

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62103S101

**RAMUNĖ DANULEVIČIŪTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS KONKURENCINIŲ  
PRANAŠUMŲ RINKOJE ASPEKTU**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**RAMUNĖ DANULEVIČIŪTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS KONKURENCINIŲ  
PRANAŠUMŲ RINKOJE ASPEKTU**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2009

## TURINYS

TURINYS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. ORGANIZACIJOS INTELEKTINIO KAPITALO IR JO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	11
1.1. Intelektinio kapitalo samprata .....	11
1.2. Intelektinio kapitalo struktūra .....	13
1.3. Organizacijos konkurenciniai pranašumai ir jų kūrimo ypatybės .....	19
2. INTELEKTINIO KAPITALO ORGANIZACIJOJE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	22
2.1. Intelektinio kapitalo valdymas ir jo svarba organizacijoje.....	22
2.2. Intelektinio kapitalo ir jo valdymo srities tyrimai Europos Sąjungoje.....	25
2.3. Intelektinio kapitalo valdymo organizacijoje modeliai .....	28
2.4. Intelektinio kapitalo valdymo modelio kūrimas, remiantis konkurenciniais pranašumais rinkoje.....	31
3. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMO KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ RINKOJE ASPEKTU TYRIMAS .....	35
3.1. Tyrimo dalyvių pasirinkimas .....	35
3.2. Tyrimo metodika .....	36
3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas ir analizė.....	41
3.4. Tyrimo rezultatų įvertinimas .....	57
IŠVADOS.....	64
PASIŪLYMAI .....	66
SANTRAUKA (anglų kalba).....	67
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	68
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	72
PRIEDAI.....	73

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b> Sąvokos <i>intelektinis kapitalas</i> sampratos interpretacijos.....	12
<b>2 lentelė</b> Intelektinio kapitalo struktūros vertinimas pagal skirtingus autorius.....	14
<b>3 lentelė</b> Hipotezėms priskirtini anketos klausimai .....	36
<b>4 lentelė</b> Anketos dalių pagrindiniai tikslai.....	37
<b>5 lentelė</b> Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	39
<b>6 lentelė</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	40
<b>7 lentelė</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo organizacijoje trukmę.....	40
<b>8 lentelė</b> Intelektinio kapitalo valdymo modelių svarbos matrica.....	43
<b>9 lentelė</b> Konkurencinio pranašumo svarba organizacijoje.....	47
<b>10 lentelė</b> Konkurencinio pranašumo sukūrimo priklausomybė nuo intelektinio kapitalo valdymo.....	47
<b>11 lentelė</b> Tiriamų organizacijų intelektinio kapitalo išteklių konkurencingumas.....	48
<b>12 lentelė</b> Intelektinio kapitalo valdymo priklausomybė nuo organizacijos lyderio/ių.....	49
<b>13 lentelė</b> Lyderystės ir intelektinio kapitalo priklausomybę pagal organizacijas.....	49
<b>14 lentelė</b> Lyderystės įtaka intelektinio kapitalo valdymui.....	50
<b>15 lentelė</b> Intelektinio kapitalo valdymo priklausomybės nuo lyderystės lygio dažnių lentelė.....	50
<b>16 lentelė</b> Intelektinio kapitalo priklausomybės nuo lyderystės skaitinės charakteristikos.....	51
<b>17 lentelė</b> Lyderystės įtaka intelektinio kapitalo struktūriniais elementams.....	51
<b>18 lentelė</b> Lyderystės priklausomybė nuo intelektinio kapitalo struktūrinių elementų.....	52
<b>19 lentelė</b> Organizacijų veiklos rezultatų duomenų suvestinė.....	55
<b>20 lentelė</b> Organizacijos veiklos rezultatų priklausomybė nuo intelektinio kapitalo valdymo.....	55
<b>21 lentelė</b> Organizacijos veiklos rezultatų priklausomybė nuo intelektinio kapitalo valdymo pagal respondentus.....	56

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Intelektinio kapitalo struktūra pagal N. Bontis (1998).....	15
<b>2 pav.</b> Intelektinio kapitalo struktūra pagal K. Jacobsen (2005).....	15
<b>3 pav.</b> Intelektinio kapitalo struktūra pagal S. Cohen, N. Kaimenakis (2007).....	16
<b>4 pav.</b> Intelektinio kapitalo struktūra pagal L. Edvinsson ir M.S. Malone (1997).....	17
<b>5 pav.</b> Konkurencinio pranašumo esminių dedamųjų modelis.....	20
<b>6 pav.</b> Konkurencinio pranašumo modelis.....	21
<b>7 pav.</b> Subalansuotų efektyvumo rodiklių modelis.....	29
<b>8 pav.</b> „Skandia“ navigatoriaus modelis.....	29
<b>9 pav.</b> Nematerialių išteklių monitoringo modelis.....	30
<b>10 pav.</b> Intelektinio kapitalo valdymo modelis, paremtas konkurenciniais pranašumais rinkoje.....	32
<b>11 Pav.</b> Intelektinio kapitalo valdymas organizacijoje.....	42
<b>12 Pav.</b> 3-iajame klausime išvardintų elementų įtaka intelektinio kapitalo valdymui.....	46
<b>13 pav.</b> Pakoreguotas intelektinio kapitalo valdymo, konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu, modelis.....	61

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Globalizacija, sparti technologijų plėtra, aštrėjanti konkurencija, vartotojų poreikių kaita ir kiti besikeičiančios aplinkos veiksniai skatina organizacijas imtis veiksmų, kurie padėtų ne tik veiksmingiau ir greičiau prisitaikyti prie aplinkos, bet taip pat iniciatyviai ją keisti. Šiandien jau visuotinai pripažįstama, jog technologinis organizacijų pranašumas rinkoje yra trumpalaikis. Dažniausiai akcentuojami tokie, naujomis verslo sąlygomis atsiradę vertės kūrimo objektai kaip žinios, inovacijos, tinklai, intelektinis ir nematerialus turtas. Tačiau intelektinis kapitalas yra išskirtinis tuo, kad jis yra vienas iš svarbiausių organizacijos vertės kūrimo grandinės veiksnių. Todėl vienas iš pagrindinių organizacijų sėkmę rinkoje lemiančių veiksnių – efektyvus intelektinio kapitalo valdymas.

Esant šiuolaikinėms sąlygoms rinkose yra labai sudėtinga organizacijoms išlikti konkurencingoms globalioje rinkoje. Kadangi verslo aplinka (teisinė, ekonominė, socialinė) kinta labai greitai, tai ir organizacijos, norėdamos prisitaikyti prie šios aplinkos ir išlikti konkurencingos, privalo daugiau dėmesio skirti savo intelektinio kapitalui tobulinimui bei tinkamam valdymui tam, kad būtų galima prisitaikyti prie permainų greičio. Tačiau intelektinis kapitalas, jo valdymas ir vertinimo procesas yra gana sudėtingi reiškiniai, todėl organizacijos dažniau pasirenka išvis nesigilinti į šias sritis. Todėl jos dažnai nesuvokia, kad tai vienas iš pagrindinių veiksnių, kuriančių tokį konkurencinį pranašumą, kurį yra labai sunku nukopijuoti kitoms organizacijoms. Vadinasi, jis garantuoja ilgalaikį teigiamą poveikį konkurencinėje kovoje toms organizacijoms, kurios įvertina intelektinio kapitalo valdymo reikšmę tolesnei organizacijos veiklai. Neretai informacijos apie organizacijos intelektinį kapitalą stokoja ne tik išoriniai, bet ir vidiniai organizacijų dalyviai. Be to, organizacijos ne visuomet žino, kokius išteklius jos turi, ko jie verti ir kaip juos valdyti, o tai įtakoja konkurencingumo sumažėjimą rinkoje bei skatina eilę kitų neigiamų pasekmių organizacijai (tai ir pelno sumažėjimas, pasitikėjimo praradimas, kokybės suprastėjimas ir kt.).

Ši tema aktuali ne tik atskiros organizacijos/jų, tačiau ir visos valstybės mastu. Pasaulinis patyrimas rodo, kad šalys, kurios neinvestuoja į žmones, neišvengiamai atsilieka nuo kitų šalių. Pranašumus konkurencinėje kovoje vis labiau lemia ne šalies dydis, gausūs gamtos resursai ar finansinis kapitalas. Dabar viską lemia išsimokslinimo lygis ir visuomenės sukauptų žinių kiekis. Vadinasi, gerai valdomas intelektinis kapitalas gali būti laikomas didžiausia ne tik organizacijos, bet ir visos valstybės vertybe, kuri neša didelę tiek finansinę, tiek ir nematerialią naudą (geras įvaizdis, didesnis pasitikėjimas ir pan.).

**Problemų ištyrimo lygis.** Kadangi intelektinis organizacijos kapitalas yra palyginti gana nauja sąvoka (pirmą kartą panaudota 1960 m.) ir ji buvo pradėta detaliau tyrinėti tik prieš keletą dešimtmečių, todėl dar nėra labai gerai išanalizuotas ir nėra pakankamai gerai įvertintas intelektinio kapitalo valdymas bei jo teikiama nauda konkurencinių pranašumų kūrimo atžvilgiu. Tuo metu, kai investavimas į žmogų tampa vis plačiau priimtinas, priemonės, kaip padidinti intelektinį kapitalą, aptariamoms tik paviršutiniškai, lyginant su intensyviais tyrimais, kurie buvo atliekami sprendžiant

problemas, susijusias su investavimu į fizinį turtą. Taigi, galime teigti, kad pagrindinė problema susijusi su intelektiniu kapitalu yra ta, kad nėra sukurto intelektualinio kapitalo valdymo modelio, kuris padėtų organizacijoms tinkamai valdyti šiuos išteklius.

Autoriai analizuojantys intelektualinį kapitalą organizacijose dažniausiai gilinasi į tokias sritis kaip: žinių ir intelektualinio kapitalo identifikavimas, klasifikavimas ir lyginamoji valdymo teorijų ir modelių analizė (A. Brooking, 1996; L. Edvinson ir P. Sullivan, 1996; L. Harris, 2000); intelektualinio kapitalo svarba, vertinimo modeliai, rodikliai, technikos, įskaitant ne tik organizacijos lygmenį, bet ir regioninį bei šalies lygmenis (K.E. Sveiby, 1997). Pastebima tokia tendencija, kad ypatingas dėmesys yra skiriamas intelektualinio kapitalo strateginiam valdymui. Šį aspektą nagrinėjo A. Brooking (1998), D. Teece (2002), D.A. Klein, (1998). V.R. Montequin bei F.O. Fernandez (2006) analizavo intelektualinio kapitalo organizacijoje matavimus, o Marques (2005) savo darbuose lygina intelektualinį kapitalą privačiame bei viešajame sektoriuose daugiausiai koncentruodamasi į viešąjį sektorių.

Tuo tarpu Lietuvoje dar nėra pakankamai analizuojamas intelektualinis kapitalas organizacijose ir jo svarba, tačiau verta paminėti keletą lietuvių autorių, kurie yra įnešę didelį indėlį į šią sritį. Tai yra R. Mikulėnienė (2000, 2004), L. Vaškelienė (2005, 2006), I. Gronskienė, D. Lapinskienė (2004), J. Andriuščenka (2005). Šie autoriai analizavo tokias sritis kaip intelektualinio kapitalo samprata ir struktūra bei pagrindinės sąvokos, intelektualinis kapitalas strateginiu aspektu, jo identifikavimas, įvertinimas ir valdymas.

Nors intelektualinio kapitalo strateginiame valdyme nėra detaliau analizuojamas konkurencinio pranašumo sukūrimas, tačiau nemaža dalis autorių pabrėžia (tačiau giliau neanalizuoja), kad intelektualinis kapitalas yra viena iš priemonių, padedančių sukurti konkurencinį pranašumą organizacijai. Todėl labai svarbu yra paminėti tuos autorius, kurie analizavo konkurencinius pranašumus rinkoje intelektualinio kapitalo atžvilgiu. Taigi, P.H. Sullivan (1999) apibūdino pelno gavimą iš intelektualinio kapitalo valdymo. Taip pat intelektualinio kapitalo vaidmenį ir praktiką analizavo S.M. Williams (2001). Dar vienas autorius analizavęs intelektualinio kapitalo naują naudą organizacijai yra T.A. Stewart (1997). Vienas geriausių intelektualinio kapitalo teoretikų yra N. Bontis (1998), kuris yra sukūręs ne vieną intelektualinio kapitalo modelį, kurių pagalba galima įvertinti intelektualinio kapitalo reikšmę organizacijai. Tik keletas autorių yra nagrinėję intelektualinio kapitalo svarbą, kuriant konkurencinį pranašumą rinkoje. Tai G.S. Day (1994 ir) R. Wensley (1988), kurie išskyrė du pagrindinius ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius: išskirtinius gebėjimus, kurie siejami su įmonės personalo išskirtinėmis kompetencijomis ir išskirtiniais ištekliais, kurių neturi kitos įmonės. Šiai nuomonei pritarė J. Barney (1991), Hall (1993) ir Ch. Oliver (1997). Intelektinis kapitalas yra stipriai susijęs su personalo kompetencijomis bei išskirtiniais ištekliais, todėl, galima teigti, kad šie autoriai analizavo intelektualinio kapitalo valdymo reikšmę konkurencinių pranašumų kūrimo. Dar vienas autorius, teigęs, kad intelektualinis kapitalas yra labai svarbus kuriant konkurencinius pranašumus yra Baker (2004). Jis teigia, kad konkurenciniam

pranašumui rinkoje sukurti reikalingi šie elementai: intuicija, kultūra, struktūra, vizija, vertybės, lyderiavimas, darbuotojai, žinių valdymas, planavimas, vertinimas.

Tačiau nors intelektinis kapitalas yra dažnai nagrinėjamas įvairių autorių, tačiau dažnai teigiama, kad dar nepakankamai. Dažniausiai empiriniai tyrimai yra atliekami intelektualio kapitalo vertinimo bei vertinimo modelių kūrimo srityje. Tačiau daugiau dėmesio reikėtų skirti ir intelektualio kapitalo valdymo svarbos organizacijoms tyrimams, kurie pagrįstų šių modelių naudojimą, pritaikymą organizacijose bei jų įtaką ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui sukurti.

Išanalizavus daugelio autorių darbus intelektualio kapitalo valdymo srityje pasigendama tokios analizės, kuri pagrįstų intelektualio kapitalo valdymo modelių kūrimą, remiantis konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimu ir leistų daryti išvadas, kuriuos modelius viena ar kita organizacija galėtų pritaikyti savo darbe ir kasdieninėje veikloje. Empirinis intelektualio kapitalo praktinio pritaikymo naudingumo lygis nėra pakankamai gerai ištirtas. Dažniausiai analizuojami intelektualio kapitalo vertinimo modeliai, tačiau dauguma organizacijų jais nesugeba pasinaudoti, nes turi per mažai informacijos apie intelektualio kapitalo valdymą ir nežino kokią naudą atneštų intelektualio kapitalo vertinimas ir valdymas organizacijoje. Kaip viena iš svarbiausių naudų galima būtų įvardinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, todėl jo analizė intelektualio kapitalo valdymo aspektu yra labai aktuali šiuolaikinei, konkurencingai organizacijai.

**Problemoms esmė.** Kaip intelektualio kapitalo valdymas gali padėti sukurti organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje?

**Darbo objektas.** Organizacijos intelektinis kapitalas.

**Darbo tikslas.** Ištirti intelektualio kapitalo valdymą organizacijoje konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo aspektu.

**Darbo uždaviniai.** Darbe, siekiant iškelto tikslo, yra sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, apibūdinti intelektualio kapitalo sampratą ir jo struktūros ypatybes.
2. Nustatyti organizacijos konkurencinių pranašumų rinkoje dedamąsias.
3. Išanalizuoti intelektualio kapitalo valdymo procesą ir modelius bei išsiaiškinti jų reikšmę organizacijai.
4. Apibūdinti pagrindinius, intelektualio kapitalo valdymo srityje, atliktus tyrimus.
5. Atlikti sukurtą intelektualio kapitalo valdymo modelio empirinį įvertinimą.

**Tyrimo metodai.** Analizuojant teorines intelektualio kapitalo organizacijoje valdymo prielaidas, darbe buvo naudojami tokie tyrimo metodai, kaip lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, abstrahavimas, indukcija, dedukcija.

**Darbo struktūra.** Pirmoje dalyje „ORGANIZACIJOS INTELEKTINIO KAPITALO ŠIUOLAIKINĖJE ŽINIŲ VISUOMENĖJE TEORINIAI ASPEKTAI“ analizuojama intelektualio kapitalo sąvoka bei struktūra. Apibūdinama konkurencinio pranašumo samprata bei pateikiamas



konkurencinių pranašumo esminių dedamųjų modelis, kuris analizuojamas intelektualio kapitalo valdymo aspektu.

Antroje dalyje „INTELEKTINIO KAPITALO ORGANIZACIJOJE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ analizuojamas intelektualio kapitalo valdymas ir jo svarba organizacijoje, atliktų tyrimų aspektu. Taip pat apibūdinamos pagrindinės Europos šalių iniciatyvos intelektualio kapitalo srityje bei pateikiami svarbiausi, įvairių šalių autorių, atlikti tyrimai, susiję su analizuojama tema. Remiantis moksline literatūra, pateikiami įvairūs intelektualio kapitalo valdymo modeliai. Pateikiamas apibendrintas intelektualio kapitalo valdymo modelis, įtraukiant konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo aspektus.

Trečioje dalyje „INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMO KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ RINKOJE ASPEKTU TYRIMAS“ pateikiama tyrimo metodika ir aprašomas tyrimo instrumentarijus — anketa — teorinio problemos sprendimo modelio metodologinėms prielaidoms pagrįsti. Pateikti ir analizuojami intelektualio kapitalo valdymo konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu tyrimo organizacijose rezultatai, kurie interpretuojami vadybiniu aspektu. Pateikiamas empiriškai patvirtintas intelektualio kapitalo valdymo modelis, paremtas konkurenciniais pranašumais rinkoje.

**Naudota literatūra.** Teorinėje darbo dalyje buvo panaudoti šaltiniai trimis kalbomis: lietuvių, anglų bei rusų. Daugiausiai buvo naudotasi užsienio autorių moksliniais darbais, jų atliktais tyrimais ir jų rezultatais. Taip pat buvo naudotasi ir tokiais literatūros šaltiniais kaip: knygos, straipsniai, konferencijų medžiaga, elektroniniai dokumentai bei elektroniniai straipsniai, kurie yra susiję su intelektiniu kapitalu ir jo valdymu organizacijoje, žmogiškuoju kapitalu ir konkurenciniais pranašumais rinkoje bei organizacijų strategijomis.

**Teorinė darbo reikšmė.** Atlikta įvairių autorių intelektualio kapitalo bei jo valdymo sampratų interpretacijų analizė, kuria remiantis buvo sukurtas apibendrinantis intelektualio kapitalo apibrėžimas.

Teoriškai pagrįstas intelektualio kapitalo valdymo teigiamas poveikis organizacijoms, akcentuojant tai, kad intelektualio kapitalo valdymas yra vienas iš stipriausių šiuolaikinių veiksnių, įtakančių ilgalaikio konkurencinio pranašumo rinkoje sukūrimą.

Remiantis intelektualio kapitalo valdymo modeliu bei konkurencinių pranašumų esminėmis dedamosiomis, sukurtas intelektualio kapitalo valdymo modelis konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu.

**Darbo praktinė reikšmė.** Sukurta originali intelektualio kapitalo valdymo organizacijoje tyrimo anketa, kuria galėtų pasinaudoti vadovai, siekdamos identifikuoti intelektualio kapitalo ir jo valdymo elementus organizacijose. Taip pat, remiantis šia anketa, galima atlikti intelektualio kapitalo ir jo valdymo vertinimą bei priimti operatyvius sprendimus.

Remiantis sukurtu *Intelektinio kapitalo valdymo, paremto konkurenciniais pranašumais rinkoje* modeliu, vadybinėje praktikoje galima bus lengviau identifikuoti ir valdyti intelektualio

kapitalo išteklius organizacijose bei susieti juos su konkurenciniais pranašumais rinkoje, kurių pagalba organizacijos gali tapti rinkos lyderėmis savo srityje.

Intelektinio kapitalo ir jo valdymo analizė, konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimas per intelektinio kapitalo valdymo sistemą, darbe pateikti apibendrinimai sudaro prielaidas organizacijų intelektinio kapitalo elementų bei valdymo sistemos tobulinimui.

Remdamiesi šiuo darbu, akademinės profesijos atstovai galės išplėsti savo dėstomų dalykų spektrą, modernizuoti dėstomus dalykus.

**Darbo apribojimai ir sunkumai.** Intelektinis organizacijos kapitalas tiriamas daugiau iš vadybos pozicijų, giliau neanalizuojant finansinių intelektinio kapitalo vertinimo dalykų. Be to, tiriant intelektinį kapitalą organizacijoje yra daugiau dėmesio skiriama tiems konkurenciniams pranašumams rinkoje, kurie yra susiję su intelektinio kapitalo valdymu.

**Rezultatų aprobavimas.** Siekiant užtikrinti rezultatų sklaidą 2008 m. lapkričio 28 d. buvo dalyvauta 5-oje mokslinėje konferencijoje „Ūkio plėtra: teorija ir praktika“, vykusioje Kaune VU Kauno humanitariniame fakultete. Šioje konferencijoje buvo skaitytas pranešimas tema „Intelektinio kapitalo valdymas organizacijoje konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo aspektu“.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbą sudaro įvadas, dėstymo dalis, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 60-tyje puslapių, įskaitant 21 lentelę ir 13 paveikslų. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 64 šaltiniai.

# 1. ORGANIZACIJOS INTELEKTINIO KAPITALO IR JO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje pateikiama intelektualinio kapitalo samprata bei struktūra, analizuojami organizacijos konkurenciniai pranašumai bei jų kūrimo ypatybės.

## 1.1. Intelektinio kapitalo samprata

„XX a. antroje pusėje išsivystė nauja nacionalinio turto ir kapitalo išplėstinė traktuotė, kurios vienas iš sudėtinių elementų yra visuomeninis intelektualinis kapitalas, kurį sudaro žinios bei informacija, prieinama visiems visuomenės nariams“ (Bagdonavičius J., 2002, p.30). Tačiau tai labai plati sąvoka. Šiame darbe detalai nagrinėjama kita intelektualinio kapitalo rūšis – organizacijos intelektualinis kapitalas. Autorius А.И. Добрынин (1999, p.47) pateikia tokią išvalgą: „Žmogiškasis kapitalas, o ne fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo“. Taigi, norint patvirtinti šią išvalgą, pirmiausiai, derėtų išsiaiškinti intelektualinio kapitalo sąvokos subtilybes.

Intelektinis kapitalas yra palyginti nauja sąvoka, pirmą kartą ji buvo panaudota 1960 m. Tačiau tik 1988 m. intelektualinis kapitalas buvo pradėtas nagrinėti plačiau, ir tai padarė K.E.Sveiby. Nors ypač dažnai akcentuojama, jog intelektualinis kapitalas yra ypatingai svarbus šiuolaikinėms organizacijoms, tačiau intelektualinio kapitalo sąvoka dažnai būna neteisingai interpretuojama. Intelektinis kapitalas dažnai yra tapatinamas su žmogiškuoju kapitalu nors, iš tiesų, žmogiškasis kapitalas yra tik viena iš sudėtinių intelektualinio kapitalo dalių. Tačiau šie elementai yra neatskiriami vienas nuo kito, nes intelektualinis kapitalas negalėtų egzistuoti be žmogiškojo kapitalo. Dar vienas neteisingas suvokimas yra tas, kad intelektualinio kapitalo samprata yra labai dažnai painiojama su žinių vadybos sąvoka. Kai kurie autoriai netgi naudoja šiuos du terminus sukeičiamai. Tačiau žinių vadyba ir intelektualinis kapitalas yra skirtingos, bet susijusios problemos. Anot P. Drucker (1995), žinios yra ištekliai ir jas tik galima paversti intelektiniu kapitalu, tačiau netikslinga tapatinti šių dviejų sąvokų, nes intelektualinis kapitalas ir jo valdymas yra svarbiausia žinių vadybos sritis. Taigi, galime daryti išvadą, kad žinių vadyba ir intelektualinis kapitalas yra tiesiogiai susiję vienas su kitu ir jie yra priklausomi kintamieji (McAdam R., McCreedy S., 1999). Tačiau, visgi, svarbiausias šio skyriaus tikslas - išanalizuoti intelektinį kapitalą ir jo valdymą, todėl toliau bus analizuojama intelektualinio kapitalo samprata.

Šiuolaikinėje ekonominėje literatūroje intelektualinis kapitalas traktuojamas gana plačiai. Jam priskiriami:

➤ „rinkos ištekliai – nematerialiniai organizacijos ištekliai, nustatantys jos padėtį rinkoje (emblema, pavadinimas, distribucijos kanalai, įvairūs kompanijai palankūs susitarimai, kontraktai ir t.t.);

➤ intelektinės nuosavybės ištekliai – intelektinė nuosavybė, kuri priklauso organizacijai ir yra ginama įstatymų (prekybinės ir aptarnavimo emblemos, patentai, autorinės teisės ir pan.);

➤ infrastruktūros ištekliai – intelektiniai ištekliai, užtikrinantys organizacijos funkcionavimą (valdymo filosofija, bendra kultūra, valdymo procesai, verslo procesai ir t.t.);

➤ žmogiškieji ištekliai – organizacijos naudojami intelektiniai ištekliai, pirmiausiai žinios ir sugebėjimai, kurie priklauso pačios organizacijos tarnautojams ir jos partneriams“ (Bagdonavičius J., 2005, p.68).

Taigi, intelektinis kapitalas yra gana daug sričių apimantis organizacijos elementas. Tačiau, reikia paminėti, kad šiame darbe yra atsiribojama nuo materialių intelektualio kapitalo aktyvų ir nagrinėjama tik intelektualio kapitalo žmogiškųjų aktyvų įtaka konkurencinių pranašumų rinkoje kūrimui. Vadinasi, svarbiausias intelektualio kapitalo analizės elementas bus žmogiškieji ištekliai.

Remiantis J. Bagdonavičiaus (2005) pateiktu intelektualio kapitalo apibūdinimu, galima teigti, kad intelektualio kapitalo traktavimas yra gana platus, tačiau šioje vietoje reikėtų apibrėžti intelektualio kapitalo sąvoką. Taigi, 1-oje lentelėje pateikiamos keliolikos autorių intelektualio kapitalo sąvokos tam, kad būtų galima išskirti vieną, apibendrinančią organizacijos intelektualio kapitalo sąvoką.

1 lentelė

### Sąvokos *intelektinis kapitalas* sampratos interpretacijos

Autorius, metai	Sąvokos samprata
S. Cohen , N. Kaimenakis (2007)	<b>Intelektinis kapitalas</b> – tai žmogaus sukaupti ir infrastruktūrai neapčiuopiami vertingi dalykai, kurie įgalina kompaniją funkcionuoti.
A. Imoukhuede (2005)	<b>Intelektinis kapitalas</b> - tarnautojų žinios, protiniai sugebėjimai, mokėjimas, ir procesai, taip pat ir jų gebėjimas be perstojo pagerinti tuos procesus, o tai yra konkurencingo pranašumo šaltinis.
CIMA (2001) (cit.pagal: Tayles M., 2007, p.524 )	<b>Intelektinis kapitalas</b> - turėjimas žinių ir patirties, profesinių žinių ir įgūdžių, gerų santykių, ir technologinių galių, kurios, kai bus pritaikytos, duos organizacijoms konkurencingą pranašumą.
P.H. Sullivan (2000)	<b>Intelektinis kapitalas</b> - tai žinios, išmintis, mintys ir naujovės.
Institute for eCommerce (1999)	<b>Intelektinis kapitalas</b> - informacija ar žinios, užfiksuotos naudingoje formoje, kuri duoda organizacijai konkurencingą pranašumą prieš tuos, kurie neturi, ar galbūt teisiškai nepanaudoja, informacijos.
N.Bontis (1998)	<b>Intelektinis kapitalas</b> – tai efektyvus žinių naudojimas (gaminys), priešingas informacijai (žaliava).
L. Edvinsson, 1997 m.	<b>Intelektinis kapitalas</b> - žinių, pritaikytos patirties, organizacinės technologijos, kliento santykių, ir profesinių įgūdžių turėjimas, kuris aprūpina firmas konkurenciniu pranašumu rinkoje.
T.A. Stewart, 1997 m.	<b>Intelektinis kapitalas</b> - tai intelektualiai medžiaga – žinios, informacija, intelektinė nuosavybė, patirtis – kuri gali panaudojama, kuriant turtą.
L. Edvinsson ir P. Sullivan (1996)	<b>Intelektinis kapitalas</b> - žinios, kurios gali būti panaudojamos įmonės vertingumui kurti.
G. Roos ir J. Roos (1997)	<b>Intelektinis kapitalas</b> - tai visuma „paslėptų vertingų dalykų“ kompanijoje, kurie negali būti fiksuojami balanse ir, kurie apima tai kas yra organizacijos narių galvose, ir tai ką jie palieka palieka kompanijoje.
D.A. Klein (1998)	<b>Intelektinis kapitalas</b> – „supakuotos“ naudingos žinios.

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, apibendrinant 1-oje lentelėje pateikiamus apibrėžimus, galima teigti, kad intelektualaus kapitalo apibrėžimų bendra savybė yra ta, jog intelektinis kapitalas susideda iš specifinės ir organizuotos informacijos, kurią organizacijos gali panaudoti išsikeltiems tikslams,

nešantiems naudą, pasiekti. Net 4-iose sąvokose minima tai, kad intelektualinis kapitalas padeda sukurti konkurencinį pranašumą organizacijai, o tai ypač svarbus pastebėjimas siekiant užsibrėžto šio darbo tikslo. Visuose anksčiau minėtuose apibrėžimuose teigiama dėl to, kad žinios yra labai svarbios organizacijos vertės kūrimo procese. Be to, akivaizdu, kad intelektualinis kapitalas turi savyje daug elementų, kurie nėra organizacijos nuosavybė. Taigi, galima pateikti apibendrintą intelektualinio kapitalo apibrėžimą. *Intelektinis kapitalas – tai nematerialinių išteklių, apimančių žinias, visuma, kurių efektyvus valdymas gali padėti organizacijai sukurti konkurencinį pranašumą.* Aiškinant šią sąvoką detalčiau, galima teigti, kad intelektualus kapitalas susideda iš neapčiuopiamų išteklių, kurie turi savyje žinias, kurias gali panaudoti organizacijos, kad įvykdytų savo tikslus. Be to, intelektualinis kapitalas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris padidina organizacijos vertę.

*Apibendrinant, galima teigti, kad intelektualinio kapitalo samprata yra susiformavusi palyginti neseniai, tačiau ji yra neatsiejama nuo vertės sukūrimo organizacijai elemento. Atlikus analizę, išsiaiškinta, kad intelektualinis organizacijos kapitalas dažnai klaidingai suvokiamas tik kaip žinios, kurias turi darbuotojai. Tačiau tai klaidinga samprata, nes intelektualinis kapitalas yra ir pritaikyta patirtis, organizacinės technologijos, kliento santykių, ir profesinių įgūdžių turėjimas. Visų išvardintų elementų sėkmingas valdymas suteikia organizacijoms galimybę sėkmingai konkurencinio pranašumo sukūrimo rinkoje veiklai.*

Išsiaiškinus intelektualinio kapitalo sąvoką, reikėtų išanalizuoti intelektualinio kapitalo struktūrą, nes be tikslaus supratimo, kas sudaro intelektualinį kapitalą, nebus galima analizuoti konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo galimybių.

## **1.2. Intelektinio kapitalo struktūra**

Įvairiais žmonijos istorijos laikotarpiais kapitalas buvo varomoji progreso jėga. Žemės ūkio epochoje susiformavo ir išplito žemės valdymas, kuris tapo dominuojančia turto forma. Pramonės suklestėjimo amžiuje finansinis kapitalas tapo pagrindine varomąja jėga. Dabartiniame skaitmeniniame ir globalinio kapitalizmo viešpatavimo amžiuje žinios tapo intelektiniu kapitalu. Šiame žinių amžiuje organizacijos ypatingą dėmesį kreipia į intelektualinį kapitalą, kuris apima žmonijos istorijos ir konkrečios organizacijos sukauptą patirtį. Šios patirties pagrindu kuriamas konkurencinis organizacijos pranašumas rinkoje, paremtas intelektualinio kapitalo panaudojimu. Tačiau tam, kad jis būtų tinkamai panaudotas reikia gerai suvokti intelektualinio kapitalo struktūrą, dėl kurios pastaruoju metu kyla vis daugiau nesutarimų. Tai vyksta dėl to, kad šiuolaikiniai autoriai ir tyrėjai siekia labai detalizuoti intelektualinio kapitalo struktūrą. Tačiau didžioji dauguma autorių (Bontis N., 1998; Edvinsson L. ir Malone M.S., 1997; Edvinsson L. ir Sullivan P., 1996; Roos G. ir Roos J., 1997; Stewart T.A., 1997) sutaria dėl to, kad intelektualinį kapitalą sudaro trys pagrindinės kapitalo rūšys: žmogiškasis, struktūrinis ir santykinis kapitalas.

Daugelis autorių išskiria būtent tokias tris struktūrines intelektualinio kapitalo dalis, tačiau kai kurie iš jų pateikia naujus sudedamuosius elementus, kurie apibūdina intelektualinio kapitalo

struktūrinės dalis detaliau. Todėl 2-oje lentelėje pateikiamas įvairių autorių požiūris į žmogaus, struktūrinį ir santykinį kapitalus.

2 lentelė

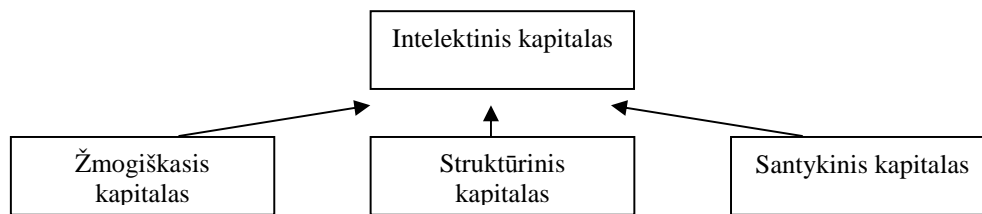
### Intelektinio kapitalo struktūros vertinimas pagal skirtingus autorius

Autoriai	Žmogiškasis kapitalas	Struktūrinis kapitalas	Santykinis kapitalas
R. McAdam, S. McCreedy (1999)	Fiksuoja žinias, profesinius įgūdžius, patirtį ir tarnautojų kūrybiškumą	Jis susideda iš naujovės kapitalo (intelektualūs vertingi dalykai tokie kaip patentai) ir proceso kapitalo (organizacinės procedūros ir procesai).	Fiksuoja rinkos kanalų, kliento ir tiekėjo santykių, ir vyriausybines ar pramonės tinklų žinias.
T. Sällebrant ir kt. (2007); L. Edvinsson ir M.S. Malone (1997); N. Bontis (1998).	Susideda iš fiksuotų žinių, novatoriškumo bei kompanijos individualių tarnautojų gebėjimų.	Tai technologijos, paremtos žiniomis, programinė įranga, duomenų bazės, organizacijos struktūra ir rutina.	Sudaro žiniomis grįsti verslo santykiai su klientais bei tiekėjais.
E. Kong (2007) (Choo ir Bontis, 2002; Guerrero, 2003; Roos ir Jacobsen, 1999, Webster, 2000 Wilson ir Larson, 2002 – cit.pagal.: E. Kong, 2007)	Įtraukia kompetencijas, nebylias žinias, žmonių talentus. Žmogiškasis kapitalas yra svarbus organizacijoms kaip naujovės ir strateginio atnaujinimo šaltinis.	Struktūrinis kapitalas siejasi su studijavimu ir žiniomis, priimtomis kasdieniniuose veiksmuose. Jis įtraukia visus žinių lobynus organizacijose (tai nesusiję su žmonėmis) – tokius kaip duomenų bazė, proceso vadovai, strategijos, rutina, organizacinė kultūra, publikacijos ir autorystės teisės.	Santykinis kapitalas charakterizuoja organizacijos oficialius ir neoficialius ryšius su išoriniais tarpininkais. Jis padidina vertę organizacijai, apjungdamas žmogiškąjį ir struktūrinį kapitalą su kitais išoriniais tarpininkais.
D. Ghosh, A. Wu (2007)	Žinios, išsilavinimas, profesinė kvalifikacija, su darbu susiję žinios ir kompetencijos, verslumo dvasia, inovatyvumas, iniciatyvumo ir reagavimo gebėjimai, kintamumas.	Šį kapitalą galima vadinti ir organizaciniu. Intelektuali nuosavybė: patentai, autorinės teisės, firmos ženklai Infrastruktūrinis turtas: valdymo filosofija, korporacinė kultūra, valdymo procesai, informacinės sistemos, tinklų sistemos, finansiniai ryšiai.	Ženkilai, pirkėjai, pirkėjų lojalumas, paskirstymo kanalai, kompanijų vardai, verslo bendradarbiavimas, licenzijų sutartys, palankūs kontraktai, frančizių susitarimai.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome, intelektinio kapitalo struktūrinius elementus visi autoriai apibūdina gana panašiai. Skirtumas tik tas, kad kiekvienas autorius siekia šiek tiek praplėsti nagrinėjamų kapitalų sąvokas tam, kad jie būtų lengviau identifikuojami ir atskiriami vienas nuo kito. Siekiant trumpai apibūdinti visas intelektinio kapitalo struktūrinės dalis, galima teigti, kad žmogiškasis kapitalas – tai kapitalas, kuris išeina iš organizacijos pasibaigus darbo dienai, todėl jis nepriklauso organizacijai; struktūrinis kapitalas – tai kapitalas, kuris lieka organizacijoje pasibaigus darbo dienai; santykinis kapitalas – tai toks kapitalas, kuris yra už organizacijos ribų. Pastarasis kapitalas apima ne tik klientus, bet ir įvaizdį, rinkos poziciją, ryšius visuomenėje, organizacijos vertinimą ir pan. Apibendrinant pateiktą lentelę, galima teigti, kad *visi trys intelektinio kapitalo struktūriniai elementai – žmogiškasis, santykinis ir struktūrinis kapitalas – yra tarpusavyje susiję, nes per jų panaudojimą, kombinavimą, sąveiką bei lyginimą, geriausiai atskleidžiama organizacijos vertė.*

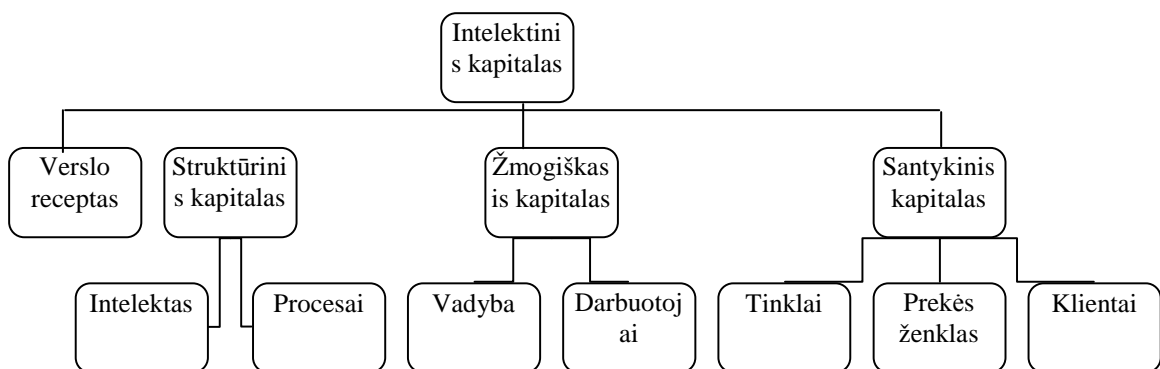
Taigi, apibūdinus pagrindines intelektinio kapitalo sudedamąsias dalis, pateikiama intelektinio kapitalo struktūra (1 pav.). Tokią intelektinio kapitalo struktūrą pripažįsta daugelis, 2-oje lentelėje išvardintų, autorių.



Šaltinis: BONTIS, N.(1998), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. p. 56.

### 1 pav. Intelektinio kapitalo struktūra pagal N.Bontis (1998)

Kaip matome iš pateikto paveikslo (1 pav.), intelektinį kapitalą sudaro žmogaus, struktūrinis ir santykinis (dar vadinamas „klientų“) kapitalas. Šis paveikslas atspindi 2-oje lentelėje pateiktą intelektinio kapitalo struktūrinę sampratą. Autorius K. Jacobsen (2005) pritaria klasikinei (klasikinės nuomonės šalininkai teigia, kad intelektinį kapitalą sudaro žmogiškasis, santykinis ir struktūrinis kapitalai) intelektinio kapitalo struktūrai, tačiau jis pateikia labiau išplėstą modelį (2 pav.), kuris išryškina ir analizuojamų kapitalų sudėtinius elementus.

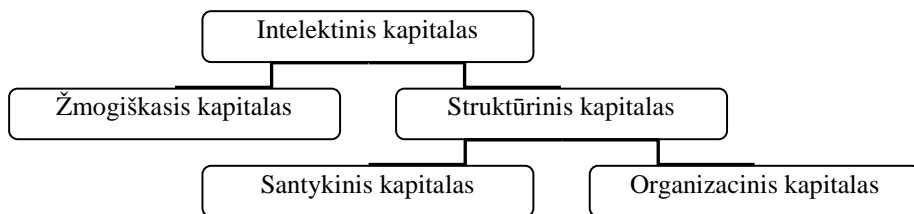


Šaltinis: JACOBSEN, K. ir kt. (2005), The IC rating model by intellectual capital Sweden. P. 579

### 2 pav. Intelektinio kapitalo struktūra pagal K. Jacobsen (2005)

K. Jacobsen (2005) teigia, kad intelektinį kapitalą sudaro žmogiškasis kapitalas, išorinis arba struktūrinis kapitalas bei vidinis arba santykinis kapitalas. Iš dalies šis intelektinio kapitalo struktūrinis modelis yra panašus į anksčiau pateiktą N.Bontis (1998) modelį, tačiau išskirtinės K. Jacobsen modelio savybės yra tos, kad jis teigia, jog yra vidinis ir išorinis kapitalas. Autoriai T. Sällebrant, J. Hansen, N. Bontis ir P. Hofman-Bang (2007) apibūdindami K. Jacobsen pateiktą intelektinio kapitalo modelį teigia, kad didžiulę reikšmę intelektinio kapitalo struktūrinėms dalims turi ir vadinamasis „verslo receptas“, kuris susideda iš organizacijos verslo minties ir strategijos kombinacijos, kurios priklauso nuo sąlygų parinktoje verslo aplinkoje. Struktūrinis kapitalas susideda iš paramos sistemos, kuri formuoja organizacinį įmonės pagrindą, o žmogiškasis kapitalas įtraukia kompetenciją, žinias bei vadybos ir personalo įgūdžius. Tuo tarpu santykinis kapitalas susideda iš žinių susijusių su santykiais su klientais, tiekėjais ir kitų tinklų nariais.

Jeigu anksčiau nagrinėtuose intelektinio kapitalo struktūriniuose modeliuose (N.Bontis ir K.Jacobsen modeliai) buvo teigiama, kad jį sudaro žmogiškasis, santykinis ir struktūrinis kapitalas, tai 3-iajame paveiksle pateikiamas intelektinio kapitalo struktūrinis modelis jau šiek tiek skiriasi nuo anksčiau nagrinėtųjų. Šio modelio (3 pav.) pagrindinis ypatumas yra tas, kad jame struktūrinio kapitalo sudėtinėmis dalimis yra įvardintas organizacinis ir santykinis kapitalas.



Šaltinis: COHEN, S., KAIMENAKIS, N. (2007), Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. p. 244

### 3 pav. Intelektinio kapitalo struktūra pagal S. Cohen ir N. Kaimenakis (2007)

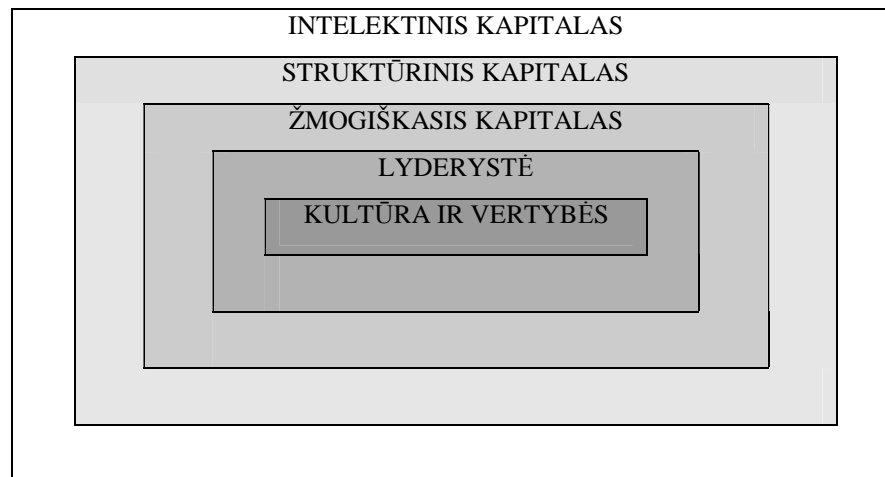
Apibūdinant 3-iame paveiksle pateiktą modelį, galima teigti, kad pagrindinės intelektinio kapitalo struktūrinės dalys yra žmogiškasis ir struktūrinis kapitalas. „Žmogiškasis kapitalas gali būti skirstomas į kitus tris matmenis: gebėjimas ir potencialas, motyvacija ir įsipareigojimas bei naujovė ir studijavimas. Organizacinis kapitalas šiame modelyje reiškia, jog jo sudėtinės dalys yra duomenų bazė, organizacinė struktūra, strategijos, vadovai ir pan. Santykinis kapitalas apima žinias, įtvirtintas klientų, tiekėjų, vyriausybės, ar susietų pramonės asociacijų, kliento kontraktus, santykius, ištikimybę, pasitenkinimą, rinkos dalį, vaizdą, reputaciją, prekės ženklus, kompiuterių tinklą, ir kanalus.“ (Cohen S., Kaimenakis N., 2007, p. 244). Taigi, palyginus N. Bontis ir K. Jacobsen modelius su šiuo (3 pav.), galima teigti, kad šiuo atveju organizacinis kapitalas yra beveik identiškas struktūriniam kapitalui. Skirtumas tik tas, kad autoriai S. Cohen ir N. Kaimenakis struktūrinį kapitalą analizuoja detalčiau, todėl išskiria smulkesnes jo dalis.

Dar vieną požiūrį (beje tai vienas detaliausių modelių) į intelektinio kapitalo sandarą pateikia 2002 metais vykusio intelektinių žinių forumo dalyviai (2 priedas). Taigi, šis intelektinio kapitalo modelis yra panašus į anksčiau nagrinėtus modelius tuo, jog jį sudaro žmogiškasis, struktūrinis ir santykinis kapitalas. Tačiau jis skiriasi nuo kitų tuo, jog yra gana išplėstas, t.y. *struktūrinį kapitalą sudaro organizacinis* (sudarytas iš natūralių ir numanomų, oficialių ir neoficialių nematerialiųjų aktyvų) *ir technologinis* (susidedantis iš nematerialiųjų aktyvų, tiesiogiai susiejančių veiksmus bei technines priemones, naudojamas organizacijos sistemos funkcijų išsivystymui) *kapitalas*. *O santykinį kapitalą sudaro verslo* (santykių su labiausiai susijusiais atstovais verslo procese vertė) *bei socialinis* (santykių su likusiais atstovais organizacijos aplinkoje vertė) *kapitalas*. Būtent šios dvi pastarosios sąvokos buvo gana naujos intelektinio kapitalo valdymo srityje. Taip pat svarbu šiame modelyje yra tai, kad kiekvienas kapitalas yra sudarytas iš nematerialiųjų išteklių komponentų, kurių kiekvienas priklauso nuo eilės kintamųjų. O pastarieji skirstomi pagal tam tikrus indikatorius, kurie, šiame darbe, nenagrinėjami detalčiau.

Autorių S. Cohen ir N. Kaimenakis nuomonę apie intelektinio kapitalo struktūrą palaiko ir L. Edvinsson ir M.S. Malone (1997). Vienintelė pastarųjų autorių „naujovė“ yra ta, kad jie organizacinį kapitalą pateikia detalesnėje plotmėje, t.y. pagrindinis skirtumas nuo anksčiau nagrinėtų intelektinio kapitalo struktūrinių modelių yra tas, kad *L. Edvinsson ir M.S. Malone modelis yra praplėstas procesų* (programos pagerinančios darbo efektyvumą, darbo atlikimo technika, produktą ar paslaugą gerinančios procedūros) *ir inovacijų kapitalo* (intelektinė nuosavybė, vadybinės paslaptys ir pan.) sąvokomis. Be to, autoriai L. Edvinsson ir M.S. Malone yra sukūrę ir



dar vieną intelektualio kapitalo organizacijoje struktūrinį modelį. Remiantis juo, intelektualio kapitalo kertiniai akmenys yra lyderystė bei kultūra ir vertybės (4 pav.).



Šaltinis: EDVINSSON, L., MALONE, M.S. (1997), Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. (Pagal SÁNCHEZ-CAÑIZARES S.M., ÁNGEL AYUSO MUÑOZ M.,; LÓPEZ-GUZMÁN T. (2007), Organizational culture and intellectual capital: a new model. P. 414.)

#### **4 pav. Intelektinio kapitalo struktūra pagal L. Edvinsson ir M.S. Malone(1997)**

Taigi, remiantis L. Edvinsson ir M.S. Malone modeliu, pateiktu 4-ame paveiksle, galima teigti, kad žmogiškasis kapitalas padeda išvystyti struktūrinį kapitalą ir priklauso ne tik nuo organizacijos kultūros ir vertybių, bet ir nuo lyderystės organizacijoje. Taip pat šis modelis yra unikalus tuo, kad jame egzistuoja abipusis ryšys tarp žmogiškojo ir struktūrinio kapitalo.

Toliau būtų tikslinga apibūdinti lyderystę ir jos įtaką organizacijai, kaip visumai, nes intelektualio kapitalo valdymo sistemoje lyderystė yra laikoma gana svarbiu apjungiančiu elementu ir tolimesnėje analizėje bus naudojama intelektualio kapitalo valdymo modelio kūrime.

Lyderiavimo sąvoką dažnai aiškinama skirtingai. Lyderiavimas reiškia iniciatyvumą bei kitų asmenų veiklos organizavimą, koordinavimą bei koregavimą. Lyderiavimas – tai viena iš vadovavimo poveikio priemonių. Vadovavimas yra labiau formalus statusas, o lyderiavimo pagalba yra telkiami žmonės, bendram tikslui pasiekti. Vadybine prasme, vadovavimas yra pagrindinė vadovo funkcija, kuri yra neatsiejama nuo organizavimo ir planavimo. Tačiau vadovas ne visada sugeba sutelkti žmones, ypač jei jis neturi lyderiavimo savybių ir įgūdžių, vadinasi lyderiavimas labai svarbus vadovavimo elementas (Manager.lt, 2009). Taip pat, organizacijos požiūriu, ne mažiau svarbu yra tai, kad lyderis atlieka darbuotojų suvienijimo ir įtraukimo funkcijas organizacijoje bei geba panaudoti savo galią, norint pasiekti tam tikrų tikslų.

Dar vienas svarbus faktas, įrodantis lyderio reikšmę organizacijoms yra tas, kad kuo daugiau galios šaltinių gali disponuoti vadovas, tuo didesnis jo efektingo lyderiavimo potencialas. Tačiau organizacijų veikloje vis dažniau pastebimas faktas, kad to paties lygio vadovai, turintys tą pačią formalią galią, vienas nuo kito skiriasi sugebėjimais panaudoti savo galią organizacijos naudai, todėl lyderio įtakos reikšmė intelektualio kapitalo valdymui priklausys ir nuo lyderio gebėjimų.

Kalbant apie lyderio įtaką organizacijai, labai svarbu paminėti, kad ypatingai didelę įtaką lyderiams turi organizacijos kultūra, sistema, užduočių pobūdis ir pan. Čia pastebime atgalinį ryšį,

nes lyderis savo ruožtu taip pat įtakoja organizacijos kultūra, sistemą, veiklą, o ypač vertybes. Šiuolaikiniame versle manoma, kad socialinis supratingumas yra svarbiausias faktorius, įtakojantis lyderystės efektyvumą organizacijos požiūriu.

Stipri lyderio įtaka bei jos įtakota organizacijos kultūra ypač įvetinama tuomet, kai verslo aplinka reikalauja naujų ir netradicinių sprendimų sudėtingose ar kritinėse situacijose, kuomet tradiciniai problemų sprendimo būdai yra netinkami ir neveiksmingi. Tuomet lyderis turi nebijoti pareikšti savo valią ir laužyti nusistovėjusias taisykles, o, tuo pačiu, ir suvienyti visas organizacijos veiklas, sistemas ir darbuotojus tam, kad būtų sėkmingai išsprendžiamos problemos ir organizacijoms būtų garantuotas konkurencinio pranašumo rinkoje sukūrimas. Tuo tarpu, organizacijos sėkmę apibūdinti gali ne tik minėtas konkurencinio pranašumo sukūrimas rinkoje, tačiau ir palankus jos vidinis klimatas, t. y. darbuotojų entuziazmas, prasmės jausmas, atvirumo atmosfera, pasitenkinimas darbu, atsakingumas, puikūs vadovų ir darbuotojų santykiai ir pan. (Pilkienė, M., 2008).

Taigi, lyderystė daro verslo organizaciją sėkminga. Be jos organizacijos juda per lėtai, užsistovi vietoje ar praranda savo kryptį (Nauronytė, R., 2008). Tuo pačiu, lyderiai turi didžiulę reikšmę intelektualio kapitalo valdymo sistemos efektyvumui.

*Apibendrinant intelektualio kapitalo struktūrinius modelius, galima teigti, kad yra nemažai skirtingų modelių, tačiau dažniausiai naudojami intelektualio kapitalo modelio struktūriniai elementai yra žmogiškasis, santykinis ir struktūrinis kapitalas. Žmogiškasis kapitalas susideda iš fiksuotų žinių, profesinių įgūdžių, novatoriškumo, individualių tarnautojų gebėjimų. Šių elementų pagalba žmogiškasis kapitalas geba kurti naujovę bei atnaujinti strategijas. Santykinis kapitalas gali būti identifikuojamas, kaip organizacijos vertė, kuri kuriama per organizacijoje vykstančius santykius su žmonėmis, organizacijomis ar klientais. Pagaliau, struktūrinis kapitalas yra žinios, kurios priklauso organizacijai. Jis apima technologijas, išradimus, duomenis, strategiją, kultūrą, struktūrą ir sistemas, procedūras, komercinę paslaptį, autorystės teises, patentą, ir pan. Apibūdinus visus elementus, galima teigti, kad, nors ir vienas iš svarbiausių elementų intelektualiam kapitalui yra struktūrinis kapitalas, kuris yra vertės didėjimo garantas konkurencingoje aplinkoje, tačiau, anot D. Ghosh ir A. Wu (2007), ne mažiau svarbus elementas yra žmogiškasis kapitalas, nes nuo jo prasideda intelektualio kapitalo nauda ir panaudojimo galimybės, galinčios sukurti konkurencinį organizacijos pranašumą rinkoje. Tačiau, siekiant pasinaudoti žmogiškuoju kapitalu, kuriant konkurencinius pranašumus rinkoje, reikia suvokti ir tai, kad žmogiškasis kapitalas (skirtingai nei struktūrinis) yra gana problematiškas dėl to, kad jį sunku išlaikyti organizacijoje.*

Išsiaiškinus intelektualio kapitalo struktūrinės ypatybės toliau panagrinėsime organizacijos konkurencinius pranašumus ir jų kūrimo ypatybės tam, kad sekančiuose skyriuose būtų galima sudaryti intelektualio kapitalo valdymo modelį konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu.

### 1.3. Organizacijos konkurenciniai pranašumai ir jų kūrimo ypatybės

„Didžioji dalis verslo šiuo metu patiria ekonomikos plėtros įtaką, kurią lemia nuolatinės naujovės, skaitmeninės ir susisiekimo technologijos, organizacijos tinklų tinkamumo gerinimas ir nematerialiniai bei žmogiškieji organizacijos ištekliai. Organizacijos didžiąją dalį savo turto gauna iš intelektualaus kapitalo, o tikroju konkurenciniu pranašumu rinkoje yra santykiai, struktūra ir žmonės organizacijoje“ (Tayles M., Pike H.R., Sofitan S., 2007, p.523).

Anksčiau organizacijos pasikliaudavo tik materialiuoju turtu, tačiau šiuo metu vis aktualesnis tampa intelektinis kapitalas, padedantis išlaikyti konkurencinį pranašumą. Ši teiginį akcentuoja nemažai autorių, tokių kaip (Grant, 1997; von Krogh and Grand, 2002; Grant, 1996; Boisot, 1998; Griffiths et al., 1998; Roos and Roos, 1997; Spender, 1996 – cit.pagal.: Marr B., Gupta O., Roos G., 2003, p.773). Taigi, kitais žodžiais tariant, žinių sukūrimas, įvardijimas, apipavidalinimas ir pirkimas tapo kertiniu vertės sukūrimo šaltiniu šiuolaikinėms organizacijoms.

Nors teigiama, kad konkurencinis pranašumas nėra lemiamas sėkmės veiksnys, tačiau, neabejotinai, jis suteikia organizacijoms didesnes galimybes rinkoje pasiekti savo užsibrėžtų tikslų. Pasaulyje vyrauja nuomonė, kad geriausias konkurencinio pranašumo kelias yra konkurencinga kaina, mažesnės išlaidos ir pan. Tačiau pastaruoju vis dažniau teigiama, kad *konkurencinis pranašumas gali būti įgytas per pranašesnę darbo jėgą, pranašesnę poziciją, geresnį atlikimą ir inovaciją*. Šį tvirtinimą galima pagrįsti autoriaus P. Drucker (1993, p.54) tvirtinimu, kad “žinios tapo pagrindiniais ekonominiais ištekliais ir dominante o, galbūt, net vieninteliu konkurencingo pranašumo šaltiniu”. Šiandien aišku, kad intelektualūs vertingi dalykai ir jų efektyvi vadyba, iš tikrųjų, gali būti pagrindine atsinaujinančio konkurencingo pranašumo forma, kuri gali padėti įgyvendinti pagrindinį organizacijos tikslą – gauti pelną ir išlikti ypač konkurencingoje šiuolaikinėje rinkoje. Juo labiau, kad atlikti tyrimai įrodo, jog intelektualinio kapitalo valdymas sukuria nuo 50 % iki 90 % organizacijos vertės (Dzinkowski R., 2000).

Taigi, analizuojant konkurencinio pranašumo teikiamą naudą, tikslinga būtų apibrėžti pačią konkurencinių pranašumų sąvoką. *Konkurencinis pranašumas* – tai įmonės sugebėjimas įgyvendinti tikslus konkurencijos sąlygomis. Jį turi pripažinti vartotojai. Galima pateikti ir dar vieną sąvoką: *Konkurencinis pranašumas* - strateginis pranašumas, kuris privalo būti toks, kad jį būtų galima naudoti kiek įmanoma ilgiau (Virvilaitė R., 2007).

„Svarbu paminėti, kad konkurencinis pranašumas nėra įgyjamas vieną kartą ir visam laikui. Beveik visada po tam tikro laikotarpio jis yra prarandamas. Esminį vaidmenį šioje situacijoje vaidina laikas, t.y. kiek ilgai įmonė sugebės išlaikyti turimą konkurencinį pranašumą“ (Virvilaitė R., 2007, p. 103). Reikėtų paminėti, kad konkurencinis pranašumas gali būti trumpalaikis, ilgalaikis arba esminis. Šiuo atveju organizacijos intelektualinio kapitalo pagalba puikiai galėtų sukurti *ilgalaikį konkurencinį pranašumą*, kurios realiai nauda pasireiškia tuo, kad jo lengvai ir per trumpą laiką negali imituoti konkurentai. *Šis pranašumas siejamas su išskirtiniais ištekliais, kurių viena iš*

pagrindinių dalių yra žmogiškieji ištekliai bei išskirtinės personalo kompetencijos. Nemažiau svarbu paminėti ir tai, kad organizacijos ištekliai turi būti vertingi, norint, kad jie sėkmingai padėtų sukurti organizacijos konkurencinius pranašumus rinkoje. „Išteklų vertingumas suprantamas kaip jų galimybės ir gebėjimas garantuoti organizacijai išskirtinumą, kuris tiesiogiai lemia jos konkurencinį pranašumą. Ištekliai turi būti sunkiai arba brangiai imituojami. Kuo patikimiau organizacija kontroliuoja savo išteklius, tuo mažesnė tikimybė, kad konkurentai sugebės perimti ir pasinaudoti jos ištekliais Norėdama išlaikyti išteklų išskirtinumą, organizacija turi nuolat investuoti į išteklų kūrimą, išlaikymą ir atnaujinimą“ (Virvilaitė R., 2007, p. 103). Taigi, organizacija turės konkurencinį pranašumą tada, kai konkurentai negalės jo imituoti savo turimais ištekliais ir kompetencija.

Toliau pateikiamas paveikslas (5 pav.), kuriame atsispindi konkurencinį pranašumą sudarančios esminės dedamosios.

<b>Kainos pasiūlymas</b>	<b>Prekės pasiūlymas</b>		<b>Paslaugų pasiūlymas</b>		
	<b>Išteklų konkurencingumas</b>				
	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Valdymo sprendimų konkurencingumas</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Verslo idėjos konkurencingumas</b></td> </tr> </table>			<b>Valdymo sprendimų konkurencingumas</b>	<b>Verslo idėjos konkurencingumas</b>
	<b>Valdymo sprendimų konkurencingumas</b>				
<b>Verslo idėjos konkurencingumas</b>					
<b>Informacijos pasiūlymas</b>					

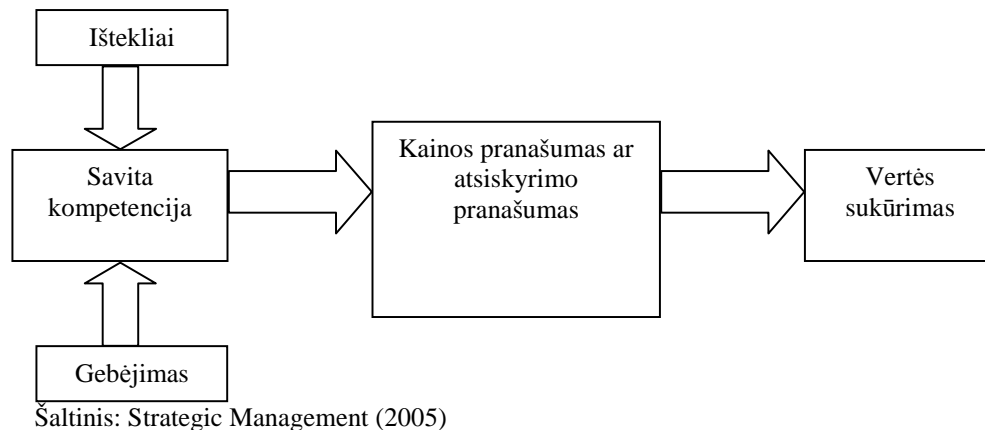
Šaltinis: VIRVILAITĖ R. (2007) Marketingo valdymas.

### **5 pav. Konkurencinio pranašumo esminių dedamųjų modelis**

Taigi, kaip matome iš 5-o paveikslo, konkurenciniam pranašumui įtakos turi kainos, prekės, paslaugų bei informacijos pasiūlymai, tačiau *kertiniai konkurencinio pranašumo elementai yra išteklų konkurencingumas (šiuo atveju intelektualinio kapitalo konkurencingumas) ir valdymo sprendimų bei verslo idėjos konkurencingumas*. Pavyzdyje pateikiamo modelio esminiai elementai (išteklų, valdymo sprendimų ir verslo idėjos konkurencingumas) gali būti siejami su intelektiniu kapitalu ir jo valdymu. Šiuo atveju konkurencinis prekės pasiūlymas nėra susijęs su nagrinėjama problema (tai daugiau siejasi su marketingo sritimi), tačiau valdymo sprendimai, verslo idėjos, o ypač įmonės ištekliai yra labai svarbūs intelektualinio kapitalo valdyme. Valdymo sprendimų konkurencingumas apibūdina organizacijos ir jos konkurentų valdymo kokybę. Jį lemia tokie elementai, kaip kvalifikacija, motyvacija ir valdymo organizavimas. Tuo tarpu verslo idėjos konkurencingumą sąlygoja prekės koncepcija, vartotojų poreikių patenkinimo būdai ir organizacijos valdymo būdai. Visi išvardinti elementai yra labai svarbūs intelektualinio kapitalo valdymui, nes jie susiję ne tik su žmogiškaisiais ištekliais, tačiau ir su santykiniu (arba klientų) kapitalu.

*Intelektinio kapitalo valdymo atžvilgiu konkurencinis pranašumas yra suvokiamas ne kaip kažkokios prekės ar paslaugos pranašumas, lyginant su konkurentais, tačiau kaip organizacijos (tarpe visų regiono, šalies ar tarptautinio lygio organizacijų) išskirtinumas, kuris yra labai sunkiai sukuriamas ir kopijuojamas konkurentų. Būtent toks konkurencinis pranašumas gali įtakoti organizacijos, kaip lyderės rinkoje, iškilimą. Taigi, organizacijos, siekiančios tokių tikslų,*

daugiausiai jėgų ir finansų turėtų skirti ilgalaikio konkurencinio pranašumo kūrimui, kuris yra siejamas su žmogiškaisiais ištekliais, išskirtinėmis personalo kompetencijomis, kurių neturi kitos organizacijos. Šį požiūrį puikiai atspindi konkurencinio pranašumo modelis, pateikiamas 6-ajame paveiksle, kurio varomoji jėga yra būtent ištekliai.



### 6 pav. Konkurencinio pranašumo modelis

Remiantis 6-uoju paveikslu, galima teigti, kad tam, jog išvystytą konkurencinį pranašumą organizacija turi turėti išteklius ir gebėjimą, kurie yra geresni už jos konkurentų. Be šio pranašumo, konkurentai tiesiog gali nukopijuoti organizacijos veiklą, ir tuomet bet koks pranašumas skubiai dings. Šiame paveiksle minimi ištekliai yra vertingi dalykai, kuriuos konkurentams yra gana sunku nukopijuoti, t.y. ne tik prekės ženklai, organizacijos reputacija, tačiau ir jos intelektinis kapitalas žmogiškųjų išteklių prasme. Gebėjimas siejasi su organizacijos gebėjimu panaudoti išteklius efektyviai. Šiuo atveju greitai ir tinkamai panaudoti organizacijos intelektinį kapitalą. Jei sugebama tai padaryti pakankamai greitai, tai organizacija tikrai įgis konkurencinį pranašumą, nes konkurentai paprasčiausiai nespės nukopijuoti veiksmų bei neturės tokių pačių išteklių. Organizacijos ištekliai ir gebėjimas kartu formuoja jos savitą kompetenciją. Šita kompetencija įgalina naujovę, efektyvumą, kokybę, ir kliento jautrumą, o tai padeda sukurti atsiskyrimo pranašumą, kuris įgalina organizacijai sukurti didesnę vertę savo klientams ir gauti didesnę naudą sau. Kad pasiektų konkurencinį pranašumą, organizacija turi didinti visa apimančią vertę greičiau, nei tai daro konkurentai. Geresnė vertė yra padidinama per geresnę naudą vartotojui (Strategic Management, 2005).

*Taigi, apibendrinant, galima teigti, kad konkurencinio pranašumo rinkoje sukūrimas priklauso ne tik nuo organizacijos išteklių, bet ir nuo valdymo sprendimų bei verslo idėjos konkurencingumo. Savitų kompetencijų visuma (jas sudaro ištekliai ir gebėjimai) bei intelektinis kapitalas įtakoja konkurencinio pranašumo rinkoje sukūrimą. Šis išteklius (intelektinis kapitalas) daugelio autorių vertinamas, kaip geriausias, siekiant padidinti organizacijos vertę rinkoje, todėl yra būtina pasinaudoti visomis jo teikiamomis galimybėmis. Taip pat labai svarbu yra tai, kad intelektinio kapitalo valdymas turėtų būti susietas su konkurencinių pranašumų rinkoje modeliu bei esminėmis dedamosiomis.*

## **2. INTELEKTINIO KAPITALO ORGANIZACIJOJE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS**

Šioje dalyje analizuojamas intelektualinio kapitalo valdymas ir jo svarba organizacijoje, atliktų tyrimų aspektu, pateikiamos pagrindinės Europos valstybių iniciatyvo intelektualinio kapitalo ir jo valdymo srityje. Taip pat apibūdinami esminiai intelektualinio kapitalo valdymo modeliai bei pateikiamas apibendrintas intelektualinio kapitalo valdymo modelis konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu.

### **2.1. Intelektinio kapitalo valdymas ir jo svarba organizacijoje**

Intelektinis kapitalas yra labai svarbus organizacijoms, nes be jo, jos nesugebės tinkamai konkuruoti ir veikti šiuolaikinėje globalioje aplinkoje. Šis teiginys yra pagrįstas remiantis autorių R. Petty ir J. Guthrie (2000, p. 157) nuomone, jog „intelektinio kapitalo reikšmė apima keturias sritis:

1. revoliuciją informacijos technologijoje ir informacinėje visuomenėje;
2. augantį žinių ir žiniomis pagrįstos ekonomikos svarbumą;
3. besikeičiančią tarpasmeninio veiksmo ir tinklo visuomenės struktūrą; ir
4. pagrindinį konkurencingumo lemiamą veiksnį“.

Taigi, intelektualinis kapitalas yra neabejotinai labai svarbus šiuolaikinėje organizacijoje, tačiau labai dažnai organizacijos nesugeba jo tinkamai valdyti, nors intelektualinio kapitalo valdymas yra vienas svarbiausių aspektų, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje.

Intelektinio kapitalo valdymas yra neatsiejamas nuo šio reiškinio matavimų bei vertinimų. Vieni iš pirmųjų autorių, pradėję nagrinėti intelektualinio kapitalo vertinimo sistemą bei su ja susijusius modelius buvo L. Edvinsson ir M.S. Malone (1977). Autoriai vieni iš pirmųjų atkreipė dėmesį į intelektualinio kapitalo vertinimo problemas, nagrinėjant jį ne tik kaip pagrindinį šiuolaikinės ekonomikos resursą, bet ir kaip svarbiausią komponentą, nustatantį šiuolaikinės organizacijos rinkos kainą. Tai ypač svarbu nagrinėjant intelektualinio kapitalo valdymo svarbą konkurencinių pranašumų rinkoje kūrimui.

Toliau analizuojant intelektualinio kapitalo valdymo svarbą organizacijoms, reikėtų paanalizuoti atliktus tyrimus, kurie pateikia aiškiausius ir neginčijamus įrodymus, jog intelektualinio kapitalo valdymas yra neatsiejama organizacijos rinkos vertės kūrimo grandis, kuri gali užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje.

Taigi, 1993 m. Amerikoje buvo atlikti tyrimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti ar intelektualinio kapitalo valdymas padeda padidinti organizacijos rinkos vertę. Atlikus tyrimą, buvo gauti tokie rezultatai: panaudojus intelektualinio kapitalo valdymą organizacijos rinkos vertė išaugo nuo 0.82 karto iki 1.692 karto (laikotarpyje nuo 1973 iki 1993 m.). Taigi, matome, kad per 20 m. intelektualinio kapitalo valdymas atnešė naudos, kuri gali būti įvardijama kaip 51,5% organizacijos vertės padidėjimas. Dar vieni tyrimai buvo atlikti, siekiant išstudijuoti santykį tarp išsimokslinimo

ir produktyvumo daugiau kaip 3 100-e JAV organizacijų. Tyrimai parodė, kad, vidutiniškai, 10 procentų darbo jėgos išsimokslinimo lygmens padidėjimas privedė prie 8.6 procentų naudos visos organizacijos produktyvume. Tuo tarpu kai 10 procentų pagrindinio kapitalo kilimas produktyvumą padidino tik 3.4 procentais. Vadinasi, *intelektinio kapitalo panaudojimo efektyvumas yra 2,5 karto didesnis nei materialaus kapitalo investicijų panaudojimas organizacijos produktyvumo kėlime*. Taip pat tyrimo autoriai pateikia dar vieną pastebėjimą, kuris įrodo intelektualinio kapitalo valdymo naudą: *ribinė investavimo į žmogiškąjį kapitalą vertė yra apytiksliai trimis kartais didesnė negu vertė investavimo į mechanizmus* (Stewart T.A., 1997).

Šioje vietoje natūraliai iškylla klausimas – kodėl didžioji dauguma organizacijų dar nesuvokia to, kad investavimas į intelektualinį kapitalą atneša daugiau naudos nei investicijos į materialųjį kapitalą? Paprasčiausiai, dauguma organizacijų nesuvokia, kad tokios investicijos yra vertingos ir mano, kad tai tik veltui išleisti pinigai. Daugelis investavimo į intelektualinį kapitalą skeptikų į šį klausimą atsakytų, jog neverta investuoti į intelektualinį organizacijos kapitalą jau vien todėl, kad nėra jokių garantijų, kad šis kapitalas pasiliks organizacijos nuosavybe ilgą laiką, t.y. baiminamasi, jog darbuotojai gavę atitinkamus mokymus, pakėlę kvalifikaciją ir pan., paliks organizaciją. Tačiau tai nėra visiškai pagrįstas teigimas, nes užsienio kompanijos puikiai susidoroja su šia užduotimi ir sugeba išlaikyti savo darbuotojus. Be to, nereikia pamiršti, kad mažoms organizacijoms investicijos į intelektualinį kapitalą ne visada gali pasiteisinti, tačiau didelės, o ypač tarptautinės, organizacijos neturėtų abejoti dėl to, investuoti į intelektualinį kapitalą ar ne.

Panagrinėkime dar keletą pavyzdžių, kurie įrodo, kad intelektualinio organizacijos kapitalo svarba yra nenuginčijama šiuolaikinėje organizacijoje. Pagal 1992 m. duomenis, vidutinės JAV kompanijos buhalterinėse apskaitose neparodo apie 40 proc. jos rinkos vertės. Taip, 1995 m. IBM korporacija už 3.5 milijardų dolerių pirkė kompaniją „Lotus Development“, kurios balansiniai aktyvai vertinami tik 230 milijonų dolerių. Dar didesnis atotrūkis stebimas firmos „Netscape“ atveju. Ši firma ruošia programas internetui. Turėdama 17 milijonų vertės nuosavą kapitalą ir apie 50 darbuotojų, ši firma 1997 m. buvo vertinama rinkoje beveik 3 milijardais dolerių. Šie pavyzdžiai rodo, kad faktiniu organizacijų rinkos vertės pagrindu tampa ne materialiniai aktyvai, o intelektualinis žmogiškasis kapitalas, vidinių organizacinių resursų panaudojimas, aktyvus elgesys rinkoje. Taigi, iš to seka išvada, kad *organizacijos siekiančios konkurencinio pranašumo rinkoje turėtų optimaliai panaudoti savo intelektualinį kapitalą, t.y. remtis žmonių žinių visuma, kuri, apibrėžia nematomus vertės šaltinius, suteikiančius organizacijai ypač aukštą rinkos vertę*.

Intelektinio kapitalo valdymo svarbą gali įrodyti ir Nobelio premijos laureatas Dž. Tobinas, kuris siūlo skaičiuoti intelektualinio kapitalo panaudojimą, kaip santykį rinkos vertės su jo pakeitimo verte (t.y. kaina keisti organizacijos vertingus dalykus). Intelektualiniam kapitalui šis rodiklis yra visada didesnis už vienetą. Kitais žodžiais tariant, kompanija su vertybinių popierių biržos verte \$100 milijonų ir \$25 milijonų buhalterine verte turės Tobin q santykį 4.00. Kai „Tobino koeficientas“ labai aukštas, kompanija gauna viršpelnius dėl šių aktyvų panaudojimo, kas parodo

intelektualinio kapitalo pranašumą. Organizacija ir jos konkurentai naudoja tokius pačius aktyvus, tačiau ji turi kažką tokio, išskiriančio iš kitų firmų – personalą, organizaciją, pirkėjus, ir tai atneša jai dideles pajamas (Bagdonavičius J., 2002, p. 95-98). Ilgame laikotarpyje, šis santykis turės tendenciją eiti link 1.00, bet tai priklauso ir nuo organizacijos veiklos pobūdžio. Pavyzdžiui, organizacijos programinės įrangos pramonėje, kur intelektualus kapitalas yra gausus, yra linkusios turėti Tobin q santykį 7.00, tuo tarpu organizacijos, veikiančios plieno pramonės srityje, turinčioje didelį pagrindinį kapitalą, turi Tobin q beveik 1.00 santykį. Taigi, galima teigti, kad intelektinio kapitalo valdymas nėra sėkmingas visais atvejais. Tai labai priklauso ir nuo intelektinio kapitalo panaudojimo reikalingumo organizacijoje. N. Bontis (1998) pastebi, kad intelektualaus kapitalo įvertinimas paskatino kai kurias organizacijas papildomai investuoti į šalutines veiklas, kuriose gali būti sėkmingai panaudojamas intelektinio kapitalo potencialas. Pavyzdžiui, Karališkasis Kanados Bankas pradėjo šalutinį verslą, kuris koncentruojasi išimtinai ties investavimu į žiniomis pagrįstas pramonės šakas.

Tačiau šioje vietoje nereikia pamiršti, jog intelektinis kapitalas kartais būna sunkiai identifikuojamas, todėl jo valdymas ir kontrolė kai kuriais atvejais tampa labai sudėtinga arba net neįmanoma. Taigi, intelektinis kapitalas nebūtinai turi būti kontroliuojamas (tai priklauso nuo jo įvertinamumo galimybių). Šis teiginys galėtų būti pagrįstas autorių S. Cohen ir N. Kaimenakis (2007) teiginiu, kad tarnautojai „normuoja“ savo žinias ir įgūdžius priklausomai nuo gaunamo atlyginimo kiekio. O organizacija negali kėsintis pasisavinti tarnautojo žinias. Tačiau, iš kitos pusės, jei intelektinis organizacijos kapitalas nebus valdomas, organizacija iš jo neturės naudos (bent jau apčiuopiamos). Taigi, jei organizacija turės daug materialiojo turto, tačiau nevaldys intelektinio kapitalo, ji nepasieks gerų rezultatų, todėl, reikia suvokti, kad efektyvi nematerialių išteklių vadyba gali suteikti organizacijai atsinaujinantį konkurencingą pranašumą.

*Taigi, apibendrinant, galima teigti, kad intelektinio kapitalo valdymo reikšmė organizacijai priklauso ne tik nuo intelektinio kapitalo vertinimo rodiklių, investicijų į intelektinį kapitalą, tačiau ir nuo organizacijos vadovybės požiūrio į tokias investicijas bei nuo to, kurioje pramonės šakoje organizacija veikia. Jei tai bus sritis, imli intelektiniam kapitalui (t.y. tokia sritis, kurioje svarbiausią vaidmenį vaidina ne technologijos ar įrenginiai, o žmonės – tai galėtų būti daugiausiai įvairias paslaugas teikiančios įmonės), tai intelektinio kapitalo valdymas jai turės didžiulės reikšmės ir tinkamai pasirinktos priemonės galės ne tik padėti padidinti rinkos vertę, pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, bet ir pagerinti organizacijos finansinius rodiklius. Tuo tarpu organizacijos, užsiimančios gamyba, kuriose svarbiausią vaidmenį vaidina nauji gamybiniai įrenginiai, investavę į intelektinį kapitalą, patirtų mažesnę naudą, kuri gali atrodyti, jog nekompensuoja kaštų. Tačiau nereikia pamiršti, kad bet kokios organizacijos veiklos pagrindas yra žmonės, nes jei jų nebus, nepagelbės net ir naujausi įrengimai. Vadinasi, galima teigti, kad intelektinio kapitalo valdymas yra svarbus visoms organizacijoms, tačiau nevienodu mastu.*



Neabejotinai, intelektinio kapitalo valdymas turi labai didelę reikšmę organizacijai. Būtent dėl intelektinio kapitalo įtakos organizacijai yra siekiama kuo labiau išanalizuoti šią sritį, todėl sekančiame poskyryje aprašoma intelektinio kapitalo tyrimų istorinė perspektyva įvairiose Europos šalyse situacija.

## **2.2. Intelektinio kapitalo ir jo valdymo srities tyrimai Europos Sąjungoje**

Seniau intelektinis kapitalas nebuvo išskiriamas iš materialaus turto, jis buvo tik jo dalis. Tačiau, buvo pastebėta, kad intelektinis kapitalas yra labai sunkiai materialiai įvertinamas turtas, todėl buvo pradėtos kurti įvairios teorijos bei atliekami tyrimai, kurie įgalino intelektinio kapitalo sampratą nagrinėti giliau, nei tai buvo daroma iki šiol. Didžiausią įtaką tokiam apsisprendimui turėjo žinių vadybos plėtra, žinių svarbos didėjimas bei organizacijos vertės suvokimas.

Taigi, intelektinio kapitalo tyrimų plėtra prasidėjo gana neseniai, tačiau ji plėtojosi gana sparčiai. Pirmiausiai buvo siekiama išsiaiškinti intelektinio kapitalo esmę bei jo tinkamumą organizacijai. Dažniausiai šiame periode vykdavo tik aprašomieji stebėjimai, kas vyksta vienoje ar kitoje organizacijoje. Buvo teigiama, kad intelektinis kapitalas turi būti išmatuojamas, tačiau jis nebuvo siejamas su organizaciniu kontekstu. Šis etapas apėmė laikotarpį nuo 1980 m. iki 1990 m. Nuo 1999 m. buvo siekiama ištirti intelektinį kapitalą mikrolygmenyje, t.y. kaip jis veikia konkrečią organizaciją iš vidaus. Tokius tyrimus atlikinėjo autoriai Bassi ir McMurrer, 1999; Olandija, 1999; Lev ir Mintz, 1999; Westphalen, 1999; Leadbeater, 1999; Canibano *ir kt.*, 1999a; Bukh *ir kt.*, 1999 (cit.pagal.: Petty P., Guthrie J., 2000, p.162). Šis etapas trunka iki pat šių dienų. Šiuo metu pagrindinė veikla yra jau sukurtų modelių tobulinimas (McAdam R., McCreedy S., 1999). Labai daug tyrėjų stengiasi išsiaiškinti visus jo privalumus, trūkumus bei panaudojimo galimybes. Tačiau, galima teigti, kad intelektinio kapitalo tyrimų srityje dar yra daug potencialo. Taip teigiama remiantis tuo, jog intelektinis kapitalas pirmiausiai buvo pradėtas nagrinėti Amerikoje, todėl savaime suprantama, kad Europoje ši samprata paplito šiek tiek vėliau. O juo labiau Lietuvoje labai trūksta tyrimų intelektinio kapitalo srityje. Galima išskirti tik keletą pagrindinių lietuvių autorių, kurie gilinosi į intelektinio kapitalo sampratą, valdymą bei jo panaudojimo galimybes. Tai yra R. Mikulėnienė (2000, 2004), L. Vaškelienė (2005, 2006), I. Gronskienė, D. Lapinskienė (2004), J. Andriuščenka (2005).

Kalbant apie intelektinio kapitalo tyrimus nereikia pamiršti ir įvairių nacionalinių iniciatyvų, kurios prasidėjo apie 1998-1999 metus, tačiau iki šiol sėkmingai yra inicijuojamos įvairiose valstybėse. Empiriniai tyrimai, apimantys vidaus ir išorinės intelektinio kapitalo valdymą bei praktikas, buvo atlikti Nyderlanduose, Danijoje, Norvegijoje, Švedijoje, Kanadoje, Ispanijoje, Australijoje ir Airijoje. Įvairūs tyrinėjimo tikslai susitelkė ties intelektualiu kapitalo atskleidimu organizacijoje (kitais tariant padarant šį išteklių matomu), intelektualiomis kapitalo struktūromis, matavimu ir ataskaitomis apie intelektinį kapitalą paruošimu. Šiems tyrimams atlikti buvo naudojami įvairūs metodologiniai elementai, t.y. interviu, socialiniai tyrimai, anketa, kasmetinė

ataskaitų, centro grupių apžvalga ir kt. Kiekvienoje šalyje buvo apklausta ne mažiau nei 1700 organizacijų tam, kad būtų tiksliai įrodyta intelektualio kapitalo valdymo ir ataskaitų pateikimo svarba (Petty R., Guthrie J., p. 163-165, 2000).

Europos Sąjungos šalyse tyrimai intelektualio kapitalo srityje atliekami jau gana seniai, tačiau Lietuvoje tokios iniciatyvos nėra daug. Yra tik keletas autorių, kurie atliko tyrimus intelektualio kapitalo srityje. Viena iš tokių autorių yra L. Vaškeliėnė (2000). Ji atliko intelektualio kapitalo vertinimo, kaip savarankiškos vadybinės funkcijos, vaidmens organizacijos valdymo procese tyrimą, kuris pagrindžia teoriją, kad intelektualinis kapitalas skirtingai veikia vidinius ir išorinius įmonės suinteresuotuosius. Tyrimu taip pat išsiaiškinta, kad intelektualio kapitalo vertinimo metodikos nėra sukurtos ir naudojamos Lietuvos įmonėse, tačiau organizacijos tampa vis labiau atviros išoriniams suinteresuotiems dalyviams. Vaškeliėnė L. dar vieną, ne mažiau svarbų, tyrimą atliko 2006 metais, kuriuo buvo siekiama struktūrizuoti chaotišką intelektualio kapitalo vertinimo metodikos plėtotę ir pasiūlyti konceptualų organizacijos intelektualio kapitalo vertinimo modelį. Apibendrinant tyrimų rezultatus suformuluoti ir empiriškai patikrinti racionalaus intelektualio kapitalo vertinimo principai, alternatyvių tikslinių perspektyvų kontekste rekomenduotos pasitelktinos intelektualio kapitalo vertinimo technikos.

Kalbant apie užsienio tyrėjų praktikas intelektualio kapitalo tyrimų srityje, tai vienas iš labiausiai žinomų ir vertinamų teoretikų ir tyrimų atlikėjų intelektualio kapitalo srityje yra N. Bontis. Jis atliko ne vieną tyrimą šioje srityje ir yra sukūręs keletą intelektualio kapitalo struktūrinių bei valdymo modelių, kurie yra reikšmingi šių išteklių analizavime. N. Bontis (1996) atliktas tyrimas Vakarų Ontario universitete, kuriuo buvo išsiaiškinta, kad organizacijoje turi egzistuoti pastovi sąveika tarp žmogiškojo, struktūrinio ir santykinio kapitalo. Organizacija turi veikti taip, kad darbuotojų žinios būtų paverstos į intelektualinį kapitalą, o tai pasiekama per organizacinį studijavimą. Tyrimo pagalba buvo pastebėta, kad darbuotojų žinios turi būti pastoviai skatinamos ir auginamos, nes žmonės, jausdami, kad jų galimybės nėra išnaudojamos, tampa nemotyvuoti.

Minėtinas yra ir S. Pike, A. Rylander bei G. Roos (2001) atliktas tyrimas apie intelektualio kapitalo įtaką investuotojams bei organizacijos suinteresuotiesiems. Atlikus tyrimą nustatyta, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, įtakančių intelektualio kapitalo tinkamą panaudojimą, yra informacija.

Dar vieną tyrimą atliko B. Marr, O. Gupta, S. Pike ir G. Roos (2003). Šis tyrimas buvo atliktas visoje Europoje. Remiantis tyrimu buvo nustatyti būdai, kuriais remiantis galima įvertinti išteklių transformacijas organizacijose tam, kad būtų galima geriau suprasti ir valdyti žinių kūrimą, kuris padeda vystyti organizacijų intelektualinį kapitalą. Autoriai pabrėžia, kad intelektualinis kapitalas yra pagrindinis strateginis įrankis, kurio tinkamas valdymas yra lemiamas organizacijų konkurencingumo užtikrinimui.

Labai didelę analizę atliko P. Kujansivu ir A. Lönnqvist (2007). Šis tyrimas buvo atliktas 2001-2003 metais, 20 000 Suomijos kompanijų. Juo buvo siekiama išsiaiškinti skirtumus tarp

sąvokų intelektualinio kapitalo vertė ir intelektualinio kapitalo efektyvumas. Buvo išsiaiškinta, kad skirtingose pramonės šakose intelektualinis kapitalas buvo matuojamas skirtingai. Šis tyrimas parodė, kad intelektualinis kapitalas yra labai svarbus visoms organizacijoms, tačiau jis priklauso ir nuo pramonės šakos, kurioje veikia organizacija.

Vienas iš naujausių ir aktualiausių tyrimų buvo atliktas 2007 metais. Šis tyrimas buvo vykdomas Graikijoje, o jį atliko S. Cohen ir N. Kaimenakis. Jie siekė išanalizuoti santykinio kapitalo įtaką bendram organizacijos veiklos efektyvumui. Tyrimo rezultatai buvo sekantys: smulkių ir vidutinių organizacijų intelektualinio kapitalo išteklių yra skirtingi nei didelių organizacijų ir tam tikros intelektualinio kapitalo kategorijos teigiamai veikia bendrą organizacijų veiklos efektyvumą. Pateikiama duomenų analizė, kurioje teigiama, kad yra teigiamas ryšys tarp intelektualinio kapitalo išteklių ir bendro organizacijos veiklos efektyvumo.

P. Vergauwen, L. Bollen ir E. Oirbans (2007) atliko tyrimą Didžiojoje Britanijoje, Danijoje ir Švedijoje. Juo buvo siekta išsiaiškinti struktūrinio, žmogiškojo ir santykinio kapitalo įtaką organizacijoms. Atlikus tyrimus buvo išsiaiškinta, kad yra labai stiprus teigiamas ryšys tarp organizacijos struktūrinio kapitalo valdymo ir jos intelektualinio kapitalo atskleidimo. Taigi, organizacijos turinčios gerą struktūrinį kapitalą, tinkamiau išreiškia intelektualinį organizacijos kapitalą.

M. Tayles, H.R. Pike ir S. Sofian (2007) atliko tyrimą siekdami išsiaiškinti ar organizacijos, valdančios intelektualinį kapitalą, gali greičiau sureaguoti į nelauktą ekonominę situaciją ar rinkos pakeitimus bei pasiekti aukštesnį lygį sektoriaus viduje. Tyrimas buvo atliktas 119-ikoje Malaizijos kompanijų, kuriose intelektualinio kapitalo lygis buvo labai įvairus. Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, kad intelektualinis kapitalas, nesvarbu ar jis bus išreikštas žinių, patirties, profesinių įgūdžių, gerų santykių, ar technologinių gebėjimų formoje yra korporacinio konkurencingo pranašumo pagrindinis šaltinis.

S.M. Sánchez-Cañizares, M. Ángel Ayuso Muñoz ir T. López-Guzmán (2007) atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama išnagrinėti ryšį tarp organizacinės kultūros ir intelektualaus kapitalo sąvokų, norint sukurti intelektualinio kapitalo matavimo modelį. Buvo išsiaiškinta, kad kultūra yra svarbiausia intelektualaus kapitalo sudedamoji dalis. Šis modelis apibrėžia kultūrą kaip centrinį branduolį, aplink kurį formuojasi organizacijos kapitalai (tai intelektualinis kapitalas ir jo sudedamieji elementai – santykinis, struktūrinis ir organizacinis kapitalai).

*Apibendrinant, galima teigti, kad įvairios valstybių iniciatyvos intelektualinio kapitalo tyrimų srityje yra gana reikšmingos tolesnei šio išteklių plėtrai. Taip pat, atlikus įvairius tyrimus buvo pastebėta, kad intelektualaus kapitalo valdymas yra svarbus organizacijos ilgalaikiai sėkmei, kitaip tariant intelektualinis kapitalas padeda sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje atskiros organizacijos atžvilgiu. Taip teigiama todėl, kad ištirtos organizacijos, valdančios savo intelektualinį kapitalą, dirbo geriau už tas organizacijas, kurios nevykdė tokios veiklos, t.y. Nevaldė, arba netinkamai valdė intelektualinį kapitalą. Tyrimai taip pat parodė, kad viena iš svarbiausių intelektualinio*

kapitalo kategorijų yra struktūrinis kapitalas, nes jis yra vertingiausias organizacijai, ypač jei veikia drauge su žmogiškuoju kapitalu. Tačiau atliekant intelektualinio kapitalo tyrimus įvairiose šalyse buvo pastebėta, kad skirtingos organizacijos labai skirtingai supranta, identifikuoja ir vertina intelektualinį kapitalą. Vadinasi, nėra sukurtas vieningas ir aiškus intelektualinio kapitalo modelis, kuris galėtų paskatinti didesnę organizacijų supratimą šioje srityje ir įpareigotų jas tinkamai įvertinti ir valdyti intelektualinio kapitalo išteklius.

### **2.3. Intelektinio kapitalo valdymo organizacijoje modeliai**

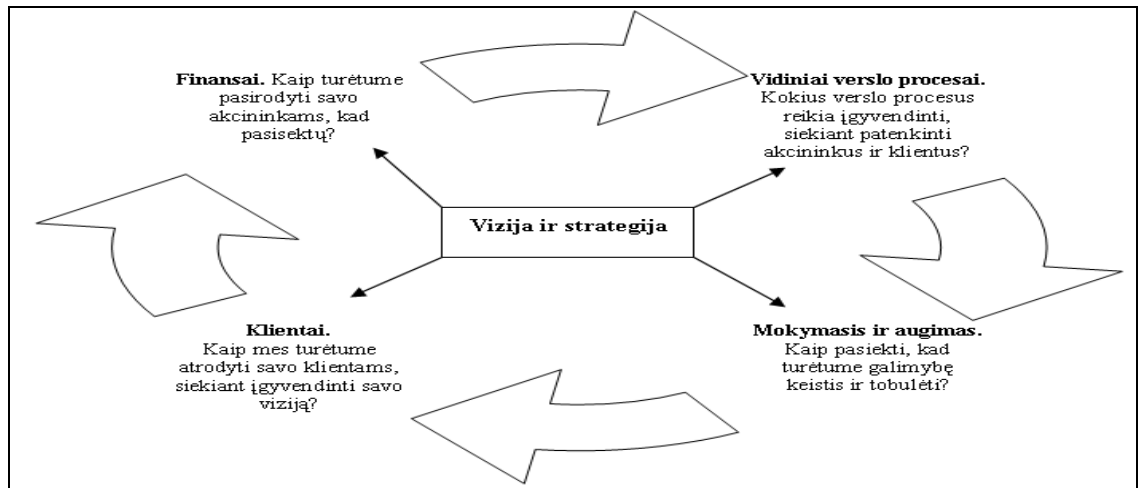
Šiuolaikinės organizacijos sėkmė priklauso nuo nematerialių rodiklių (nematerialinių išteklių, tame tarpe ir intelektualinio kapitalo, klientų lojalumo, konkurencinių pranašumų ir pan.), o to neįmanoma išmatuoti finansiškai. „1990 metais, konsultacinės organizacijos „KPMG“ padalinys nustatė, kad organizacijos valdymas, besiremiantis tik finansiniais ekonominiais rodikliais, neišvengiamai paseno, o tokie valdymo metodai stabdo organizacijos plėtrą. Vadinasi, būtina buvo sukurti modelius, kurie, per intelektualinio kapitalo valdymą, padėtų sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje“ (Svaravičius A., 2005, p.50).

Intelektinis organizacijos kapitalas tai ne tik žinios, bet ir infrastruktūra, santykiai su klientais, tarnautojų motyvacija bei kiti vertingi įgūdžiai. Būtent todėl organizacijos intelektualinio kapitalo sudarymas ir valdymas yra labai sudėtingas procesas. Dažnai jį įtakoja aplinka, rinkos kontekstas, valdymo asmeniškumas, laikas bei erdvė. Intelektinio kapitalo valdymas tampa dar sudėtingesniu dėl to, kad nėra išvystytų visuotinai priimtinių modelių, kurių pagalba būtų galima vykdyti sėkmingą organizacijos intelektualinio kapitalo valdymą (Heng S.H.M., 2001).

Visuotinai pripažįstama, kad intelektualinis kapitalas yra vienas iš kritiškų žinių tipų, kurie yra nematomi ir neapčiuopiami. Kadangi neįmanoma valdyti to, kas yra nematoma ir paslėpta, svarbu, kad intelektualinio kapitalo valdymo priemonės padarytų šį išteklių „matomu“. Čia geriausiai pagelbėja *Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelis* (anlg. *Balanced scorecard*) (Kaplan R.S. ir Norton D.P., 1996). Tačiau yra ir dar keli gerai žinomi ir plačiai naudojami modeliai. Tai „Skandia“ *navigatoriaus modelis* ir *Nematerialių išteklių monitoringo modelis*. Visi šie intelektualinio kapitalo modeliai yra labai svarbūs jau vien dėl to, kad buvo sėkmingai taikomi praktikoje. Tačiau Europoje pastebima nemažai praktikų kai intelektualinio kapitalo valdymo modeliai yra sukuriami ir pritaikomi konkrečiai organizacijai. Tokiai praktikai pasiteisinus, modeliai yra paviešinami ir jais gali naudotis panašia veikla užsiimančios organizacijos, siekiančios efektyviai valdyti savo intelektualinį kapitalą.

Toliau pateikiamos minėtų intelektinių kapitalo valdymo modelių struktūrinės schemos bei trumpi jų aprašymai.

## 1. Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelis.

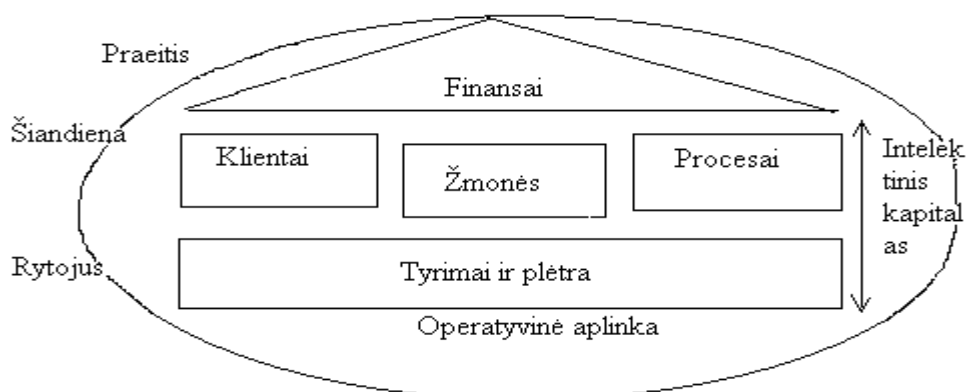


Šaltinis: KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996) The balanced scorecard: translating strategy into action.

### 7 pav. Subalansuotų efektyvumo rodiklių modelis

Organizacijos viziją ir strategiją apibūdina keturi pagrindiniai rodikliai: finansinė perspektyva, klientų perspektyva, verslo proceso perspektyva bei studijavimo ir vystymo perspektyva. Finansinėje perspektyvoje analizuojamos operacijos, kurios atspindini valdymą, t.y. pinigų cirkuliacijos, produkto/paslaugos pelningumas, kapitalų pelningumas ir t.t. Klientų perspektyva leidžia sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje per klientų lojalumą, santykio su klientu kokybę, organizacijos reputaciją tarp konkurentų ir pan. Verslo proceso perspektyvoje svarbiausia yra pasiekti finansinį pelningumą ir klientų pasitenkinimo padidėjimą, o tai gali būti pasiekama per naujovių kūrimą, operacijų tinkamumą (kaina, kokybė ir pan.) ir popardavimines paslaugas. Studijavimo ir vystimosi perspektyva yra mažiausiai išvystyta modelyje. Šiame modelyje svarbiausiais intelektinio organizacijos kapitalo valdymo elementais įvardijami „darbuotojų efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų vystymas, operatyvus informacijos pasiekiamumas bei asmeninių tikslų sutapimas su įmonės tikslais“ (Svaravičius A., 2005, p.29).

## 2. „Skandia navigatoriaus modelis“.

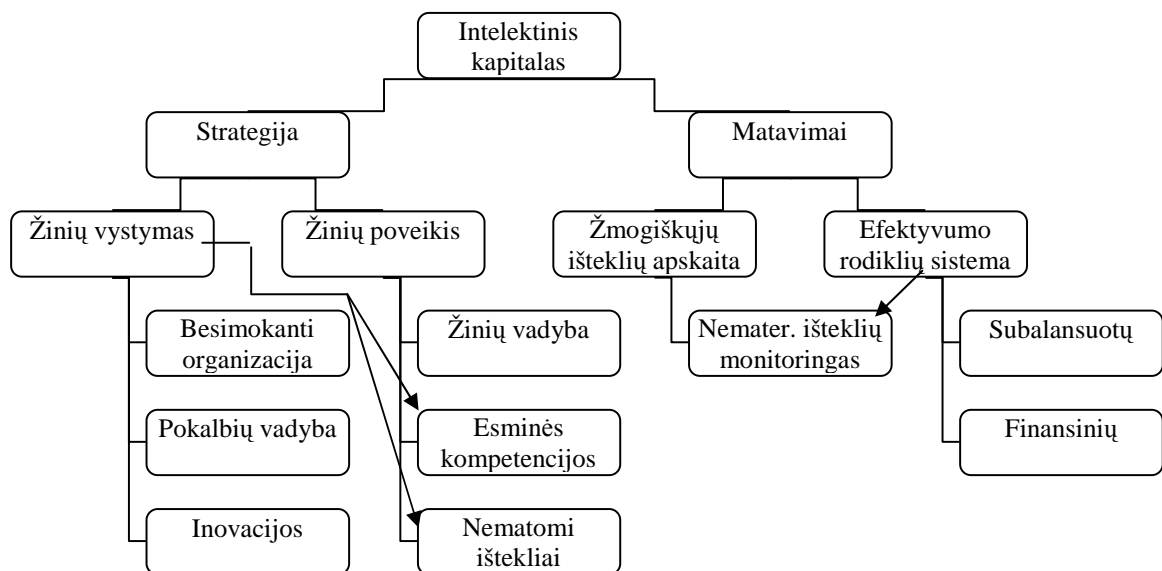


Šaltinis: EDVINSSON, L., MALONE, M.S. (1997), Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. (Pagal SÁNCHEZ-CAÑIZARES S.M., ÁNGEL AYUSO MUÑOZ M.; LÓPEZ-GUZMÁN T. (2007), Organizational culture and intellectual capital: a new model. P. 415.)

### 8 pav. „Skandia“ navigatoriaus modelis

Šis modelis buvo specialiai sukurtas ir pritaikytas organizacijai „Skandia“. Jo pagrindas - skirtumas tarp kompanijų vertingų dalykų vertės ir rinkos vertės. „Skandia“ dalo rinkos vertę į finansinį kapitalą ir intelektinį kapitalą, susitelkdama ties pastaruoju. Didžiausias dėmesys skiriamas struktūriniam ir žmogiškajam kapitalui. Pastarąjį sudaro lyderystė, organizacijos kultūra ir vertybės. Yra penkios sritys, kuriose organizacija koncentruoja savo veiklą (finansai, klientai, personalas, procesai, tyrimai ir plėtra) ir visos jos yra susietos su organizacijos intelektiniu kapitalu. Modelio šerdis – žmonės ir tinkamas jų bei jų turimų žinių valdymas.

### 3. Nematerialių išteklių monitoringo modelis.



Šaltinis: ROOS G., ROOS J. (1997) Measuring your company's intellectual performance. P. 15

### 9 pav. Nematerialių išteklių monitoringo modelis

Šio modelio esmė - išmatuoti neapčiuopiamus vertingus dalykus per indikatorių sistemą (kompetencijos, vidaus struktūros ir išorinės struktūros indikatoriai). Jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos strategijos. Šis modelis parodo skirtumą tarp skaičiuojamos vertės ir organizacijos rinkos vertės. Dar smulkiau indikatoriai skirstomi į *vystymosi ir naujovių indikatorius* – atspindi būsimą organizacijos potencialą; *efektyvumo indikatorius* – informacija apie neapčiuopiamų organizacijos išteklių produktyvumą; ir *stabilumo indikatorius* – vertingų organizacijos išteklių pastovumas. Remiantis nematerialių išteklių monitoringo modeliu, galima teigti, kad organizacijos pagrindinė varomoji jėga yra nematerialūs ištekliai, kurie užtikrina konkurentiškumą rinkoje. Intelektinio kapitalo esmė – strategija ir įvertinimas. Intelektinis kapitalas strateginiu aspektu nagrinėjamas per žinių tobulinimą ir žinių daromą įtaką. „Nematerialinių išteklių monitoringo modelį sudaro strategijų, sistemų, struktūros ir kultūros bendras santykis, kuris priklauso nuo nematerialinių išteklių kompetencijos, vidaus struktūros ir išorinės struktūros indikatorių“ (Petty R., Guthrie J., 2000, p.157).

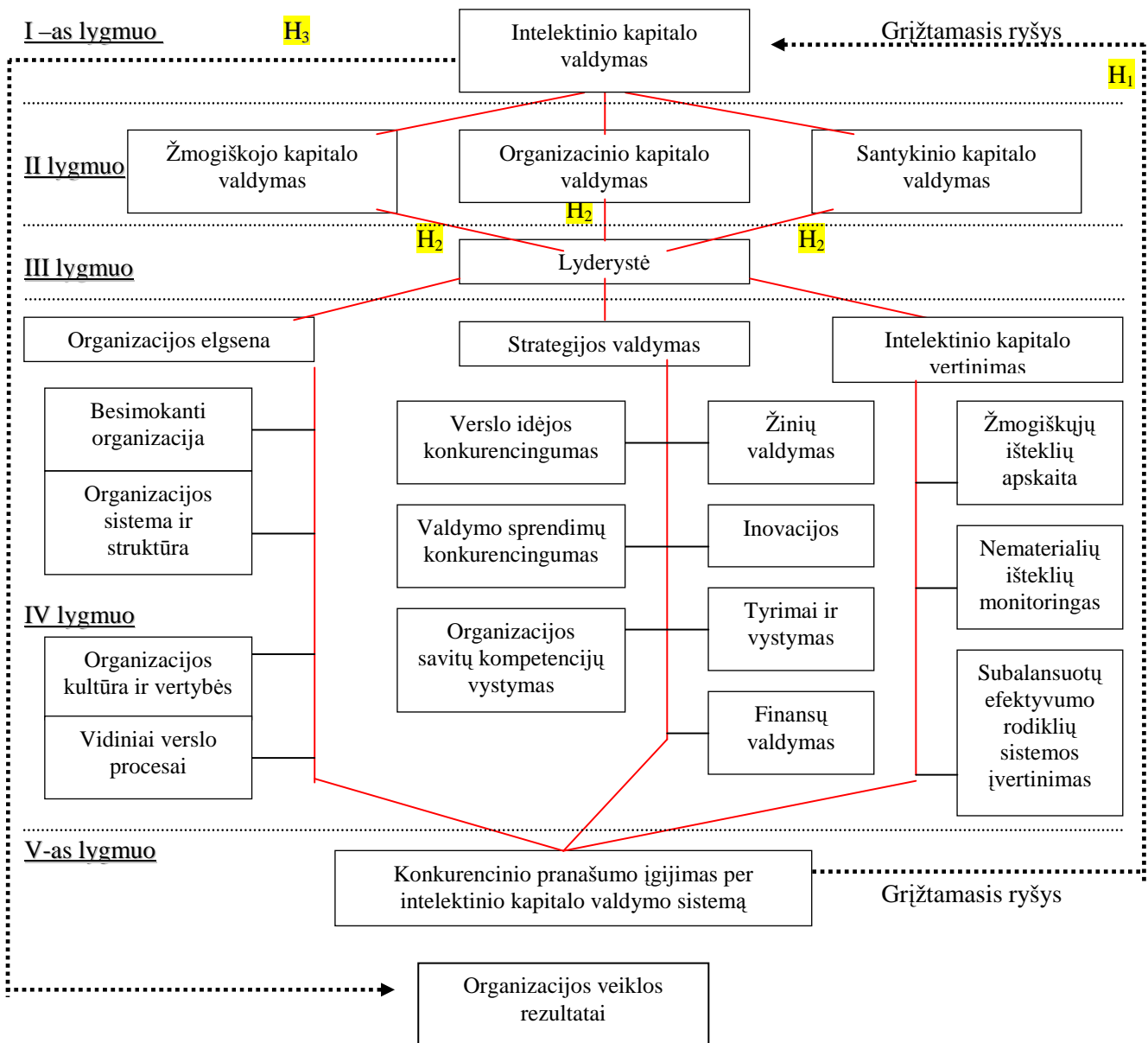
*Ištyrinėjus intelektinio kapitalo valdymo modelius, galima teigti, kad jie visi yra panašūs tuo, kad ypatinga svarba yra skiriama intelektiniam kapitalui organizacijų strategijose bei finansuose. Taip yra todėl, kad efektyvus intelektinio kapitalo valdymas turi būti ne tik gerai suplanuotas ir įgyvendintas, bet ir reikalauja nemažai investicijų. Todėl organizacijoms yra būtina*

*ne tik gerai išanalizuoti ir pritaikyti savo strategiją, bet ir skirti pakankamai lėšų intelektualio kapitalo valdymo įgyvendinimui. Taip pat nagrinėti modeliai yra panašūs tuo, jog juose akcentuojamas vidinių organizacijos procesų reikalingumas (mokymai, tyrimai ir plėtra, operatyvinė aplinka, procesai, kultūra, vadyba, inovacijos, kompetencijų vystymas ir pan.). Tačiau naujesnieji modeliai įtraukia daugiau elementų, t.y. intelektualio kapitalo valdymo modelis yra skaidomas į smulkesnius elementus. Taip daroma todėl, kad siekiama tiksliai išsiaiškinti ne tik intelektualio kapitalo kilmę, tačiau ir jo valdymo veiksmingumą. Tačiau modeliai yra skirtingi savo įgyvendinimo eiga. Pavyzdžiui, nematerialiųjų išteklių monitoringo modelis yra labiau orientuotas į strategijos ir įvertinimo organizacijoje reikalingumą. Tuo tarpu „Skandia“ navigatoriaus modelis akcentuoja žmogiškuosius organizacijos išteklius, o subalansuotų efektyvumo rodiklių modelis – viziją ir strategiją, kurių pagalba ne tik didinamas darbuotojų efektyvumas, bet ir vystomos jų kompetencijos. Taigi, galima daryti išvadą, kad intelektualis kapitalas yra neatsiejama korporacinės strategijos dalis, nes jis padeda ne tik padidinti pastovią organizacijos vertę, tačiau ir pasiekti konkurencinį pranašumą rinkoje.*

#### **2.4. Intelektinio kapitalo valdymo modelio kūrimas, remiantis konkurenciniais pranašumais rinkoje**

Išanalizavus intelektualio kapitalo sampratą, struktūrą bei reikšmę organizacijai bei apibūdinus intelektualio kapitalo valdymo ir konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo modelius, galima pateikti apibendrintą intelektualio kapitalo valdymo modelį, sukurtą remiantis konkurenciniais pranašumais rinkoje.

Taigi, remiantis įvairiais intelektualio kapitalo valdymo modeliais, kurie buvo pateikti 2.3 skyrelyje „Intelektinio kapitalo valdymo organizacijoje modeliai“ bei konkurencinių pranašumų sukūrimo modeliais, kurie pateikiami 5 ir 6 paveiksluose, buvo sudarytas intelektualio kapitalo valdymo modelis, įtraukiantis ir konkurencinių pranašumų sukūrimo elementus.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 10 pav. Intelektinio kapitalo valdymo modelis, paremtas konkurenciniais pranašumais rinkoje

Intelektinio kapitalo valdymo modelį sudaro penki lygmenys, kurie asocijuojasi su intelektinio kapitalo valdymo politikos kūrimo etapais.

Pirmajame lygmenyje yra suformuojamos esminės intelektinio kapitalo valdymo komponentės bei numatytos vykdyti politikos gairės. Tai daugiau kūrimo, o ne konkrečios veiklos etapas.

Antrąjį lygmenį sudaro žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalų struktūros formavimas bei valdymo politikos sukūrimas. Šiame lygmenyje siekiama tinkamai nustatyti visus komponentus, sudarančius visus minėtus kapitalus bei sukurti sistemą, kurios pagalba būtų galima valdyti visus intelektinio kapitalo struktūrinius elementus.

Trečiasis lygmuo yra labai svarbus intelektinio kapitalo valdyme, nes jis yra apjungiantis veiksnys. Lyderystė yra įvardijama, kaip viena iš svarbiausių elementų, tinkamame intelektinio



kapitalo valdyme (remiantis L. Edvinsson ir M.S. Malone (1996) modeliu – 4 pav.), nes efektyvios intelektualinio kapitalo valdymo politikos sukūrimas negarantuoja intelektualinio kapitalo valdymo sistemos reikšmės konkurencinių pranašumų kūrime. Tam reikalingas ir tinkamas tokios politikos valdymas, vykdymas bei kontrolė. Visų šių procesų valdymas labiausiai priklauso nuo organizacijos vadovų požiūrio, tinkamo vadovavimo, t.y. nuo lyderystės.

Ketvirtasis lygmuo intelektualinio kapitalo valdymo modelyje yra svarbus tuo, jog jis labai detalai apibūdina pagrindinius veiksmus bei požymius, kurie turi būti įvykdyti, siekiant efektyvumo intelektualinio kapitalo valdyme. Šie veiksmai jungiasi į tris pagrindines grupes, t.y. organizacijos elgsena, strategijos valdymas bei intelektualinio kapitalo vertės nustatymas bei vertinimas. Analizuojant organizacijos elgseną labai svarbu yra sukurti tinkamą organizacijos struktūrą bei sistemą, o taip pat kontroliuoti vidinius verslo procesus. Nereikia pamiršti ir tokių svarbių veiksnių kaip palankios intelektualinio kapitalo valdymui organizacijos struktūros ir sistemos sukūrimo bei nuolatinio tobulinimo visuose organizacijos veiklos etapuose, o ypač organizacinės kultūros srityje. Kalbant apie strategijos reikšmę intelektualinio kapitalo valdymo sistemos sukūrimui reikia paminėti, kad labai svarbu yra valdyti žinias, kurias įgauna organizacijos intelektualinis kapitalas bei tinkamai įgyvendinti ir skatinti inovacijas, tyrimus ir plėtrą bei efektyviai valdyti finansus, kad būtų galima įvertinti organizacijos indėlį į konkurencinio pranašumo kūrimą per intelektualinio kapitalo valdymo sistemą. *Šiame intelektualinio kapitalo valdymo modelyje panaudoti nauji elementai, kurie yra ypač svarbūs konkurencinių pranašumų rinkoje kūrimui, t.y. verslo idėjos konkurencingumo vertinimas, valdymo sprendimų konkurencingumas bei organizacijos savitų kompetencijų (išteklių ir gebėjimų) vystymas.* Ketvirtajame lygmenyje taip pat akcentuojamas intelektualinio kapitalo vertės nustatymas, remiantis anksčiau analizuotais modeliais, t.y. žmogiškųjų išteklių apskaita, nematerialių išteklių monitoringu, subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos įvertinimu.

Penktasis lygmuo yra svarbus todėl, kad jame galėtų/turėtų būti įgyjamas konkurencinis organizacijos pranašumas per intelektualinio kapitalo valdymo sistemą. Toks pranašumas turėtų būti pasiekiamas efektyviai vykdant bei valdant visus, prieš tai einančiuose lygmenyse esančius, intelektualinio kapitalo valdymo sistemos elementus. Taip pat šiame lygmenyje yra pateikiami organizacijos veiklos rezultatai, kurie turėtų priklausyti nuo intelektualinio kapitalo valdymo efektyvumo ir masto.

Labai svarbu yra paminėti tai, kad egzistuoja grįžtamasis ryšys tarp intelektualinio kapitalo valdymo sistemos ir konkurencinio pranašumo rinkoje sukūrimo, kuris priklauso ne tik nuo žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalo valdymo, bet ir nuo strategijos, organizacijos elgsenos bei intelektualinio kapitalo vertės nustatymo, kuriuos apjungia tinkamai išreikšta lyderystė organizacijoje. Taip teigiama remiantis tuo, jog intelektualinio kapitalo valdymo sistemos pagalba sukurtas organizacijos konkurencinis pranašumas, suteikia organizacijai ne tik neapčiuopiamos naudos (didesnis prestižas, geresnė komunikacija, didesnė darbuotojų kompetencija ir pan.), tačiau

turėtų duoti ir finansinės naudos. Gautų lėšų ir neapčiuopiamos naudos pagalba galima toliau vykdyti intelektualio kapitalo valdymo sistemos tobulinimą.

Taigi, toliau, siekiant įrodyti (arba paneigti) sukurto intelektualio kapitalo modelio pagrįstumą, darbe bus keliamos tokios hipotezės:

**H1:** Intelektinio kapitalo valdymo sistemos sukūrimas padeda organizacijoms įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje.

**H2:** Intelektinio kapitalo elementų (žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalų) valdymo efektyvumas priklauso nuo lyderystės.

**H3:** Organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo intelektualio kapitalo valdymo.

*Remiantis sukurtu intelektualio kapitalo valdymo modeliu, galima teigti, kad siekiant sukurti efektyvią intelektualio kapitalo valdymo politiką, kurios pagalba būtų sukuriamas konkurencinis pranašumas rinkoje, reikia ne tik gerai suprasti ir tinkamai įvertinti vidinius verslo procesus, organizacijos kultūrą ir vertybes, bet ir atlikti žmogiškųjų išteklių apskaitą, nematerialių išteklių monitoringą, subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos įvertinimą, palankios intelektualio kapitalo valdymui organizacijos struktūros ir sistemos sukūrimą bei nuolatinį tobulinimą visuose organizacijos veiklos etapuose, o ypač organizacinės kultūros srityje. Taip pat, galima teigti, kad konkurencinio pranašumo įgijimas per intelektualio kapitalo valdymo sistemos sukūrimą priklauso ne tik nuo žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalo valdymo, bet ir nuo strategijos, organizacijos elgsenos bei intelektualio kapitalo vertės nustatymo, kuriuos apjungia tinkamai išreikšta lyderystė organizacijoje.*

### 3. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMO KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ RINKOJE ASPEKTU TYRIMAS

Šioje dalyje bus pateikiama tyrimo metodika, tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas.

#### 3.1. Tyrimo dalyvių pasirinkimas

Intelektinis kapitalas yra elementas, kurį, be išimties, turi visos organizacijos, tačiau, neabejotinai, jo valdymas yra reikalingesnis didesnėms organizacijoms. Taip teigiama, remiantis tuo, jog didelėje organizacijoje investicijos į intelektualio kapitalo valdymą yra atsiperkančios, ko šiuo atveju negalima pasakyti apie mažas organizacijas. Ne mažiau svarbu yra ir tai, kad intelektualinis kapitalas tinkamai gali būti valdomas tik tų organizacijų, kurios šiai sričiai skiria pakankamai finansinių išteklių. Būtent todėl intelektualio kapitalo valdymo konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu tyrimui buvo pasirinktos organizacijos, kuriose dirba daug darbuotojų, ir jų kapitalo pakanka (arba pakaktų) intelektualio kapitalo valdymui. Organizacijų pasirinkimą iš dalies lėmė ir tai, kad jos yra puikiai vertinamos Lietuvos rinkoje ne tik iš darbuotojų, tačiau ir iš partnerių bei klientų pusės.

Tyrimo dalyvių pasirinkimą įtakojo ir organizacijų sutikimas bendradarbiauti. Renkantis organizacijas, kuriose bus atliekamas tyrimas, dėmesys buvo atkreiptas į tai, kad atliekant tyrimą yra siekiama apibūdinti intelektualio kapitalo valdymo situaciją skirtingomis veiklomis užsiimančiose organizacijose.

Tyrimui pasirinktos organizacijos užsiima skirtinga veikla, t.y. UAB „O“ yra prekybos srityje veikianti organizacija, AB „S“ teikia paslaugas, o AB „K“ yra gamybinė organizacija, užimanti aukštas pozicijas Lietuvos maisto pramonėje. Šių organizacijų pasirinkimą lėmė ne tik jų lyderių pozicijos Lietuvos rinkoje, tačiau ir žmogiškųjų išteklių propagavimo politika (visos jos savo oficialiuose dokumentuose teigia, kad aktyviai vykdo žmogiškųjų išteklių valdymo politiką). Taip pat svarbus motyvas renkantis tyrimo dalyvius buvo tas, kad visos tiriamos organizacijos užsiima skirtingomis veiklomis.

Būtent šios organizacijos buvo pasirinktos dėl sekančių priežasčių:

- tai didelės, užsienio kapitalo valdomos organizacijos;
- tyrimui pasirinktos organizacijos yra tarptautinių kompanijų sudėtyje, todėl gaunami rezultatai geriau atitinka tarptautinius standartus;
- organizacijų darbuotojų skaičius yra gana didelis, todėl buvo galima atlikti apklausą gaunant pakankamai tikslus ir išsamius duomenis;
- organizacijos vykdo efektyvią žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, kuri yra labai svarbi intelektualio kapitalo valdyme.

Kaip jau buvo minėta 2.1. skyrelyje, gamybinių organizacijų intelektualio kapitalo valdymas nėra toks efektyvus kaip paslaugas teikiančių organizacijų, todėl toks tyrimo dalyvių pasirinkimas

leido atlikti intelektualinio kapitalo valdymo paslaugas teikiančiose ir gamybinėse organizacijose palyginamąją analizę.

### 3.2. Tyrimo metodika

**Empirinio tyrimo tikslas** – išsiaiškinti, ar per intelektualinio kapitalo valdymo sistemą gali būti sukurtas konkurencinis organizacijos pranašumas rinkoje.

#### Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti, kokie intelektualinio kapitalo valdymo elementai yra naudojami organizacijose;
- Nustatyti, kokią įtaką intelektualinio kapitalo valdymui turi lyderystė;
- Išsiaiškinti, ar konkurencinis pranašumas gali būti sukurtas per intelektualinio kapitalo valdymo sistemą.
- Išsiaiškinti, ar organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo intelektualinio kapitalo valdymo.
- Remiantis atliktu tyrimu, nustatyti, ar sukurtas intelektualinio kapitalo valdymo modelis yra naudotinas organizacijų intelektualinio kapitalo politikos kūrimo ir valdyme.

**Tyrimo hipotezės ir tyrimo metodai.** Tyrime “Intelektinio kapitalo valdymas konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu” iškeltos hipotezės tikrinamos kiekvienai iš jų priskiriant atitinkamus anketos klausimus (3 lentelė).

**3 lentelė**

#### Hipotezėms priskirtini anketos klausimai

Hipotezė	Anketos klausimai
<b>H1:</b> Intelektinio kapitalo valdymo sistemos sukūrimas padeda organizacijoms įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje.	1; 2; 3; 4; 5; 6 (žr. priedą nr. 1).
<b>H2:</b> Intelektinio kapitalo elementų (žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalų) valdymo efektyvumas priklauso nuo lyderystės.	7; 8; 9; 1 (žr. priedą nr. 1).
<b>H3:</b> Intelektinio kapitalo valdymas turi teigiamos įtakos organizacijos veiklos rezultatams.	1; 14; 15; 10; 11; 12; 13 (žr. priedą nr. 1).

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 3-ia lentele matome, kad pirmasis klausimas buvo panaudotas visų trijų hipotezių tikrinime, drauge su kitais klausimais. Svarbu paminėti, kad 2-asis, 3-iasis, 10-asis, 11-asis ir 12-asis klausimai buvo aktualesni ne hipotezių tikrinimui, tačiau jais buvo siekiama patikslinti sukurtą intelektualinio kapitalo valdymo modelį, paremtą konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimu (10 pav.). Atlikus tyrimą bus galima pakoreguoti ir patikslinti šį modelį, remiantis tuo, jog kai kurie elementai gali būti mažiau ar daugiau svarbūs šiame modelyje.

Siekiant patikrinti hipotezes buvo pasirinktas tyrimo metodas – anketa. Šis metodas yra geras tuo, kad gautus rezultatus yra paprasčiau įvertinti ir gauti tikslius atsakymus į iškeltus uždavinius. Taip pat anketinis apklausos metodas yra patogus tuo, kad galima greitai apklausti daug respondentų, o šiuo atveju, apklausiant tris organizacijas ir atliekant viešą apklausą, ypač svarbus apklausimo patogumas, todėl šiuo atveju anketa elektroniniu paštu yra vienas iš efektyviausių būdų.

Anketoje buvo panaudoti kelių tipų klausimai, t.y. atviri, uždari klausimai, kombinuoti (apimantis uždaro ir atviro tipo klausimus) bei klausimai su atsakymų skale. Atviri klausimai buvo

panaudoti tam, kad būtų gauta kuo tikslesnė informacija apie tiriamą objektą bei norėta išsiaiškinti, ar respondentai gerai supranta tyrimą bei jo esmę. Taip pat atviri klausimai buvo pateikti tam, kad respondentai galėtų laisvai pareikšti savo nuomonę bei pageidavimus. Anketoje buvo pateikti vienas atviras klausimas, kuriame respondentai galėjo išreikšti savo nuomonę, tačiau ir kituose klausimuose buvo paliekama galimybė atsakyti į klausimą kaip į atvirą, nes daugumoje atsakymų variantų galima rasti ir tokį variantą kaip „Kita (įrašykite)“. Visi uždari klausimai yra daugiavariančiai, nes juose respondento prašoma pasirinkti vieną arba keletą atsakymų iš daugiau nei dviejų variantų. Be to anketoje galima rasti ir du laipsniuotus klausimų atsakymus, kuriuose pasirenkami atsakymai yra sudėlioti taip, kad leistų atskleisti atsakymo įtampą.

Anketoje buvo panaudotos nominalios (objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas, demografinė anketos dalis) bei intervalų skalės (padeda išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką.). Nominalios skalės buvo naudojamos pirmoje anketos dalyje, o intervalų skalės buvo naudojamos kitose trijose dalyse, kur reikėjo įvertinti tam tikrus teiginius pagal tam tikrus atidėjimus (pavyzdžiui - visada, dažnai, kartais, retai, niekada). Anketoje taip pat pateikiama lentelė, kurioje reikia pažymėti, kurie iš išvardintų teiginių atitinka organizacijos veiklą. Tokia skalė vadinama Likerto skale (kai atsakymo numeris atitinka rangą, t.y. skaičius "1" reiškia, kad pirmoji pozicija pranašesnė už antrąją ir t.t.). Ši skalė yra ypatinga tuo, kad joje reikėjo priskirti kiekvienam teiginiui tam tikrus balus (nuo 1 iki 10, kur 1-blogiausiai, 10-geriausiai), pagal tai, kokie jie svarbūs yra tiriamoje organizacijoje.

Tyrimo anketą sudarė 15 (neskaitant bendrosios informacijos klausimų) uždarų, atvirų bei pusiau atvirų klausimų, jie sugrupuoti į keturis skyrius (*1 priedas*). 4-oje lentelėje pateikiama informacija apie kiekvienos dalies pagrindinius tikslus, kuriuos reikia išsiaiškinti atlikus apklausą.

4 lentelė

#### Anketos dalių pagrindiniai tikslai

Anketos dalis	Pagrindinis tikslas
I dalis. Bendroji informacija ( <i>anketoje šios dalies klausimai nenumeruojami</i> )	Išsiaiškinti bendriausią informaciją susijusią su respondентаis (nustatyti respondentų lytį, amžių, darbo trukmę organizacijoje, jos veiklos sritį, užimamas pareigas, organizacijos darbuotojų skaičių.), kuri bus reikalinga analizuojant tolimesnius tyrimo rezultatus
II dalis. Intelektinio kapitalo valdymas ir jo reikšmė organizacijoje ( <i>1-9 klausimai</i> )	Išsiaiškinti, intelektinio kapitalo valdymo situaciją tiriamose organizacijose ir nustatyti, kokią įtaką organizacijų veiklai gali turėti lyderystė bei konkurencinis pranašumas rinkoje.
III dalis. Žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalo vertinimas ( <i>10-12 klausimai</i> )	Išsiaiškinti, kaip yra vertinamas žmogiškasis, organizacinis ir santykinis kapitalas tiriamoje organizacijoje bei nustatyti, kurie elementai gali būti naudojami intelektinio kapitalo modelyje, parremtame konkurenciniais pranašumais rinkoje.
IV dalis. Organizacijos veiklos rezultatai ( <i>13-15 klausimai</i> )	Išsiaiškinti tiriamų organizacijų veiklos rezultatus ir jų sąsajas su intelektinio kapitalo (ar jo elementų) valdymu, kurie įgalintų padaryti išvadas apie intelektinio kapitalo valdymo reikšmę organizacijos veiklai.

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, remiantis sudaryta lentele ir atliktu tyrimu bus galima atlikti tyrimo rezultatų analizę.

Atlikus tyrimą hipotezių pasitvirtinimo/nepasitvirtinimo tikimybės buvo skaičiuojamos naudojant specializuotą programinį paketą Statistica 6.0 Tikrinant hipotezes, pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,05. Dviejų požymių nepriklausomumui tirti naudotas  $\chi^2$  (chi

kvadratu) kriterijus. Ryšio stiprumui tarp dviejų dydžių tirti naudotas ranginis Spirmeno koreliacijos koeficientas (nustatant ryšio stiprumą monotoniškumo prasme), nes tiriami dydžiai buvo matuojami ranginėje (tvarkos) skalėje. Esant statistiškai reikšmingai koreliacijai, ryšio stiprumas buvo vertinamas pagal empirinio Spirmeno koreliacijos koeficiento ( $r_s$ ) reikšmę:

Kai  $r_s \leq 0,1$ , laikoma, kad ryšys yra labai silpnas;

Kai  $0,1 < r_s \leq 0,4$  – ryšys silpnas;

Kai  $0,4 < r_s \leq 0,6$  – ryšio stiprumas vidutinis;

Kai  $0,6 < r_s \leq 0,8$  – ryšys stiprus;

Kai  $r_s > 0,8$  – ryšys labai stiprus.

Šiame tyrime koreliacija buvo naudinga tuo, kad pagal ją galima daryti spėjimus, numatyti informaciją apie vieną kintamąjį, žinant apie kitą.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo metu buvo apklausiami tiriamų organizacijų – UAB „O“, AB „S“ ir AB „K“ – administracijos darbuotojai. Tiriamose organizacijose iš viso dirba 3400 darbuotojų. Tyrimui atlikti respondentais buvo pasirinkti administracijos darbuotojai. Darant prielaidą, kad administracijos darbuotojai sudaro vidutiniškai apie 10% kiekvienos tiriamos organizacijos visų darbuotojų, galima teigti, kad UAB „O“ tyrimui reikėtų 80 respondentų, AB „S“ - 200, o AB „K“ – 70. Tačiau siekiant optimalaus respondentų skaičiaus pasirinkimo, buvo panaudota sekanti formulė:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2 (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

Kur  $N$  – visumos dydis (šiuo atveju visumos dydis yra 350),

$p$  – požymio tikimybė, šią tikimybę galima nustatyti pagal tokius duomenis. Jei iš viso tiriamose organizacijose dirba 350 administracijos darbuotojų, o apklausti ketinama 333, tai  $333/350=0,95$ .

$\Delta p$  – požymio dalies paklaida. Darbe rezultatai pateikiami su 5% paklaida.

$z$  – normaliojo skirstinio koeficientas. Kadangi tokio tipo tyrimuose dažniausiai pasikliaujama 95% patikimumu, tai normaliojo skirstinio koeficientas  $z=1,96$  (Kardelis K., 2002, 314 p.).

Visus dydžius įstatę į formulę, gausime, kad  $n_{\min}=313$ . Vadinasi duomenys turi būti surinkti iš ne mažiau kaip 313-ikos respondentų.

Taip pat, tyrimui atlikti buvo organizuojama vieša apklausa, neapsiribojant ties konkrečiu respondentų skaičiumi. Taigi, viešojoje apklausoje, kuri buvo pateikiama internete (Publika, 2009) dalyvavo 100 respondentų.

**Tyrimo organizavimas.** Anketos tinkamumas patikrintas atliekant pilotažinį tyrimą. Šis bandomasis tyrimas buvo atliktas pateikus sudarytą anketą 10 respondentų. Pilotažinis tyrimas buvo atliktas apklausus 10 UAB „X“ administracijos darbuotojų. Beveik jokių pakeitimų anketoje nereikėjo atlikti, nes ji sudaryta pakankamai gerai. Buvo pataisyti tik keli atsakymų variantai, nes kai kurie respondentai nesuprato jų esmės.

Kaip jau buvo minėta, tyrime dalyvavo tiriamų organizacijų administracijos darbuotojai. Toks respondentų spektras buvo pasirinktas siekiant gauti tikslesnius duomenis apie organizacijų vykdomą politiką, nes žemesniojo lygio darbuotojai ne visada gali būti pilnai susipažinę su savo darbovietės vykdomomis programomis.

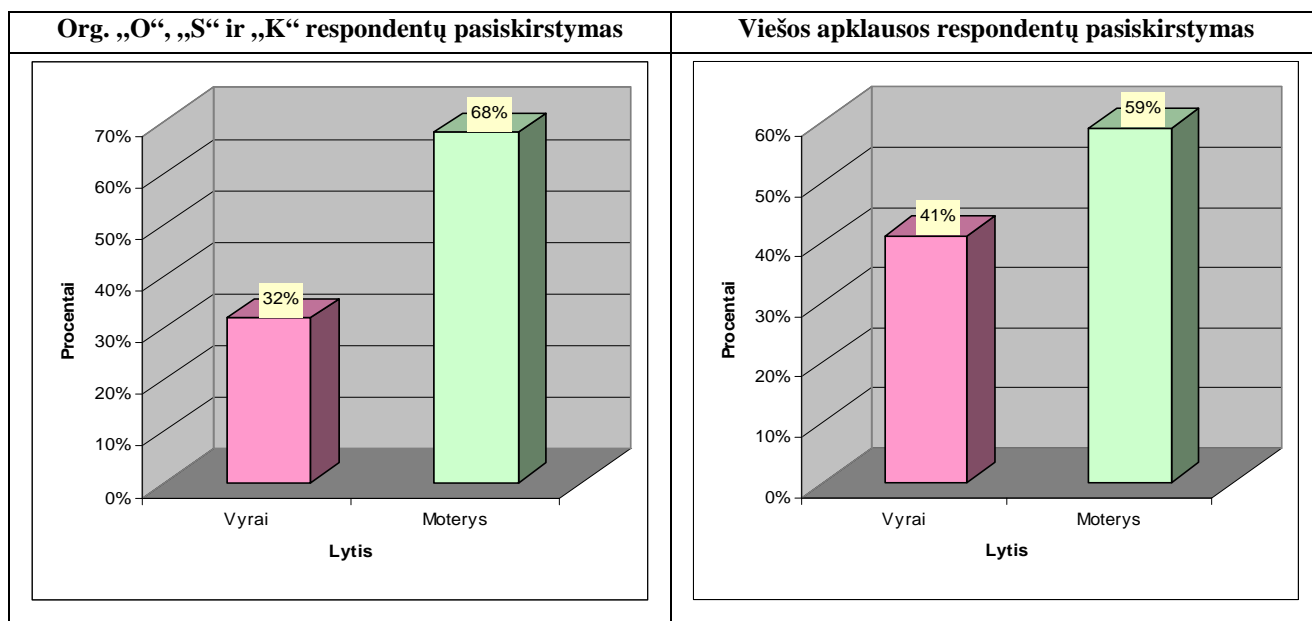
Anketos buvo siunčiamos elektroniniu paštu. Toks anketavimo būdas buvo pasirinktas todėl, kad tai gana greitai atliekama apklausa, vyrauja aukšta atsakymų norma bei žemi apklausos vykdymo kaštai. Be to, dėl didelio respondentų skaičiaus yra gana sudėtinga juos apklausti asmeninio interviu pagalba. Vieša apklausa buvo atlikta interneto tinklapyje [www.publika.lt](http://www.publika.lt) sukurtoje anketoje.

Iš viso buvo išsiųsta 350 anketų, gauti 320 atsakymų. Tokią didelę atsakymų normą (91%) lėmė tai, kad anketų pildymas buvo suderintas su tiriamų organizacijų vadovais, kurie paprašė darbuotojų užpildyti pateiktas anketas. Kadangi prieš siunčiant anketas buvo atliktas pilotazinis tyrimas ir pataisyti buvę anketos trūkumai, tai respondentai užpildė anketas be klaidų. Be abejo, buvo nemažai tokių respondentų, kurie neatsakė į atvirus klausimus, bet toks anketos pildymas nebuvo laikytas klaida. Toliau bus analizuojami ne tik trijų organizacijų, bet ir viešos apklausos tyrimų rezultatai.

Iš 320 respondentų 68% buvo moterys, o 32% - vyrai. Tuo tarpu viešosios apklausos rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavo 41% vyrų ir 59% moterų (5 lentelė).

5 lentelė

### Respondentų pasiskirstymas pagal lytį



Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome, tyrime dalyvavo daugiau moterų nei vyrų. Tokie duomenys yra gauti todėl, kad didžiąją dalį administracijos darbuotojų sudaro moterys, kai tuo tarpu vyrai dažniau užima vadovaujančius postus tiriamose organizacijose.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 6 lentelėje.

**Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

Metų grupė	Respondentų sk. Organizacijose „O“, „S“ ir „K“	Viešos apklausos respondentų skaičius	Bendras respondentų skaičius
18-25	59	73	132
26-35	96	23	119
36-45	68	4	72
46-55	52	0	52
Virš 55	45	0	45

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, remiantis 6 lentelėje pateikiamais duomenimis, pagal amžių tiriamose organizacijose respondentai pasiskirstė taip: 18-25 metų grupėje buvo 59 respondentai, 26-35 metų – 96, o 36-45 metų – 68, 46-55 metų – 52, o virš 55 metų – 45. Taigi, respondentų pasiskirstymas pagal amžių tiriamose organizacijose yra gana tolygus. Daugiausiai darbuotojų patenka tik į 26-35 metų amžiaus grupę. Tuo tarpu viešos apklausos duomenys rodo, kad tyrime nedalyvavo respondentai nuo 46 m. Daugiausiai respondentų buvo 18-25 ir 26-35 metų grupėse. Tai galima paaiškinti tuo, jog jaunesnio amžiaus žmonės dažniau naudojami internetu.

Analizuojant darbuotojų išdirbtą darbo laiką tiriamose organizacijose galima pateikti tokią lentelę (7 lentelė).

7 lentele

**Respondentų pasiskirstymas pagal darbo organizacijoje trukmę**

Trukmė metais	Respondentų skaičius			
	Organizacija „O“	Organizacija „S“	Organizacija „K“	Vieša apklausa
Iki 1 m.	5	43	1	27
2-4 m.	20	86	7	50
5-7 m.	24	37	11	18
8-10 m.	11	17	15	5
10 ir daugiau m.	8	6	29	0

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 7-os lentelės duomenimis, galima teigti, kad organizacija „O“ gana gerai rūpinasi savo darbuotojais ir skiria jiems nemažai dėmesio, nes daugiausiai yra darbuotojų, kurie dirba tiriamoje organizacijoje 5-7 metus. Tuo tarpu prasčiausia situacija pastebima organizacijoje „S“, kurioje pastebimas didesnis naujų darbuotojų skaičius, kas gali būti vienas iš požymių, kad intelektinis kapitalas šioje organizacijoje nėra pakankamai gerai valdomas. Organizacija „K“ yra geriausioje situacijoje dėl to, kad siekia išlaikyti savo darbuotojus. Didžioji dalis apklaustų darbuotojų dirba šioje organizacijoje 8 ir daugiau metų, vadinasi, galima teigti, jog jie yra patenkinti darbu. Tuo tarpu vieša apklausa rodo, kad didžioji dalis respondentų dirba savo darbovietėje 2-4 metus. Tai galima paaiškinti tuo, jog tyrime dalyvavo pakankamai jauni žmonės (pagrindė 18-25 metų), todėl ir išdirbtas laikas nėra labai didelis dėl nedidelės respondentų darbinės patirties.

Kadangi tyrimas buvo atliekamas trijose organizacijose, tai respondentai, atsakydami į klausimą apie organizacijos veiklos sritis, pasiskirstė gana tolygiai. Veiklos sritys buvo trys, t.y. prekyba, paslaugos ir gamyba. Kalbant apie respondentų pasiskirstymą, galima teigti, kad prekyba



užsiimančioje organizacijoje dirbantys respondentai užpildė 68 darbuotojai, paslaugas teikiančioje – 189, o gamybinėje organizacijoje – 63. Šis bendrosios dalies klausimas aktualesnis buvo atliekant viešąją apklausą, nes tiriamų organizacijų veiklos sritis jau buvo žinoma. Atliekant viešą apklausą buvo pastebima, jog didžioji dalis respondentų dirba prekybos srityje – net 67; 24 – paslaugų teikimo sferoje bei 9 – gamybos srityje (svarbu paminėti, kad kai kurie respondentai pateikė gana neapibrėžtas organizacijos, kurioje dirba veiklos sritis, todėl duomenys buvo susisteminti ir veiklos suskirstytos į tris sritis: prekyba, paslaugos ir gamyba).

Pagal užimamas pareigas didžioji dauguma respondentų yra administracijos darbuotojai (to ir buvo siekiama atliekant šį tyrimą) – net 65.4%, 20.3% - vadybininkai, tik 2,8% respondentų buvo vyr. Ir paprasti buhalteriai, 10% - aukštesniojo lygio vadovai, ir tik 1,5% - aukščiausiojo lygio vadovai. Iš esmės, visi minėti darbuotojai priklauso administracijai, tačiau daugelis parašė pareigas, kurios buvo suskirstytos į minėtas grupes.

Kalbant apie viešąją apklausą tik labai nedidelė dalis (apie 9%) respondentų atsakė į klausimą apie jų užimamas pareigas, tačiau tai nebuvo laikytina klaida. Iš gautų duomenų galima pateikti tik labai neišsamius duomenis, todėl viešosios apklausos respondentų užimamų pareigų pasiskirstymas nebus analizuojamas.

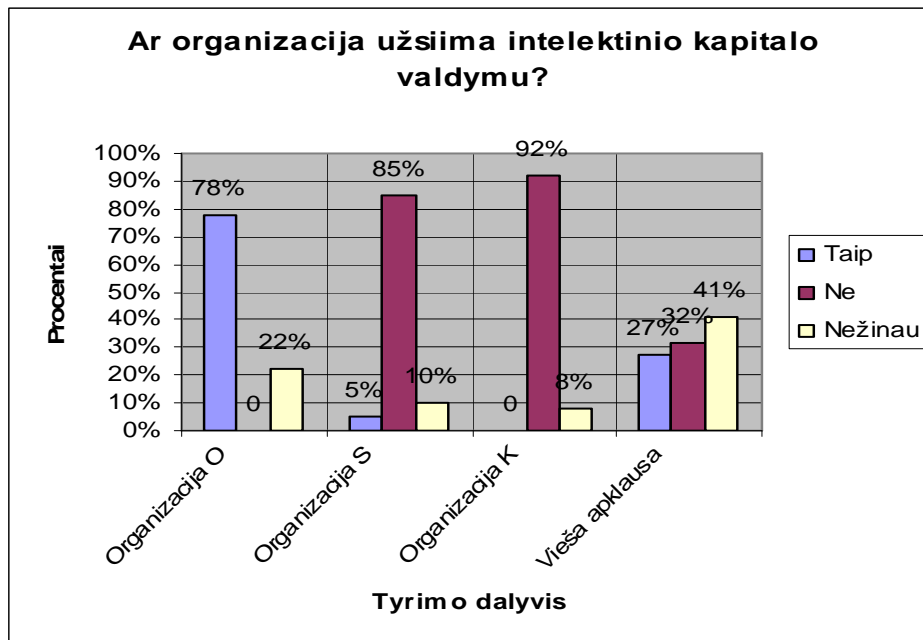
Išanalizavus bendruosius duomenis apie respondentus, pateikiama intelektualio kapitalo valdymo konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu tyrimo duomenų analizė.

### **3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas ir analizė**

Šioje dalyje detaliam aptariam tyrimo rezultatai ir nagrinėjami klausimai susiję su kiekviena iš trijų pateikiamų hipotezių. Atliekant tyrimą tema „Intelektinio kapitalo valdymas konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu“ buvo iškeltos trys hipotezės, kurias buvo siekiama patvirtinti arba paneigti.

**H1: *Intelektinio kapitalo valdymo sistemos sukūrimas padeda organizacijoms įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje.*** Tikrinant pirmąją hipotezę buvo siekiama išsiaiškinti, ar tiriamos organizacijos užsiima intelektualio kapitalo valdymu; kurie iš intelektualio kapitalo valdymo modelių yra/būtų geriausiai atitinkantys organizacijų nuostatas, politiką, veiklos ypatybes; kokios priemonės turėtų būti naudojamos intelektualio kapitalo valdymo sistemoje ir, ar jos įgalintų organizacijas sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje. Taip pat tikrinant pirmąją hipotezę buvo svarbu nustatyti, ar konkurencinio pranašumo įgijimas yra aktualus organizacijai ir, ar jis yra svarbesnis nei kainų, paslaugų ar informacijos konkurencingumas.

Vienas iš svarbesnių klausimų buvo pirmasis, nes juo buvo siekiama išsiaiškinti, ar tiriamose organizacijose yra užsiimama intelektualio kapitalo valdymu. 11-ame paveiksle galima matyti pirmojo klausimo atsakymų variantų pasiskirstymą.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 11 Pav. Intelektinio kapitalo valdymas organizacijoje

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, kad organizacijoje „O“ intelektinio kapitalo valdymas yra suvokiamas, kaip reikalingas organizacijos veikloje, nes net 78% respondentų teigė, kad jų organizacija užsiima intelektinio kapitalo valdymu (čia svarbu paminėti, kad intelektinis kapitalas dažnai tapatinamas su žmogiškuoju kapitalu. Iš dalies tai yra teisinga nuomonė, tačiau intelektinis kapitalas yra platesnė sąvoka). Minėtina, kad tai nereiškia, jog organizacija naudoja konkretų intelektinio kapitalo modelį (Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos, Nematerialių išteklių monitoringo, „Skandia“ navigatoriaus, Finansinių efektyvumo rodiklių ir pan.), tačiau organizacijos naudoja tam tikrus elementus, kurie yra priskirtini intelektinio kapitalo valdymo modeliams. Tuo tarpu organizacijoje „S“ 5% respondentų teigia, kad jų organizacija užsiima intelektinio kapitalo valdymu. Tačiau tai nereiškia, kad organizacija iš tiesų valdo intelektinį kapitalą, nes tai yra per mažas procentas (anot intelektinio kapitalo valdymo modelių, darbuotojai privalo žinoti, jog jų organizacija užsiima intelektinio kapitalo valdymu). Tuo tarpu organizacijoje „K“ išvis neužsiimama intelektinio kapitalo valdymu. Svarbu pastebėti, jog galbūt tiriamose organizacijose nėra sukurto vieningo intelektinio kapitalo valdymo modelio, tačiau jose gali būti valdomi žmogiškieji ištekliai, tuo būdu artėjant prie intelektinio kapitalo valdymo sistemos sukūrimo. Kalbant apie viešąją apklausą, matome, jog atsakymai pasiskirstė gana tolygiai, tačiau didesnis procentas respondentų (41%) teigia, nežiną, ar jų organizacijos užsiima intelektinio kapitalo valdymu. Be to, svarbu paminėti, kad nemaža dalis respondentų (apie 15% nuo bendro respondentų skaičiaus) visose tiriamose organizacijose nežinojo, ar organizacija, kurioje jie dirba, užsiima intelektinio kapitalo valdymu. Todėl, galima daryti išvadą, kad tiriamose organizacijose ypatingai reikalinga informacijos apie intelektinio kapitalo valdymą (ar jo elementus) sklaida.

Kalbant apie H1 hipotezės patikrinimą, tai šis klausimas (pirmasis) buvo labai svarbus, o gauti duomenys bus naudojami drauge su kitų klausimų rezultatais toliau šiame darbe.

Kaip jau minėta anksčiau, intelektinis kapitalo valdymas yra gana sudėtingas ir daugelį elementų apimantis procesas, todėl, jei nėra oficialaus organizacijos pareiškimo apie intelektualio kapitalo valdymo sistemos įdiegimą, tai dar nereiškia, kad jis nėra valdomas. Čia labai svarbus tampa antrasis klausimas, kuriame buvo siekiama išsiaiškinti, kokius intelektualio kapitalo valdymo modelių elementus organizacijos naudoja savo politikoje. Kadangi daugelis nežino, kokie intelektualio kapitalo valdymo modeliai yra naudojami praktikoje, tai kiekvienam modeliui buvo priskirta po keletą teiginių, kurių pagalba buvo galima išsiaiškinti, kurie modeliai (iš pateikiamų keturių: Nematerialių išteklių monitoringas, Finansinių efektyvumo rodiklių sistema, Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema, „Skandia“ navigatoriaus modelis) yra populiariausi organizacijų tarpe. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, galima pateikti matricą, kurioje atsispindi visų tiriamų organizacijų atsakymų pasikartojimo dažnumas. Čia reikėtų priminti, kad šiame klausime buvo galima žymėti po kelis atsakymų variantus. Didžioji dalis respondentų žymėjo po daugiau nei 6 atsakymų variantus. 8 lentelėje pateikiami tik aktualiausi duomenys.

8 lentelė

### Intelektinio kapitalo valdymo modelių svarbos matrica

	Organizacija "O"		Organizacija "S"		Organizacija "K"		Vieša apklausa	
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
1.	30	7,9%	45	4,8%	0	0	20	2,9%
5.	0	0	89	9,3%	18	4,6%	28	4,1%
7.	49	12,9%	45	4,7%	29	7,5%	44	6,4%
8.	19	5,0%	90	9,4%	45	11,6%	32	4,7%
9.	9	2,4%	76	7,9%	27	6,9%	36	5,2%
10.	31	8,3%	32	3,3%	6	1,5%	24	3,5%
11.	15	3,9%	4	0,4%	36	9,3%	28	4,1%
13.	37	9,9%	43	4,6%	25	6,4%	40	5,8%
16.	33	8,8%	34	3,5%	2	0,5%	24	3,5%
19.	15	3,9%	23	2,4%	31	8,0%	28	4,1%
21.	32	8,4%	31	3,2%	3	0,8%	24	3,5%
25.	3	0,9%	5	0,5%	36	9,2%	24	3,5%

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur 1-darbuotojų kompetencijos analizė; 5-procesų įvertinimo sistema; 7-klientų lojalumo siekis; 8-org. Reputacijos didinimas; 9-finansinis pelningumas svarbiausias; 10-klientų pasitenkinimo didėjimo siekis; 11-naujovių kūrimas; 13-klientų, personalo ir investuotojų tikslų patenkinimo siekimas; 16-organizacijos kultūrinis klimatas, skatinantis tobulėti ir mokytis; 19-analizuojamas produkto/paslaugos pelningumas; 21-org. Svarbiausia žmoniškieji išteklių ir jų valdymas; 25-ateities perspektyvoje ypač aktualūs tyrimai ir plėtra.

Kaip matome iš pateiktos 8 lentelės, apie 70% atsakymų pasiskirstė tarp 7-ojo ir 16-ojo klausimų. Šie klausimai patenka į Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelio grupę, todėl, galima teigti, kad visos trys tiriamos organizacijos, tame tarpe ir viešojoje apklausoje dalyvavusių respondentų darbovietės (organizacijos), naudoja panašius intelektualio kapitalo valdymo elementus. Populiariausi iš jų tiriamose organizacijose buvo: *klientų lojalumo siekimas, organizacijos reputacijos didinimas, finansinio pelningumo siekis, klientų pasitenkinimas, naujovių kūrimas, visų organizacijos suinteresuotųjų tikslų patenkinimo siekimas, skatinančio organizacijos kultūrinio klimato kūrimas, produkto/paslaugos pelningumo analizė, žmogiškųjų išteklių valdymas, tyrimai ir plėtra, procesų vertinimas bei darbuotojų kompetencijų analizė*. Taigi, galima teigti, kad nors tiriamos organizacijos veikia skirtingose pramonės šakose, tačiau jos visos į savo veiklą įtraukia intelektualio kapitalo valdymo elementus. Remiantis antrajame klausime pateikiamais teiginiais

(kurių kiekvienas priskiriamas tam tikram intelektinio kapitalo valdymo modeliui), galima daryti išvadą, kad labiausiai tinkantis (lengviausiai pritaikomas) intelektinio kapitalo valdymo modelis tiriamoms organizacijoms būtų subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelis. Tačiau negalima paneigti ir kitų modelių svarbos. Antras pagal svarbą būtų nematerialių išteklių monitoringo modelis, o kaip mažiausiai svarbų (remiantis respondentų atsakymais) galima laikyti finansinių efektyvumo rodiklių sistemos modelį. Tokią išvadą galima paaiškinti tuo, jog šiuolaikinėje globalioje aplinkoje finansai dažnai tampa antraeilium dalyku. Dažnai organizacijos suvokia, kad svarbiausia yra darbuotojai ir klientai, be kurių neįsivaizduojamas pelningas šiuolaikinis verslas.

Be abejo, dabartinė Lietuvos organizacijų padėtis yra šiek tiek kitokia. Šiuo metu žmogiškųjų išteklių valdymas jau yra nustumiamas į antrąjį planą, ypač tose organizacijose, kuriose finansinė padėtis yra gana sudėtinga. Tačiau daugelis specialistų pripažįsta, kad kelerių metų perspektyvoje ypač išloš tos organizacijos, kurios būtent šiuo sunkiu metu tinkamai valdo savo išteklius (intelektinius, žmogiškuosius, organizacinius, santykinus). Be to, nereikia pamiršti to, kad tyrimui pasirinkti dalyviai yra tarptautinių organizacijų dukterinės įmonės (arba organizacijos, turinčios savo filialus užsienyje), todėl tokiose organizacijose daug dažniau pastebima tendencija, jog didesnis dėmesys yra skiriamas savo išteklių valdymui, siekiant tinkamai ir sėkmingai konkuruoti rinkoje.

Grįžtant prie antrojo klausimo analizės, buvo atlikta skirtingų modelių elementų tarpusavio priklausomybės analizė (pagrindinės skaičiavimų lentelės pateikiamos *priede nr.3, 1-4 lentelės*).

Taigi, svarbiausi elementai Nematerialių išteklių monitoringo modelyje (*žr. priedas nr. 3, 1 lentelė*) yra organizacijos stabilumo analizė ir procesų įvertinimo sistema. Labai stipri priklausomybė yra stebima tarp stabilumo analizės ir procesų įvertinimo sistemos (0,98) bei strategijų valdymo (0,92). Taip pat labia stipriai koreliuoja procesų įvertinimo sistema su strategijų valdymu (0,92) bei vidaus ir/ar struktūros analizė su organizacijos kultūros analize.

Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelyje (*žr. priedas nr. 3, 2 lentelė*) stipriausias koreliacinis ryšys yra pastebimas tarp tokių elementų: klientų pasitenkinimo padidėjimo ir organizacijos kultūrinio klimato, skatinančio tobulėti ir mokytis (1,00); klientų lojalumo siekio ir klientų pasitenkinimo padidėjimo (0,97); klientų lojalumo siekio ir organizacijos kultūrinio klimato, skatinančio tobulėti (0,97); finansinio pelningumo ir organizacijos reputacijos didinimo (0,95); klientų pasitenkinimo padidėjimo siekio ir klientų, personalo ir investitorių tikslų pasitenkinimo siekio (0,92); klientų, personalo ir investitorių tikslų pasitenkinimo siekio ir organizacijos kultūrinio klimato, skatinančio tobulėti ir mokytis (0,91).

Finansinių efektyvumo rodiklių sistemos modelyje (*žr. priedas nr. 3, 3 lentelė*) pastebimas tik vienas labai stiprus ryšys tarp modelio elementų, tai pinigų cirkuliavimo analizės priklausomybė nuo kapitalų pelningumo (0,99) ir atv.

„Skandia“ navigatoriaus modelyje (žr. priedas nr. 3, 4 lentelė) labai stiprus ryšys yra pastebimas tarp struktūrinio kapitalo valdymo ir tyrimų bei plėtros (ypač ateities perspektyvoje) (0,95); taip pat labai svarbus yra ryšys tarp klientų ir procesų organizacijoje svarbos bei lyderystės svarbos akcentavimo organizacijos veiklos rezultatams (0,90). Šiek tiek silpnesnis ryšys, tačiau vis tiek labai svarbus yra pastebimas tarp operatyvinės aplinkos valdymo ir lyderystės svarbos akcentavimo organizacijos veiklos rezultatams (0,86).

Toliau analizuojant intelektualio kapitalo valdymo įtaką konkurencinių pranašumų sukūrimui, buvo svarbu išsiaiškinti, kokios priemonės (anot respondentų) gali/turi būti naudojamos organizacijoje, siekiant tinkamo intelektualio organizacijos išteklių valdymo. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurie elementai yra tinkami naudoti sukurtame intelektualio kapitalo modelyje (žr. 10 paveikslą). Intelektinio kapitalo valdymo priemonių svarbumo lentelė pateikiama 4 Priede.

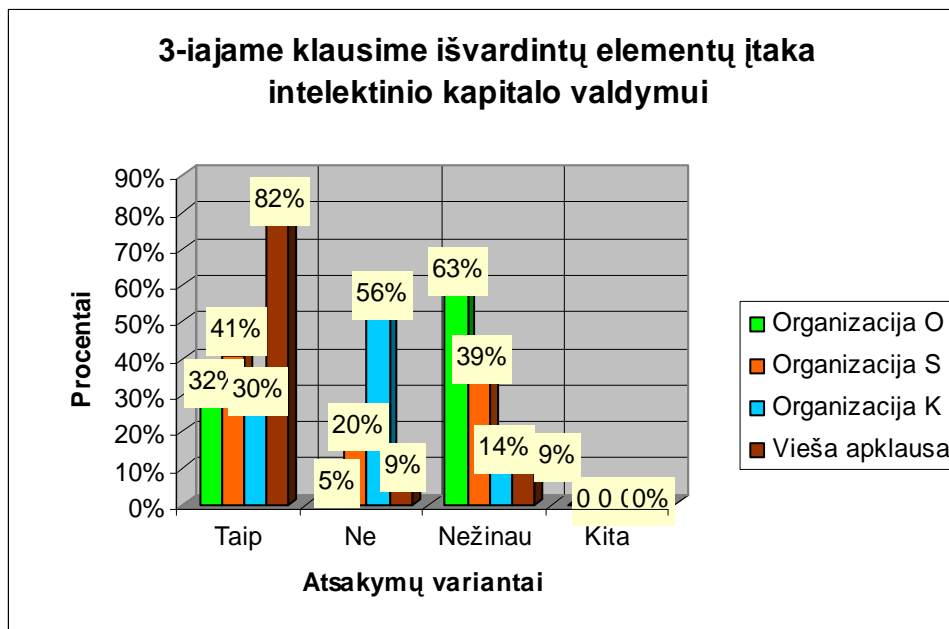
Taigi, remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, galima teigti, kad organizacijai „O“ svarbiausia yra organizacinės kultūros vystymas bei vertybių sistemos tobulinimas, santykių su klientais, konkurentais tobulinimas bei žmogiškųjų išteklių vadyba. Organizacijai „S“ aktualiausi atrodo finansų sistemos valdymas, vidinių organizacijos procesų tobulinimas, konkurencingų valdymo sprendimų priėmimas bei santykių su klientais tobulinimas. Organizacijai „K“ svarbiausios priemonės, kurias būtų galima naudoti intelektualio kapitalo valdyme, yra žmogiškųjų išteklių vadyba, procesų supaprastinimas, vidinių procesų tobulinimas bei finansų sistemos valdymas. Čia galima pastebėti, kad intelektualio kapitalo valdymo elementai buvo pasirinkti priklausomai nuo organizacijos veiklos, pvz., Gamybinei organizacijai svarbiausia tobulinti ir supaprastinti procesus, efektyviai valdyti finansinius išteklius, kai, tuo tarpu, paslaugas teikiančiai organizacijai aktualesnis yra žmogiškųjų išteklių valdymas ar santykiai su klientais. *Apibendrinant galima teigti, kad labiausiai tinkami elementai intelektualio kapitalo valdyme yra finansų sistemos valdymas, vidinių organizacijos procesų bei santykių su klientais ir konkurentais tobulinimas, o taip pat ir žmogiškųjų išteklių vadyba.* Taigi, visi minėti elementai yra ypač aktualūs intelektualio kapitalo valdymo modelyje ir pagrindinis akcentas turėtų būti sutelkiamas ties šiais elementais.

Siekiant išsiaiškinti intelektualio kapitalo valdymui reikalingų priemonių tarpusavio priklausomybę, buvo atlikti koreliaciniai skaičiavimai, naudojantis programa Statistica 6.0. Intelektinio kapitalo valdymo priemonių koreliacija pateikiama 6-ame priede.

Taigi, intelektualio kapitalo valdymo priemonių tarpe yra labai daug priklausomųjų, tačiau didžiausia priklausomybė stebima tarp šių priemonių: verslo idėjos konkurencingumo didinimo ir santykių su klientais, konkurentais ir kitais tobulinimo (0,99); vidinių organizacijos procesų tobulinimo ir operatyvinės aplinkos keitimo (0,96); organizacinės kultūros vystymo ir vertybių sistemos tobulinimo (0,96); finansų sistemos valdymo ir operatyvinės aplinkos keitimo (0,95); verslo idėjos konkurencingumo didinimo ir konkurencingų valdymo sprendimų priėmimo (0,94). *Kaip matome iš pateiktų rezultatų, vieni iš svarbiausių priemonių, naudojamų intelektualio kapitalo valdyme yra konkurencingų valdymo sprendimų priėmimas, santykių su klientais, konkurentais*

tobulinimas, verslo idėjos konkurencingumo didinimas, organizacijos savitų kompetencijų vystymas bei vidinių verslo procesų tobulinimas. Taip pat gana svarbus yra ir finansų sistemos valdymas.

Remiantis respondentų atrinktais elementais, kurie yra svarbiausi intelektualio kapitalo valdyme, buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę klausimu „ar minėti elementai padėtų organizacijai sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje?“. Buvo galimi keturi atsakymų variantai: „taip“, „ne“, „nežinau“ ir „kita“. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 12 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės

### 12 Pav. 3-iajame klausime išvardintų elementų įtaka intelektualio kapitalo valdymui

Remiantis pateikiamais duomenimis, pastebima, kad net 82% viešojoje apklausoje dalyvavusių respondentų teigė, kad minėtos priemonės gali padėti sukurti organizacijoms konkurencinį pranašumą. Trečdalis tiriamų organizacijų darbuotojų taip pat pritarė šiai nuomonei. Tačiau tik labai nedidelė dalis viešojoje apklausoje dalyvavusių (9%), taip pat organizacijų „O“ (5%) ir „S“ (20%) darbuotojai nemanė, kad intelektualio kapitalo valdymo priemonės gali padėti sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje. Šią nuomonę palaikė daugiau nei pusė organizacijos (56%) „K“ darbuotojų, tačiau tai galima paaiškinti tuo, jog „K“ yra gamybinė organizacija, todėl jai mažiau aktualus yra intelektualio kapitalo valdymas, o svarbiau finansiniai ir procesų valdymo aspektai. Taip pat nemažai respondentų pasirinko atsakymo variantą „Nežinau“ (org. „O“ -63%; org. „S“ – 39%; org. „K“ – 14%, vieša apklausa – 9%).

Ypatingai svarbus H1 hipotezės patikrinimui buvo ketvirtasis klausimas. Juo buvo siekiama išsiaiškinti ar konkurencinio pranašumo įgijimas yra aktualus Jūsų organizacijai? Klausimo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

## Konkurencinio pranašumo svarba organizacijoje

	Organizacija „O“		Organizacija „S“		Organizacija „K“		Vieša apklausa	
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
Visada	38	56%	84	44%	42	67%	47	47%
Dažnai	20	29%	84	44%	12	19%	45	45%
Kartais	10	15%	16	9%	9	14%	8	8%
Retai	-	-	5	3%	-	-	-	-
Niekada	-	-	-	-	-	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis sudaryta lentele, galima daryti išvadą, kad konkurencinio pranašumo sukūrimas yra neabejotinai svarbus visoms organizacijoms. Didžioji dauguma respondentų pasirinko atsakymų variantus „visada“ (organizacija „O“ - 56%, „S“ - 44%, „K“ - 67%, vieša apklausa - 47%) arba „dažnai“ (organizacija „S“ - 44%, vieša apklausa - 45%), o tai įrodo konkurencinio pranašumo aktualumą organizacijų veiklai. Šioje vietoje vertėtų patikrinti hipotezės H1 reikšmingumą, remiantis pirmojo ir ketvirtojo klausimų koreliacijos rezultatais. Gauti rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

## Konkurencinio pranašumo sukūrimo priklausomybė nuo intelektualinio kapitalo valdymo

		Organizacija „O“		Organizacija „S“		Organizacija „K“		Vieša apklausa	
		IKV	KP	IKV	KP	IKV	KP	IKV	KP
Org. „O“	IKV	1							
	KP	0,934611	1						
Org. „S“	IKV	0,657429	0,678394	1					
	KP	0,873659	0,276574	0,692343	1				
Org. „K“	IKV	0,235294	0,746572	0,763562	0,764574	1			
	KP	0,874659	0,236574	0,725728	0,374657	0,569247	1		
Vieša	IKV	0,456453	0,726435	0,828732	0,275674	0,596879	0,773623	1	
	KP	0,672349	0,756324	0,472567	0,276457	0,364759	0,683576	0,839591	1

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur IKV-intelektinio kapitalo valdymas, KP-konkurencinis pranašumas.

Remiantis 10-oje lentelėje pateikiamais duomenimis, galima teigti, kad labai stiprus ryšys yra tarp organizacijos „O“ ir viešos apklausos intelektualinio kapitalo valdymo ir konkurencinių pranašumų priklausomybė yra labai stipri, t.y. ji patenka į intervalą  $0,8 < r \leq 0,9$ . Tuo tarpu organizacijose „S“ ir „K“ stebima šiek tiek silpnesnė priklausomybė, tačiau, kadangi šios reikšmės patenka į intervalą  $0,5 < r_s \leq 0,7$  kur ryšys yra arba vidutinio stiprumo arba stiprus. Todėl, galima teigti, kad hipotezės H1 negalime atmesti, nes gauti rezultatai yra reikšmingi ir jie negali paneigti teiginio, jog intelektualinis kapitalas gali padėti sukurti konkurencinį pranašumą.

Penktasis klausimas yra aktualus tuo, jog juo buvo siekiama nustatyti ar organizacijos intelektinių išteklių konkurencingumas yra didesnis nei kainų, paslaugų, prekės ar informacijos konkurencingumas. Apibendrinus visus rezultatus buvo sudarytos matricos, atitinkančios visus apklaustųjų tipus (3 organizacijos ir vieša apklausa). 11 lentelėje pateikiama apibendrinta informacija apie tiriamų organizacijų intelektualinio kapitalo išteklių konkurencingumo rezultatus.

### Tiriamų organizacijų intelektualinio kapitalo išteklių konkurencingumas

Konkurencingumas:	Bendri rezultatai					
	Taip		Ne		Nežinau	
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
Kainų	77	18,3%	316	75,3%	27	6,4%
Paslaugų	168	40%	179	42,6%	73	17,4%
Prekės	108	25,4%	233	54,8%	84	19,8%
Informacijos	218	51,9%	79	18,8%	123	29,3%

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant visus penktojo klausimo rezultatus ir sulyginus trijų organizacijų bei viešos apklausos duomenis, galima teigti, kad intelektualinio kapitalo konkurencingumas vienareikšmiškai yra didesnis nei informacijos konkurencingumas, tačiau mažesnis nei kainų konkurencingumas. Taip teigiama remiantis tuo, jog didžioji dauguma (51,9%) visų apklaustųjų respondentų palaikė būtent tokią nuomonę. Kalbant apie paslaugų konkurencingumą, tai organizacijos „O“ ir „K“ mano, kad paslaugų konkurencingumas yra mažiau svarbus organizacijai, tačiau organizacija „S“ paslaugų konkurencingumą laiko aktualiu. Greičiausiai todėl, kad organizacija „S“ teikia paslaugas klientams todėl, jiems šis veiksnys yra aktualesnis konkurencinio pranašumo kūrime nei intelektualinis kapitalas. Taip pat daugiau nei pusė respondentų (54,8%) teigė, jog prekės konkurencingumas yra didesnis nei intelektualinio kapitalo konkurencingumas.

Kalbant apie bendrus visų tiriamų organizacijų rezultatus, galima teigti, kad intelektualinio kapitalo konkurencingumas yra didesnis tik nei informacijos konkurencingumas. Tuo tarpu kainų, paslaugų ir prekės konkurencingumas yra didesnis nei intelektinių organizacijos išteklių konkurencingumas, tačiau ne vienodu lygiu. Kainų konkurencingumas gali būti įvardijamas ir analizuojamas, kaip svarbiausias konkurencingumo šaltinis organizacijose, tačiau paslaugų ir prekės konkurencingumą galima būtų prilyginti intelektualinio kapitalo išteklių konkurencingumui ir jie turėtų būti analizuojami lygiagrečiai, siekiant organizacijoms sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje.

*Taigi, remiantis atlikta analize galima teigti, kad H1 hipotezės atmesti negalime, nes jos įvykimo tikimybė visose tiriamose organizacijose yra didesnė už 0,5. Apibendrinus visų tiriamų organizacijų ir viešos apklausos duomenis, gaunamas toks bendras vidurkis:  $(0,934611+0,692343+0,569247+0,839591)/4=0,758948$ . Taigi, hipotezė H1 pasitvirtino, nes ryšys tarp intelektualinio kapitalo valdymo ir konkurencinio pranašumo sukūrimo yra stiprus. Vadinasi, intelektualinio kapitalo valdymas gali padėti sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje.*

**H2: Intelektinio kapitalo elementų (žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalų) valdymo efektyvumas priklauso nuo lyderystės.** Siekiant patikrinti antrąją hipotezę buvo siekiama išsiaiškinti, ar intelektualinio kapitalo valdymo efektyvumas priklauso nuo organizacijos lyderio/ių veiklos, veiksmų, dalyvavimo ir kaip stipriai ši priklausomybė yra išreiškiama (respondentams reikėjo įvertinti lyderystės įtaka dešimties balų sistemoje); kuriems organizacijos elementams įtakos turi lyderis.



Taigi, septintuoju ir aštuntuoju klausimais, buvo siekiama išsiaiškinti, ar tiriamose organizacijose intelektualinio kapitalo valdymo efektyvumas priklauso nuo organizacijos lyderio/ių veiklos, veiksmų, dalyvavimo ir koku lygiu intelektualinio kapitalo valdymas priklauso nuo lyderystės.

12 lentelė

### Intelektinio kapitalo valdymo priklausomybė nuo organizacijos lyderio/ių

	Organizacija "O"		Organizacija "S"		Organizacija "K"		Vieša apklausa
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	
<b>Visada</b>	20	30%	58	31%	17	27%	26%
<b>Dažnai</b>	32	47%	75	40%	32	51%	39%
<b>Kartais</b>	13	19%	30	15%	12	19%	31%
<b>Retai</b>	3	4%	21	11%	1	1.5%	4%
<b>Niekada</b>	0	0	5	3%	1	1.5%	0

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 12 lentelėje pateikiamais duomenimis, galima teigti, kad intelektualinio kapitalo valdymas gana dažnai priklauso nuo lyderių, esančių organizacijoje, veiklos, dalyvavimo, veiksmų ir pan. Visų tiriamų organizacijų respondentų atsakymai pasiskirstė gana panašiai, apie pusę visų tiriamų organizacijų respondentų teigė, kad intelektualinio kapitalo valdymas dažnai priklauso nuo lyderystės. Taip pat nemažai tyrimo dalyvių manė, kad intelektualinio kapitalo valdymo efektyvumas organizacijoje visada priklauso nuo lyderio veiksmų (taip manė apie trečdalį visų organizacijų respondentų).

Toliau analizuojant intelektualinio kapitalo priklausomybę nuo lyderystės ir siekiant patvirtinti (arba paneigti) H2 hipotezę, buvo atlikti skaičiavimai, remiantis 13 lentelėje pateikiamais duomenimis. Ši lentelė sudaryta remiantis tyrimo metu gautais duomenimis, kur lyderystės įtakos stulpelyje buvo pateikiamas respondentų skaičius, teigęs, kad lyderystė visada turi reikšmingos įtakos intelektualinio kapitalo valdymui, o antrajame stulpelyje pateikiamas respondentų skaičius, teigęs, kad tiriamą organizaciją užsiima intelektualinio kapitalo valdymu.

13 lentelė

### Lyderystės ir intelektualinio kapitalo priklausomybę pagal organizacijas

	Lyderystės įtaka	IK valdymas
<b>Org. „O“</b>	20	53
<b>Org. „S“</b>	58	10
<b>Org. „K“</b>	17	0
<b>Iš viso:</b>	95	63

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus skaičiavimus su STATISTICA 6.0 buvo gauti tokie rezultatai: *tikimybė, kad intelektualinio kapitalo valdymas priklauso nuo lyderystės yra lygi  $p=0,637279$ . Reikšmingumo lygmeniui esant 0,05, galima teigti, kad H2 hipotezė pasitvirtino ir jos atmesti negalima*. Siekiant užtikrinti skaičiavimų pagrįstumą buvo atlikti dar vieni skaičiavimai, kuriais buvo siekiama užtikrinti, jog H2 hipotezės priėmimas nebūtų klaidingas. Taigi, 14 lentelėje pateikiama lyderystės įtakos intelektualinio kapitalo valdymui statistinė priklausomybė.

## Lyderystės įtaka intelektinio kapitalo valdymui

		Org. „O“		Org. „S“		Org. „K“	
		IKV	Lyderis	IKV	Lyderis	IKV	Lyderis
Org. „O“	IKV	1					
	Lyderis	0,749023	1				
Org. „S“	IKV	0,892158	0,205777	1			
	Lyderis	0,217487	0,310847	0,530970	1		
Org. „K“	IKV	0,767479	0,538904	0,649632	0,176742	1	
	Lyderis	0,513043	0,163490	0,378748	0,274865	0,527801	1

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur IKV-intelektinio kapitalo valdymas.

Remiantis 14 lentelės duomenimis, galima teigti, kad organizacijoje „O“ intelektinio kapitalo valdymas priklauso nuo lyderystės, nes ryšys yra labai stiprus, t.y.  $p=0,749023$ . Tuo tarpu organizacijose „K“ ir „S“ pastebima šiek tiek mažesnė intelektinio kapitalo valdymo priklausomybė nuo lyderystės, tačiau, remiantis ryšio stiprumo vertinimu pagal Spirmeno koreliacijos koeficiento reikšmę, galima teigti, kad ryšys yra stiprus (organizacijoje „S“ koreliacijos koeficientas yra lygus 0,530970, o organizacijoje „K“ – 0,527801).

Dar vienas ne mažiau svarbus klausimas H2 hipotezės patikrinimui buvo aštuntasis. Jame buvo siekiama sužinoti, kokių lygiu intelektinio kapitalo valdymas priklauso nuo lyderystės. Šis klausimas buvo ypatingas tuo, jog jame reikėjo įvertinti lyderystės įtaką intelektinio kapitalo valdymui tam tikru lygiu, kur 1 balas buvo skiriamas labai mažai priklausomybei, o 10 balų – labai didelei. Į šį klausimą atsakė visi respondentai, o gauti duomenys buvo apdoroti su programa STATISTICA 6.0 (15 lentelė).

## Intelektinio kapitalo valdymo priklausomybės nuo lyderystės lygio dažnių lentelė

	Organizacija "S"	Organizacija "O"	Organizacija "K"
1<x<=2	3		
2<x<=3	3		
3<x<=4	5		10
4<x<=5	18	2	17
5<x<=6	69	5	13
6<x<=7	45	17	14
7<x<=8	34	18	5
8<x<=9	10	16	4
9<x<=10	2	10	

Šaltinis: sukurta autorės

Remiantis pateikiamais duomenimis, galima teigti, kad organizacijoje „S“ intelektinio kapitalo valdymas nuo lyderystės priklauso gana stipriai, t.y. ši priklausomybė daugiausiai pasiskirsčiusi tarp 5 ir 7 balų, organizacijoje „O“ – tarp 6 ir 9, o organizacijoje „K“ – tarp 4 ir 7. Neabejotinai intelektinio kapitalo valdymo priklausomybė nuo lyderystės yra didžiausia organizacijoje „O“, o mažiausia – organizacijoje „K“. Šias išvadas galima patvirtinti, remiantis 16 lentele, kurioje pateikiami stebimų rezultatų vidurkiai, medianos, minimumai ir maksimumai.

### Intelektinio kapitalo priklausomybės nuo lyderystės skaitinės charakteristikos

	Vidurkis	Mediana	Minimumas	Maksimumas
"O"	8,044118	8	5	10
"S"	6,539683	6	2	10
"K"	5,984127	6	4	9

Šaltinis: sukurta autorės, naudojantis Statistica 6.0

Kaip jau minėta anksčiau, labiausiai intelektinio kapitalo valdymas nuo lyderystės priklauso organizacijoje „O“ (vidurkis siekia net 8,044118). Taip pat šios organizacijos respondentų atsakymai pasiskirstė tarp didžiausių minimumo ir maksimumo reikšmių. Tuo tarpu, nors organizacijos „S“ vidurkis yra antroje vietoje, tačiau šioje organizacijoje pasitaikė respondentų, kurie pasirinko mažiausias reikšmes, t.y. minimumas yra lygus 2.

Hipotezės H2 patikrinimui įtakos turėjo ir devintasis klausimas. Jame respondentai turėjo pažymėti elementus, kuriems turi įtakos lyderis/iai organizacijoje. Svarbu paminėti tai, kad visi iš išvardintų elementų priklauso vienam iš trijų organizacijos kapitalų (santykiniam, organizaciniam arba žmogiškajam). Todėl, pagal pateikiamus atsakymus, galima daryti išvadas apie lyderystės įtakos stiprumą vienam ar kitam intelektinio kapitalo struktūriniam elementui (18 lentelė). Minėtina, kad kiekvienoje tiriamoje organizacijoje respondentai žymėjo vidutiniškai po 3 atsakymų variantus. Visa lyderystės įtakos intelektinio kapitalo struktūriniais elementams atsakymų pasiskirstymo lentelė pateikiama 7-ame priede, o 17 lentelėje galima matyti tik reikšmingiausius rezultatus.

### Lyderystės įtaka intelektinio kapitalo struktūriniais elementams

	Org. "O"		Org. "S"		Org. "K"		Vieša apklausa	
<b>Žmogiškasis kapitalas</b>								
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
Darbuotojų motyvacijai ir įsipareigojimams	28	12,7%	61	11,6%	29	14,4%	42	10,1%
Darbuotojų mokymui, tobulėjimui	12	5,5%	77	14,7%	8	4,0%	33	7,9%
<b>Organizacinis kapitalas</b>								
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
Organizacijos strategijai	35	15,9%	53	10,1%	28	13,9%	33	7,9%
<b>Santykinis kapitalas</b>								
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
Ryšiams su pirkėjais (klientais)	14	6,4%	58	11,1%	17	8,4%	24	5,8%
Ryšiams su tiekėjais	12	5,5%	23	4,4%	32	15,9%	27	6,5%
Ryšiams su partneriais	15	6,8%	39	7,4%	23	11,4%	27	6,5%
Organizacijos reputacijai	31	14,1%	69	13,0%	10	5,0%	48	11,5%

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 17 lentele galima teigti, kad lyderis/iai organizacijoje neabejotinai didžiausią įtaką turi darbuotojų motyvacijai ir įsipareigojimams bei organizacijos strategijai (taip teigė visų apklausiamų organizacijų didžioji respondentų dalis). Šiek tiek mažiau aktualūs, bet vis vien svarbūs (remiantis tuo, jog šiuos atsakymų variantus žymėjo dviejų organizacijų nemaža dalis respondentų) yra lyderio įtaka organizacijos reputacijai. Taip pat galima paminėti, kad organizacijos

„S“ nemaža dalis respondentų mano, jog lyderis turi įtakos ir darbuotojų mokymui bei tobulėjimui, o taip pat ir ryšiams su pirkėjais (klientais). Tuo tarpu organizacijos „K“ respondentai teigė, kad organizacijos lyderis/iai turi įtakos ir ryšiams su tiekėjais bei partneriais. Tokius atsakymus galėjo įtakoti tai, kad organizacija „K“ yra gamybinė įmonė, todėl ryšiai su tiekėjais ir partneriais yra ypač aktualūs tokio tipo organizacijai.

Siekiant gauti tikslesnius duomenis ir remiantis 13 lentele, su programa STATISTICA buvo apskaičiuotos lyderystės priklausomybės tikimybės nuo intelektualio kapitalo sudedamųjų elementų, t.y. žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalų.

18 lentelė

**Lyderystės priklausomybė nuo intelektualio kapitalo struktūrinių elementų**

	Lyderystė	Žmogiškasis Kapitalas	Organizacinis kapitalas	Santykinis kapitalas
Organizacija „O“	20	58	85	72
Organizacija „S“	58	148	174	189
Organizacija „K“	17	44	75	82
Tikimybė		0,729740	0,379827	0,505760

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad didžiausia priklausomybė yra pastebima tarp lyderystės ir žmogiškojo kapitalo ( $p=0,729740$ ). Tuo tarpu mažiausiai nuo lyderystės priklauso organizacinis kapitalas ( $p=0,379827$ ).

*Taigi, remiantis atliktais skaičiavimais (tiek statistiniais, tiek ir santykiniais), galima teigti, kad H2 hipotezės atmesti negalime. Nors paskaičiuotos koreliacijos rodo, kad ryšys tarp intelektualio kapitalo valdymo ir lyderystės nėra labai stiprus, tačiau tik stiprus, vis tiek negalime atmesti hipotezės H2. Vadinasi, intelektualio kapitalo elementų (žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalų) valdymo efektyvumas priklauso nuo lyderystės. Tačiau minėtina, kad labiausiai nuo lyderystės priklauso žmogiškojo kapitalo (vienos iš intelektualio kapitalo valdymo sudedamųjų elementų) valdymo efektyvumas, o mažiausiai – organizacinio.*

**H3: Intelektinio kapitalo valdymas turi teigiamos įtakos organizacijos veiklos rezultatams.**

Siekiant patikrinti trečiąją hipotezę buvo siekiama išsiaiškinti, ar tiriamose organizacijose yra valdomas intelektualinis kapitalas; kokie yra organizacijų veiklos rezultatai ir ar pokyčiams (nesvarbu neigiamiems ar teigiamiems) turėjo įtakos intelektualio kapitalo valdymas; taip pat kokios pagrindinės priežastys lėmė tiriamų organizacijų teigiamus pokyčius. Taip pat tikrinant hipotezę buvo analizuojamas respondentų vertinimas žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalo atžvilgiu.

10, 11 ir 12 klausimai buvo ypač aktualūs, nes jais buvo siekiama nustatyti statistinę intelektualio kapitalo valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų priklausomybę. Šiuose klausimuose pateikiamus teiginius reikėjo įvertinti skalėje nuo 1 iki 10, kur 1-blogiausias įvertinimas, o 10-geriausias. Suvedus tyrimo rezultatus buvo pateikiami apibendrinti duomenys, t.y. pateikiamas išvestas vidurkis (atskirai kiekvienai įmonei ir kiekvienam teiginiui). Taip pat buvo apskaičiuotas

bendras visų teiginių vidurkis, kuris leido daryti prielaidas, apie intelektualio kapitalo elementų naudojimo svarbą organizacijų veikloje (žr. priedas nr.8, 1 lentelė).

Remiantis priede nr. 8, 1-oje lentelėje pateikiamais tyrimo rezultatų duomenimis, galima teigti, kad žmogiškojo kapitalo valdymas yra geriausiai vykdomas organizacijoje „O“ (didžiausias vidurkis lygus 9,85). Tai galima būtų paaiškinti tuo, jog ši organizacija užsiima prekyba, o taip pat teikia ir popardavimines paslaugas, todėl žmogiškieji ištekliai yra vieni svarbiausių išteklių. Būtent todėl jų valdymas tampa labai aktualus organizacijai „O“. Tuo tarpu prasčiausiai žmogiškasis kapitalas yra valdomas organizacijoje „K“ (vid.=6,13). Kalbant apie bendrą teiginių vidurkį, galima teigti, kad *tiriamoms organizacijoms (kartu su viešos apklausos rezultatais), svarbiausia yra darbuotojų pasitenkinimas darbu, jų indėlis į organizacijos veiklos rezultatus ir darbuotojų kompetencijos lygis.*

Siekiant išsiaiškinti koreliacijos ryšio stiprumą tarp atskirų žmogiškojo kapitalo valdymo elementų, buvo skaičiuojama statistinė priklausomybė. Žmogiškojo kapitalo elementų tarpusavio priklausomybę rodanti lentelė pateikiama 9-ame priede, 1-oje lentelėje. Remiantis jos duomenimis, pastebima, kad labai stiprus ryšys yra tarp organizacijos darbuotojų lojalumo organizacijai lygio ir karjeros galimybių (0,957011; pažymėta geltonai) bei tarp darbuotojų indėlių į organizacijos veiklos rezultatus ir jų žinojimo apie tokį savo indėlį. Taip pat stiprus ryšys yra tarp organizacijos darbuotojų kompetencijos lygio ir karjeros galimybių (0,745369; pažymėta mėlyvai) bei tarp darbuotojų indėlio į organizacijos veiklos rezultatus ir darbo užmokesčio. Kiti ryšiai toliau nebus nagrinėjami, nes jie nėra tokie stiprūs, tačiau verta paminėti, kad raudonai pažymėti skaičiai lentelėje rodo, kad nėra praktiškai jokio ryšio tarp tam tikrų elementų (šiuo atveju tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbo užmokesčio priklausomybės nuo organizacijos pasiektų rezultatų).

Analizuojant organizacinio kapitalo elementų svarbos vidurkius organizacijoje bei remiantis priede nr. 7, 2-oje lentelėje pateikiamais tyrimo rezultatų duomenimis, galima teigti, kad organizacinio kapitalo valdymas geriausias yra organizacijoje „O“ (vid. 6,53), tačiau ne ką mažiau nuo jos atsilieka ir viešos apklausos rezultatai (vid.6,36). Tuo tarpu organizacijose „S“ ir „K“ organizacinio kapitalo valdymas yra beveik vienodo lygio, tačiau jis yra mažiau aktualus nei organizacijoje „O“. Kalbant apie bendrą teiginių vidurkį, tai *svarbiausia organizacinio valdyme (remiantis visų tiriamų organizacijų apklausos duomenimis) yra finansų valdymo veiksmingumas, gerai organizuoti valdymo sprendimai bei organizacijos strategijos suderinamumas su visomis kitomis organizacijos veiklomis.*

Siekiant išsiaiškinti koreliacijos ryšio stiprumą tarp atskirų organizacinio kapitalo valdymo elementų, buvo skaičiuojama statistinė priklausomybė. Organizacinio kapitalo elementų tarpusavio priklausomybės lentelė pateikiama 9-ame priede, 2-oje lentelėje. Remiantis paskaičiuotomis koreliacijomis, labai stiprus ryšys yra stebimas tarp tokių organizacinio kapitalo valdymo elementų: aiškiai išreikštų organizacijos vertybių bei žinių organizacijoje valdymo (0,967344); organizacinės struktūros ir sistemos suderinamumo (t.y. jos neapriboja ryšių tarp darbuotojų) bei inovacijų kūrimo

organizacijoje (0,953579); aiškiai išreikštų organizacijos vertybių bei inovacijų kūrimo organizacijoje (0,922152); inovacijų kūrimo organizacijoje bei tyrimų ir vystymo veiklos efektyvumo (0,887073); žinių organizacijoje valdymo ir inovacijų kūrimo (0,862472); motyvuojančios organizacinės kultūros ir organizacijos elgsenos suderinamumo su vidiniais verslo procesais (0,849038). Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad *vieni iš svarbiausių elementų organizacinio kapitalo valdyme yra aiškiai išreikštos organizacijos vertybės ir inovacijų kūrimas* (remiantis tuo, jog šie teiginiai turi daugiausiai ir reikšmingiausių koreliacijų su kitais teiginiais).

Analizuojant santykinio kapitalo elementų svarbos vidurkius organizacijoje bei remiantis *priede nr. 8, 3-ioje lentelėje* pateikiamais tyrimo rezultatų duomenimis, galima teigti, kad santykinio kapitalo valdymas geriausiai išvystytas organizacijoje „S“ (vid. 8,01). Tokius rezultatus galėjo lemti organizacijos veiklos specifika. Kaip jau minėta anksčiau, ji veikia paslaugų sektoriuje, todėl natūralu, kad santykiai su klientais, partneriais, tiekėjais ir pan. labiausiai įtakoja organizacijos veiklos rezultatus ir turi didžiausios įtakos organizacijos konkurencinio pranašumo rinkoje įgijimui. Organizacijoje „O“ taip pat yra pakankamai rūpinamasi santykinio kapitalo valdymu (vid. 6,96), tačiau ne taip gerai, kaip organizacijoje „S“. Kalbant apie bendrą teiginių vidurkį, pastebima, kad *aktualiausi santykinio kapitalo valdyme yra siekis patenkinti vartotojų lūkesčius, verslo partnerių pastovumas (t.y. ilgalaikių santykių palaikymas) bei darbuotojų kompetencijos vystymas*.

Siekiant išsiaiškinti koreliacijos ryšio stiprumą tarp atskirų santykinio kapitalo valdymo elementų, buvo skaičiuojama statistinė priklausomybė. Santykinio kapitalo elementų tarpusavio priklausomybės lentelė pateikiama *9-ame priede, 3-ioje lentelėje*. Labai stipri koreliacija yra tarp partnerių lūkesčių išsiaiškinimo ir darbuotojų asmeninių tikslų sutapimo su organizacijos tikslais (0,951781) bei tarp darbuotojų asmeninių tikslų sutapimo su organizacijos tikslais ir darbuotojų kompetencijų vystymo (0,843826). Taip pat yra pastebima stipri koreliacija tarp siekio išsiaiškinti partnerių lūkesčius bei darbuotojų kompetencijų vystymo (0,759611) ir tarp siekio išsiaiškinti partnerių lūkesčius bei informacijos pasiekiamumo (0,755056). Kaip matome, vienas iš svarbiausių veiksmų santykinio kapitalo valdyme yra siekis išsiaiškinti partnerių lūkesčius, ko pasėkoje, organizacijos gali sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje.

Tryliktasis klausimas buvo ypač aktualus trečiosios hipotezės patikrinimui, nes juo siekiama išsiaiškinti, ar tiriamos organizacijos veiklos rezultatai yra geri ir, kaip tai susiję su intelektinio kapitalo valdymo elementų naudojimu organizacijos veikloje. Reikia paminėti, kad respondentai šiame klausime žymėjo vidutiniškai po 2 atsakymų variantus.

## Organizacijų veiklos rezultatų duomenų suvestinė

	Org. „O“		Org. „S“		Org. „K“		Vieša apklausa
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Proc.
Organizacija užima lyderio pozicijas rinkoje	50	48,1%	98	44,1%	-	-	20,0%
Organizacijai numatomos palankios vystymosi perspektyvos ateityje	11	10,6%	24	10,8%	35	32,1%	17,1%
Pelno augimas	32	30,7%	35	15,8%	-	-	14,3%
Pardavimų augimas	7	6,8%	57	25,7%	21	19,3%	11,4%
Išaugusi rinkos dalis	-	-	-	-	53	48,6%	5,8%
Reakcija į pokyčius	-	-	-	-	-	-	17,1%
Kita	4	3,8%	8	3,6%	-	-	14,3%

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad dvi iš trijų tiriamų organizacijų („O“ ir „S“) užima lyderio pozicijas rinkoje, o trečioji organizacija „K“ yra dar auganti rinkoje. Labai svarbu paminėti yra tai, kad respondentai, pažymėję atsakymo variantą „Kita“ teigė, kad organizacijos, kuriose jie dirba, rezultatai pastaruoju metu yra prastesni nei paprastai. Tačiau tokius atsakymus galima paaiškinti dabartine finansine krize Lietuvoje. Kaip žinoma, daugelis organizacijų turi sumažėjusius pardavimus, pelnus ir pan., todėl dėl nedidelio tokių atsakymo procento, negalima teigti, kad tiriamų organizacijų veiklos rezultatai yra gana prasti. Juo labiau, kad, kaip buvo minėta anksčiau, dvi organizacijos yra savo srities lyderės rinkoje, todėl net ir prastesnė padėtis Lietuvoje tokioms organizacijoms yra mažiau aktuali, nei toms, kurios yra gana mažos bei mažiau pelningos organizacijos.

Remiantis tyrimo metu gauta informacija apie organizacijų intelektualinio kapitalo valdymą bei jų veiklos rezultatus per pastaruosius trejus metus, galima pateikti koreliacinio stiprumo duomenų lentelę (20 lentelė).

20 lentelė

## Organizacijos veiklos rezultatų priklausomybė nuo intelektualinio kapitalo valdymo

	Organizacija „O“		Organizacija „S“		Organizacija „K“		Vieša apklausa	
	IKV	Rezultatai	IKV	Rezultatai	IKV	Rezultatai	IKV	Rezultatai
„O“	IKV	1						
	Rezultatai	0,732919	1					
„S“	IKV	0,632803	0,289775	1				
	Rezultatai	0,608898	0,545990	0,598530	1			
„K“	IKV	0,377890	0,498086	0,435876	0,437709	1		
	Rezultatai	0,589348	0,756424	0,687554	0,684455	0,276460	1	
Vieša	IKV	0,609976	0,755459	0,784556	0,586988	0,236769	0,674563	1
	Rezultatai	0,577693	0,437980	0,329808	0,645349	0,547930	0,785534	0,896543

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur IKV-intelektinio kapitalo valdymas.

Remiantis skaičiavimais, kurių rezultatai pateikiami 20 lentelėje, galima teigti, kad ypač stipri organizacijų veiklos rezultatų priklausomybė nuo intelektualinio kapitalo valdymo yra pastebima viešojoje apklausoje (0,896543). Vadinasi, galima daryti išvadą, kad Lietuvos organizacijose intelektualinio kapitalo valdymas turi didelės reikšmės tų organizacijų veiklos rezultatuose. Šiek tiek

silpnėsnis ryšys, pastebimas tarp organizacijos „O“ intelektualinio kapitalo valdymo ir veiklos rezultatų (0,732919). Nors jis yra silpnėsnis nei viešos apklausos (0,896543), tačiau jis yra vertinamas kaip stiprus. Tuo tarpu organizacijos „S“ rezultatų priklausomybė nuo intelektualinio kapitalo valdymo yra lygi 0,598530 ir vertinamas kaip vidutinio stiprumo ryšys, o organizacijos „K“ – 0,276460 yra vertinamas kaip silpnas ryšys. Kitos koreliacijos, pateikiamos 20 lentelėje nebus analizuojamos, nes jos nėra tokios aktualios, siekiant nustatyti intelektualinio kapitalo valdymo reikšmę organizacijų veiklos rezultatams.

Šioje vietoje, kaip palyginimą, galima būtų pateikti respondentų nuomonę, apie intelektualinio kapitalo valdymo svarbą organizacijos veiklos rezultatams. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 21 lentelėje.

21 lentelė

**Organizacijos veiklos rezultatų priklausomybė nuo intelektualinio kapitalo valdymo pagal respondentus**

	Organizacija „O“		Organizacija „S“		Organizacija „K“		Vieša apklausa
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Proc.
<b>Taip</b>	31	45,6%	23	12,2%	2	3,2%	13,0%
<b>Nevisiškai</b>	14	20,6%	62	32,8%	25	39,9%	39,1%
<b>Ne</b>	5	7,4%	36	19,1%	30	47,5%	8,7%
<b>Neturiu nuomonės</b>	17	25%	63	33,3%	6	9,4%	34,8%
<b>Kita</b>	1	1,4%	5	2,6%	-	-	4,4%

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad organizacijoje „O“ apie pusę respondentų teigia, jog organizacijų veiklos rezultatai priklauso nuo intelektualinio kapitalo valdymo. Trečdalis organizacijos „S“ apklaustų darbuotojų neturi nuomonės šiuo klausimu, o apie pusę organizacijos „K“ darbuotojų mano, kad intelektualinio kapitalo valdymas nėra aktualus, kalbant apie organizacijų veiklos rezultatus. Tuo tarpu didžioji dalis (39,1%) viešojoje apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad organizacijų rezultatai nevisiškai priklauso nuo intelektualinio kapitalo valdymo. Keletas respondentų pažymėjo atsakymo variantą „Kita“, kuriame pateikiami atsakymai iš dalies paaiškina, kodėl didžioji dauguma respondentų teigė, jog priklausomybė tarp dviejų elementų nėra labai stipri. Taigi, respondantai pažymėjo, kad organizacijose nėra įdiegta tam tikrų specialių intelektualinio kapitalo modelių, todėl negalima tiksliai nustatyti, ar būtent veikla intelektualinio kapitalo valdymo srityje, padeda organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų.

*Lyginant penkioliktojo klausimo respondentų atsakymus ir paskaičiuotas koreliacijas šiam klausimui, galima teigti, kad organizacijoje „O“ bei viešojoje apklausoje gautais duomenimis pastebima stipri arba labai stipri koreliacija tarp organizacijų veiklos rezultatų ir intelektualinio kapitalo valdymo, kai tuo tarpu organizacijoje „S“ šis ryšys yra vidutinio silpnumo, o organizacijoje „K“ labai silpnas. Tačiau, išvedus bendrą vidurkį, gauname tokį rezultatą:  $(0,732919+0,598530+0,276460+0,896543)/4=0,626113$ . Kadangi šis skaičius pakliūna į intervalą  $0,6 < r_s <= 0,8$ , tai galima teigti, kad ryšys tarp organizacijų veiklos rezultatų ir intelektualinio kapitalo valdymo yra stiprus, todėl galime teigti, kad hipotezė H3 pasitvirtino ir intelektualinio kapitalo*



valdymas turi įtakos organizacijų veiklos rezultatams. Remiantis atliktais skaičiavimais, daroma išvada, kad hipotezės H3 negalime atmesti kaip nereikšmingos ir patvirtinama, kad intelektinio kapitalo valdymas turi teigiamos įtakos organizacijos veiklos rezultatams.

Keturioliktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios pagrindinės priežastys lėmė tiriamų organizacijų iškilimą rinkoje. Šio klausimo rezultatai pateikiami apibendrintai, kartu su viešąja apklausa, nes į atvirą klausimą atsakė tik 15% visų apklaustųjų (viso dalyvavo 420 respondentų; iš jų į atvirą klausimą atsakė 63). Apibendrinant gautus atsakymus galima teigti, kad dažniausiai pasikartojančios priežastys, lemiančios organizacijų iškilimą rinkoje buvo sekančios: 1. Geri, kompetetingi darbuotojai; 2. Sėkmingi inovacijų diegimo projektai; 3. Tinkama atmosfera darbe, skatinanti darbuotojus siekti geresnių rezultatų ne tik dėl organizacijos teigiamų rezultatų siekio, tačiau ir dėl pačių darbuotojų suinteresuotumo; 4. Gerai organizuota vadybinė sistema organizacijoje; 5. Stipri lyderio įtaka ne tik darbuotojams, tačiau ir visai organizacijos veiklai; 6. Tinkamas darbuotojų požiūris į darbą, o ypač į klientus; 7. Organizacijos rezultatų pagerėjimas motyvuoja darbuotojus siekti daugiau, nes nuo to priklauso jų atlyginimo bei priedų dydis; 8. Darbuotojams suteikiama galimybė tobulėti ir siekti karjeros, todėl jaučiamos darbuotojų pastangos siekti geresnių rezultatų, o tuo pačiu tai įtakoja ir organizacijų veiklos rezultatus; 9. Teigiamas organizacijos kultūrinis klimatas.

### **3.4 Tyrimo rezultatų įvertinimas**

Duomenų analizė atskleidė intelektinio kapitalo valdymo įtakos konkurenciniams pranašumams rinkoje rezultatus, kurie, tikrinant iškeltas hipotezes parodė, kad 3 iš 3 hipotezių pasitvirtino, t.y. buvo gauti statistiškai reikšmingi rezultatai.

13 pav. pateiktos intelektinio kapitalo valdymo konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu tyrimo metu pasitvirtinusios hipotezės.

Toliau aptarsime hipotezių tikrinimo rezultatus.

***H1: Intelektinio kapitalo valdymo sistemos sukūrimas padeda organizacijoms įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje.***

Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė (nuo vidutiniškai stiprios korelacijos iki labai stiprios koreliacijos) tarp intelektinio kapitalo valdymo ir konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo. Taigi, galima daryti išvadą, kad organizacijos, kurios užsiima intelektinio kapitalo valdymu savo veikloje (arba naudoja ne vientisą sistemą, tačiau tam tikrus, tik intelektinio kapitalo valdymui būdingus elementus), gali tapti konkurencingos (konkurencingesnės) rinkoje ir sukurti savo organizacijai konkurencinį pranašumą rinkoje.

Analizuojant intelektinio kapitalo valdymo svarbą organizacijoms buvo išsiaiškinta, kad labiausiai tinkantis (lengviausiai pritaikomas) intelektinio kapitalo valdymo modelis tiriamoms organizacijoms būtų Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelis. Tuo tarpu svarbiausia organizacijoms yra klientų lojalumo siekimas, organizacijos reputacijos didinimas, finansinio

pelningumo siekis, klientų pasitenkinimas, naujovių kūrimas, visų organizacijos suinteresuotųjų tikslų patenkinimo siekimas, skatinančio organizacijos kultūrinio klimato kūrimas, produkto/paslaugos pelningumo analizė, žmogiškųjų išteklių valdymas, tyrimai ir plėtra, procesų vertinimas bei darbuotojų kompetencijų analizė. Taigi, galima teigti, kad nors tiriamos organizacijos veikia skirtingose pramonės šakose, tačiau jos visos į savo veiklą įtraukia intelektualio kapitalo valdymo elementus.

Taip pat buvo tirtas ryšio stiprumas tarp keturių naudojamų intelektualio kapitalo valdymo modelių (Nematerialių išteklių monitorinio modelis; Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelis; Finansinių efektyvumo rodiklių sistemos modelis; „Skandia“ navigatoriaus modelis) elementų. Statiškai intelektualio kapitalo valdymui svarbūs ryšiai nustatyti tarp organizacijos stabilumo analizės ir procesų įvertinimo sistemos; klientų lojalumo siekio ir klientų pasitenkinimo padidėjimo bei organizacijos kultūrinio klimato, skatinančio tobulėti; pinigų cirkuliavimo analizės ir kapitalų pelningumo; struktūrinio kapitalo valdymo ir tyrimų bei plėtros.

Atlikus statistinę analizę taip pat buvo išsiaiškinta, kad ypatingai tarpusavyje (o taip pat ir su kitais elementais) koreliuoja konkurencingų valdymo sprendimų priėmimas, santykių su klientais, konkurentais tobulinimas, verslo idėjos konkurencingumo didinimas, organizacijos savitų kompetencijų vystymas bei vidinių verslo procesų tobulinimas. Tokia koreliacija rodo, kad intelektualio kapitalo valdymo elementai buvo pasirinkti priklausomai nuo organizacijos veiklos, pvz., gamybinei įmonei svarbiausia tobulinti ir supaprastinti procesus, efektyviai valdyti finansinius išteklius, kai, tuo tarpu, paslaugas teikiančiai organizacijai aktualesnis yra žmogiškųjų išteklių valdymas ar santykiai su klientais.

Taip pat atlikus analizę nustatyta, kad konkurencinis pranašumas organizacijoje yra svarbus „visada“ arba „dažnai“ (daugiau nei 50% visų tiriamų organizacijų respondentų pasirinko šiuos atsakymų variantus). Dar vienas ne mažiau svarbus tyrimo rezultatas yra tai, kad buvo išsiaiškinta, jog intelektualio kapitalo išteklių konkurencingumas yra didesnis už informacijos konkurencingumą, tačiau kainų, paslaugų bei prekių konkurencingumas respondentų vis dar yra vertinami kaip labiau konkurencingi nei intelektinių organizacijos išteklių konkurencingumas.

***H2: Intelektinio kapitalo elementų (žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalų) valdymo efektyvumas priklauso nuo lyderystės.***

Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė tarp intelektualio kapitalo elementų valdymo efektyvumo ir lyderystės organizacijose. Tyrimo rezultatai rodo, kad tikimybė, jog intelektualio kapitalo elementų (žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalų) valdymo efektyvumas priklauso nuo lyderystės yra lygi 0,637279. Esant reikšmingumo lygmeniui 0,05 negalime atmesti hipotezės H2. Tačiau čia reikėtų paminėti, kad skirtingose organizacijose intelektualio kapitalo elementų valdymo efektyvumas nuo lyderystės priklauso skirtingu lygiu. Atlikus statistinę analizę, buvo pastebėta, kad organizacijose „O“ ir „K“ tarp intelektualio kapitalo valdymo efektyvumo ir lyderystės yra labai stiprus ryšys, kai, tuo tarpu,

organizacijoje „S“ ši koreliacinė priklausomybė yra labai silpna. Tai leidžia daryti išvadą, kad, organizacijose „O“ ir „K“ yra stiprūs lyderiai, kurie sąlygoja organizacijos intelektualio kapitalo valdymo sistemos efektyvumą, kai, tuo tarpu, organizacijoje „S“ intelektualio kapitalo valdymo efektyvumas labai yra mažai įtakotas organizacijos lyderio veiksmų.

Analizuojant antrąją hipotezę buvo siekiama išsiaiškinti kokiems organizacijos intelektualio kapitalo valdymo elementams didžiausią įtaką turi lyderis/iai organizacijoje. Buvo išsiaiškinta, kad lyderis/iai neabejotinai didžiausią įtaką turi darbuotojų motyvacijai ir išsipareigojimams bei organizacijos strategijai. Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad didžiausią įtaką lyderis/iai organizacijoje turi žmogiškajam kapitalui. Tačiau taip pat labai daug įtakos jie daro ir santykiniam kapitalui. Tuo tarpu organizacinis kapitalas labiau priklauso nuo organizacijos darbuotojų, o ne nuo lyderio veiklos. Kita vertus, lyderis, veikdamas žmogiškąjį bei santykinį kapitalą, netiesiogiai įtakoja ir organizacinį (per darbuotojus). Šis tyrimo rezultatas yra labai svarbus, nes, remiantis mokslinės literatūros analize teorinėje dalyje, buvo išsiaiškinta, kad intelektualio kapitalo valdymas labiausiai priklauso nuo santykinio kapitalo, o tik po to nuo žmogiškojo. Tačiau atlikus tyrimą ir išanalizavus rezultatus buvo pastebėta, kad lyderis didžiausią įtaką daro žmogiškajam kapitalui, kuris, savo ruožtu, įtakoja intelektualio kapitalo valdymą. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad, siekiant tinkamo intelektualio kapitalo valdymo, lyderiai daugiau dėmesio turėtų skirti tinkamam organizacijos santykinio kapitalo valdymui, nes šiuo metu, didžiausią įtaką jie daro tik žmogiškojo kapitalo elementams.

### ***H3: Intelektinio kapitalo valdymas turi teigiamos įtakos organizacijos veiklos rezultatams.***

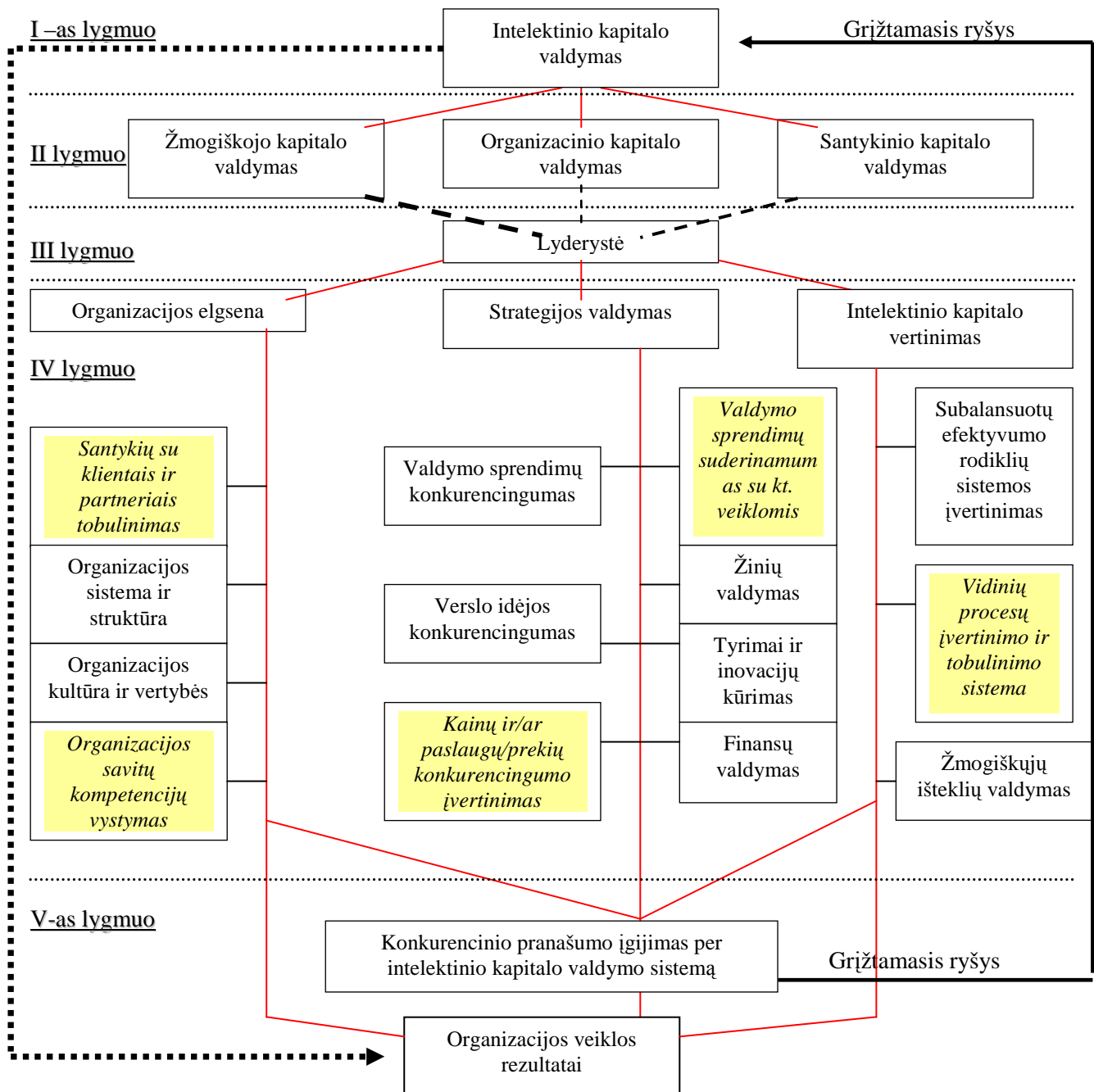
Ši hipotezė pasitvirtino iš dalies, nes nors egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė tarp organizacijos veiklos rezultatų ir intelektualio kapitalo valdymo organizacijose „O“ ir „S“ (stebimas labai stiprus ryšys), tačiau organizacijoje „K“ šis ryšys yra silpnas. Vertinant apibendrintus rezultatus, galima teigti, kad ryšys yra stiprus, todėl negalime atmesti šios hipotezės, tačiau ji pasitvirtino ne vienareikšmiškai visose organizacijose. Tai leidžia daryti išvadą, jog intelektualio kapitalo valdymo efektyvumas turi teigiamos įtakos organizacijų veiklos rezultatams, tačiau tai priklauso ir nuo organizacijos veiklos pobūdžio, nes organizacija „K“ užsiima gamyba, todėl intelektualio kapitalo valdymas jai yra mažiau aktualus. Būtent todėl, atlikus statistinę analizę, organizacijoje „K“ buvo pastebėtas silpnas ryšys tarp intelektualio kapitalo valdymo ir teigiamų pokyčių organizacijų veikloje.

Tikslinga būtų pabrėžti, kad atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, kad intelektualio kapitalo valdymas yra efektyvesnis, o tuo pačiu ir reikalingesnis paslaugas teikiančiose organizacijose, nes paslaugos yra tiesiogiai susijusios su žmogiškuoju kapitalu, kuris, kaip buvo išsiaiškinta tyrimo metu, yra vienas iš svarbiausių intelektualio kapitalo valdymo elementų. Tačiau visos tiriamos organizacijos turi gana geras pozicijas rinkoje: organizacijos „O“ ir „S“ užima lyderio pozicijas savo srityje, o tuo tarpu organizacija „K“ teigia, jog per pastaruosius kelerius metus jos rinkos dalis išaugo. Kadangi organizacijoje „K“ nėra vykdoma jokia veikla intelektualio kapitalo valdymo

srityje, galima daryti išvadą, kad išaugusi rinkos dalis bei pagerėjusi situacija ne visada priklauso nuo sėkmingos intelektualio kapitalo valdymo politikos. Tačiau organizacijų „S“ ir „O“ iškilimas ir tapimas lyderiu savo srityje buvo įtakotas veiklos intelektualio kapitalo valdymo srityje. Taip pat svarbu yra paminėti tai, kad tik organizacijoje „O“ yra pastebimas intelektualio kapitalo valdymo modelio naudojimas, t.y. naudojamos priemonės, kurios yra priskirtinos prie Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelio. Būtent todėl, kad organizacijose nėra įvardinti tikslios intelektualio kapitalo valdymo priemonės, negalima tiksliai nustatyti, ar būtent veikla intelektualio kapitalo valdymo srityje, padeda organizacijoms pasiekti geresnių rezultatų.

Kita vertus, nustatyta statistiškai reikšminga priklausomybė tarp organizacinio kapitalo elementų, t.y. tarp aiškiai išreikštų organizacijos vertybių, inovacijų kūrimo. Tiriant santykinio kapitalo elementų priklausomybę buvo išsiaiškinta, kad svarbiausia organizacijai yra patenkinti vartotojų lūkesčius, vystyti darbuotojų kompetencijas bei turėti pastovius verslo partnerius. Visi išvardinti elementai gali padėti organizacijoms sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje. Kalbant apie žmogiškojo kapitalo elementų priklausomybę, pastebėta, kad labiausiai vienas nuo kito priklauso darbuotojų lojalumo organizacijai lygis ir karjeros galimybės (jos taip pat stipriai koreliuoja su darbuotojų kompetencijos lygiu) bei darbuotojų indėlio į organizacijos veiklos rezultatus ir jų žinojimo apie savo indėlį.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą: **intelektualio kapitalo valdymo sistemos sukūrimas, kartu su stipriai išreikšta lyderyste organizacijoje, padeda organizacijoms įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje ir pasiekti geresnius rezultatus, lyginant su tomis organizacijomis, kurios nenaudoja intelektualio kapitalo valdymo elementų.**



Šaltinis: sudaryta autorės

### 13 pav. Pakoreguotas intelektinio kapitalo valdymo, konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu, modelis

Taigi, intelektinio kapitalo valdymas, paremtas žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalo tinkamu įvertinimu ir valdymu daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams ir padeda organizacijoms sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje (savo pramonės šakoje ar veiklos srityje). Tai pavaizduota 13 pav. pateiktame intelektinio kapitalo valdymo modelyje, paremtame konkurenciniais pranašumais rinkoje. Šiame modelyje vientisa rodyklė ( —————> ) rodo, kad intelektinio kapitalo valdymas turi didžiulę reikšmę organizacijos konkurencinių pranašumų sukūrimui. Be to, egzistuoja grįžtamasis ryšys tarp intelektinio kapitalo valdymo ir konkurencinių pranašumų sukūrimo, nes organizacija, įgijusi pranašumą rinkoje, gauna ne tik neapčiuopiamos naudos (didesnė reputacija, geresnis įvaizdis, didesnės darbuotojų kompetencijos ir pan.), bet ir

finansinės. Tuo tarpu, gauta finansinė nauda gali būti panaudojama tolimesniam intelektualio kapitalo valdymo proceso tobulinimui. Brūkšninė linija ( - - - - ), priklausomai nuo jos storio, rodo ryšius tarp intelektualio kapitalo struktūrinių elementų ir lyderystės. Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, kad stipriausias ryšys yra tarp žmogiškojo kapitalo ir lyderystės, šiek tiek silpnesnis tarp santykinio kapitalo ir lyderystės, o silpniausias tarp lyderystės ir organizacinio kapitalo. Tuo tarpu taškinė linija ( ..... ) rodo, kad yra stiprus ryšys tarp intelektualio kapitalo valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų.

Remiantis šiais ryšiais, aptarsime intelektualio kapitalo valdymo sistemą konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu.

Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, kurie intelektualio kapitalo valdymo elementai yra naudotini pateikiame modelyje ir, kurie yra mažiau aktualūs. Iš intelektualio kapitalo vertinimo buvo išbrauktas Nematerialių išteklių monitoringas, nes atlikus tyrimą, buvo išsiaiškinta, kad intelektualio kapitalo valdyme naudojami tik du Nematerialių išteklių monitoringo modelio elementai, t.y. vidinių procesų įvertinimo sistema ir strategijų valdymas. Šiuo konkrečiu atveju, strategijų valdymas buvo priskirtas prie strategijų, o ne prie intelektualio kapitalo vertinimo. Šiame lygmenyje išliko Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelis, tačiau atlikus tyrimą buvo pastebėta, kad yra penki pagrindiniai elementai, kurie ir akcentuojami šiame modelyje, t.y. klientų lojalumo siekimas, organizacijos reputacijos didinimas, finansinio pelningumo siekimas, naujovių kūrimas, klientų, personalo ir investitorių tikslų patenkinimo siekimas. Tuo tarpu iš „Skandia“ navigatoriaus modelio pasiliko tyrimai ir plėtra.

Tobulinant sukurtą modelį, besimokančios organizacijos elementas buvo pakeistas santykių su klientais, partneriais ir pan. tobulinimu. Taip buvo pasielgta, nes buvo išsiaiškinta, kad organizacijų savitų kompetencijų vystymas yra besimokančios organizacijos vienas iš pagrindinių elementų, todėl, buvo nuspręsta, kad kompetencijų vystymas yra reikalingesnis intelektualio kapitalo valdyme.

Atlikus tyrimą modelis pasipildė ir valdymo sprendimų suderinamumu su kitomis organizacijos veiklomis, nes konkurencingų valdymo sprendimų nepakanka sėkmingam intelektualio kapitalo valdymui. Yra būtinas suderinamumas ne tik su organizacijos strategijų valdymu, bet ir su visomis kitomis organizacijos veiklomis. Taip pat ne mažiau svarbus naujas elementas modelyje buvo kainų ir/ paslaugų bei prekių konkurencingumo įvertinimas. Šių elementų svarba buvo analizuojama tyrimo metu ir jie yra aktualūs tuo, jog yra vienodai svarbūs lyginant su intelektualio kapitalo išteklių konkurencingumu. Siekiant, kad organizacija galėtų įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje, reikia atlikti ir šių elementų įvertinimą. Čia reiktų paminėti, kad tyrimo anketoje buvo pateikiama ir daugiau priemonių, tačiau jos buvo aktualios daugiau atskirų organizacijų atžvilgiu, todėl modelyje buvo pateikiamos tik tos priemonės, kurio buvo aktualios visų tiriamų organizacijų mastu.

Analizuojant intelektualinio kapitalo vertinimą organizacijoje, ne mažiau svarbu yra siekti patenkinti vartotojų lūkesčius, užsitikrinti verslo partnerių pastovumą bei darbuotojų kompetencijų vystymą.

Tyrimo rezultatai interpretuojami vadybine prasme – organizacijos savo veikloje galėtų taikyti tyrimo rezultatus.

Manau, kad siūlomas *Intelektinio kapitalo valdymo konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu* modelis galėtų padėti organizacijoms pasirinkti pagrindines priemones, reikalingas tinkamam intelektualinio kapitalo valdymui. Taip pat, remiantis pateikiamu modeliu, organizacijos galėtų užsitikrinti geresnes pozicijas rinkoje ir sukurti organizacijos konkurencinį pranašumą kitų, toje pačioje srityje veikiančių, organizacijų atžvilgiu.

Sėkmingai funkcionuojantis intelektualinio kapitalo valdymo modelis, paremtas konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimu, turėtų nemažos įtakos organizacijos žmogiškųjų ir santykinų išteklių valdymui: pagerėtų organizacijos reputacija, padidėtų prestižas, geresni taptų santykiai su klientais ir partneriais, darbuotojai taptų kompetentesni savo srities žinovai.

Labai svarbu paminėti, kad prieš taikant šį modelį, pirmiausiai, reikėtų tinkamai įvertinti ir tiksliai apibrėžti žmogiškojo, santykinio ir organizacinio kapitalo organizacijoje elementus. Sekantis žingsnis būtų pasirinkti intelektualinio kapitalo valdymo modelį (sukurtame modelyje rekomenduotinas yra Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos modelis, tačiau praktikoje yra naudotini ir kiti, t.y. Nematerialių išteklių monitoringo, „Skandia“ navigatoriaus, Finansinių efektyvumo rodiklių ir kt. modeliai). Pateikiamas modelis yra daugiau rekomendacinio pobūdžio ir jo pritaikymas konkrečioje organizacijoje labai priklauso nuo organizacijos vadovybės bei lyderių. Minėtina, kad, priklausomai nuo to, kokia veikla užsiima konkreti organizacija, priklauso ir konkrečių priemonių pasirinkimas.

## IŠVADOS

1. Atlikus įvairių mokslinės literatūros šaltinių palyginamąją analizę, galima teigti, kad intelektinis kapitalas – tai nematerialinių išteklių, apimančių žinias, visuma, kurių efektyvus valdymas gali padėti organizacijai suskurti konkurencinį pranašumą.

2. Apibendrinant intelektualio kapitalo struktūrinius modelius, galima teigti, kad dažniausiai naudojami intelektualio kapitalo modelio struktūriniai elementai yra žmogiškasis, santykinis ir struktūrinis kapitalas. Vienas iš svarbiausių elementų intelektualiam kapitalui yra struktūrinis kapitalas, kuris yra vertės didėjimo garantas konkurencingoje aplinkoje, tačiau ne mažiau svarbus elementas yra žmogiškasis kapitalas, nes nuo jo prasideda intelektualio kapitalo nauda ir panaudojimo galimybės, galinčios sukurti konkurencinį organizacijos pranašumą rinkoje.

3. Atlikus konkurencinių pranašumų rinkoje struktūros analizę, pastebėta, kad didžiausią įtaką konkurenciniams pranašumams turi išteklių konkurencingumas, valdymo sprendimai ir verslo idėjos konkurencingumas, o savitų kompetencijų visuma (jas sudaro ištekliai ir gebėjimai) bei intelektinis kapitalas įtakoja konkurencinio pranašumo rinkoje sukūrimą.

4. Išanalizavus intelektualio kapitalo valdymo procesą nustatyta, kad jis turi labai didelę reikšmę organizacijai ir jos veiklai, nes jis yra pagrindinis konkurencingumo veiksnys. Tačiau intelektualio kapitalo valdymo reikšmė organizacijai priklauso ne tik nuo intelektualio kapitalo vertinimo rodiklių, investicijų į intelektualinį kapitalą, tačiau ir nuo organizacijos vadovybės požiūrio į tokias investicijas bei nuo to, kurioje pramonės šakoje organizacija veikia.

5. Išnagrinėjus intelektualio kapitalo valdymo modelius, galima teigti, kad jie visi yra panašūs tuo, kad ypatinga svarba yra skiriama intelektualiam kapitalui organizacijų strategijose bei finansuose bei juose yra akcentuojamas vidinių organizacijos procesų reikalingumas. Tačiau modeliai yra skirtingi savo įgyvendinimo eiga. Taip pat naujesnieji intelektualio kapitalo modeliai yra detalesni.

6. Apibūdinus pagrindinius tyrimus, atliktus intelektualio kapitalo valdymo srityje, galima teigti, kad įvairios valstybių iniciatyvos intelektualio kapitalo tyrimų srityje yra gana reikšmingos tolesnei šio išteklių plėtrai, o intelektualio kapitalo valdymas yra svarbus organizacijos ilgalaikiai sėkmei. Išanalizavus atliktus tyrimus, pastebėta, kad skirtingos organizacijos labai skirtingai supranta, identifikuoja ir vertina intelektualinį kapitalą savo organizacijoje. Todėl ypač svarbu yra sukurti vieningą ir aiškų intelektualio kapitalo valdymo modelį, kuris galėtų paskatinti didesnę organizacijų supratimą šioje srityje ir įpareigotų jas tinkamai įvertinti ir valdyti intelektualio kapitalo išteklius.

7. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad intelektualio kapitalo elementų (žmogiškojo, santykinio ir organizacinio kapitalų) valdymo efektyvumas priklauso nuo lyderystės. Taip teigiama, remiantis nustatyta ypač stipria koreliacija tarp intelektualio kapitalo valdymo efektyvumo ir lyderystės įtakos. Buvo pastebėta, kad nuo lyderystės organizacijoje labiausiai priklauso žmogiškojo kapitalo valdymas, o mažiausiai – organizacinio kapitalo valdymas. Tačiau, žinant, kad intelektualio kapitalo valdyme vienas iš svarbiausių elementų yra santykinis kapitalas, lyderiai daugiau dėmesio turėtų



skirti tinkamam organizacijos santykinio kapitalo valdymui, nes šiuo metu, didžiausią įtaką jie daro tik žmogiškojo kapitalo elementams.

8. Nustatyta, kad konkurencinis pranašumas gali būti sukurtas per intelektualio kapitalo valdymo sistemą (stebimas ryšys nuo vidutinio stiprumo iki labai stipraus), tačiau, minėtina, kad jis gali būti sukurtas nepriklausomai nuo to, ar organizacijos naudoja vienus ar kitus intelektualio kapitalo valdymo modelius. Konkurencinio pranašumo sukūrimas galimas ir per pavienius intelektualio kapitalo valdymo elementus, kuriuos naudoja organizacijos savo veikloje. Taip pat svarbu paminėti, kad siekiant sukurti organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje reikia ne sukurti ir valdyti tik intelektinių kapitalo išteklių valdymo sistemą, tačiau lygiagrečiai įvertinti ir kainų, paslaugų ar prekių konkurencingumo reikšmę organizacijoje.

9. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, galima teigti, kad organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo intelektualio kapitalo valdymo sistemos, tačiau ne visų organizacijų mastu, o priklausomai nuo organizacijos požiūrio ir vykdomos politikos intelektualio kapitalo valdymo srityje. Išsiaiškinta, kad didžiausią įtaką intelektualio kapitalo valdymas turi tų organizacijų veiklos rezultatams, kurios užsiima paslaugų teikimu, o mažiausią – gamybinėms organizacijoms.

10. Atlikus tyrimą buvo patobulintas intelektualio kapitalo valdymo modelis konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu. Į modelį įtraukti tokie elementai, kaip valdymo sprendimų suderinamumas su kitomis veiklomis, vidinių procesų įvertinimo ir tobulinimo sistema, santykių su klientais tobulinimas, organizacijos savitų kompetencijų vystymas bei kainų ir/ar paslaugų/prekių konkurencingumo įvertinimas.

11. Sukurtas modelis yra naudotinas organizacijų intelektualio kapitalo politikos kūrimo ir valdyme, nes intelektualinis kapitalas yra neatsiejama organizacijų strategijos dalis. Jis padeda ne tik padidinti pastovią organizacijos vertę, tačiau ir pasiekti konkurencinį pranašumą rinkoje. O vieni iš svarbiausių elementų tinkamame intelektualio kapitalo valdyme yra lyderystė, strategijos suderinamumas su kitomis veiklomis, organizacijos elgsena bei intelektualio kapitalo vertinimas.

## PASIŪLYMAI

1. Organizacijos savo veikloje galėtų panaudoti intelektualio kapitalo valdymo modelį, paremtą konkurenciniais pranašumais rinkoje ir taip ne tik pasiekti geresnių rezultatų (nustatyta stipri priklausomybė tarp intelektualio kapitalo valdymo sistemos panaudojimo ir organizacijos veiklos rezultatų pagerėjimo), bet ir, remiantis atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė, jog konkurencinis organizacijų pranašumas rinkoje gali būti sukurtas per intelektualio kapitalo valdymo sistemą, tapti savo srities rinkos lyderėmis konkurencinių pranašumų aspektu.

2. Remiantis atliktu tyrimu, kuriuo buvo išsiaiškinta labai stipri intelektualio kapitalo valdymo elementų (ypač žmogiškojo kapitalo) ir lyderystės priklausomybė, organizacijos turėtų pasistengti, kad jų intelektualio kapitalo valdymo sistemos veikloje aktyviai dalyvautų ir organizacijos lyderis/iai. Jų dalyvavimas turėtų pasireikšti per darbuotojų lūkesčių, susijusių su organizacija, išpildymą; darbuotojų kompetencijų vystymo skatinimą; darbuotojų lojalumo organizacijai didinimą; finansų valdymo veiksmingumo užtikrinimą; gerai organizuotus valdymo sprendimus; siekį patenkinti klientų lūkesčius; ilgalaikių verslo ryšių palaikymą bei kitus veiksmus. Minėti organizacijų lyderių veiksmai užtikrintų didesnę intelektualio kapitalo valdymo efektyvumą, kuris, savo ruožtu, garantuotų geresnius organizacijos veiklos rezultatus.

3. Ypatingai svarbu yra užtikrinti, kad organizacijos intelektualio kapitalo valdyme centralizuotai dalyvautų visi vienos organizacijos padaliniai ir, kad visi darbuotojai būtų supažindinti su intelektualio kapitalo valdymo priemonėmis, naudojamomis konkrečioje organizacijoje. Taip pat, darbuotojai bei klientai turėtų būti supažindinami su intelektualio kapitalo valdymo rezultatais. Taip teigiama, remiantis padaryta išvada, kad intelektualio kapitalo valdymas turi būti viešas procesas, kurio rezultatai priklauso ir nuo darbuotojų kompetencijos lygio, tame tarpe ir nuo jų kompetencijos intelektualio kapitalo valdymo srityje.

4. Organizacijos, norėdamos pasiekti intelektualio kapitalo valdymo sistemos efektyvumo, turėtų užtikrinti valdymo sprendimų ir verslo idėjos konkurencingumą per darbuotojų ir pačios organizacijos kompetencijų tobulinimą ir lyderių bei vadovų įtraukimą į šios sistemos veiklos valdymą. Tuo tarpu, minėti valdymo sprendimai ir idėjos turėtų būti suderinti su kitomis organizacijos veiklomis bei vidinių procesų įvertinimu.

## SANTRAUKA (anglų kalba)

DANULEVIČIŪTĖ, Ramunė. (2009) *Intellectual capital management in the Market: the aspect of Competitive Advantage*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. VISO p.

### S U M M A R Y

Intellectual capital management is very important thing for organizations, because intellectual capital is one of the main factors, which make influence not only on the employees but also business success, which causes the creation of competitive advantage in the market for organization.

**The main object** of this work is intellectual capital of organizations. **Purpose of this work** – to find out whether intellectual capital management could help to make a competitive advantage in the market for an organization.

**The main tasks of this work are:** to define intellectual capital definition and main intellectual capital structural characteristics; abstract main features of organizational competitive advantages; traverse an intellectual capital management process and models and to find out their influence on organization; to describe the main researches made in the intellectual capital field; accomplish the empirical valuation of created intellectual capital management model.

**Investigation methods.** Analysis, synthesis, abstraction, filling, classification and questionnaire interview.

There you can find an information about intellectual capital conception and its main structural elements (such as human, organizational or relational capital) system, organizations competitive advantages and their establishment features in the first part of this work called “The theoretical aspects of organizations intellectual capital”. In the second part of this work “The empirical investigation level of organizations intellectual capital” you can find an information about Lithuanian and European Union practice of intellectual capital management and researches made in this field. Also an information about intellectual capital management models and their importance to organizations and the main established model of intellectual capital, created by this work author. In the third part “Research of Intellectual capital management in the market by the aspects of competitive advantage” are presented research results analysis and their valuation.

After the investigation was identified that intellectual capital management system creation, with strongly expressed leadership in organization, can help to gain a competitive advantage in the market and to reach better results, compared with those organizations, which don't use intellectual capital management elements.

There are lead in, 3 parts and findings in this work. Main material is written in 60 pages, including 21 charts, 13 pictures. Used literature listing is made of 64 sources.

## MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ANDRIUŠČENKA Jonas. (2005). Verslo subjekto intelektiniai ištekliai: identifikavimas, įvertinimas, valdymas. Iš *organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2005.35*. Kaunas: VDU. 219 p.
2. BAGDONAVIČIUS Juozas (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Mokymo metodinė priemonė. Vilnius: VPU leidykla. P. 112. ISBN 9955-516-11-9.
3. BAGDONAVIČIUS Juozas (2005). *Socialinės sferos sociologija: teorinis – metodologinis aspektas*. Vilnius: VPU. P. 172. ISBN 9955-20-006-5.
4. BARNEY Jonathan (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Iš *Journal of management*. T. 17. Nr. 1. Southern management association. P. 99-120. ISSN 0149-2063.
5. BONTIS Nick (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Iš *Management Decision*. Nr. 36/2. P.63-76. MCB University Press. ISSN 0025-1747.
6. BONTIS Nick (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Iš *Management Decision*. T. 36. Nr. 2. P. 63-76. ISSN 0025-1747.
7. BROOKING Anne; MOTTA Enrico (1996). A Taxonomy of Intellectual Capital and a Methodology for Auditing It. Iš *17th Annual National Business Conference*. McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada, January 24-26, 1996. [žiūrėta 2008 m. kovo 25d.]. Prieiga per internetą: <http://kmi.open.ac.uk/people/sbs/org-knowledge/ic-paper.html>
8. BROOKING Annie (1996). *Intellectual capital*. Thomson Learning. P. 224. ISBN: 1-86152-023-9.
9. BROOKING Annie (1998) *Corporate memory: strategy for knowledge management*. International THOMSON Business Press. P. 181. ISBN: 1-86152-268-1.
10. BURGMAN Roland; ROOS Göran (2007). The importance of intellectual capital reporting: evidence and implications. Iš *Journal of intellectual capital*. T. 8. Nr. 1. Emerald group publishing limited. P. 7-51. ISSN 1469-1930.
11. CIMA (2001). Managing the intellectual capital within today's knowledge-based organizations. – cit.pagal.: TAYLES Mike; PIKE H.Richard; SOFIAN Saudah (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance. Iš *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. T.20. Nr.4. P. 522-548. ISSN 0951-3574.
12. COHEN Sandra; KAIMENAKIS Nikolaos (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. Iš *The learning organization*. T. 14. Nr. 3. Emerald group publishing limited. P. 241-262. ISSN 0969-6474.
13. CONCEICAO MARQUES (2005). Intellectual capital in the public sector. Iš *International scientific conference „Knowledge based economy: management of creation and developmen“*. Kaunas. P. 219-231. ISBN 9955-12-074-6.

14. DAY George S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. Iš *Journal of Marketing*. T. 58. Nr. 4. P. 37-52. ISSN 0022-2429.
15. DRUCKER Peter (1993). The Post-Capitalist Executive: an interview with Peter F. Drucker. Iš *Harvard Business review*. May 01. Boston: Harvard business school publishing. ISSN 0017-8012.
16. DRUCKER Peter (1995). The information executives truly need. Iš *Harvard Business Review*. Jan-Feb 01. Boston: Harvard business school publishing. P. 54-62. ISSN 0017-8012.
17. ДОБРЫНИН А.И.; ДЯТЛОВ С.А.; ЦЫПЕНОВА Е.Д. (1999). Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука. P. 309. ISBN 5-02-028418-1.
18. DZINKOWSKI Ramona (2000). The measurement and management of intellectual capital: An introduction. Iš *Management Accounting*. T. 78. Nr. 2. P. 32-36. ISSN 1044-5005.
19. EDVINSSON Leif (1997). Developing intellectual capital at Skandia. Iš *Long Range Planning*. Elsevier T. 30. Nr. 3. P. 366-73. ISSN 0024-6301.
20. EDVINSSON Leif; MALONE Michael S. (1997). *Publisher description for Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness. P. 225. ISBN 0-88730-841-4.
21. EDVINSSON Leif; SULLIVAN Patric (1996). Developing a model for managing intellectual capital. Iš *European Management Journal*. T. 14. Nr. 2. P. 356-64. ISSN 0263-2373.
22. GHOSH Dipankar; WU Anne (2007). Intellectual capital and capital markets: additional evidence. Iš *Journal of intellectual capital*. T.8. Nr.2. p.216-235. ISSN 1469-1930.
23. GRONSKIENĖ Ingrida; LAPINSKIENĖ Diana (2004). Organizacijos intelektinis kapitalas: samprata ir struktūra. Iš *Mūsų socialinis kapitalas – žinios: konferencijos pranešimų medžiaga (2003 m. Panevėžys)*. Kaunas. P.35-43. ISBN 9955-09-627-6.
24. HARRIS Louise (2000). A Theory of Intellectual Capital. Iš *Advances in Developing Human Resources*. SAGE Publications. Nr.1(2). P. 22-37. ISSN 1552-3055.
25. HENG S.H.Michael (2001). Mapping intellectual capital in a small manufacturing enterprise. Iš *Journal of intellectual capital*. Vol.2 Nr.1. P.53-60. MCB University Press. ISSN 1469-1930.
26. JACOBSEN Kristine; HOFMAN-BANG Peder; NORDBY Reidar Jr. (2005). The IC rating model by intellectual capital Sweden. Iš *Journal of Intellectual Capital*. T. 6. Nr. 4. P. 570-87. ISSN 1649-1930.
27. KAPLAN Robert S.; NORTON David P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard business school press. ISBN 0-87584-641-3.
28. KLEIN David A. (1998). *The strategic management of intellectual capital*. Boston: Butterworth-Heinemann. P.246. ISBN 0750698500.

29. KONG Eric (2007). The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. Iš *Journal of intellectual capital*. T.8. Nr.4. p.721-731. ISSN 1469-1930.
30. KUJANSIVU Paula; LÖNNQVIST Antti (2007). Investigating the value and efficiency of intellectual capital. Iš *Journal of intellectual capital*. T.8. Nr.2. p.272-287. ISSN 1469-1930.
31. MARR Bernard; GUPTA Oliver; PIKE Stephen; ROOS Goran (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. Iš *Management decision*. T. 41. Nr. 8. London. P. 771-782. ISSN 0025-1747.
32. McADAM Rodney; McCREEDY Sandra (1999). A critical review of knowledge management models. Iš *The learning organization*. T. 6. Nr. 3. MCB university press. P. 91-100. ISSN 0969-6474.
33. MIKULĖNIENĖ Renata; JUCEVIČIUS Robertas (2000). Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. Iš *Socialiniai mokslai / Kauno technologijos universitetas*. Kaunas: Technologija. Nr. 3(24), p. 65-76. ISSN 1392-0758.
34. MONTEQUÍN Vicente Rodríguez; FERNÁNDEZ Francisco Ortega; CABAL Valeriano Alvarez; GUTIERREZ Nieves Roqueñí (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. Iš *Journal of Information Science*. Chartered Institute of Library and Information Professionals. Nr. 6(32). P. 525-538. ISSN 1741-6485.
35. OLIVER Ch. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource – based views. Iš *Strategic Management Journal*. 18 (October). P.697-713. ISSN 1097-0266.
36. PETTY Richard; GUTHRIE James (2000). Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management. Iš *Journal of intellectual capital*. T. 1. Nr. 2. MCB university press. P. 155-176. ISSN 1469-1930.
37. PIKE Steve; RYLANDER Anna; ROOS Göran (2001). Intellectual capital management and disclosure – cit. Pagal.: BONTIS Nick, CHOO C.W. (2002) *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: a selection of readings*. New York: Oxford university press.
38. PORTER Michael E. (1998). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press. P. 396. ISBN 0-68484-148-7.
39. RAMANAUSKIENĖ Silvija. (2005). Švietimas žinių visuomenėje. Globalūs pokyčiai ir mokslo organizacija. Iš *Informacijos mokslai*. Nr. 35. Vilnius: VU leidyklos spaustuvė. 200 p. ISSN 1392-1487.
40. ROOS, G.; ROOS, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. Iš *Long Range Planning*. T. 30. Nr. 3. P. 413-26. ISSN 0024-6301.

41. SÄLLEBRANT Tobias; HANSEN Joakim; BONTIS Nick; HOFMAN-BANG Peder (2007). Managing risk with intellectual capital statements. Iš *Management Decision*. T.45. Nr.9. p.1470-1747. ISSN 0025-1747.
42. SÁNCHEZ-CAÑIZARES Sandra M.; ÁNGEL AYUSO MUÑOZ Miguel; LÓPEZ-GUZMÁN Tomás (2007). Organizational culture and intellectual capital: a new model. Iš *Journal of intellectual capital*. T. 8. Nr. 3. Emerald group publishing limited. P. 409-430. ISSN 1469-1930.
43. SEETHARAMAN A.; LOCK TENG LOW Kevin; SRAVANAN A.S. (2004). Comparative justification on intellectual capital. Iš *Journal of intellectual capital*. T. 5. Nr. 4. Emerald group publishing limited. P. 522-539. ISSN 1469-1930.
44. STEWART Thomas A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday. P. 278. ISBN 0-385-48228-0.
45. SULLIVAN H. Patric (2000). *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York. P. 304. ISBN 978-0-471-35104-7.
46. SULLIVAN Patrick H. (1999). Profiting from intellectual capital. Iš *Journal of Knowledge Management*. T. 3. Nr. 2. MCB UP Ltd. P. 132-143. ISSN 1367-3270.
47. SVARAVIČIUS Algirdas (2005). Kas svarbiau, sukurti strategiją ar ją įgyvendinti? Iš *Reklamos ir marketingo idėjos*. Nr. 1 (11). P.50-51. ISSN 1648-9241.
48. SVEIBY Karl Eric (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers. P. 220. ISBN 1-57675-014-0.
49. TAYLES Mike; PIKE H.Richard; SOFIAN Saudah (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance. Iš *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. T.20. Nr.4. P. 522-548. ISSN 0951-3574.
50. TEECE David J. (2002). *Managing intellectual capital organizational, strategic, and policy dimensions*. New York: Oxford University Press. P. 310. ISBN: 978-0-19-829542-6.
51. VAŠKELIENĖ Lina (2006). Organizacijos intelektinio kapitalo vertinimo metodų dichotomijos raiška: teorinė studija ir empiriniai įrodymai. Iš *Socialiniai tyrimai, 2006 Nr. 2*. p. 150-159. ISSN 1392-3110.
52. VIRVILAITĖ Regina (2007). Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija. P. 144. ISBN 978-9955-25-223-8.
53. VERGAUWEN Philip; BOLLEN Laury; OIRBANS Els (2007). Intellectual capital disclosure and intangible value drivers: an empirical study. Iš *Management decision*. 2007 T.45, Nr. 7. P. 1163-1180. Emerald group publishing limited. ISSN 0025-1747.
54. WENSLEY Robin (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. Iš *Journal of Marketing*. T. 52. Balandis. P. 1-20. ISSN 0022-2429.
55. WILLIAMS S. Mitchell (2001). Is intellectual capital performance and disclosure practises related? Iš *Journal of intellectual capital*. MCB UP Ltd. P.192-203. ISSN 1469-1930.

## INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

56. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. p. 398. ISBN 9986-948-65-7.

57. IMOUKHUEDE Afolabi (2005). *Knowledge (Intellectual) capital is a firm's source of competitive advantage...* [žiūrėta 2008 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.mcsworldgrp.com/knowledgecapital/knowledgecompanies/knowledge\\_capital...firms\\_source.html](http://www.mcsworldgrp.com/knowledgecapital/knowledgecompanies/knowledge_capital...firms_source.html)

58. INSTITUTE FOR eCOMMERCE (1999). *Intellectual capital glossary*. [žiūrėta 2008 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://euro.ecom.cmu.edu/resources/elibrary/icgloss.shtml>>

59. MANAGER.LT (2009). *Vadovo strateginės kompetencijos*. [žiūrėta 2009 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>>

60. NAURONYTĖ Renata (2008) *Lyderystės menas (II dalis)*. [žiūrėta 2009 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.visasverslas.lt/portal/index/article/4119>>

61. OECD (1999). *Measuring and reporting intellectual capital*. Amsterdam, 9-11-1999. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.oecd.org/document/1/0,2340,en\\_2649\\_34555\\_1932737\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/1/0,2340,en_2649_34555_1932737_1_1_1_1,00.html)>

62. PILKIENĖ Margarita (2008). *Vadovo ir "organizacijos sveikatos" įtaka sėkmei*. [žiūrėta 2009 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1088&id=915085>>

63. PUBLIKA (2009). *Intelektinio kapitalo valdymas konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu*. [žiūrėta 2009 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.publika.lt/lt/apklausa-15-6930ccff4ade659aab727fbaf49c89e2.html>>

64. STRATEGIC MANAGEMENT (2005). *Competitive advantage*. [žiūrėta 2008 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>>



## PRIEDAI

1 PRIEDAS Tyrimo anketa.....	74
2 PRIEDAS Intelektinio kapitalo modelis pagal Knowledge Forum Intellectus.....	78
3 PRIEDAS Intelektinio kapitalo valdymo modelių elementų priklausomybės.....	79
4 PRIEDAS Intelektinio kapitalo valdymo priemonių svarbumas .....	80
5 PRIEDAS Intelektinio kapitalo valdymo modelių svarbos matrica.....	81
6 PRIEDAS Intelektinio kapitalo valdymo priemonių koreliacija.....	82
7 PRIEDAS Lyderystės įtaka intelektinio kapitalo struktūriniams elementams.....	83
8 PRIEDAS Žmogiškojo, organizacinio ir santykinio elementų svarbos vidurkiai organizacijose .....	84
9 PRIEDAS Intelektinio kapitalo struktūrinių dalių (žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalo) elementų tarpusavio priklausomybė.....	86
10 PRIEDAS Mokslinis pranešimas .....	87

## Tyrimo anketa

## GERBIAMI RESPONDENTAI,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Ramunė Danulevičiūtė atlieka tyrimą tema „Intelektinio kapitalo valdymas konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu“.

Sutikdami užpildyti anketą, kuri yra anoniminė, Jūs dalyvausite apklausoje, kurios tikslas yra išsiaiškinti ar intelektinio kapitalo valdymas gali padėti organizacijai sukurti konkurencinį pranašumą.

Sąvokos:

*Intelektinis kapitalas* – tai žinių, pritaikytos patirties, organizacinės technologijos, kliento santykių, ir profesinių įgūdžių turėjimas, kuris gali aprūpinti firmas konkurenciniu pranašumu rinkoje.

*Intelektinio kapitalo valdymas* – tai įvairių modelių ir priemonių taikymas, planavimas ir įgyvendinimas, strategijos formulavimas ir finansinių išteklių planavimas, siekiant tinkamai išreikšti ir intelektinį kapitalą organizacijoje.

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

**I DALIS. BENDROJI INFORMACIJA**

Lytis	Amžius	Darbo trukmė organizacijoje	Organizacijos, kurioje dirbate veiklos sritis (rašykite)	Užimamos pareigos (rašykite)	Organizacijos, kurioje dirbate, darbuotojų skaičius
<input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> virš 55	<input type="checkbox"/> iki 1 m. <input type="checkbox"/> 2-4 m. <input type="checkbox"/> 5-7 m. <input type="checkbox"/> 8-10 m. <input type="checkbox"/> 10 ir daugiau m.			<input type="checkbox"/> 5-15 <input type="checkbox"/> 16-30 <input type="checkbox"/> 31-45 <input type="checkbox"/> 61-120 <input type="checkbox"/> 46-60 <input type="checkbox"/> 121-250 <input type="checkbox"/> Virš 250

**II DALIS. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS IR JO REIKŠMĖ ORGANIZACIJOJE**

1. Ar organizacija, kurioje dirbate užsiima intelektinio kapitalo valdymu?

Taip  Ne  Nežinau

2. Kurie teiginiai geriausiai apibūdina Jūsų organizacijos nuostatas, politiką, veiklos ypatybes? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus; nebūtina pažymėti nors vieną variantą bet kurioje grafijoje):

Nematerialių išteklių monitoringas	Finansinių efektyvumo rodiklių sistema
1. <input type="checkbox"/> Darbuotojų kompetencijų analizė 2. <input type="checkbox"/> Vidaus ir/ar struktūros analizė 3. <input type="checkbox"/> Organizacijos stabilumo analizė 4. <input type="checkbox"/> Strategijų valdymas 5. <input type="checkbox"/> Procesų įvertinimo sistema 6. <input type="checkbox"/> Organizacijos kultūros analizė	17. <input type="checkbox"/> Analizuojamos valdymo operacijos 18. <input type="checkbox"/> Analizuojamos pinigų cirkuliacijos 19. <input type="checkbox"/> Analizuojamas produkto/paslaugos pelningumas 20. <input type="checkbox"/> Analizuojamas kapitalų pelningumas
Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos	Skandia navigatoriaus modelis
7. <input type="checkbox"/> Klientų lojalumo siekimas 8. <input type="checkbox"/> Organizacijos reputacijos didinimas 9. <input type="checkbox"/> Svarbiausia organizacijai yra pasiekti finansinį pelningumą 10. <input type="checkbox"/> Svarbiausia organizacijai yra pasiekti klientų pasitenkinimo padidėjimą 11. <input type="checkbox"/> Naujovių kūrimas 12. <input type="checkbox"/> Analizuojamos darbuotojų mokymosi ir augimo perspektyvos 13. <input type="checkbox"/> Klientų, personalo ir investitorių tikslų patenkinimo siekimas 14. <input type="checkbox"/> Sukuriamos sąlygos nuolatiniam tobulėjimui 15. <input type="checkbox"/> Lenktyniavimo atmosfera organizacijoje 16. <input type="checkbox"/> Organizacijos kultūrinis klimatas skatinantis tobulėti ir mokytis	21. <input type="checkbox"/> Organizacijai svarbiausia žmoniškieji ištekliai ir jų valdymas 22. <input type="checkbox"/> Ypatingas dėmesys skiriamas struktūriniam kapitalui 23. <input type="checkbox"/> Finansai yra antraeiliai organizacijos veiklos planavime 24. <input type="checkbox"/> Ypač akcentuojami klientai ir procesai organizacijoje 25. <input type="checkbox"/> Ateities perspektyvoje ypač aktualūs yra tyrimai ir plėtra 26. <input type="checkbox"/> Didelis dėmesys skiriamas operatyvinei aplinkai 27. <input type="checkbox"/> Lyderystės svarbos akcentavimas organizacijos veiklos rezultatams 28. <input type="checkbox"/> Rūpinimasis organizacijos kultūra ir vertybėmis, jų vystymu

# 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

3. Kaip manote, kokios pagrindinės priemonės turėtų/galėtų būti naudojamos intelektualinio kapitalo valdyme?(galite pažymėti kelis atsakymų variantus)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Finansų sistemos valdymas                   | <input type="checkbox"/> Inovacijų kūrimas                                      |
| <input type="checkbox"/> Organizacinės kultūros vystymas             | <input type="checkbox"/> Tyrimų plėtra  |
| <input type="checkbox"/> Organizacijos vertybių sistemos tobulinimas | <input type="checkbox"/> Santykių su klientais, konkurentais ir kt. tobulinimas |
| <input type="checkbox"/> Organizacijos savitų kompetencijų vystymas  | <input type="checkbox"/> Operatyvinės aplinkos keitimas                         |
| <input type="checkbox"/> Vidinių organizacijos procesų tobulinimas   | <input type="checkbox"/> Procesų supaprastinimas                                |
| <input type="checkbox"/> Verslo idėjos konkurencingumo didinimas     | <input type="checkbox"/> Žmogiškųjų išteklių vadyba                             |
| <input type="checkbox"/> Konkurencingų valdymo sprendimų priėmimas   | <input type="checkbox"/> Kita(įrašykite)  |
| <input type="checkbox"/> Žinių vadyba                                |   |

4. Kaip manote, ar konkurencinio pranašumo įgijimas yra aktualus organizacijai?

- Visada  Dažnai  Kartais  Retai  Niekada

5. Kaip manote, ar organizacijos intelektualinių išteklių konkurencingumas yra didesnis nei:

- |                               |                               |                             |                                  |  |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--|
| Kainų konkurencingumas        | <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Nežinau | <input type="checkbox"/> Kita(įrašykite) |
| Paslaugų konkurencingumas     | <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Nežinau | <input type="checkbox"/> Kita(įrašykite) |
| Prekės konkurencingumas       | <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Nežinau | <input type="checkbox"/> Kita(įrašykite) |
| Informacijos konkurencingumas | <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Ne | <input type="checkbox"/> Nežinau | <input type="checkbox"/> Kita(įrašykite) |

6. Ar 3-iaame klausime išvardintų priemonių panaudojimas įgalintų ir padėtų kompanijai sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje?

- Taip  Ne  Nežinau  Kita(įrašykite)

7. Kaip manote, ar intelektualinio kapitalo valdymo efektyvumas priklauso nuo organizacijos, kurioje dirbate lyderio/ių veiklos, veiksmų, dalyvavimo ir pan.?

- Visada  Dažnai  Kartais  Retai  Niekada

8. Koku lygiu intelektualinio kapitalo valdymas priklauso nuo lydersytės Jūsų darbovietėje (1=mažiausia priklausomybė, 10= didžiausia priklausomybė)?

Įrašykite balą

9. Kaip manote, kuriems iš išvardintų elementų turi įtakos lyderis/iai organizacijoje? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus):

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Darbuotojų sugebėjimams, kūrybiškumui      | <input type="checkbox"/> Organizacijos kultūrai ir vertybėms     |
| <input type="checkbox"/> Darbuotojų darbo stiliui                   | <input type="checkbox"/> Ryšiams su pirkėjais (klientais)        |
| <input type="checkbox"/> Darbuotojų motyvacijai ir išpareigojimams  | <input type="checkbox"/> Ryšiams su tiekėjais                    |
| <input type="checkbox"/> Darbuotojų mokymuisi, tobulėjimui          | <input type="checkbox"/> Ryšiams su partneriais                  |
| <input type="checkbox"/> Organizacijos strategijai                  | <input type="checkbox"/> Organizacijos reputacijai               |
| <input type="checkbox"/> Organizacijos valdomam turtui              | <input type="checkbox"/> Organizacijos elgsenai                  |
| <input type="checkbox"/> Organizacinei struktūrai                   | <input type="checkbox"/> Intelektinio kapitalo vertės matavimams |
| <input type="checkbox"/> Organizacinei sistemai (procesams ir pan.) | <input type="checkbox"/> Visiems išvardintiems elementams        |
|   | <input type="checkbox"/> Kita(įrašykite)                         |

## III DALIS. ŽMOGIŠKOJO, ORGANIZACINIO IR SANTYKINIO KAPITALO VERTINIMAS

10. Kaip vertinate žmoniškąjį kapitalą savo organizacijoje?

Šioje dalyje pateikiamus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 10 (kur 1 – blogiausiai, 10 – geriausiai).

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ŽMOGIŠKASIS KAPITALAS</b>											
1.	Kompanijos darbuotojų kompetencijos lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Organizacijoje suteikiamos puikios galimybės tobulinti įgūdžius ir mokytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Organizacijos darbuotojų pasitenkinimas darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Darbuotojų indėlis į organizacijos veiklos rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Darbuotojų lojalumo kompanijai lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Visi darbuotojai turi ir žino savo karjeros galimybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Darbo užmokestis priklauso nuo organizacijos pasiektų rezultatų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Kiekvienas darbuotojas žino savo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

### 11. Kaip vertinate organizacinį kapitalą savo organizacijoje?

Šioje dalyje pateikiamus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 10 (kur 1 – blogiausiai, 10 – geriausiai).

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ORGANIZACINIS KAPITALAS</b>											
1.	Organizacinė struktūra ir sistema neapriboja ryšių tarp darbuotojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Organizacinė kultūra yra motyvuojanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Organizacijos vertybės yra aiškiai išreikštos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Organizacijos strategija yra suderinta su visomis kitomis organizacijos veiklos sritimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Organizacijos elgsenos suderinamumas su vidiniais verslo procesais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Verslo idėja organizacijoje yra įgyvendinama per planuotą laikotarpį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Valdymo sprendimai yra gerai organizuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Žinių organizacijoje valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Inovacijų kūrimas organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Tyrimų ir vystymų veiklos efektyvumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Finansų valdymo veiksmingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 12. Kaip vertinate santykinį kapitalą savo organizacijoje?

Šioje dalyje pateikiamus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 10 (kur 1 – blogiausiai, 10 – geriausiai).

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>SANTYKINIS KAPITALAS</b>											
1.	Verslo partnerių pastovumas (ilgalaikių santykių palaikymas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Siekama išsiaiškinti partnerių lūkesčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Nuolatinės pastangos patenkinti vartotojų lūkesčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nematerialių išteklių apskaitos naudojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Darbuotojų darbo efektyvumas yra nuolat didinamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Darbuotojų kompetencijos vystymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Informacijos pasiekiamumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Asmeninių tikslų sutapimas su įmonės tikslais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V DALIS. ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATAI**

**13. Kaip vertinate organizacijos, kurioje dirbate veiklos rezultatus per paskutinius trejus metus?**

- Organizacija užima lyderio pozicijas rinkoje
- Organizacijai numatomos palankios vystymosi perspektyvos ateityje
- Pelno augimas
- Pardavimų augimas
- Išaugusi rinkos dalis
- Reakcija į pokyčius
- Kita (įrašykite)

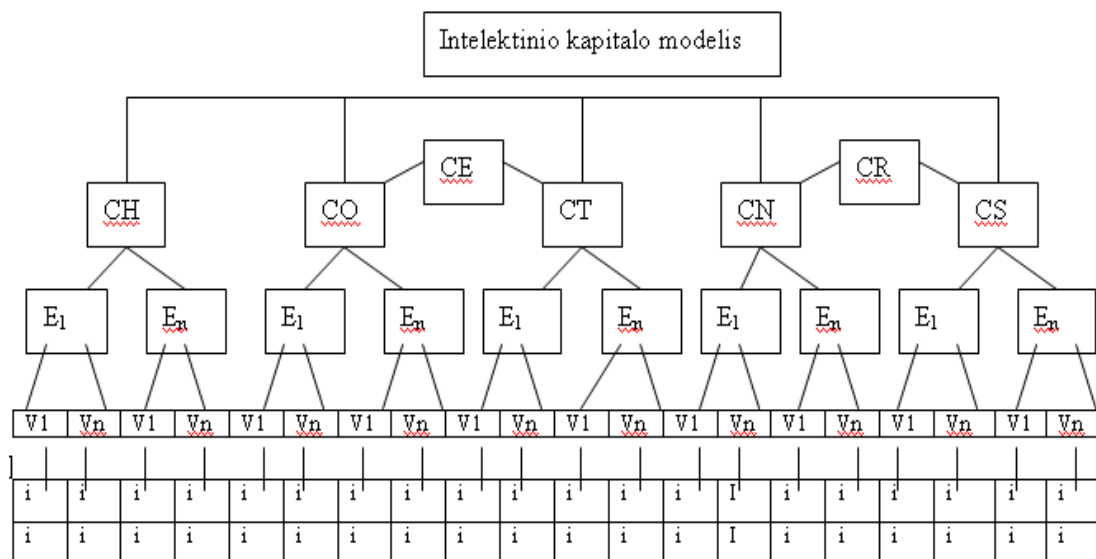
**14. Kaip manote, kokios pagrindinės priežastys lėmė Jūsų organizacijos iškilimą rinkoje?**

**15. Ar organizacijos veiklos rezultatams bei pokyčiams turėjo įtakos organizacijos veikla intelektualio kapitalo valdymo srityje?**

- Taip
- Nevisiškai
- Ne
- Neturiu nuomonės
- Kita

Ačiū už išsamius ir nuoširdžius atsakymus!

**Intelektinio kapitalo modelis pagal Knowledge Forum Intellectus**



Šaltinis: Knowledge Forum Intellectus – CIC, UAM (2002) – cit. pagal: S.M. Sánchez-Cañizares, M. Angel Ayuso Muñoz, T. López-Guzmán (2007), p.423. Kur, CH – žmogiškasis kapitalas; CE – Struktūrinis kapitalas; CR – Santykinis kapitalas; CO – Organizacinis kapitalas; CT – Technologinis kapitalas; CN – Verslo kapitalas; CS – Socialinis kapitalas; E – nematerialaus išteklių elementas; V – elemento kintamasis; I – kiekvieno kintamojo indikatorius.

## Intelektinio kapitalo valdymo modelių elementų priklausomybės

1 lentelė

Nematerialių išteklių monitoringo modelio elementų priklausomybė						
	1	2	3	4	5	6
1	1,00					
2	0,42	1,00				
3	0,69	0,69	1,00			
4	0,87	0,46	0,92	1,00		
5	0,62	0,57	0,98	0,92	1,00	
6	0,54	0,99	0,77	0,58	0,65	1,00

Kur 1-darbuotojų kompetencijų analizė; 2-vidaus ir/ar struktūros analizė; 3-organizacijos stabilumo analizė; 4-strategijų valdymas; 5-procesų įvertinimo sistema; 6-organizacijos kultūros analizė.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

2 lentelė

Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos elementų priklausomybė										
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
7	1,00									
8	-0,09	1,00								
9	0,07	0,95	1,00							
10	0,97	0,16	0,29	1,00						
11	-0,74	-0,53	-0,54	-0,88	1,00					
12	-0,27	-0,12	0,10	-0,35	0,58	1,00				
13	0,86	0,32	0,52	0,92	-0,78	0,00	1,00			
14	0,57	-0,29	0,02	0,45	-0,04	0,63	0,64	1,00		
15	0,23	0,62	0,83	0,34	-0,33	0,54	0,68	0,55	1,00	
16	0,97	0,16	0,28	1,00	-0,88	-0,36	0,91	0,44	0,34	1,00

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur 7-klientų lojalumo siekimas; 8-organizacijos reputacijos didinimas; 9-svarbiausia organizacijai yra pasiekti finansinį pelningumą; 10-svarbiausia organizacijai yra pasiekti klientų patenkinimo padidėjimą; 11-naujovių kūrimas; 12-analizuojamos darbuotojų mokymosi ir augimo perspektyvos; 13-klientų, personalo ir investitorių tikslų patenkinimo siekimas; 14-sukuriamos sąlygos nuolatiniam tobulėjimui; 15-lenktyniavimo atmosfera organizacijoje; 16-organizacijos kultūrinis klimatas skatinantis tobulėti ir mokytis.

3 lentelė

Finansinių efektyvumo rodiklių sistemos elementų priklausomybė				
	17	18	19	20
17	1,00			
18	-0,04	1,00		
19	0,48	0,14	1,00	
20	-0,01	0,99	0,05	1,00

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur 17-analizuojamos valdymo operacijos; 18-analizuojamos pinigų cirkuliacijos; 19-analizuojamos produkto/paslaugos pelningumas; 20-analizuojamas kapitalų pelningumas.

4 lentelė

Skandia navigatoriaus modelio elementų priklausomybė								
	21	22	23	24	25	26	27	28
21	1,00							
22	-0,77	1,00						
23	0,52	-0,19	1,00					
24	0,11	-0,13	-0,75	1,00				
25	-0,93	0,95	-0,39	-0,09	1,00			
26	0,02	0,34	-0,47	0,78	0,21	1,00		
27	0,42	-0,19	-0,41	0,90	-0,28	0,86	1,00	
28	0,63	0,00	0,65	-0,09	-0,31	0,36	0,35	1,00

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur 21-organizacijai svarbiausia žmoniškieji ištekliai ir jų valdymas; 22-ypatingas dėmesys skiriamas struktūriniam kapitalui; 23-finansai yra antraeiliai organizacijos veiklos planavime; 24-ypač akcentuojami klientai ir procesai organizacijoje; 25-ateities perspektyvoje ypač aktualūs yra tyrimai ir plėtra; 26-didelis dėmesys skiriamas operatyvinei aplinkai; 27-lyderystės svarbos akcentavimas organizacijos veiklos rezultatams; 28-rūpinimasis organizacijos kultūra ir vertybėmis, jų vystymu.

## Intelektinio kapitalo valdymo priemonių svarbumas

	Organizacija "O"		Organizacija "S"		Organizacija "K"		Vieša apklausa		Bendri rezultatai/pasikartojimo procentas
	Skaiciai	Proc.	Skaiciai	Proc.	Skaiciai	Proc.	Skaiciai	Proc.	
1.	25	7,2%	140	17,6%	51	19,9%	12	2,8%	12,4%
2.	57	16,4%	24	3,0%	5	2,0%	36	8,2%	6,6%
3.	41	11,8%	20	2,5%	3	1,2%	36	8,2%	5,5%
4.	19	5,5%	37	4,5%	10	3,9%	28	6,4%	5,1%
5.	5	1,4%	105	13,2%	34	13,3%	40	9,2%	10,0%
6.	38	10,9%	93	11,7%	9	3,5%	28	6,4%	9,1%
7.	26	7,5%	94	11,8%	18	7,0%	44	10,1%	9,9%
8.	6	1,7%	22	2,8%	0	0	36	8,2%	3,5%
9.	8	2,3%	11	1,4%	6	2,3%	48	11,0%	4,0%
10.	12	3,4%	0	0	13	5,1%	12	2,8%	2,0%
11.	60	17,2%	129	16,2%	5	2,0%	48	11,0%	13,2%
12.	3	0,9%	43	5,4%	21	8,1%	12	2,8%	4,3%
13.	0	0	12	1,5%	45	17,6%	16	3,7%	4,0%
14.	48	13,8%	67	8,4%	36	14,1%	36	8,2%	10,2%
15.	-	-	-	-	-	-	4	1%	0,2%
Viso:	348		797		256		436		1837

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur Kur 1-finansų sistemos valdymas; 2-organizacinės kultūros vystymas; 3-organizacijos vertybių sistemos tobulinimas; 4-organizacijos savitų kompetencijų vystymas; 5-vidinių organizacijos procesų tobulinimas; 6-verslo idėjos konkurencingumo didinimas; 7-konkurencingų valdymo sprendimų priėmimas; 8-žinių vadyba; 9-inovacijų kūrimas; 10-tyrimų plėtra; 11-santykių su klientais, konkurentais ir kt. tobulinimas; 12-operatyvinės aplinkos keitimas; 13-procesų supaprastinamas; 14-žmogiškųjų išteklių vadyba; 15-kita.

3-iajame anketos klausime buvo galima pažymėti kelis atsakymų variantus, tai pateikiamoje lentelėje duomenys yra pateikiami pagal atsakymų pasikartojimo dažnumą kiekvienoje apklausiamųjų grupėje. Labai svarbu paminėti yra tai, kad beveik visi respondentai žymėjo po daugiau nei po 4 atsakymų variantus, todėl gauti skaičiai yra gana dideli.



## Intelektinio kapitalo valdymo modelių svarbos matrica

	Organizacija "O"		Organizacija "S"		Organizacija "K"		Vieša apklausa	
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
1.	30	7,9%	45	4,8%	0	0	20	2,9%
2.	4	1,1%	21	2,2%	3	0,8%	28	4,1%
3.	2	0,5%	37	3,8%	5	1,3%	16	2,3%
4.	21	5,5%	67	7,1%	9	2,3%	20	2,9%
5.	0	0	89	9,3%	18	4,6%	28	4,1%
6.	2	0,5%	14	1,4%	0	0	16	2,3%
7.	49	12,9%	45	4,7%	29	7,5%	44	6,4%
8.	19	5,0%	90	9,4%	45	11,6%	32	4,7%
9.	9	2,4%	76	7,9%	27	6,9%	36	5,2%
10.	31	8,3%	32	3,3%	6	1,5%	24	3,5%
11.	15	3,9%	4	0,4%	36	9,3%	28	4,1%
12.	7	1,8%	12	1,2%	17	4,4%	28	4,1%
13.	37	9,9%	43	4,6%	25	6,4%	40	5,8%
14.	19	5,0%	18	1,9%	13	3,3%	28	4,1%
15.	4	1,1%	21	2,2%	7	1,8%	20	2,9%
16.	33	8,8%	34	3,5%	2	0,5%	24	3,5%
17.	1	0,2%	4	0,4%	5	1,3%	28	4,1%
18.	4	1,1%	55	5,7%	14	3,6%	20	2,9%
19.	15	3,9%	23	2,4%	31	8,0%	28	4,1%
20.	0	0	78	8,1%	7	1,8%	24	3,5%
21.	32	8,4%	31	3,2%	3	0,8%	24	3,5%
22.	9	2,4%	9	0,9%	12	3,1%	12	1,8%
23.	12	3,3%	0	0	0	0	8	1,8%
24.	8	2,1%	45	4,8%	22	5,7%	24	3,5%
25.	3	0,9%	5	0,5%	36	9,2%	24	3,5%
26.	0	0	22	2,3%	11	2,8%	24	3,5%
27.	2	0,5%	31	3,2%	4	1,0%	20	2,9%
28.	10	2,6%	8	0,8%	2	0,5%	16	2,3%
Viso:	378	100%	959	100%	389	100%	684	100%

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur 1-darbuotojų kompetencijų analizė; 2-vidaus ir/ar struktūros analizė; 3-organizacijos stabilumo analizė; 4-strategijų valdymas; 5-procesų įvertinimo sistema; 6-organizacijos kultūros analizė; 7-klientų lojalumo siekimas; 8-organizacijos reputacijos didinimas; 9-svarbiausia organizacijai yra pasiekti finansinį pelningumą; 10-svarbiausia organizacijai yra pasiekti klientų pasitenkinimo padidėjimą; 11-naujovių kūrimas; 12-analizuojamos darbuotojų mokymosi ir augimo perspektyvos; 13-klientų, personalo ir investorių tikslų patenkinimo siekimas; 14-sukuriamos sąlygos nuolatiniams tobulėjimui; 15-lenktyniavimo atmosfera organizacijoje; 16-organizacijos kultūrinis klimatas skatinantis tobulėti ir mokytis; 17-analizuojamos valdymo operacijos; 18-analizuojamos pinigų cirkuliacijos; 19-analizuojamas produkto/paslaugos pelningumas; 20-analizuojamas kapitalų pelningumas; 21-organizacijai svarbiausia žmoniškieji išteklių ir jų valdymas; 22-ypatingas dėmesys skiriamas struktūriniam kapitalui; 23-finansai yra antraeiliai organizacijos veiklos planavime; 24-ypač akcentuojami klientai ir procesai organizacijoje; 25-ateities perspektyvoje ypač aktualūs yra tyrimai ir plėtra; 26-didelis dėmesys skiriamas operatyvinei aplinkai; 27-lyderystės svarbos akcentavimas organizacijos veiklos rezultatams; 28-rūpinimasis organizacijos kultūra ir vertybėmis, jų vystymu.

## Intelektinio kapitalo valdymo priemonių koreliacija

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1,00														
2	-0,39	1,00													
3	-0,43	0,96	1,00												
4	0,57	0,21	0,35	1,00											
5	0,90	-0,43	-0,35	0,76	1,00										
6	0,83	0,14	0,14	0,87	0,80	1,00									
7	0,83	-0,06	0,02	0,93	0,93	0,94	1,00								
8	0,00	0,20	0,46	0,76	0,41	0,34	0,54	1,00							
9	-0,45	0,19	0,46	0,36	-0,02	-0,16	0,07	0,87	1,00						
10	-0,94	0,13	0,12	-0,81	-0,92	-0,96	-0,96	-0,29	0,20	1,00					
11	0,74	0,26	0,28	0,90	0,74	0,99	0,93	0,42	-0,06	-0,92	1,00				
12	0,95	-0,60	-0,56	0,56	0,96	0,71	0,82	0,16	-0,24	-0,87	0,62	1,00			
13	0,00	-0,91	-0,89	-0,56	0,03	-0,53	-0,35	-0,35	-0,14	0,29	-0,64	0,22	1,00		
14	0,86	0,12	0,05	0,71	0,72	0,97	0,85	0,09	-0,40	-0,93	0,94	0,69	-0,49	1,00	
15	-0,52	0,17	0,43	0,26	-0,09	-0,26	-0,03	0,82	0,49	0,30	-0,16	-0,30	-0,08	-0,49	1,00

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur 1-finansų sistemos valdymas; 2-organizacinės kultūros vystymas; 3-organizacijos vertybių sistemos tobulinimas; 4-organizacijos savitų kompetencijų vystymas; 5-vidinių organizacijos procesų tobulinimas; 6-verslo idėjos konkurencingumo didinimas; 7-konkurencingų valdymo sprendimų priėmimas; 8-žinių vadyba; 9-inovacijų kūrimas; 10-tyrimų plėtra; 11-santykių su klientais, konkurentais ir kt. tobulinimas; 12-operatyvinės aplinkos keitimas; 13-procesų supaprastinamas; 14-žmogiškųjų išteklių vadyba; 15-kita.

## Lyderystės įtaka intelektinio kapitalo struktūriniais elementams

	Organizacija "O"		Organizacija "S"		Organizacija "K"		Vieša apklausa	
<b>Žmogiškasis kapitalas</b>								
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
Darbuotojų sugebėjimams, kūrybiškumui	3	1,4%	8	1,5%	0	0	9	2,2%
Darbuotojų darbo stiliui	15	6,8%	2	0,4%	7	3,5%	21	5,0%
Darbuotojų motyvacijai ir išipareigojimams	28	12,7%	61	11,6%	29	14,4%	42	10,1%
Darbuotojų mokymui, tobulėjimui	12	5,5%	77	14,7%	8	4,0%	33	7,9%
<b>Organizacinis kapitalas</b>								
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
Organizacijos strategijai	35	15,9%	53	10,1%	28	13,9%	33	7,9%
Organizacijos valdomam turtui	7	3,2%	0	0	1	0,5%	21	5,0%
Organizacinei struktūrai	4	1,8%	12	2,3%	2	1,0%	18	4,3%
Organizacinei sistemai	9	4,1%	22	4,2%	9	4,5%	30	7,2%
Organizacijos kultūrai ir vertybėms	18	8,2%	30	5,7%	14	7,0%	30	7,2%
Organizacijos elgsenai	4	1,8%	47	9,0%	19	9,5%	27	6,5%
Intelektinio kapitalo vertės matavimams	8	3,6%	10	1,9%	2	1,0%	18	4,3%
<b>Santykinis kapitalas</b>								
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
Ryšiams su pirkėjais (klientais)	14	6,4%	58	11,1%	17	8,4%	24	5,8%
Ryšiams su tiekėjais	12	5,5%	23	4,4%	32	15,9%	27	6,5%
Ryšiams su partneriais	15	6,8%	39	7,4%	23	11,4%	27	6,5%
Organizacijos reputacijai	31	14,1%	69	13,0%	10	5,0%	48	11,5%
<b>Apibendrinantys variantai</b>								
	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
Visiems išardintiems variantams	5	2,2%	14	2,7%	0	0	6	1,4%
Kita	-	-	-	-	-	-	3	0,7%
Viso:	220		525		201		426	

Šaltinis: sudaryta autorės

### Žmogiškojo, organizacinio ir santykinio elementų svarbos vidurkiai organizacijose

1 lentelė

#### Žmogiškojo kapitalo elementų svarbos vidurkiai organizacijose

Nr.		Org. „O”	Org. „S”	Org. „K”	Vieša apklaus a	Bendras teiginių vidurkis
1.	Kompanijos darbuotojų kompetencijos lygis	8,99	8,45	6,01	6,86	7,78
2.	Organizacijoje suteikiamos puikios galimybės tobulinti įgūdžius ir mokytis	8,32	7,69	3,37	6,00	6,35
3.	Organizacijos darbuotojų pasitenkinimas darbu	9,89	8,70	7,43	7,00	8,26
4.	Darbuotojų indelis į organizacijos veiklos rezultatus	8,90	7,12	8,39	7,00	7,85
5.	Darbuotojų lojalumo organizacijai lygis	8,11	6,33	8,91	6,71	7,52
6.	Visi darbuotojai turi ir žino savo karjeros galimybes	8,47	7,30	3,45	6,77	6,49
7.	Darbo užmokestis priklauso nuo organizacijos pasiektų rezultatų	9,22	8,10	6,00	5,87	7,30
8.	Kiekvienas darbuotojas žino savo indelį į organizacijos veiklos rezultatus	8,80	7,24	5,50	6,91	7,11
9.	Bendras organizacijų vidurkis:	9,85	7,61	6,13	6,64	

Šaltinis: sudaryta autorės

2 lentelė

#### Organizacinio kapitalo elementų svarbos vidurkiai organizacijose

Nr.	Teiginys	Org. „O”	Org. „S”	Org. „K”	Vieša apklaus a	Bendras teiginių vidurkis
1.	Organizacinė struktūra ir sistema neapriboja ryšių tarp darbuotojų	5,60	4,31	4,04	7,27	5,31
2.	Organizacinė kultūra yra motyvuojanti	4,67	4,89	3,09	5,95	4,65
3.	Organizacijos vertybės yra aiškiai išreikštos	7,53	6,94	2,35	5,71	5,63
4.	Organizacijos strategija yra suderinta su visomis kitomis organizacijos veiklos sritimis	8,70	7,82	5,27	5,95	6,94
5.	Organizacijos elgsenos suderinamumas su vidiniais verslo procesais	4,89	4,63	3,00	6,18	4,68
6.	Verslo idėja organizacijoje yra įgyvendinama per planuotą laikotarpį	7,48	4,23	5,26	6,73	5,93
7.	Valdymo sprendimai yra gerai organizuoti	7,81	7,64	8,57	6,86	7,72
8.	Žinių organizacijoje valdymas	6,01	5,73	4,35	6,59	5,67
9.	Inovacijų kūrimas organizacijoje	4,52	3,00	8,28	6,04	5,46
10.	Tyrimų ir vystymų veiklos efektyvumas	5,35	4,30	5,89	5,50	5,26
11.	Finansų valdymo veiksmingumas	9,28	8,95	8,14	7,18	8,39
	Bendras organizacijų vidurkis:	6,53	5,67	5,29	6,36	

Šaltinis: sudaryta autorės

## Žmogiškojo, organizacinio ir santykinio elementų svarbos vidurkiai organizacijose

3 lentelė

## Santykinio kapitalo elementų svarbos vidurkiai organizacijose

Nr.	Teiginys	Org. „O”	Org. „S”	Org. „K”	Vieša apklausa	Bendras teiginių vidurkis
1.	Verslo partnerių pastovumas (ilgalaičių santykių palaikymas)	9,20	8,56	5,74	7,77	7,82
2.	Siekama išsiaiškinti partnerių lūkesčius	8,75	9,25	1,89	7,36	6,81
3.	Nuolatinės pastangos patenkinti vartotojų lūkesčius	9,89	9,44	9,56	7,95	9,21
4.	Nematerialių išteklių apskaitos naudojimas	1,48	4,02	1	5,50	3
5.	Darbuotojų darbo efektyvumas yra nuolat didinamas	6,24	7,67	4,21	6,00	6,03
6.	Darbuotojų kompetencijos vystymas	8,12	8,98	5,09	6,36	7,14
7.	Informacijos pasiekiamumas	6,33	7,26	5,13	6,77	6,37
8.	Asmeninių tikslų sutapimas su įmonės tikslais	5,69	8,90	7,48	5,68	6,93
	Bendras organizacijų vidurkis:	6,96	8,01	5,01	6,67	

Šaltinis: sudaryta autorės

**Intelektinio kapitalo struktūrinių dalių (žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalo) elementų tarpusavio priklausomybė**

1 lentelė

**Žmogiškojo kapitalo elementų tarpusavio priklausomybė**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	1							
2.	0,079133	1						
3.	0,108300	0,078984	1					
4.	0,745369	0,303525	0,523547	1				
5.	0,957011	0,496720	0,452675	0,354828	1			
6.	0,138932	0,567575	0,112944	0,341548	0,078984	1		
7.	0,368081	0,209115	0,016523	0,745369	0,303525	0,523547	1	
8.	0,187705	0,247264	0,061274	0,957011	0,496720	0,452675	0,354828	1

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur 1-kompanijos darbuotojų kompetencijos lygis; 2-organizacijoje suteikiamos puikios galimybės tobulinti įgūdžius ir mokytis; 3-organizacijos darbuotojų pasitenkinimas darbu; 4-darbuotojų indėlis į organizacijos veiklos rezultatus; 5-darbuotojų lojalumo kompanijai lygis; 6-visi darbuotojai turi ir žino savo karjeros galimybes; 7-darbo užmokestis priklauso nuo organizacijos pasiektų rezultatų; 8-kiekvienas darbuotojas žino savo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus.

2 lentelė

**Organizacinio kapitalo elementų tarpusavio priklausomybė**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.	1										
2.	0,217868	1									
3.	0,792001	0,341881	1								
4.	0,235466	0,074754	0,107653	1							
5.	0,150264	0,849038	0,355923	0,084357	1						
6.	0,350114	0,197079	0,819190	0,367118	0,175992	1					
7.	0,105850	0,046799	0,229869	0,454637	0,055567	0,141496	1				
8.	0,457538	0,008898	0,967344	0,183139	0,016272	0,719183	0,086395	1			
9.	0,953579	0,662846	0,922152	0,472884	0,675332	0,710429	0,113931	0,862472	1		
10.	0,064268	0,492957	0,808300	0,205630	0,519722	0,365165	0,009374	0,583205	0,887073	1	
11.	0,217868	0,022495	0,073338	0,060390	0,027606	0,071908	0,231021	0,032661	0,135455	0,020638	1

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur 1-organizacinė struktūra ir sistema neapriboja ryšių tarp darbuotojų; 2-organizacinė kultūra yra motyvuojanti; 3-organizacijos vertybės yra aiškiai išreikštos; 4-organizacijos strategija yra suderinta su visomis kitomis organizacijos veiklos sritimis; 5-organizacijos elgsenos suderinamumas su vidiniais verslo procesais; 6-verslo idėja organizacijoje yra įgyvendinama per planuotą laikotarpį; 7-valdymo sprendimai yra gerai organizuoti; 8-žinių organizacijoje valdymas; 9-inovacijų kūrimas organizacijoje; 10-tyrimų ir vystymų veiklos efektyvumas; 11-finansų valdymo veiksmingumas.

3 lentelė

**Santykinio kapitalo elementų tarpusavio priklausomybė**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	1							
2.	0,382450	1						
3.	0,189049	0,268178	1					
4.	0,023008	0,082175	0,023259	1				
5.	0,025736	0,515271	0,032138	0,044023	1			
6.	0,186320	0,759611	0,092675	0,042201	0,041422	1		
7.	0,061700	0,755056	0,029221	0,022363	0,348646	0,276624	1	
8.	0,510219	0,951781	0,056350	0,060582	0,378807	0,843826	0,550804	1

Šaltinis: sudaryta autorės. Kur 1-verslo partnerių pastovumas; 2-siekiami išsiaiškinti partnerių lūkesčius; 3-nuolatinės pastangos patenkinti vartotojų lūkesčius; 4-nematerialių išteklių apskaitos naudojimas; 5-darbuotojų darbo efektyvumas yra nuolat didinamas; 6-darbuotojų kompetencijos vystymas; 7-informacijos pasiekiamumas; 8-asmeninių tikslų sutapimas su įmonės tikslais.

## Mokslinis pranešimas

# INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS ORGANIZACIJOJE KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ RINKOJE SUKŪRIMO ASPEKTU

**Ramunė Danulevičiūtė**

*Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas  
Muitinės 8, Kaunas*

*Intelektinis kapitalas tampa vis svarbesniu organizacijų konkurencinio pranašumo kūrime. Šiame straipsnyje svarstoma apie intelektualinio kapitalo svarbos suvokimą organizacijoje ir intelektualinio kapitalo valdymo modelio sukūrimo būtinumą įmonėje.*

*Intelektinio kapitalo valdymo sistemos reikalingumo problema analizuojama teoriniu aspektu. Analizuojama intelektualinio kapitalo samprata, struktūra ir valdymo etapai ir supažindinama su preliminariu organizacijos intelektualinio kapitalo valdymo modeliu.*

*Teorinės analizės rezultatai atskleidžia intelektualinio kapitalo valdymo organizacijoje būtinumą. Remiantis teoriniais valdymo aspektais pateikiamas intelektualinio kapitalo valdymo modelis, tinkantis naudoti privataus kapitalo įmonėse.*

*Raktiniai žodžiai: intelektualinis kapitalas, intelektualinio kapitalo valdymas, intelektualinio kapitalo valdymo modelis.*

## Įvadas

Globalizacija, sparti technologijų plėtra, aštrėjanti konkurencija, vartotojų poreikių kaita ir kiti besikeičiančios aplinkos veiksniai skatina organizacijas imtis veiksmų, kurie padėtų ne tik veiksmingiau ir greičiau prisitaikyti prie aplinkos, bet taip pat iniciatyviai ją keisti. Įmonės norėdamos išlikti konkurencingos privalo daugiau dėmesio skirti savo intelektualinio kapitalui tobulinimui bei tinkamam valdymui tam, kad būtų galima prisitaikyti prie permmainų greičio. Šiandien jau visuotinai pripažįstama, jog technologinis organizacijų pranašumas rinkoje yra trumpalaikis. Dažniausiai akcentuojami tokie, naujomis verslo sąlygomis atsiradę vertės kūrimo objektai kaip žinios, inovacijos, intelektualinis ir nematerialus turtas. Tačiau intelektualinis kapitalas yra išskirtinis tuo, kad jis yra vienas iš svarbiausių organizacijos vertės kūrimo grandinės veiksnių. Todėl vienintelis ir tikrasis organizacijų sėkmę rinkoje lemiantis veiksnys – efektyvus intelektualinio kapitalo valdymas.

Intelektinis kapitalas ir jo valdymas šiuo metu yra gana populiari diskusijų tema. Jis analizuojamas gana plačiai (Brooking A., 1996; Edvinson L. ir Sullivan P. H., 1996, Harris L., 2000; Sveiby K. E., 1997; Teece D. J., 2002; Klein D. A., 1998; Montequin V. R. bei Fernandez F. O., 2006; Williams S. M., 2001; Stewart T. A., 1997 ir kt.), tačiau intelektualinio kapitalo svarba, kuriant konkurencinį pranašumą rinkoje nėra gerai išanalizuota sritis. Tik keletas autorių yra nagrinėję panašią temą. Tai Day G. S. (1994 ir) Wensley R. (1988), kurie išskyrė du pagrindinius ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius. Tuo tarpu Barney J. (1991) ir Oliver Ch. (1997) akcentuoja tai, kad ištekliai turi būti sunkiai arba brangiai imituojami, o jų išskirtinumas turi būti ilgalaikis, nes per trumpą laiką įmonė gali nespėti juo pasinaudoti. Dar vienas autorius, teigęs, kad intelektualinis kapitalas yra labai svarbus kuriant konkurencinius pranašumus yra Baker (2004). Daugybė autorių analizuoja intelektualinį kapitalą, tačiau intelektualinio kapitalo valdymo modelį yra sukūrę nedaugelis. Vienas iš svarbiausių asmenų intelektualinio kapitalo valdymo srityje yra Nick Bontis (1998), kuris yra sukūręs ne vieną intelektualinio kapitalo reikšmės organizacijai vertinimo modelį.

Išanalizavus daugelio autorių darbus intelektualinio kapitalo valdymo srityje pasigendama tokios analizės, kuri pagrįstų intelektualinio kapitalo valdymo modelių kūrimą konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo aspektu ir leistų daryti išvadas, kuriuos modelius viena ar kita organizacija galėtų pritaikyti savo darbe ir kasdieninėje veikloje.

*Straipsnio tikslas – iširti intelektualinio kapitalo valdymą organizacijoje konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo aspektu.*

**Darbo uždaviniai.** Darbe, siekiant iškelto tikslo, yra sprendžiami tokie **uždaviniai**:

Remiantis mokslinės literatūros analize, išsiaiškinti intelektualio kapitalo sampratą ir jo struktūros ypatybes.

Apibūdinti intelektualio kapitalo valdymo reikšmę organizacijai.

Išsiaiškinti organizacijos konkurencinių pranašumų rinkoje dedamąsias.

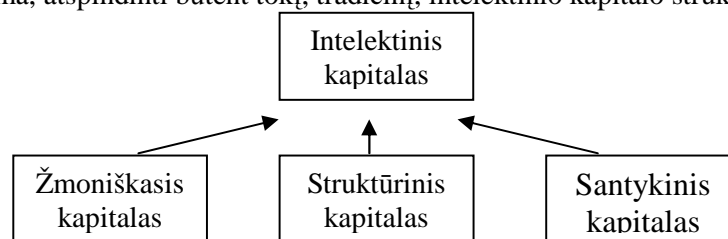
Sukurti apibendrintą intelektualio kapitalo valdymo modelį, remiantis konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo aspektu.

*Naudoti metodai.* Mokslinių ir informacinių lyginamoji šaltinių analizė, sintezė, abstrahavimas, indukcija, dedukcija, apibendrinimas.

## 1. Intelektinio kapitalo samprata ir struktūriniai modeliai

Intelektinio kapitalo samprata yra gana neseniai detaliau nagrinėti pradėtas aspektas. O šios srities tyrimai bei praktinis pritaikymas yra dar ankstyvoje vystymosi stadijoje. Tačiau intelektualio kapitalo svarba yra nenuginčijamas faktas. Daugelis autorių analizuojančių intelektualinį kapitalą, pateikia intelektualio kapitalo apibrėžimą. Išanalizavus 11-ikos autorių (Cohen S.; Kaimenakis N., 2007; Imoukhuede A., 2005; Tayles M., 2007; Sullivan P. H., 2000; Bontis N., 1998; Edvinsson L., 1997; Stewart T. A., 1997; Roos G. ir Roos J., 1997; Klein D. A., 1998) pateikiamas sąvokas, apibendrintai galima teigti, kad *Intelektinis kapitalas* – tai nematerialinių išteklių, apimančių žinias, visuma, kurių efektyvus valdymas gali padėti organizacijai sukurti konkurencinį pranašumą. Aiškinant šią sąvoką detaliau, galima teigti, kad intelektualus kapitalas susideda iš neapčiuopiamų išteklių, kurie turi savyje žinias, kurias gali panaudoti organizacijos, kad įvykdytų savo tikslus. Be to, intelektualinis kapitalas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris padidina organizacijos vertę.

Taigi, intelektualio kapitalo sąvoka nėra ginčytinas dalykas, tačiau ginčų objektu tampa intelektualio kapitalo struktūra. Tai vyksta dėl to, kad šiuolaikiniai autoriai ir tyrėjai siekia labai detalizuoti intelektualio kapitalo struktūrą. Tačiau didžioji dauguma autorių (Bontis N., 1998; Edvinsson L. ir Malone M. S., 1997; Edvinsson L. ir Sullivan P., 1996; Roos G. ir Roos J., 1997; Stewart T. A., 1997) sutaria dėl to, kad intelektualinį kapitalą sudaro trys pagrindinės kapitalo rūšys: žmogiškasis, struktūrinis ir santykinis kapitalas. Daugelis autorių išskiria būtent tokias tris struktūrinės intelektualio kapitalo dalis, tačiau kai kurie iš jų pateikia naujus sudedamuosius elementus, kurie apibūdina intelektualio kapitalo struktūrinės dalis detaliau. Taigi, 1-ajame paveiksle pateikiama schema, atspindinti būtent tokį, tradicinį, intelektualio kapitalo struktūros, modelį.



Šaltinis: Bontis, N. (1998), p. 66.

### 1 pav. Intelektinio kapitalo struktūra pagal Bontis N. (1998)

Tokią intelektualio kapitalo struktūrą pripažįsta daugelis autorių. Siekiant trumpai apibūdinti visas intelektualio kapitalo struktūrinės dalis, galima teigti, kad *žmogiškasis kapitalas* susideda iš fiksuotų žinių, profesinių įgūdžių, novatoriškumo, individualių tarnautojų gebėjimų. Šių elementų pagalba žmogiškasis kapitalas geba kurti naujovę bei atnaujinti strategijas; *struktūrinis kapitalas* yra žinios, kurios priklauso organizacijai. Jis apima technologijas, išradimus, duomenis, strategiją, kultūrą, struktūrą ir sistemas, procedūras, komercinę paslaptį, autorystės teises, patentą, ir pan.; *santykinis kapitalas* gali būti identifikuojamas, kaip organizacijos vertė, kuri kuriama per organizacijoje vykstančius santykius su žmonėmis, organizacijomis ar klientais. Pastarasis kapitalas apima ne tik klientus, bet ir įvaizdį, rinkos poziciją, ryšius visuomenėje, organizacijos vertinimą ir pan. Apibendrinant, galima teigti, kad visi trys intelektualio kapitalo struktūriniai elementai – žmogiškasis, santykinis ir struktūrinis kapitalas – yra tarpusavyje susiję, nes per jų panaudojimą, kombinavimą, sąveiką bei lyginimą, geriausiai atskleidžiama organizacijos vertė.

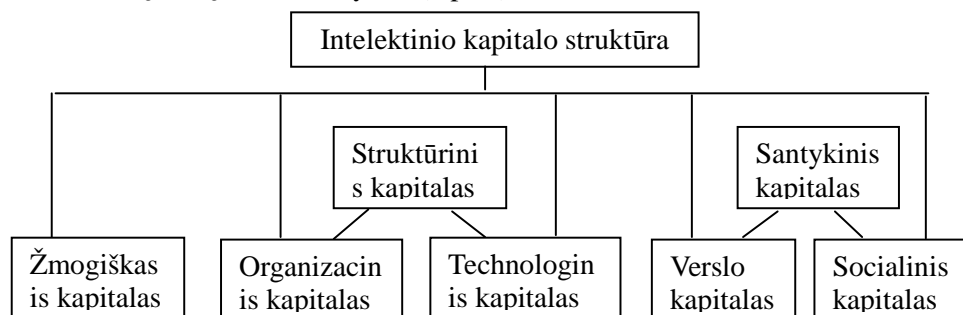


## 10 PRIEDAS (TĘSINYS)

Kiti autoriai, pavyzdžiui, Cohen S. ir Kaimenakis N. (2007) pritaria nuomonei, kad intelektinį kapitalą sudaro žmogiškasis ir struktūrinis kapitalas, tačiau teigia, jog struktūrinis kapitalas susideda iš santykinio ir organizacinio kapitalo. Šiuo atveju organizacinis kapitalas yra beveik identiškas struktūriniam kapitalui. Skirtumas tik tas, kad autoriai Cohen S. ir Kaimenakis N. struktūrinį kapitalą analizuoja detaliau, todėl išskiria smulkesnes jo dalis.

Labai savotišką intelektinio kapitalo struktūrinį modelį pateikia Edvinsson L. ir Malone M. S. (1997). Jie teigia, kad intelektinį kapitalą sudaro struktūrinis ir žmogiškasis kapitalas. Tačiau kertiniai akmenys intelektiniam kapitalui yra tinkama lyderystė, kultūra bei vertybės konkrečioje organizacijoje. Be to, šiame modelyje akcentuojama tai, kad visi intelektinio kapitalo elementai yra priklausomi vienas nuo kito ir padeda vienas kitą vystyti. Pavyzdžiui, žmogiškasis kapitalas padeda išvystyti struktūrinį kapitalą ir priklauso ne tik nuo organizacijos kultūros ir vertybių, bet ir nuo lyderystės organizacijoje.

Dar vieną požiūrį (beje tai vienas detališkiausių modelių) į intelektinio kapitalo sandarą pateikia 2002 metais vykusio intelektinių žinių forumo dalyviai (2 pav.).

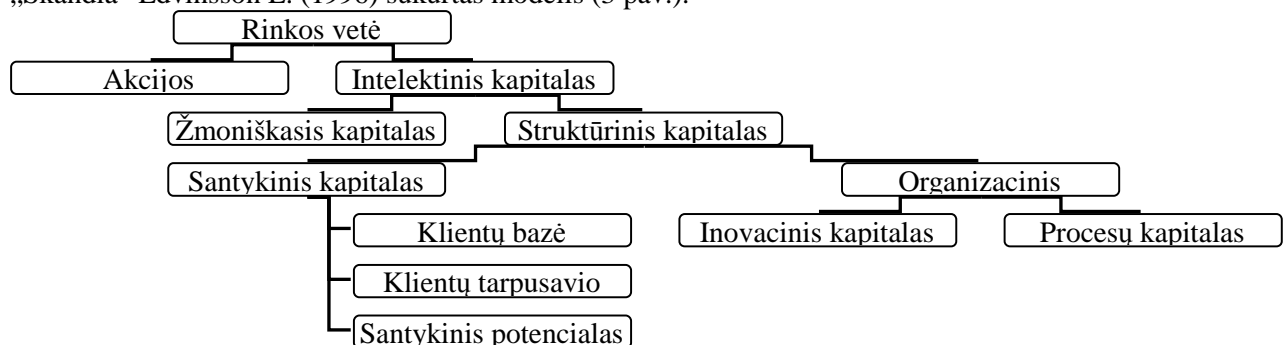


Šaltinis: Knowledge Forum Intellectus – CIC, UAM (2002) – cit. pagal: Sánchez-Cañizares S.; Muñoz M.; López-Guzmán T. (2007), p.423.

### 2 pav. Intelektinio kapitalo modelis pagal Knowledge Forum Intellectus – CIC, UAM (2002)

Taigi, 2-ame paveiksle pateiktas intelektinio kapitalo modelis skiriasi nuo kitų tuo, jog yra gana išplėstas, t.y. struktūrinį kapitalą sudaro organizacinis (sudarytas iš natūralių ir numanomų, oficialių ir neoficialių nematerialiųjų aktyvų) ir technologinis (susidedantis iš nematerialiųjų aktyvų, naudojamų organizacijos sistemos funkcijų išsivystymo) kapitalas. O santykinį kapitalą sudaro verslo (santykių su svarbiausiais susijusiais atstovais verslo procese vertė) bei socialinis (santykių su likusiais atstovais organizacijos aplinkoje vertė) kapitalas. Būtent šios dvi pastarosios sąvokos buvo gana naujos intelektinio kapitalo valdymo srityje.

Taigi, išnagrinėjome daugelio autorių nuomones, apibrėžiančias intelektinio kapitalo struktūrą, tačiau nei vienas iš minėtų modelių nebuvo toks populiarus ir visuotinai pripažįstamas, kaip švedų kompanijai „Skandia“ Edvinsson L. (1996) sukurtas modelis (3 pav.).



Šaltinis: Edvinsson L. (1996) – cit.pagal: McAdam R.; McCreedy S. (1999), p. 97

### 3 pav. Intelektinio kapitalo struktūra pagal Edvinsson L. (1996)

## 10 PRIEDAS (TĘSINYS)

Remiantis šiuo modeliu, galima teigti, kad intelektinis kapitalas yra vienas iš svarbiausių elementų, kuriančių organizacijos rinkos vertę. Intelektinį kapitalą sudaro žmogiškasis ir struktūrinis kapitalas. Pastarasis skaidosi į organizacinį ir santykinį (klientų) kapitalą. Palyginus šį modelį su kitais, matoma, kad jis yra gana specifinis ir išsiskiria iš kitų intelektualinio kapitalo struktūrinių modelių. Jame išskiriamas organizacinis kapitalas, kurio sudėtinės dalys yra inovacijų ir procesų kapitalas. O santykinis kapitalas susideda iš klientų bazės, jų tarpusavio ryšių ir pirkėjų potencialo.

Taigi, išanalizavus intelektualinio kapitalo struktūrą, galima teigti, kad nors ir vienas iš svarbiausių elementų intelektualiam kapitalui yra struktūrinis kapitalas, kuris yra vertės didėjimo garantas konkurencingoje aplinkoje, tačiau, anot Ghosh D. ir Wu A. (2007), ne mažiau svarbus elementas yra žmogiškasis kapitalas, nes nuo jo prasideda intelektualinio kapitalo nauda ir panaudojimo galimybės, galinčios sukurti konkurencinį organizacijos pranašumą rinkoje. Tačiau, siekiant pasinaudoti žmoniškuoju kapitalu, kuriant konkurencinius pranašumus rinkoje, reikia suvokti ir tai, kad žmogiškasis kapitalas (skirtingai nei struktūrinis) yra gana problematiškas dėl to, kad jį sunku išlaikyti organizacijoje.

### 2. Intelektinio kapitalo valdymo svarba organizacijoje

Intelektinis kapitalas yra labai svarbus organizacijoms, nes be jo, jos nesugebės tinkamai konkuruoti ir veikti šiuolaikinėje globalioje aplinkoje. Šis teiginys yra pagrįstas remiantis autorių Petty R. ir Guthrie J. (2000, p. 157) nuomone, jog „intelektinio kapitalo reikšmė apima keturias sritis:

- Tai revoliucija informacijos technologijoje ir informacinėje visuomenėje;
- Tai augantis žinių ir žiniomis pagrįstos ekonomikos svarbumas;
- Tai besikeičiantis tarpasmeninio veiksmo ir tinklo visuomenės struktūra; ir
- ai pagrindinis konkurentiškumo lemiamas veiksnys“.

Norint tinkamai parinkti intelektualinio kapitalo valdymo priemones, pirmiausiai, reikia jį tinkamai įvertinti. Taigi, galima teigti, kad intelektualinio kapitalo valdymas yra neatsiejamas nuo šio reiškinio matavimų bei vertinimų. Labai daug autorių yra nagrinėję būtent intelektualinio kapitalo vertinimo sistemą bei kūrę įvairius, su tuo susijusius, modelius, tačiau vieni pirmųjų šioje srityje pasireiškė Edvinsson L. ir Malone M. S. (1997). Autoriai vieni iš pirmųjų atkreipė dėmesį į intelektualinio kapitalo vertinimo problemas, nagrinėjant jį ne tik kaip pagrindinį šiuolaikinės ekonomikos resursą, bet ir kaip svarbiausią komponentą, nustatantį šiuolaikinės organizacijos rinkos kainą. Tai ypač svarbu nagrinėjant intelektualinio kapitalo valdymo svarbą konkurencinių pranašumų rinkoje kūrimui.

Siekiant įrodyti intelektualinio kapitalo valdymo svarbą organizacijai, pateikiami tokie praktiniai intelektualinio kapitalo valdymo svarbos matavimai. Pavyzdžiui, 1993 m. Amerikoje buvo atlikti tyrimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti ar intelektualinio kapitalo valdymas padeda padidinti organizacijos rinkos vertę. Atlikus tyrimą, buvo gauti tokie rezultatai: panaudojus intelektualinio kapitalo valdymą organizacijos rinkos vertė išaugo nuo 0.82 iki 1.692 (laikotarpyje nuo 1973 iki 1993 m.). Taigi, matome, kad per 20 m. intelektualinio kapitalo valdymas atnešė naudos, kuri gali būti įvardijama kaip 51,5% organizacijos vertės padidėjimas. Dar vieni tyrimai buvo atlikti, siekiant išstudijuoti santykį tarp išsimokslinimo ir produktyvumo daugiau kaip 3 100-e JAV organizacijų. Tyrimai parodė, kad, vidutiniškai, 10 procentų darbo jėgos išsimokslinimo lygmens padidėjimas privedė prie 8.6 procentų naudos visos organizacijos produktyvume. Tuo tarpu kai 10 procentų pagrindinio kapitalo kilimas produktyvumą padidino tik 3.4 procentais. Vadinasi, intelektualinio kapitalo panaudojimo efektyvumas yra 2,5 karto didesnis nei materialaus kapitalo investicijų panaudojimas organizacijos produktyvumo kėlime (Stewart T. A., 1997). Pagal 1992 m. duomenis, vidutinės JAV kompanijos buhalterinėse apskaitose neparodo apie 40 proc. jos rinkos vertės. Todėl, galima teigti, kad faktiniu organizacijų rinkos vertės pagrindu tampa ne materialiniai aktyvai, o intelektualinis žmogiškasis kapitalas, vidinių organizacinių resursų panaudojimas, aktyvus elgesys rinkoje. Taigi, iš to seka išvada, kad organizacijos siekiančios konkurencinio pranašumo rinkoje turėtų optimaliai panaudoti kompanijos intelektualinį kapitalą, t.y. remtis žmonių žinių visuma, kuri, apibrėžia nematomas vertės šaltinius, suteikiančius organizacijai ypač aukštą rinkos vertę.

## 10 PRIEDAS (TĘSINYS)

Svarbu yra paminėti, kad intelektinio kapitalo valdymo reikšmė organizacijai priklauso ne tik nuo intelektinio kapitalo vertinimo rodiklių, investicijų į intelektinį kapitalą, tačiau ir nuo organizacijos vadovybės požiūrio į tokias investicijas bei nuo to, kurioje pramonės šakoje organizacija veikia. Jei tai bus sritis, imli intelektiniam kapitalui (t.y. tokia sritis, kurioje svarbiausią vaidmenį vaidina ne technologijos ar įrenginiai, o žmonės – tai galėtų būti daugiausiai įvairias paslaugas teikiančios įmonės), tai intelektinio kapitalo valdymas jai turės didžiulės reikšmės ir tinkamai pasirinktos priemonės galės ne tik padėti padidinti rinkos vertę, pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, bet ir pagerinti organizacijos finansinius rodiklius. Tuo tarpu organizacijos, užsiimančios gamyba, kuriose svarbiausią vaidmenį vaidina nauji gamybiniai įrenginiai, investavę į intelektinį kapitalą, patirtų mažesnę naudą, kuri gali atrodyti, jog nekompensuoja kaštų. Tačiau nereikia pamiršti, kad bet kokios kompanijos veiklos pagrindas yra žmonės, nes jei jų nebus, nepagelbės net ir naujais įrengimais. Vadinasi, galima teigti, kad intelektinio kapitalo valdymas yra svarbus visoms organizacijoms, tačiau nevienodu mastu. Jos, norėdamos padėti sukurti organizacijai naują vertę, turėtų sukurti intelektualinio kapitalo panaudojimo koncepciją įvairiuose organizaciniuose lygiuose, nes organizacijos intelektualinis kapitalas - darbuotojų žinios, praktinė patirtis, organizaciniai sugebėjimai, ryšiai su vartotojais bei profesinė kvalifikacija užtikrina kompanijai konkurencinį pranašumą rinkoje.

### 3. Organizacijos konkurencinių pranašumų kūrimas

Nors teigiama, kad konkurencinis pranašumas nėra lemiamas sėkmės veiksnys, tačiau, neabejotinai, jis suteikia organizacijoms didesnes galimybes rinkoje pasiekti savo užsibrėžtų tikslų. Pasaulyje vyrauja nuomonė, kad geriausias konkurencinio pranašumo kelias yra konkurencinga kaina, mažesnės išlaidos ir pan. Tačiau pastaruoju vis dažniau teigiama, kad konkurencinis pranašumas gali būti įgytas per pranašesnę darbo jėgą, pranašesnę poziciją, geresnį atlikimą ir inovaciją. Šį tvirtinimą galima pagrįsti autoriaus Drucker P. (1993, p.54) tvirtinimu, kad “žinios tapo pagrindiniais ekonominiais ištekliais ir dominante o, galbūt, net vieninteliu konkurencingo pranašumo šaltiniu”.

Remiant poziciją, kad intelektinis kapitalas yra svarbiausias organizacijos išteklius, galima pateikti tokias išvalgas: 1982 m. materialusis turtas sudarė 62 % organizacijų rinkos vertės, 1992 m. šis skaičius siekė tik 38 % (Dzinkowski R., 2000). Šiais laikais manoma, kad intelektinio kapitalo valdymas sukuria nuo 50 % iki 90 % organizacijos vertės. Šiandien aišku, kad intelektualūs vertingi dalykai ir jų efektyvi vadyba, iš tikrųjų, gali būti pagrindine atsinaujinančio konkurencingo pranašumo forma, kuri gali padėti įgyvendinti pagrindinį organizacijos tikslą – gauti pelną ir išlikti ypač konkurencingoje šiuolaikinėje rinkoje. Todėl jau neabejojama, kad organizacijos intelektinio kapitalo pagalba būtų galima sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, kurio reali nauda pasireiškia tuo, kad jo lengvai ir per trumpą laiką negali imituoti konkurentai. Šis pranašumas siejamas su išskirtiniais ištekliais, kurių viena iš pagrindinių dalių yra žmogiškieji ištekliai bei išskirtinės personalo kompetencijos. Taip pat galima būtų sukurti ir esminį konkurencinį pranašumą, kuris įvardijamas kaip svarbiausias, tenkinant poreikį ir unikalus įmonės versle. Šį konkurencinį pranašumą taip pat galima pasiekti intelektinio kapitalo pagalba, ypač paslaugas teikiančiose organizacijose.

Kainos pasiūlymas	Prekės pasiūlymas		Paslaugų pasiūlymas	
	Išteklių konkurencingumas			
		Valdymo sprendimų konkurencingumas		
		Verslo idėjos konkurencingumas		
	Informacijos pasiūlymas			

Šaltinis: Virvilaitė R. (2007)

4 pav. Konkurencinio pranašumo struktūra

Taigi, kaip matome iš pateiktos schemas, konkurenciniam pranašumui įtakos turi kainos, prekės, paslaugų bei informacijos pasiūlymai, tačiau kertiniai konkurencinio pranašumo elementai yra išteklių konkurencingumas (šiuo atveju intelektualinio kapitalo konkurencingumas) ir valdymo sprendimų bei verslo idėjos konkurencingumas. Pavyzdyje pateikiamo modelio esminiai elementai (išteklių, valdymo sprendimų ir verslo idėjos konkurencingumas) gali būti siejami su intelektiniu kapitalu ir jo valdymu.

Nemažiau svarbu paminėti ir tai, kad organizacijos ištekliai turi būti vertingi, norint, kad jie sėkmingai padėtų sukurti organizacijos konkurencinius pranašumus rinkoje. Organizacija turės konkurencinį pranašumą tada, kai konkurentai negalės jo imituoti savo turimais ištekliais ir kompetencija. Šiuo atveju konkurencinis pranašumas yra suvokiamas ne kaip kažkokios prekės ar paslaugos pranašumas, lyginant su konkurentais, tačiau kaip organizacijos (tarpe visų regiono, šalies ar tarptautinio lygio organizacijų) išskirtinumas, kuris yra labai sunkiai sukuriamas ir kopijuojamas konkurentų. Būtent toks konkurencinis pranašumas gali įtakoti organizacijos, kaip lyderės rinkoje, iškilimą. Taigi, organizacijos, siekiančios tokių tikslų, daugiausiai jėgų ir finansų turėtų skirti ilgalaikio konkurencinio pranašumo kūrimui, kuris yra siejamas su žmoniškaisiais ištekliais, išskirtinėmis personalo kompetencijomis, kurių neturi kitos organizacijos.

#### 4. Intelektinio kapitalo valdymo modelio kūrimas

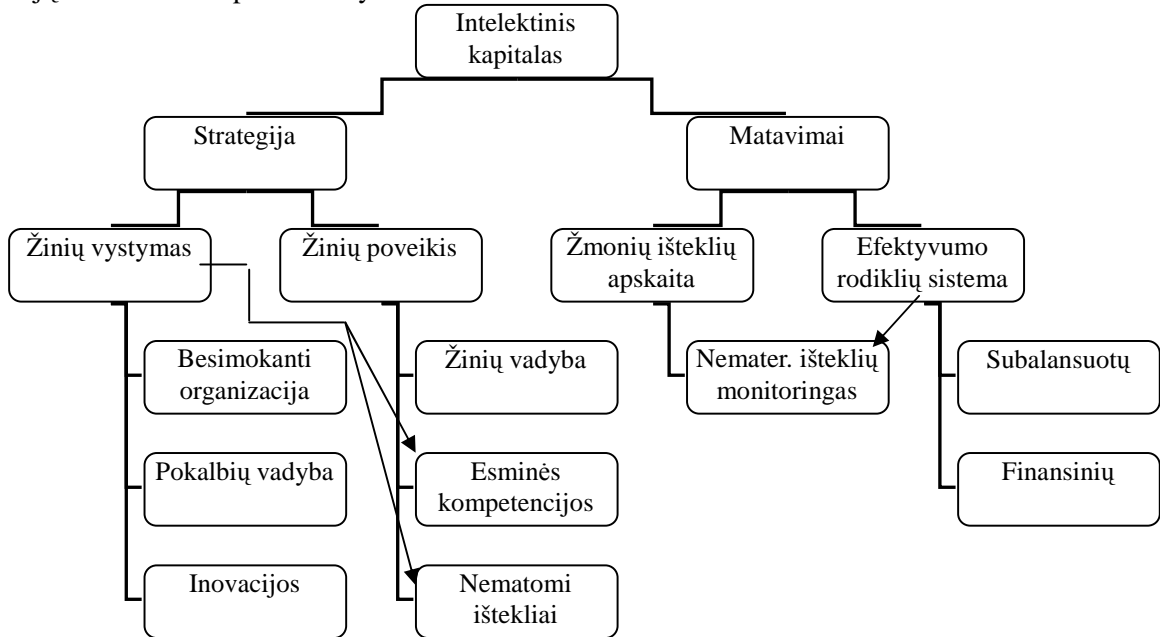
Intelektualus kompanijos kapitalas tai ne tik žinios, bet ir infrastruktūra, santykiai su klientais, tarnautojų motyvacija bei kiti vertingi įgūdžiai. Būtent todėl organizacijos intelektualinio kapitalo sudarymas ir valdymas yra labai sudėtingas procesas. Dažnai jį įtakoja aplinka, rinkos kontekstas, valdymo asmeniškumas, laikas bei erdvė. Intelektinio kapitalo valdymas tampa dar sudėtingesniu dėl to, kad nėra išvystytų visuotinai priimtinių modelių, kurių pagalba būtų galima vykdyti sėkmingą organizacijos intelektualinio kapitalo valdymą (Heng S. H. M., 2001).

Visuotinai pripažįstama, kad intelektualinis kapitalas yra vienas iš kritiškų žinių tipų, kurie yra nematomi ir neapčiuopiami. Kadangi neįmanoma valdyti to, kas yra nematoma ir paslėpta, svarbu, kad intelektualinio kapitalo valdymo priemonės padarytų šį išteklių „matomu“. Čia geriausiai pagelbėja Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos metodas (*anlg. Balanced scorecard*). Šio modelio kūrėjai yra Kaplan R. S. ir Norton D. P. (1992-1996). Šis modelis yra išskirtinis tuo, jog jis vertina organizacijos išteklius ne tik finansiniu aspektu. Modelio sudėtinės dalys yra keturios: vidinių procesų perspektyva, klientų perspektyva, mokymosi ir augimo perspektyva, finansinė perspektyva. Mokymosi ir augimo perspektyvą modelyje sudaro grupė verčių, kurios nulemia sąlygas nuolatiniam tobulėjimui organizacijos viduje. Čia taip pat svarbu sukurti lenktyniavimo atmosferą tarp darbuotojų ir atitinkamą kultūrinį klimatą, kuris skatintų darbuotojus tobulėti ir mokytis. Šiame modelyje svarbiausiais intelektualinio organizacijos kapitalo valdymo elementais įvardijami „darbuotojų efektyvumo didinimas, darbuotojų kompetencijų vystymas, operatyvus informacijos pasiekiamumas bei asmeninių tikslų sutapimas su įmonės tikslais“ (Svaravičius A., 2005, p.29).

Dar vienas intelektualinio kapitalo valdymo modelis yra sukurtas Edvinsson L. (1992). Jis ypatingas tuo, jog stengiasi įvertinti skirtumą tarp kompanijų vertingų dalykų vertės ir rinkos vertės, tačiau didžiausias dėmesys yra skiriamas intelektualiam kapitalui. Yra penkios sritys, kuriose organizacija koncentruoja savo veiklą (finansai, klientai, personalas, procesai, tyrimai ir plėtra) ir visos jos yra susietos su organizacijos intelektiniu kapitalu. Modelio šerdis – žmonės ir tinkamas jų bei jų turimų žinių valdymas. Taip teigiama todėl, kad tarnautojai yra svarbiausi šio modelio elementai. Organizacijos ateitis tiesiogiai priklauso nuo tyrimų ir plėtros, naujų produktų išvystymo galimybių, strateginių veiksmų ir veikimo aplinkos.

Tačiau šiuo atveju, siekiant sukurti preliminarų intelektualinio kapitalo valdymo modelį, didžiausią įtaką turi nematerialių išteklių monitoringo modelis, sukurtas Sveiby K. E. (1997). Šio modelio esmė - išmatuoti neapčiuopiamus vertingus dalykus per indikatorių sistemą (kompetencijos, vidaus struktūros ir išorinės struktūros indikatoriai). Jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos strategijos. Šis modelis parodo skirtumą tarp skaičiuojamos vertės ir organizacijos rinkos vertės. Remiantis nematerialių išteklių monitoringo modeliu galima daryti išvadą, kad organizacijos pagrindinė varomoji jėga yra nematerialūs ištekliai, kurie užtikrina konkurentiškumą rinkoje. Ištekliai įtraukia ir apčiuopiamus, ir neapčiuopiamus vertingus dalykus (Petty R.; Guthrie J., 2000, p.157).

Taigi, toliau, pateikiamas nematerialių išteklių monitoringo modelis, kuris turi įtakos preliminariam intelektinio kapitalo valdymo modelio kūrimui, nes nemažai jo sudėtinių dalių gali būti panaudotos organizacijų intelektinio kapitalo valdymo sistemos kūrime.

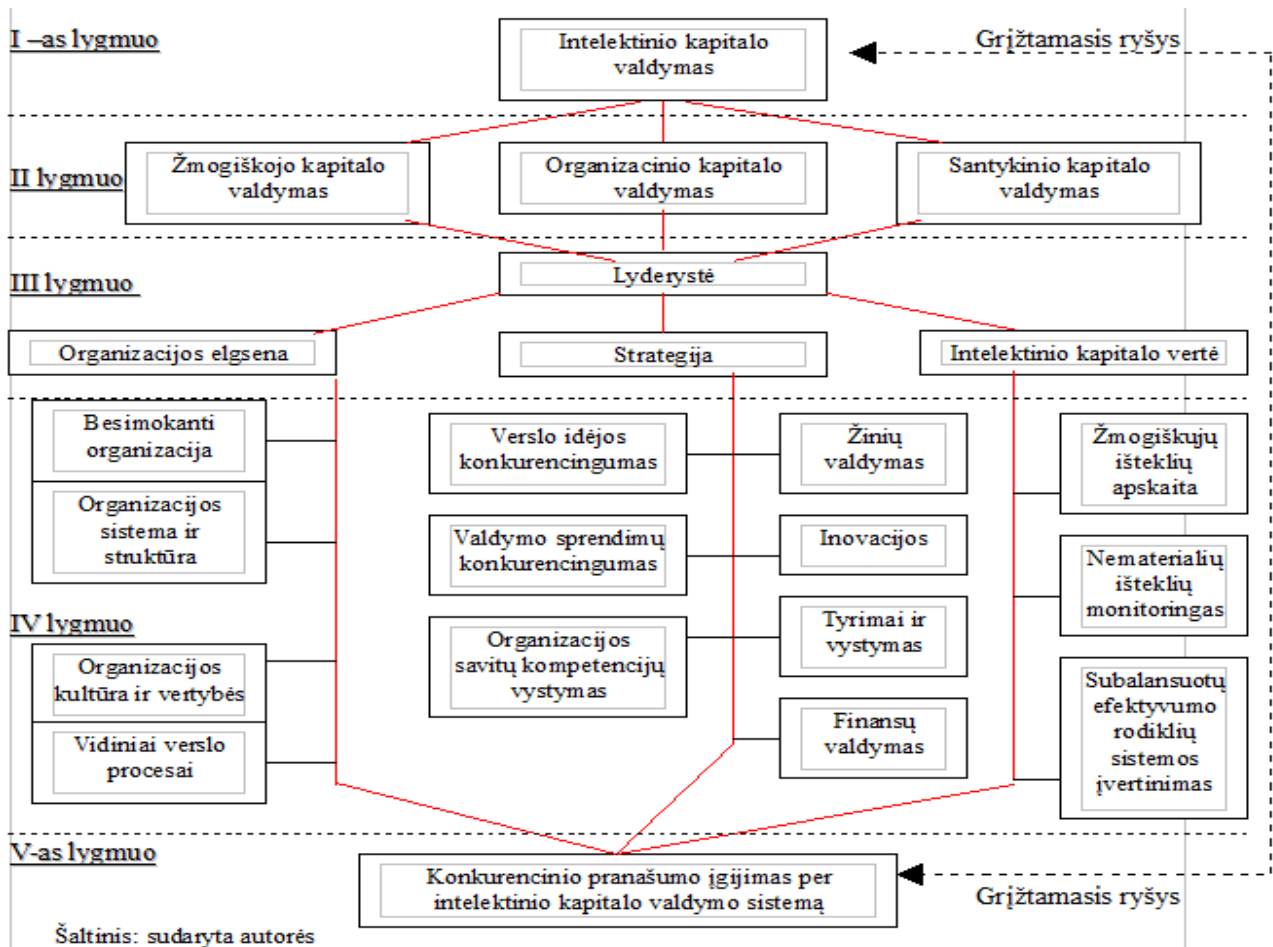


Šaltinis: Roos G. ir kt. 1997, p.15

### 5 pav. Nematerialių išteklių monitoringo modelis

Ištyrinėjus intelektinio kapitalo valdymo modelius, galima teigti, kad jie visi yra panašūs tuo, kad ypatinga svarba yra skiriama intelektiniam kapitalui organizacijų strategijose bei finansuose. Taip yra todėl, kad efektyvus intelektinio kapitalo valdymas turi būti ne tik gerai suplanuotas ir įgyvendintas, bet ir reikalauja nemažai investicijų. Todėl organizacijoms yra būtina ne tik gerai išanalizuoti ir pritaikyti savo strategiją, bet ir skirti pakankamai lėšų intelektinio kapitalo valdymo įgyvendinimui. Taip pat nagrinėti modeliai yra panašūs tuo, jog juose akcentuojamas vidinių organizacijos procesų reikalingumas (mokymai, tyrimai ir plėtra, operatyvinė aplinka, procesai, kultūra, vadyba, inovacijos, kompetencijų vystymas ir pan.).

Išanalizavus intelektinio kapitalo sampratą, struktūrą bei reikšmę organizacijai bei apibūdinus intelektinio kapitalo valdymo ir konkurencinių pranašumų rinkoje sukūrimo modelius, galima pateikti apibendrintą intelektinio kapitalo valdymo modelį, sukurtą konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu, t.y. Intelektinio kapitalo valdymo modelio kūrime yra panaudojami ir konkurencinių pranašumų sukūrimo elementai.



**6 pav. Intelektinio kapitalo valdymo modelis konkurencinių pranašumų rinkoje aspektu**

Taigi, pagal sudarytą intelektinio kapitalo valdymo modelį, galima teigti, kad šiame procese yra svarbu, kad egzistuotų pagrindinius intelektinio kapitalo elementus – žmoniškąjį, organizacinį ir santykinį kapitalus – vienijantis veiksnys. Šiame modelyje tokiu veiksmu yra įvardijama lyderystė. Tačiau ji yra tik apjungiantis veiksnys. Ne mažiau svarbūs elementai intelektinio kapitalo valdymo procese yra organizacijos elgsena, strategija bei intelektinio kapitalo vertės matavimai. Kiekvienas iš minėtų veiksmų susideda iš keleto etapų, kurie yra nemažiau svarbūs intelektinio kapitalo valdyme. Norint sukurti efektyvią intelektinio kapitalo valdymo politiką, kurios pagalba būtų sukuriamas konkurencinis pranašumas rinkoje, reikia ne tik gerai suprasti ir tinkamai įvertinti vidinius verslo procesus, organizacijos kultūrą ir vertybes, bet ir atlikti žmogiškųjų išteklių apskaitą, nematerialiųjų išteklių monitoringą bei subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos įvertinimą. Nereikia pamiršti ir tokių svarbių veiksmų kaip palankios intelektinio kapitalo valdymui organizacijos struktūros ir sistemos sukūrimo bei nuolatinio tobulinimo visuose organizacijos veiklos etapuose, o ypač organizacinės kultūros srityje. Kalbant apie strategijos reikšmę intelektinio kapitalo valdymo sistemos sukūrimui, reikia paminėti, kad labai svarbu yra valdyti žinias, kurias įgauna organizacijos intelektinis kapitalas bei tinkamai įgyvendinti ir skatinti inovacijas, tyrimus ir plėtrą bei efektyviai valdyti finansus, kad būtų galima įvertinti organizacijos indėlį į konkurencinio pranašumo kūrimą per intelektinio kapitalo valdymo sistemą. Šiame intelektinio kapitalo valdymo modelyje panaudoti nauji elementai, kurie yra ypač svarbūs konkurencinių pranašumų rinkoje kūrimui, t.y. verslo idėjos konkurencingumo vertinimas, valdymo sprendimų konkurencingumas bei organizacijos savitų kompetencijų (išteklių ir gebėjimų) vystymas.

## 10 PRIEDAS (TĘSINYS)

Labai svarbu yra paminėti tai, kad egzistuoja grįžtamasis ryšys tarp intelektualinio kapitalo valdymo sistemos ir konkurencinio pranašumo rinkoje sukūrimo. Taip teigiama remiantis tuo, jog intelektualinio kapitalo valdymo sistemos pagalba sukurtas organizacijos konkurencinis pranašumas, suteikia organizacijai ne tik neapčiuopiamos naudos (didesnis prestižas, geresnė komunikacija, didesnė darbuotojų kompetencija ir pan.), tačiau turėtų duoti ir finansinės naudos. Gautų lėšų ir neapčiuopiamos naudos pagalba galima toliau vykdyti intelektualinio kapitalo valdymo sistemos tobulinimą.

Taigi, remiantis sukurtu modeliu, galima teigti, kad konkurencinio pranašumo įgijimas per intelektualinio kapitalo valdymo sistemos sukūrimą priklauso ne tik nuo žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalo valdymo, bet ir nuo strategijos, organizacijos elgsenos bei intelektualinio kapitalo vertės nustatymo, kuriuos apjungia tinkamai išreikšta lyderystė organizacijoje.

### Išvados

5. Apibūdinus intelektualinio kapitalo struktūrinius elementus, buvo padaryta išvada, kad struktūrinis kapitalas yra vienas iš svarbiausių elementų intelektualiam kapitalui, kuris yra vertės didėjimo garantas konkurencingoje aplinkoje. O tuo pačiu, žmogiškasis kapitalas yra neatsiejamas nuo intelektualinio kapitalo, nes nuo jo prasideda intelektualinio kapitalo nauda ir panaudojimo galimybės, galinčios sukurti konkurencinį organizacijos pranašumą rinkoje.

6. Išanalizavus intelektualinio kapitalo valdymo procesą, nustatyta, kad jis turi labai didelę reikšmę organizacijai ir jos veiklai, nes jis yra pagrindinis konkurentiškumo veiksnys. Tačiau intelektualinio kapitalo valdymo reikšmė organizacijai priklauso ne tik nuo intelektualinio kapitalo vertinimo rodiklių, investicijų į intelektualinį kapitalą, tačiau ir nuo organizacijos vadovybės požiūrio į tokias investicijas bei nuo to, kurioje pramonės šakoje organizacija veikia.

7. Remiantis sukurtu intelektualinio kapitalo valdymo modeliu, galima teigti, kad siekiant sukurti efektyvią intelektualinio kapitalo valdymo politiką, kurios pagalba būtų sukuriamas konkurencinis pranašumas rinkoje, reikia ne tik gerai suprasti ir tinkamai įvertinti vidinius verslo procesus, organizacijos kultūrą ir vertybes, bet ir atlikti žmogiškųjų išteklių apskaitą, nematerialių išteklių monitoringą, subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos įvertinimą, palankios intelektualinio kapitalo valdymui organizacijos struktūros ir sistemos sukūrimą bei nuolatinį tobulinimą visuose organizacijos veiklos etapuose, o ypač organizacinės kultūros srityje.

8. Pagal sukurtą intelektualinio kapitalo valdymo modelį, galima teigti, kad egzistuoja grįžtamasis ryšys tarp intelektualinio kapitalo valdymo sistemos ir konkurencinio pranašumo rinkoje sukūrimo, kuris priklauso ne tik nuo žmogiškojo, organizacinio ir santykinio kapitalo valdymo, bet ir nuo strategijos, organizacijos elgsenos bei intelektualinio kapitalo vertės nustatymo, kuriuos apjungia tinkamai išreikšta lyderystė organizacijoje.

9. Norint įmonėje sukurti tinkamą intelektualinio kapitalo valdymo politiką reikia ne tik intelektualinio kapitalo vertinimo sistemos sukūrimo, tačiau ir paprastesnių veiksmų, tokių kaip žinių vystymas, nuolatinis tobulinimas, tinkamos organizacijos struktūros ir sistemos sukūrimas, inovacijos, tyrimai ir vystymas bei žinių valdymas.

### Literatūra

1. BARNEY, Jonathan (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Iš *Journal of management*. T. 17. Nr. 1. Southern management association. P. 99-120. ISSN 0149-2063.
2. BONTIS, Nick (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Iš *Management Decision*. Nr. 36/2. P.63-76. MCB University Press. ISSN 0025-1747.
3. BROOKING, Annie (1996). *Intellectual capital*. Thomson Learning. P. 224. ISBN: 1-86152-023-9.
4. COHEN, Sandra; KAIMENAKIS, Nikolaos (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. Iš *The learning organization*. T. 14. Nr. 3. Emerald group publishing limited. P. 241-262. ISSN 0969-6474.
5. DAY, George S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. Iš *Journal of Marketing*. T. 58. Nr. 4. P. 37-52. ISSN 0022-2429.
6. DRUCKER, Peter (1993). The Post-Capitalist Executive: an interview with Peter F. Drucker. Iš *Harvard Business review*. May 01. Boston: Harvard business school publishing. ISSN 0017-8012.
7. DZINKOWSKI, Ramona (2000). The measurement and management of intellectual capital: An introduction. Iš *Management Accounting*. T. 78. Nr. 2. P. 32-36. ISSN 1044-5005.

8. EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. (1997). *Publisher description for Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness. P. 225. ISBN 0-88730-841-4.
9. EDVINSSON, Leif; SULLIVAN, Patric (1996). Developing a model for managing intellectual capital. Iš *European Management Journal*. T. 14. Nr. 2. P. 356-64. ISSN 0263-2373.
10. GHOSH, Dipankar; WU, Anne (2007). Intellectual capital and capital markets: additional evidence. Iš *Journal of intellectual capital*. T. 8. Nr. 2. p. 216-235. ISSN 1469-1930.
11. HARRIS, Louise (2000). A Theory of Intellectual Capital. Iš *Advances in Developing Human Resources*. SAGE Publications. Nr. 1(2). P. 22-37. ISSN 1552-3055.
12. HENG, S.H. Michael (2001). Mapping intellectual capital in a small manufacturing enterprise. Iš *Journal of intellectual capital*. Vol. 2 Nr. 1. P. 53-60. MCB University Press. ISSN 1469-1930.
13. IMOUKHUEDE, Afolabi (2005). *Knowledge (Intellectual) capital is a firm's source of competitive advantage...* [žiūrėta 2008 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.mcsworldgrp.com/knowledgecapital/knowledgecompanies/knowledge\\_capital...firms\\_source.html](http://www.mcsworldgrp.com/knowledgecapital/knowledgecompanies/knowledge_capital...firms_source.html)
14. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard business school press. ISBN 0-87584-641-3.
15. KLEIN, David A. (1998). *The strategic management of intellectual capital*. Boston: Butterworth-Heinemann. P. 246. ISBN 0750698500.
16. McADAM, Rodney; McCREEDY, Sandra (1999). A critical review of knowledge management models. Iš *The learning organization*. T. 6. Nr. 3. MCB university press. P. 91-100. ISSN 0969-6474.
17. MONTEQUÍN, Vicente Rodríguez; FERNÁNDEZ, Francisco Ortega; CABAL, Valeriano Alvarez; GUTIERREZ, Nieves Roqueñí (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. Iš *Journal of Information Science*. Chartered Institute of Library and Information Professionals. Nr. 6(32). P. 525-538. ISSN 1741-6485.
18. OLIVER, Ch. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource – based views. Iš *Strategic Management Journal*. 18 (October). P. 697-713. ISSN 1097-0266.
19. PETTY, Richard; GUTHRIE, James (2000). Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management. Iš *Journal of intellectual capital*. T. 1. Nr. 2. MCB university press. P. 155-176. ISSN 1469-1930.
20. ROOS, G.; ROOS, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. Iš *Long Range Planning*. T. 30. Nr. 3. P. 413-26. ISSN 0024-6301.
21. SÁNCHEZ-CAÑIZARES, Sandra M.; ÁNGEL AYUSO MUÑOZ, Miguel; LÓPEZ-GUZMÁN, Tomás (2007). Organizational culture and intellectual capital: a new model. Iš *Journal of intellectual capital*. T. 8. Nr. 3. Emerald group publishing limited. P. 409-430. ISSN 1469-1930.
22. STEWART, Thomas A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday. P. 278. ISBN 0-385-48228-0.
23. SULLIVAN, H. Patric (2000). *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York. P. 304. ISBN 978-0-471-35104-7.
24. SVARAVIČIUS, Algirdas (2005). Kas svarbiau, sukurti strategiją ar ją įgyvendinti? Iš *Reklamos ir marketingo idėjos*. Nr. 1 (11). P. 50-51. ISSN 1648-9241.
25. SVEIBY, Karl Eric (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers. P. 220. ISBN 1-57675-014-0.
26. TAYLES, Mike; PIKE, H. Richard; SOFIAN, Saudah (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance. Iš *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. T. 20. Nr. 4. P. 522-548. ISSN 0951-3574.
27. TEECE, David J. (2002). *Managing intellectual capital organizational, strategic, and policy dimensions*. New York: Oxford University Press. P. 310. ISBN: 978-0-19-829542-6.
28. VIRVILAITĖ, Regina (2007). Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija. P. 144. ISBN 978-9955-25-223-8.
29. WENSLEY, Robin (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. Iš *Journal of Marketing*. T. 52. Balandis. P. 1-20. ISSN 0022-2429.
30. WILLIAMS, S. Mitchell (2001). Is intellectual capital performance and disclosure practises related? Iš *Journal of intellectual capital*. MCB UP Ltd. P. 192-203. ISSN 1469-1930.

### Summary. Intellectual capital management in organization by aspects of creating competitive advantage on the market

Intellectual capital is becoming an increasingly important competitive advantage for organizations. In this article the importance of intellectual capital perception of the organization and the need of creating intellectual capital management model for the company are discussed.

Development of intellectual capital management system in the theoretical aspect needs to be analyzed. Also there are given an analysis of intellectual capital concept, structure and management stages, and presents the preliminary organization of intellectual capital management model in this article.

Theoretical analysis results reveal intellectual capital management organization in need. Based on the theoretical aspects of the management of intellectual capital management provides a model suitable for the use of private equity firms.

Key words: intellectual capital, intellectual capital management, intellectual capital management model.