



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Gintautė Railaitė

ŽINIŲ ORGANIZACIJOS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO MODELIS VALDYMO  
SPRENDIMAMS PAGRĮSTI

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė:** Doc. dr. Lina Užienė

KAUNAS 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ŽINIŲ ORGANIZACIJOS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO MODELIS**  
**VALDYMO SPRENDIMAMS PAGRĮSTI**

Žinių ir inovacijų vadyba (621M20011)

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

VMIV-4, Gintautė Railaitė  
2016-05

**Vadovė**

Doc. dr. Lina Užienė  
2016-05

**Recenzentė**

Prof. Jurgita Sekliuckienė  
2016-05

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Gintautė Railaitė

---

Žinių ir inovacijų vadyba, 621M20011

---

Baigiamojo magistro darbo „Žinių organizacijos intelektualinio kapitalo vertinimo modelis valdymo sprendimams pagrįsti“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. Gegužės 26 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gintautės Railaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Žinių organizacijos intelektualinio kapitalo vertinimo modelis valdymo sprendimams pagrįsti“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Railaitė, Gintautė. *The Model of Knowledge-Based Enterprise Intellectual Capital Assessment for Management Decisions Making*. Master's Final Thesis in Knowledge and Innovation Management/ supervisor assoc. dr. Lina Užienė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 Management and Administration.

Key words: intellectual capital, intellectual capital assessment, knowledge-based enterprise, intangible resources assessment, value of intellectual capital.

Kaunas, 2016. 83 p.

## SUMMARY

Industry economy transfers to the knowledge economy and intellectual capital (further IC) became one of the most important assets of organisations. A value proposition, which is generated by IC, is not always reflected in financial statements. Thus, managers are tending to make decisions based on their intuition. Only a suitable and adequate assessment and management of IC can enable companies to be successful, competitive and innovative in the long-term. IC assessment is recognized as the key task for top managers. Because of the increasing role of IC in enterprises, the demand for IC studies and investigations in IC assessment practices rises. There are a lot of research and large scale EU projects dedicated to support companies to measure IC, however, a generally accepted IC measurement model and methodology does not exist yet. The problem arises that most existing models are based on theories and to find a proper assessment method is a difficult task for knowledge-based organizations. Enterprises need a simple, clear and practically applied IC measurement model.

**Research object** - IC assessment in a knowledge-based organization.

**The aim of this research** is to propose a conceptual intellectual capital assessment model in order to reason management decisions.

**The objectives of the research:**

1. to reason the need for the IC measurement model in knowledge-based enterprises;
2. to investigate theoretical and practical organization assumptions for IC assessment in knowledge-based enterprises;
3. to propose a conceptual IC assessment model for management decision making;
4. to prepare enterprise IC assessment model methodology;
5. to apply the proposed IC assessment model practically in a Lithuanian IT company *Present Connection*.

**Findings** – Literature analysis reveals a gap between theory and practice. The proposed conceptual IC model is based on IC research literature and experience of EU projects. It is intended for knowledge intensive enterprises, where IC is a key resource and managers understand the need and value of IC measurement. EU project analysis showed that the most projects are created for SME's in countries

where IC concepts are already well known. Moreover, such EU projects as InCas, Wissensbilanz and Meritum have a big influence on the further methodology development. In Lithuania, there is a lack of information about IC measurement, however, more and more companies need to manage their key issues. For this reason, the IC assessment model is proposed for the knowledge intensive enterprise in Lithuania.

The case study was the main research method used for gathering empirical evidences in this research. IC assessment model implementation in the company *Present Connection* includes six steps: business model analysis, definitions of IC elements, IC assessment based on quality, quantity and management systematic, relation between elements analysis, collection of indicators and management decision making. IC assessment is seen as the process where all steps are related. Furthermore, the interaction between IC expert and enterprise is very important for the proper management decisions. The conducted case study in the IT company *Present Connection* confirms that IC assessment gives useful information, helps to understand and structures IC. According to the top manager's and employee's opinion, human capital is the most important IC type. The measurement of IC elements according to their quantity, quality and systematic management showed that the initial situation of the IC is very good and the company has already implemented many initiatives to measure and manage IC. Depending on the IC elements and their importance in the organization, management decisions and indicators to measure their changes were proposed. The study case highlighted that the IC assessment is suitable for decision making and the process of IC assessment reveals information of the company which helps managers to make decisions.

## TURINYS

SUMMARY .....	4
ĮVADAS.....	9
1. INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO ŽINIŲ ORGANIZACIJOSE PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS .....	11
2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO PRIELAIDOS .....	18
2.1 Intelektinio kapitalo samprata ir struktūra.....	18
2.2 Intelektinio kapitalo vertinimo metodų palyginamoji analizė.....	23
2.3 Europos Sąjungos intelektinio kapitalo vertinimo projektų palyginamoji analizė.....	28
2.4 Intelektinio kapitalo vertinimo problematika Lietuvos kontekste .....	34
3. KONCEPTUALAUS ŽINIŲ ORGANIZACIJOS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO MODELIO VALDYMO SPRENDIMAMS PAGRĮSTI SUDARYMAS .....	37
3.1 Žinių organizacijos profilio argumentacija.....	38
3.2 Intelektinio kapitalo vertinimo proceso etapai .....	39
3.3 Intelektinio kapitalo vertinimo modelio realizavimo rezultatų interpretacija .....	44
4. ORGANIZACIJOS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO MODELIO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	47
5. KONCEPTUALAUS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO MODELIO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI .....	51
5.1 Present Connection verslo modelio, strategijos ir tikslų analizė .....	51
5.2 Intelektinio kapitalo elementų identifikavimas ir jų svarbos vertinimas.....	52
5.3 Intelektinio kapitalo elementų kiekio, kokybės ir valdymo sistemiškumo vertinimas.....	53
5.4 Intelektinio kapitalo elementų tarpusavio ryšių ir poveikio analizė.....	57
5.5 Intelektinio kapitalo elementų matavimo indikatorių parinkimas .....	60
5.6 Present Connection valdymo sprendimų pagrindimas .....	63
5.7 Konceptualaus modelio taikymo kontekstinė interpretacija ir tobulinimo kryptys.....	69
IŠVADOS.....	72
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	75
PRIEDAI .....	84

## **Paveikslų sąrašas**

1 pav. IK rūšys ir tarpusavio sąsajos .....	20
2 pav. IK elementai .....	21
3 pav. Valstybių rangavimas pagal nacionalinį IK reitingą .....	34
4 pav. Konceptualus IK vertinimo modelis.....	41
5 pav. IK elementų pasiskirstymas pagal kokybę, kiekybę ir valdymo sistemiškumą .....	55
6 pav. IK elementų svarbos ir jų būklės sąsajos.....	56
7 pav. IK elementų būklė bei įtaka kitiems elementams.....	60

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Industrinės ir žinių ekonomikos bruožų palyginimas.....	12
2 lentelė. Apskaitos ir IK metodų vertinimo skirtumai.....	14
3 lentelė. IK sąvokų palyginimas .....	19
4 lentelė. Organizacijos IK struktūra (adaptuota pagal Palumickaitė, 2008).....	20
5 lentelė. Vadybinių IK vertinimo metodų palyginimas .....	25
6 lentelė. IK vertinimo EU projektų palyginimas .....	30
7 lentelė. IK rūšių atskleidimo pokyčiai.....	36
8 lentelė. IK vertinimo sistema .....	42
9 lentelė. IK vertinimo procese kylantys klausimai bei atsakymai .....	46
10 lentelė. Empirinio tyrimo etapai bei naudojami instrumentai.....	47
11 lentelė. IK vertinimo modelio diegimo trikdžiai ir siūlomi sprendimo būdai.....	49
12 lentelė. IK elementų svarbos pasiskirstymas.....	52
13 lentelė. Present Connection IK elementų būklės vertinimas.....	53
14 lentelė. Present Connection IK rūšių būklės apibendrintas vertinimas.....	57
15 lentelė. IK elementų tarpusavio ryšių analizė .....	58
16 lentelė. Veiksmai ir iniciatyvos Present Connection IK valdyti .....	61
17 lentelė. Valdymo sprendimų siūlymas Present Connection įmonei.....	64



## IVADAS

Žinių ekonomikai keičiant tradicinę ekonomiką organizacijos turi naujai pažvelgti ir įvertinti turimus išteklius bei konkurencinį pranašumą rinkoje (Ricardis, 2006). Ekonomikos teorija teigia, kad pranašumas rinkoje gali būti įgyjamas užimama pozicija rinkoje arba turimais išskirtiniais ištekliais (Will ir Mertins, 2013). Būtent išskirtiniai, konkurentų sunkiai atkartojami ištekliai ir gebėjimas juos adekvačiai valdyti yra vienas iš pagrindinių žinių organizacijų pranašumų, kurie didele dalimi ir lemia organizacijų veiklos efektyvumą, valdymo sprendimų pagrįstumą bei veiklos inovatyvumą (Dumitrescu, 2012). Nuostoliai ir praradimai žinių organizacijose dažniausiai atsiranda ne dėl materialių išteklių trūkumo, bet dėl netinkamo intelektualinio kapitalo (toliau – IK) valdymo ir nebeaktualių žinių (Pulic, 2008). IK yra svarbiausias strateginis išteklius leidžiantis organizacijai tapti darnia, konkurencinga ir sėkmingai veikiančia organizacija (Khan, 2014; Khaliq et al., 2015). Organizacijos gebėjimas praktikoje vertinti IK ir adekvačiai valdyti nematerialius išteklius yra gyvybiškai svarbus į ilgalaikius rezultatus orientuotoms žinių organizacijoms.

**Problemos pristatymas.** Suvokta nematerialių išteklių reikšmė organizacijose lėmė IK kaip atskiros mokslinės srities atsiradimą (Shakina ir Barajas, 2014; Dumitrescu, 2012). Mokslininkai yra sukūrę daugybę IK vertinimo teorinių metodų tačiau tyrimai rodo, kad ypač didelis dėmesys skiriamas IK gairių ir praktinių modelių kūrimui (Sveiby, 1997; Mouritsen, 2009). Tyrimų ir projektinių iniciatyvų skaičius IK vertinimo srityse auga ir jų reikšmė tampa vis didesnė (Goebel et al., 2003; Marr et al., 2003; Melloni, 2015; Cheng et al., 2008), kadangi žinių organizacijos siekia vertinti ir valdyti išteklius, kurie joms kuria didžiausią vertę. Pasak Roos, et. al, (1997), Bontis (2001) ir Marr ir Schiuma (2003) IK tapo beveik vieninteliu konkurenciniu pranašumu naujojoje ekonomikoje. Nors IK sritis sparčiai plėtojasi, vis dėlto dar nėra aiškios sistemos bei metodų nematerialiems ištekliams valdyti (Rudytė ir Bužinskienė, 2012). Yra didelis skirtumas tarp teorijos ir praktinio taikymo (Pukelienė et. al., 2007; Burton et. al., 2013; Mačerinskienė ir Bartuševičienė, 2012), todėl organizacijos susiduria su sunkumais pradėdamos vertinti IK. Ypač trūksta konkrečių, paprastų ir lengvai praktikoje įgyvendinamų IK modelių. Projektinės iniciatyvos bei mokslinių tyrimų srities plėtojimosi kryptys pagrindžia, jog praktikoje pritaikomo IK metodo sukūrimas yra aktualus klausimas žinių organizacijoms. Ypač tai svarbu Lietuvos kontekste, kur IK sąvoka organizacijų tarpe nėra paplitusi. Dėl to atsiranda būtinybė empiriniams tyrimams bei IK metodų siūlymams ir jų praktiniam taikymui organizacijose.

**Mokslinė problema:** kaip vertinti intelektualinius išteklius žinių organizacijose, siekiant pagrįsti valdymo sprendimus?

**Objektas** – IK vertinimas žinių organizacijose.

**Tyrimo tikslas** – pasiūlyti ir argumentuoti konceptualų intelektinio kapitalo vertinimo modelį valdymo sprendimams žinių organizacijose pagrįsti.

**Uždaviniai:**

1. Argumentuoti IK vertinimo poreikį žinių organizacijose.
2. Ištirti teorines ir praktines organizacijos IK vertinimo prielaidas žinių organizacijose.
3. Pasiūlyti konceptualų IK vertinimo modelį, įgalinantį pagrįsti valdymo sprendimus žinių organizacijose.
4. Parengti organizacijos IK vertinimo modelio empirinio tyrimo metodologiją.
5. Empiriškai ištirti pasiūlytą IK vertinimo modelį, pagrindžiant organizacijos „Present Connection“ valdymo sprendimus.

Tyrimas atliekamas taikant kokybinę tyrimo priemonę. Empirinio tyrimo metodai yra atvejo analizė, interviu bei fokus grupė.

# 1. INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO ŽINIŲ ORGANIZACIJOSE PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS

IK vertinimo ir valdymo poreikis žinių organizacijose nuolat auga. Todėl šiame skyriuje siekiama atsakyti į klausimą, kodėl IK yra svarbus ir kuo grindžiamas jo vertinimo modelio poreikis žinių organizacijose. IK vertinimo svarba analizuojama tiek Lietuvos, tiek Europos kontekste, akcentuojant veiksnius, demonstruojančius tai, jog IK tampa vis svarbesnis ne tik teoriniu, bet ir praktiniu lygmeniu. Analizuojami išoriniai veiksniai, kurių organizacijos negali tiesiogiai paveikti, tačiau, siekdamos išlikti besikeičiančioje aplinkoje, jos turi prisiderinti prie aplinkos sąlygų. Taip pat identifikuojama organizacijų vidiniai veiklos procesai, kurie daro įtaką IK reikšmės didėjimui ir poreikiui nematerialius išteklius vertinti ir jais remiantis priimti valdymo sprendimus.

**Ekonomika transformavosi iš industrinės į žinių ekonomiką**, kurioje IK valdymas yra viena iš svarbiausių sričių, siekiant adekvačiai vertinti organizacijos veiklą bei identifikuoti vertę kuriančias veiklas (Liang, 2013). XX a. įvardinamas kaip žinių, naujovių bei pokyčių amžius (Örnek ir Ayas, 2015), tuo tarpu jau XXI a. ekonomika yra vadinama žinių ekonomika. Pagrindiniai įvardinami esamos žinių ekonomikos bruožai yra globalios rinkos, trumpas produktų ir paslaugų gyvavimo ciklas, orientacija į galutinio vartotojo pasitenkinimą (López-Gamero, Zaragoza-Sáez, Claver-Cortés, & Molina-Azorín, 2011) bei dinaminiai pokyčiai visoje verslo aplinkoje (Goebel et al., 2003). Prekių gamyba nebėra dominuojanti ir vertę kurianti veikla. Šiandieninėje ekonomikoje pirmiausia yra "gaminamos" žinios, o jų pagrindų kuriami produktai ir paslaugos (Pulic, 2008). Šio proceso metu priėjimas prie naujausių technologijų tampa vis lengvesnis, procesų tobulinimas yra nuolatos stebimas, didinamas efektyvumas ir informacijos svarba visuose šiuose procesuose auga. Informacijos ir žinių aktualumas nuolatos keičiasi ir žinios organizacijai reikalingos šiandien gali būti bevertės rytoj. Todėl IK efektyvus valdymas, kaip žinių šaltinis, visose srityse tampa vis svarbesnis (Örnek ir Ayas, 2015). Žinių ekonomikoje informacijos atsirinkimas ir nematerialių išteklių valdymas yra vienas iš didžiausių šiandieninių organizacijų iššūkių.

**Išorinė aplinka keičiasi labai greitai** ir organizacijos privalo pilnai išnaudoti savo stiprybes ir esminius išteklius tam, kad pokyčiai įgalintų organizaciją kurti didesnę pridėdamąją vertę (Bueno, Salmador, & Longo-Somoza, 2014). Tokioje aplinkoje organizacija gali išlikti tik labai aiškiai suvokdama konkurencinius pranašumus ir gebėdama juos valdyti. Dėl to žinių organizacijų vadovai turi aiškiai suvokti turimus minkštuosius išteklius ir juos vertinti. Intensyvios konkurencijos sąlygomis, žinios tampa viena iš svarbiausių kapitalo rūšių (L.-M. Gogan ir Draghici, 2013). 1 lentelėje pateikiami ekonomikos elementų skirtumai industrinėje bei žinių ekonomikoje.

**1 lentelė. Industrinės ir žinių ekonomikos bruožų palyginimas (sudaryta pagal Pulic, 2008 ir Chareonsuk, Chansa-ngavej, 2008)**

	<b>Industrinė ekonomika</b>	<b>Žinių ekonomika</b>
<b>Vyraujanti matavimo sistema</b>	Kiekybė	Kokybė
<b>Vertinimo kriterijus</b>	Pajamos	Vertė
<b>Verslo sėkmės matas</b>	Pelnas	Ekonomiškumas
<b>Veiklos orientacija</b>	Orientacija į produkciją	Orientacija į klientus
<b>Veiklos organizuotumas</b>	Atskirtos funkcijos	Integruoti procesai
<b>Svarbiausia kapitalo dedamoji</b>	Materialus turtas	Nematerialus turtas
<b>Valdymas</b>	Iš viršaus į apačią	Iš apačios į viršų
<b>Valdymo stilius</b>	Vadovavimas ir vadyba	Lyderystė

Industrinėje ekonomikoje organizacijų veikla buvo orientuota į pajamas bei pelną, kuris pasiekiamas dideliais gamybos mastais bei įstatiniu kapitalu. Organizacijose vyravo aiški hierarchija ir vadyba. Todėl finansinis ir kiekybinis vertinimas buvo adekvatus ir tinkamas. Tuo tarpu žinių organizacijose produktų ir paslaugų vertė kuriama per kokybę, o verslo sėkmė matuojama ekonomiškumu todėl industrinės ekonomikos vertinimo metodai tapo nebetinkami. Jais matuojant organizacijų veiklą, kuriose svarbiausi išteklių rezultatai gaunami iškreipti ir neatskleidžiantys svarbiausios informacijos. Ekonomikai transformuojantis, IK tampa vienu svarbiausiu kapitalu, kuriančiu vertę organizacijoms, o jo vertinimas - vienu svarbiausiu uždavinių organizacijose.

**IK vertinimo svarbos augimą parodo** ne tik finansinių bei vadybinių metodų gausa, bet ir **ES finansuojamų iniciatyvų ir projektų rengimas**. Europos mastu formuojama politika, palaikanti nematerialių išteklių metodologijos poreikį ir plėtrą. Europos komisija žinių valdymui bei inovacijų skatinimui teikia pirmenybę ir IK iniciatyvos yra vykdomos tiek nacionaliniu, tiek Europos lygmeniu (Edvinsson ir Kivikas, 2007). 2000 metais buvo priimtas Lisabonos susitarimas dešimčiai metų, kuriame vienas iš tikslų buvo, jog Europa taptų konkurencingiausia ir dinamiškiausia žiniomis grįsta rinka pasaulyje. Šiam tikslui pasiekti reikalingos atitinkamos valdymo priemonės, todėl Europoje buvo finansuota įvairių projektų, padedančių organizacijoms valdyti IK. Projektai siekiama organizacijoms, neturinčioms daug materialaus ir finansinio turto, padėti atskleisti ir valdyti turimą potencialą. Paskutiniu metu dešimtmečiu didėja atskirų šalių bei tarptautinių projektų IK vertinimo srityje. Vienas tiesiogiai su Lisabonos projektu susijęs projektas – CADIC. Danijoje vykdytas projektas DATI (2000) ir ES inicijuotas projektas Meritum (2002) orientavosi į metodo sukūrimą nematerialiems ištekliams atskleisti bei ataskaitoms parengti (Goebel, 2015). Islandijoje IT organizacijų asociacija (2006) parengė plataus masto projektą „Putting IC into Practice“ (toliau PIP), siekdamas pateikti labai aiškias gaires, kaip vertinti bei valdyti IK praktiškai. Vokietijoje buvo sukurta pilotinė IK vertinimo metodologija „Wissensbilanz – Made in Germany“ (2003) ir testuota mažose bei vidutinėse organizacijose praktiškai. Toliau besivystant IK koncepcijai, ES finansavo projektą InCas (2007), orientuotą į mažas ir vidutines

inovatyvias bei žiniomis grindžiamas organizacijas (Mertins ir Will, 2008). Europos mastu galima ir toliau matyti iniciatyvas skatinančias nematerialių išteklių valdymą, kadangi iki 2020 metų siekiama sumanaus augimo (*angl. smart growth*) ir didžiausiais dėmesys skiriamas inovacijų skatinimui bei žinių puoselėjimui (European Commission, 2010).

Tiek Europoje, tiek Lietuvoje **didelę dalį BPV sukuria paslaugų sektorius, kuriame dominuoja nematerialūs ištekliai** (Will ir Mertins, 2013). Būtent paslaugų sektorius yra grindžiamas žiniomis ir didžiausią vertę jame kuria žmogiškieji ištekliai, ryšiai su klientais bei visa organizacijos infrastruktūra. Pasaulio banko duomenimis 2013 metais Lietuvoje paslaugų sektorius sudarė net 72 proc. viso BVP<sup>1</sup>. Eurostat tų pačių metų duomenimis visos Europos Sąjungos šalių sukurto BVP net 73.6 proc. sukuria paslaugų sektorius.<sup>2</sup> Todėl IK vertinimas yra ypač svarbus paslaugų sektoriuje.

Ilgalaikis **konkurencinis pranašumas bei tikslų pasiekimas remiasi išskirtinių ir sunkiai nukopijuojamų išteklių disponavimu** ir valdymu. IK išsiskiria savitumu ir konkurentams juos sunku nukopijuoti (Will ir Mertins, 2013; Cheng et al., 2008). Būtent pagrindinis nematerialių išteklių vertinimo ir valdymo tikslas yra konkurencinio pranašumo įgijimas (L.-M. Gogan ir Draghici, 2013; Khan, 2014). Konkurencija rinkoje tampa vis intensyvesnė todėl organizacijos norėdamos išlikti konkurencingomis bei pasiekti aukštų veiklos standartų turi rasti pusiausvyrą tarp IK valdymo bei pasirengimo keistis (Örnek ir Ayas, 2015). Jau aptartoje žinių ekonomikoje organizacijų ištekliai, kuriantys vertę ir suteikiantys konkurencinį pranašumą, gali būti įgytas *know-how*, klientų pažinimas ir lojalumas, įmonės įvaizdis, darbuotojų santykiai ir pan. Visa tai yra minkštieji ištekliai, tačiau jų nukopijavimas yra neįmanomas ir sudėtingas, todėl, skirtingai nei naudodama materialius ir finansinius išteklius, organizacija įgyja ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Organizacijose ypač akcentuojama žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos konkurencingumui ir tinkamas jų valdymas padedantis efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius. Ilgalaikių tikslų pasiekimas įgalinamas, jei darbuotojai, kaip individai, pasieks asmeninius tikslus organizacijoje, bei save tapatins su organizacijos sėkme. Organizacijos privalo skatinti kūrybiškumą, didinti darbuotojų motyvaciją, kurti inovatyvius procesus, siekiant, kad būtų kuriamos naujos žinios, kurios yra IK sudedamoji dalis. Dėl to racionalus gebėjimas vertinti ir valdyti IK **skatina inovacijų vystymąsi** (Will ir Mertins, 2013). Naujausiuose moksliniuose straipsniuose į inovacijas žiūrima per žinių perspektyvą ir sutinkama, kad vienas iš svarbiausių kriterijų – kūrybiškumas (Quintane, et al., 2011). IK valdymas skatina inovacijas per kasdieninio išteklių identifikavimo, kūrimo bei unikalių žinių naudojimo. Kalkan et al., (2014) statistiškai patvirtino, kad inovacijos turi svarbią įtaką organizacijos veiklai. Tarp inovatyvios organizacijos elgsenos ir IK yra labai

---

<sup>1</sup> The World Bank. Services, etc., value added (% of GDP).

<sup>2</sup> Eurostat. National accounts and GDP.

aiškus ryšys. Kitaip tariant, IK veiklos įgalina inovatyvius procesus tam, kad būtų sukuriamos inovacijos ir įgyjamas ilgalaikis konkurencinis pranašumas (Obeso, et al., 2013). Nors teigiama, kad inovacijoms kurti reikalingos žinios, tačiau inovacijų proceso metu taip pat yra kuriamos naujos žinios (Quintane et al., 2011). Mokslininkai sutinka, kad inovacijos yra vienas iš pagrindinių veiksnių, leidžiantis organizacijai augti (González-Loureiro ir Dorrego, 2012). Pasak Örnek ir Ayas (2015) inovacijos yra įrankis organizacijai išsiskirti iš kitų, o inovatyvios idėjos pasiekiamos per kūrybiškumą ir teikia apčiuopiamą vertę organizacijai.

**Finansiniai organizacijų rodikliai nebeparodo tikrosios jų vertės ir atsiranda rinkos kainos bei apskaitinės vertės neatitikimai** (Lev, 2005). Finansinė bei apskaitinė informacija naudojama jau daugiau negu 500 metų, tačiau dabartinėse organizacijose vertė kuriama žinių bei inovacijų pagrindu ir ji nebeparodo bei iki galo neatskleidžia tikrosios situacijos (L.-M. Gogan ir Draghici, 2013; Pulic, 2000; Yuan Xie, 2004; Iazzolino ir Laise, 2013) . Žinių organizacijos kombinuoja du išteklius - fizinį ir finansinį turtą bei nematerialų turtą. Sąveika tarp šių resursų ir sukuria didžiausią pridėjamąją vertę organizacijoje (Pulic, 2008). IK matavimams reikia veiksmingo matavimo modelio (Roos et al., 1997), kuris galėtų apimti finansinį ir nefinansinį organizacijos vertinimą. 2 lentelėje pateikiami pagrindiniai apskaitos ir IK metodais atskleidžiamos informacijos skirtumai.

**2 lentelė. Apskaitos ir IK metodų vertinimo skirtumai (sudaryta pagal Chen et.al, 2004)**

<b>Tradiciniai finansinės apskaitos metodai</b>	<b>IK vertinimo matavimo metodais atskleidžiama informacija</b>
Pateikiami praeities duomenys	Orientuojamasi į ateities rezultatus
Pagrindžiami, tvirtieji ištekliai	Fiksuoja „minkštuosius“ išteklius
Remiasi skaitine, kiekybine bei pinigine verte	Remiasi kokybine informacija
Rezultatas: parodo jau esamą rezultatą per praeityje buvusius pinigų srautus.	Rezultatas: IK matavimas fokusuojamas į vertės kūrimą (būsimą vertę)

Tradiciniai apskaitos metodai pagrįsti materialaus turto istorine reikšme, kuri ne visada yra tinkama, priimant sprendimus organizacijose. Iš čia kyla esminis nesuderinamumas, jog valdymo sprendimai priimami ateičiai, tačiau sprendimams priimti naudojama praeities informacija. Finansiniai modeliai kritikuojami ir todėl, jog neparodo vystymosi galimybių, neatspindi organizacijos kultūros, darbuotojų kompetencijų bei klientų pasitenkinimo (Goebel et al., 2003). IK vertinimas nepaneigia finansinės informacijos svarbos, tačiau teigia, kad ji nėra pakankama valdymo sprendimams priimti, todėl finansiniai rodikliai galėtų būti papildyti nefinansiniais (Goebel et al., 2003). Pagrindiniai pramonės ekonomikoje naudojami rodikliai neparodo, ar pridėtoji vertė yra sukurta ir kiek jos buvo sukurta. Taip pat žinių ekonomikos kontekste turi būti pasirenkami rodikliai, kurie matuotų organizacijos kuriamą pridėtinę vertę (Iazzolino ir Laise, 2013). Tradicinėje apskaitoje išlaidos sudaro kaštus, tuo tarpu žinių ekonomikoje išlaidos neretai turi būti suprantamos kaip investicijos, kurios kuria

vertę ilgoju laikotarpiu. Viena iš problemų, jog investicijos į nematerialius išteklius dažniausiai nėra registruojamos ir sunku jas sistemingai sekti, kadangi nėra prieinamų duomenų apie investicijas į IK (Chareonsuk ir Chansa-ngavej, 2008). Todėl organizacijoms svarbu turėti gaires, kaip IK gali būti valdomas. Žinių organizacijoms yra svarbu geriau suprasti kur yra jų paslėptas turtas, kuris neatsispindi balanse ir finansinėse ataskaitose (Edvinsson ir Kivikas, 2007). Vis dėlto IK vertinimas negali būti visiškai atskirtas nuo ekonominių ir finansinių veiksnių. Nematerialūs ištekliai yra suvokiami kaip svarbiausi ir daugiausiai organizacijos vertę didinantys ištekliai, tačiau turi būti siejami ir su ekonominiu jos rezultatu (L.-M. Gogan ir Draghici, 2013). Taigi matoma, kad finansinių rezultatų svarba išlieka, tačiau priimant valdymo sprendimus turi būti remiamasi ir informacija apie organizacijos nematerialius išteklius.

Sukurta daug įvairių sudėtingų IK valdymo metodų, tačiau greitai besikeičiančioje aplinkoje ir trumpėjančiame produktų ekonomikos cikle **reikalinga paprasta IK vertinimo metodika** nereikalaujanti didelių laiko sąnaudų bei specifinių žinių IK srityje. Mokslinėje literatūroje pateikiama daug bendro tipo teorinių IK metodų, tačiau praktikoje jie yra sunkiai pritaikomi ir įgyvendinami (M. Gogan, 2014; Todericiu ir Stanit, 2015). Todėl IK vertinimo srityje atsiranda neatitikimai tarp teorijos ir praktikos (Bueno et al., 2014). Nemaža dalis metodų telkia dėmesį į finansinius rodiklius, pasiūlydami ribotą IK atskleidimą, kita dalis siūlo ganėtinai subjektyvius indeksus, kuriuos lengva lyginti tarpusavyje, tačiau jie neatskleidžia visos reikiamos informacijos (M. Gogan, 2014). Dauguma IK metodų apima įvairias organizacijos vertinimo perspektyvas ir sritis, tačiau jie yra sudėtingi ir IK vertinimo metodai yra vystomi ir įgyvendinami organizacijose per lėtai. IK vertinimas praktikoje yra tiesiogiai susijęs su kaštais, reikalingais metodui įdiegti. Viena iš kylančių problemų, jog sudėtingiems IK modeliais reikalingas nuolatinis duomenų rinkimas, kuris yra ganėtinai sudėtingas tiek laiko, bei piniginių resursų atžvilgiu (Dumitrescu, 2012). Dėl tos priežasties organizacijos yra linkę rinktis paprastesnius, dažniausiai finansiniais vertinimo metodais grindžiamus IK vertinimo modelius. Iš to kyla grėsmė, jog modelis pasirenkamas neteisingai ir parodo iškreiptą organizacijos vaizdą, tuo atveju vertinimo teikiama nauda bus mažesnė negu duomenų rinkimo kaštai (Sudarsanam et al., 2006; Tamošiūnaitė et al., 2012). IK modelio taikymas gali būti naudingas, tik pasirenkant tinkamiausią modelį pagal organizacijos veiklą.

Skirtingai nei fiziniai ištekliai, **IK nėra pastovus organizacijos turtas**. Ištekliai organizacijose yra vis labiau priklausomi vieni nuo kitų (L.-M. Gogan ir Draghici, 2013). Dėl to kyla iššūkis, kaip nematerialius išteklius išlaikyti organizacijose. Jeigu organizacija nesugebės tinkamai skirti dėmesio darbuotojams, procesams ar ryšiams atsiranda rizika, jog jie bus prarasti ir organizacijos vertė mažės. Kita kylanti problema - organizacijoms, kuriose vertės kūrimas grindžiamas IK, norint plėstis **sunku gauti finansavimą bei pritraukti investuotojus, kadangi finansinėse ataskaitose turimas IK**

**potencialas neatsispindi** (M. Gogan, 2014). Organizacijos investuotojų vertinamos prasčiau, kadangi organizacijos nesugeba atskleisti turimus nematerialius išteklius, kurie ateityje kurs vertę ir neparodo savo tikrojo potencialo. Durst (2008) teigia, kad nematerialių išteklių atskleidimas turi didelį teigiamą poveikį investuotojų sprendimams bei turi įtaką kai organizacijos yra perkamos, jungiamos (Goebel et al., 2003). IK atskleidimas išorinėms suinteresuotųjų grupėms taip pat suteikia pasitikėjimą organizacija (Edvinsson ir Kivikas, 2007). Taigi, organizacijai gebančiai įvertinti parodyti savo likvidumą bei turimą potencialą per IK atsiveria platesnės galimybės veiklos plėtimuisi.

**Vadovai valdymo sprendimus dažnai grindžia nuojauta, o ne istoriniais finansiniais rodikliais.** Empiriniai tyrimai rodo, kad vadovai, nors ir turėdami finansinius rezultatus, neretai priima kitokius strateginius sprendimus, negu turėtų pagal finansinių ataskaitų rezultatus. Tai vadovai grindžia nuojauta ar pastebėjimais, kurių negali sistemiškai paaiškinti. Ši „nuojauta“ turi glaudų ryšį su IK padėtimi organizacijoje, todėl IK vertinimo modelis padėtų vadovams pagrįstai priimti valdymo sprendimus vertinti investicijas ir matyti visą kompleksinį organizacijos vaizdą (Khan, 2014). Chatzkel (2001) teigia, kad net 70% aukščiausio lygio vadovų pripažįsta, kad yra atotrūkis tarp to, kas gali būti įvertinama, išmatuojama ir tarp tikrosios veiklos, ką vadovai gali išvelgti už rodiklių. Tai parodo, kad vadovai mato galimybes daug giliau negu parodo finansiniai rodikliai, tačiau neturint tinkamų metodų yra sunku juos identifikuoti bei sistemiškai valdyti (Goebel et al., 2003).

IK vertinimas ir valdymas padeda **pagrįstai formuoti strategines kryptis bei tikslus** (Goebel et al., 2003). Žinių ekonomikoje suformuoti strategiją identifikavus konkurencines jėgas, galimybes ir grėsmes pagal Porterį nebepakanka. Svarbu ar žinių organizacija turi reikiamus išteklius strategijai įgyvendinti. Unikalių išteklių turėjimas pagrindžia IK reikšmę (Roos et al., 1997). Deja, tyrimai šioje srityje remiasi daugiau teorija, bet ne praktiniu taikymu. IK vertinimas padeda vadovams suprasti ar pasirinktai strategijai užteks turimų kompetencijų, ryšių bei ar pakankamai gera organizacijos struktūra strategijai išpildyti. **IK vertinimas padeda sprendimus diversifikuoti ir plačiau pažvelgti į sprendimų alternatyvų spektrą.** IK vertinimas padeda pamatyti realią situaciją ir įvertinti, kokių sprendimų organizacija turi imtis. IK vertinimas naudojamas kaip **pagrindas sprendimams priimti** ir neretai yra finansinių išteklių vertinimo pakaitalas (Goebel et al., 2003). IK tinkamumas sprendimų priėmimo procese potencialiems investuotojams parodo aukštesnio lygio organizacijos vertinimą (Durst, 2008). Dėl to atsiveria platesnis organizacijos vaizdas, kuris leidžia pamatyti didesnes sprendimų priėmimų galimybes.

IK valdymas yra **komunikavimo su išorinėmis suinteresuotomis šalimis priemonė** (Goebel et al., 2003). IK atskleidimas nėra privalomas, tačiau IK vertinimo srityje pirmaujančiose šalyse vis daugiau organizacijų savanoriškai rengia IK ataskaitas, norėdamos parodyti apie turimus ne tik finansinius, bet ir minkštuosius išteklius bei organizacijos potencialą (Williams, 2001). IK



neatskleidimas ir nepakankama komunikacija žinių organizacijose gali turėti nepalankių veikslių: akcininkai nėra pakankamai informuojami ir neturi priėjimo prie informacijos susijusios su IK todėl priimami sprendimai taip pat gali būti neadekvatūs. Pagrindinis organizacijų pateikiamas argumentas prieš savanorišką IK atskleidimą yra baimė, jog bus atskleista jautri, strateginė informacija konkurentams (Dumitrescu, 2012). Taip pat IK atskleidimas reikalauja papildomų išlaidų (Rylander ir Peppard, 2003). Tačiau organizacijos atskleisdamos jautrią informaciją sukuria vieną iš nematerialaus turto elementų - gerą reputaciją (Oliveira, Lima Rodrigues, & Craig, 2010). Visuomenė žinių ekonomikoje vis labiau vertina nefinansinę informaciją apie organizaciją (Dumitrescu, 2012). Neretai išsamiai finansinei analizei reikia nemažai laiko, o informacija apie nematerialius išteklius priklausomai nuo jos pateikimo būdo gali būti aiškiai ir paprastai suprantama. IK vertinimas nėra tik praeities atspindėjimas, bet tam tikras metodas kuris **parodo esamas problemas, kurios įgalina pokyčius** (Mouritsen, 2009). IK vertinimas vysto žinias apie nematerialius organizacijos išteklius, o žinių turėjimas apie IK leidžia jį valdyti. Ypač kuriant strategijas bei nustatant ilgalaikius tikslus svarbu numatyti ar organizacija turi pakankamai žmogiškųjų išteklių, ar procesai užtikrina efektyvų darbą, ar ryšiai su suinteresuotomis šalimis, yra pakankamai geri, kad visi tikslai būtų įgyvendinti. Įvertinus esamą IK būklę organizacijoje ir paaiškėjus, jog trūksta intelektinių išteklių tai turi teigiamą rezultatą, nes organizacijos įgalinama jų įsigyti ar sukurti.

Apibendrinant galima teigti, kad IK vertinimo modelio poreikį įtakoja ekonomikos pokyčiai, kai nuo industrinės ekonomikos pereinama į žinių ekonomiką, kurioje vyrauja nematerialūs ištekliai. Finansiniai rodikliai neįparodo tikrosios organizacijos vertės ir literatūros analizė rodo, kad vadovai sprendimų priėmimo neretai remiasi turima nuojauta, o ne finansiniais rezultatais. IK vertinimas padeda pagrįsti valdymo sprendimus, įgyvendinti ilgalaikius tikslus, tačiau skirtingai nuo materialaus turto jis nėra organizacijos nuosavybė nors ir kuria didžiausią vertę. Žinių organizacijoms siekiančioms įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, skatinti inovacijas, kūrybiškumą ir gebėti sistemingai valdyti IK, reikalingas paprastas, esminius išteklius ir jų būklę atskleidžiantis vertinimo metodas. Šio modelio poreikį iliustruoja Europoje vystomi įvairūs projektai bei teorijoje pateikiami IK vertinimo metodai, siekiant padėti organizacijoms vertinti ir valdyti IK.

## 2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO PRIELAIDOS

IK vertinimas ir svarba organizacijos lygmenyje yra ganėtinai nauja bei iki galo nesusiformavusi koncepcija. Šiame skyriuje analizuojama IK samprata ir struktūra, kuria remiamasi šiame darbe. Siūlant IK vertinimo modelį pirmiausia apžvelgiami daugiausiai literatūroje analizuoti teoriniai IK vertinimo ir valdymo metodai, iš kurių detaliau nagrinėjami didžiausią indėlį į IK vertinimo vystymą turėję metodai. Taip pat atliekama ES projektų, skatinančių aktyvesnę IK vertinimą bei teikiančių pagalbą įvairaus tipo organizacijoms, metodus diegiančių praktikoje, analizė. Konceptualiam modeliui pasiūlyti svarbu įsigilinti ir į esamos šalies situaciją. Modelis siūlomas Lietuvai, todėl analizuojami Lietuvos, kaip regiono, ypatumai.

### 2.1 Intelektinio kapitalo samprata ir struktūra

IK idėja pradėta aktualiau diskutuoti XX a. 8-ajame dešimtmetyje, siekiant parodyti galimas organizacijų konkurencinio pranašumo didinimo kryptis žinių visuomenėje. Terminas „intelektinis kapitalas“ pirmą kartą paminėtas JAV ekonomisto J. K. Galbraith. 1969 m. laiške, kuriame buvo kalbama apie IK svarbą ir šios koncepcijos laukiamą pripažinimą (Kalkan, et. al 2014). Tačiau pats IK fenomenas labiausiai išpopuliarėjo ir pradėjo vystytis pasirodžiusi Stewart publikacijai (angl. pavadinimas "*Brain Power - How Intellectual Capital Is Becoming America's most Valuable Asset.*") populiariame žurnale "Fortune". Bendrąją prasme IK (angl. *Intellectual capital*), intelektiniai ištekliai (angl. *Intangible resource*), nematerialusis turtas (angl. *Intangible assets*), žinių turtas ar kapitalas (angl. *Knowledge assets*) vartojami kaip sinonimai apibrėžiantys materialios formos neturinčius ir finansinėje apskaitoje neapskaitytus, bet vertę kuriančius išteklius (Palumickaitė, 2008). Šiame darbe IK bei nematerialių išteklių terminas vartojamas kaip sinonimai. Neretai IK yra tapatinamas su intelektine nuosavybe (autorinės teisės, licencijos, prekinis ženklas ir t.t.). Nors IK ir intelektinė nuosavybė, turi panašių bruožų, tačiau žinių organizacijose šie terminai atskiriami. Pasak Khan (2014) intelektinė nuosavybė yra apsaugotos komercinės teisės, kurios gali būti įsigytos arba sukurtos ir ją galima vertinti pinigine verte, jos yra saugomos įvairių teisinių reglamentų todėl jų vertinimas bei valdymas yra daug paprastesnis negu IK. Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad intelektinė nuosavybė yra viena iš IK dedamųjų.

IK vertinimo svarbą pripažįsta daug tyrėjų (Roos et al., 1997; Sveiby, 1997; Sullivan, 2000; Shakina ir Barajas, 2014) tačiau vieningo požiūrio į IK sąvoką, metodus bei vertinimą nėra. 3 lentelėje pateikiama skirtingų autorių IK apibrėžimai.

### 3 lentelė. IK sąvokų palyginimas

Autoriai, metai	Intelektinio kapitalo apibrėžimas
Hall (1992)	Turtas ir įgūdžiai. Turtas apima prekių ženklus, patentus, autorines teises, verslo paslaptis, reputaciją, asmeninius ir komercinius tinklus. Įgūdžiai yra <i>know-how</i> , organizacijos kultūra.
Brooking (1996)	Visas turtas, kurio dėka įmonė yra gyvybinga ir gali vystyti. IK apibrėžiamas plačiai ir yra visos organizacijos pagrindas.
Edvinsson ir Malone (1997)	Darbuotojų turimos kompetencijos, ryšiai su klientais, esamų technologijų bei inovacijų valdymas. Esminis komponentas, kuriantis konkurencinį pranašumą.
Stewart T.A. (1997)	Naudingų žinių rinkinys, kuris nėra tik teorinė koncepcija, bet gyva ir organizacijoje konkurencinį pranašumą suteikianti kapitalo forma.
Bontis et al. (2000)	Organizacijos procesai, išreikštos bei numanomos žinios, bendradarbiavimo sistemos. Didžiausias dėmesys skiriamas žmogiškajam kapitalui.
Sullivan (2000)	Organizacijos potencialas, kuris nuolat kuria ir didina vertę taikant tam tikrus konkurencinius pranašumus. Konkurencinį pranašumą kuria žinios, o žinios gali būti transformuojamos į pelną.
Cheng et al. (2008)	Nematerialūs ir nefinansiniai ištekliai, organizacijos ateities augimo potencialas ir pagrindinis išteklius konkurenciniam pranašumui sukurti. Pabrėžiama, kad tokie ištekliai yra reti, sunkiai imituojami, tačiau ilgalaikiai.
Palumickaitė (2008)	Tikrasis potencialas, susidedantis iš apjungtų nematerialaus turto dalių, leidžiančių organizacijai vystytis, nuolat didinti vertę, būti konkurencingai.
Pulic (2008)	Pagrindinis išteklius ir jo reikšmė įmonėje yra tokia pat svarbi kaip finansinio bei fizinio kapitalo. Daugiausiai akcentuojama žmogiškasis kapitalas.
Vaškeliene (2005)	Organizacijai priklausantys ar naudojami nematerialieji ištekliai, teikiantys konkurencinį pranašumą rinkoje ir įgalinantys kurti pridėtinę vertę.
Zéghal ir Maaloul (2010)	Veiksniai kuriantys pridedamąją vertę įmonėje.
Mačerinskienė ir Bartuševičienė (2012)	Nematerialus turtas, turintis potencialą kurti vertę ir prisidėti prie įmonių gebėjimo išlikti rinkos lyderėmis ilgalaikėje perspektyvoje.
Bueno et al. (2014)	Esminis išteklius kuriantis vertę apimantis organizacijos procesus, technologijas, licencijas, darbuotojų įgūdžius, informaciją apie klientus, tiekėjus bei visas suinteresuotas šalis.

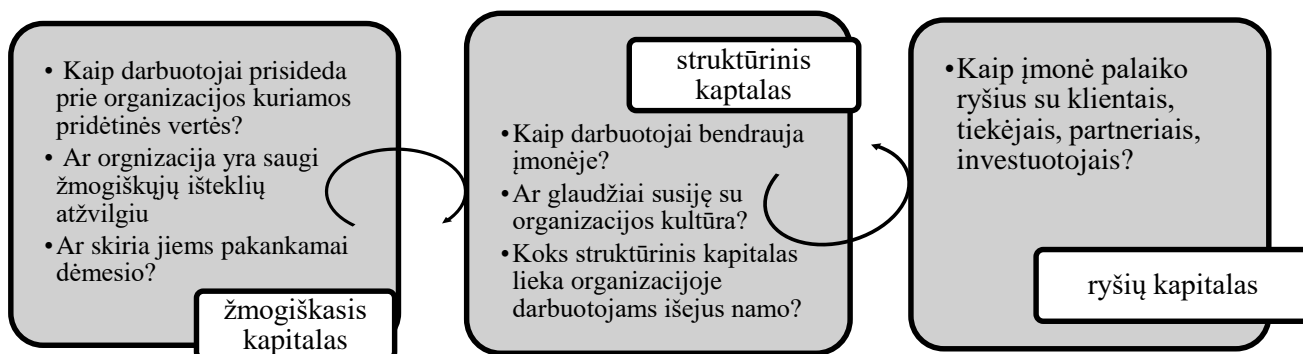
IK nors ir apibrėžiamas skirtingai, tačiau esminiai elementai tokie kaip konkurencinis pranašumas, vertę kuriantis išteklius, organizacijos pagrindas kartojasi beveik visuose apibrėžimuose. Chronologiškai pastebima, kad į IK sampratą įtraukiama vis daugiau smulkesnių dedamųjų. Ankstyvieji IK apibrėžimai daugiausiai apėmė žmogiškojo kapitalo dedamąją, tai vėlesnėse sąvokose matoma ryšių bei struktūrinio kapitalo dedamosios. Pasak Palumickaitę (2008) beveik visos IK sąvokos įtraukia žinias, jų keitimosi procesus bei pačius produktus ar paslaugas, kurie gaunami žinių ir jų keitimosi pagrindu. Išanalizavus mokslininkų IK sampratą IK, galima teigti, kad IK yra pagrindinis, organizacijose vertę bei augimo potencialą kuriantis išteklius, kurio reikšmė nuolat auga ir organizacija norėdama išlikti ar tapti rinkos lydere privalo IK vertinti ir valdyti.

IK nėra aiškiai apčiuopimas išteklius, todėl dėl jo vertinimo paprastumo mokslininkai pagal tam tikrus bruožus ir charakteristikas IK skirsto į rūšis. 4 lentelėje pateikiamas mokslininkų IK skirstymas.

4 lentelė. Organizacijos IK struktūra (adaptuota pagal Palumickaitė, 2008)

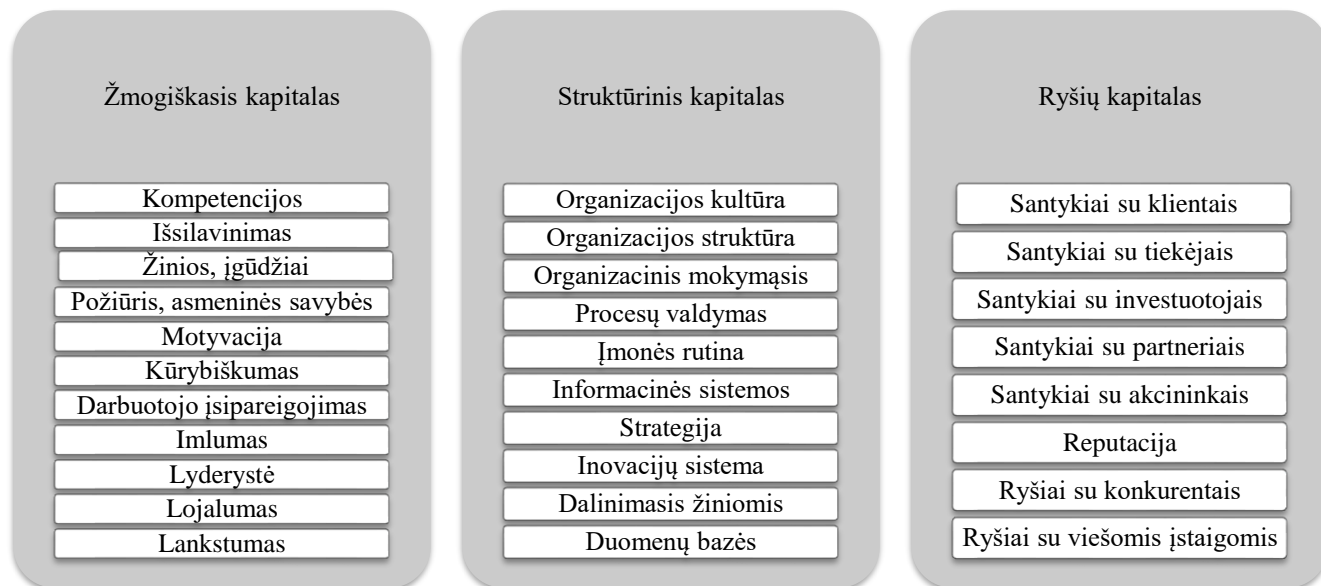
Autorius, metai	Intelektinio kapitalo rūšis														
	Žmogiškasis	Struktūrinis	Ryšių	Inovacijų	Vartotojų/ klientų	Organizacinis	Socialinis	Finansinis	Individuali	Organizacijos vidinis	Mokymosi, augimo	Išorinė struktūra	Rinkos	Procesų	Technologinis
Kaplan ir Norton (1992)					+			+		+	+				
Edvinsson ir Sullivan's (1996)	+	+													
Stewart (1997)	+	+	+												
Sveiby (1997)									+	+		+			
Pulic (2000)	+	+													
Eustace (2003)	+	+		+									+		
Chen et al. (2004)	+	+		+	+										
Tseng ir Goo (2005)	+		+	+		+									
Cheng et al., (2008)	+			+	+									+	
Walsh et. al (2008)	+				+										
Mouritsen (2009)	+	+	+												
Huang ir Wu (2010)	+					+	+								
Aryanindita, Budi (2011)	+	+	+												
Khalique et al. (2013)	+	+	+		+		+								+
Tseng, et al. (2015)	+			+	+			+						+	
Inkinen (2015)	+	+	+												
<b>Pasikartojimo dažnis</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Dauguma mokslininkų IK skirsto į žmogiškojo, struktūrinio ir vartotojų ar ryšių kapitalo dedamąsias, kurios tarpusavyje yra glaudžiai susiję. Inkinen (2015) atlikta IK rūšių kontent analizė parodė, kad išanalizuotose 54 – iuose moksliniuose straipsniuose dažniausiai pasikartoja žmogiškojo kapitalo dedamoji (rasta 45 literatūros šaltiniuose), antroje vietoje - stuktūrinis kapitalas (30 kartų) ir struktūrinis kapitalas (22 kartai). Taip pat ES remiamose projektinėse iniciatyvose dažniausiai remiamasi tradicine žmogiškojo, ryšių ir struktūrinio kapitalo schema (InCaS, 2009, CADIC, 2012, Meritum, 2002). Todėl šiame darbe taip pat remiamasi tradicine IK elementų struktūra. Nors IK ir skirstomas į tris rūšis, tačiau pagal savo neapčiuopiamą prigimtį IK rūšys negali būti nagrinėjamos vieną nuo kitos atskirai. 1 pav. pateikiama IK rūšių tarpusavio sąsajos.



1 pav. IK rūšys ir tarpusavio sąsajos (adaptuota pagal L.-M. Gogan ir Draghici, 2013)

Žmogiškasis kapitalas kuria struktūrinį kapitalą, o nuo struktūrinio bei žmogiškojo kapitalo priklauso ir ryšių kapitalo kiekis bei kokybė. Jungiamosios IK rūšys sąveikauja ir sudaro organizacijos ekosistemą nuo kurios priklauso organizacijos kuriama vertė. Praktikoje pasireiškia, jog viena iš sričių yra dominuojanti priklausomai nuo įmonės specifikos ar sektoriaus kuriame ji veikia (Shakina ir Barajas, 2014). 2 paveiksle pateikti K elementai priklausantys skirtingomis IK rūšims. Mokslininkai akcentuoja skirtingus elementus, tačiau jų svarbą įtakoja organizacijų charakteristikos, veiklos pobūdis.



2 pav. IK elementai

**Žmogiškasis kapitalas** yra minimas dažniausiai ir jame randama mažiausiai skirtumų, analizuojant skirtingų mokslininkų nuomonę. Beveik vienareikšmiškai sutinkama, kad žmogiškasis kapitalas yra viena iš IK dedamųjų dalių. Ypač svarbi reikšmė žmogiškajam kapitalu tenka paslaugų organizacijose ir jo valdymas yra labiau pažengęs negu gamybinėse įmonėse (Will ir Mertins, 2013). Žmogiškieji išteklių apima individų žinias, kompetencijas, įgūdžius, išsilavinimą (Melloni, 2015). Tai kapitalas kuris nėra įmonės nuosavybė, kadangi išėjus darbuotojams jis nelieka įmonėje. Dažniausiai žmonių kapitalas įkūnija neišreikštas žinias darbuotojų galvose (Chen et al., 2004; Mačerinskienė ir Bartuševičienė, 2012). Chen et al. (2004) akcentuoja tris pagrindines žmogiškojo kapitalo vertes: darbuotojų kompetencijos, požiūris ir kūrybiškumas. Siekiant valdyti šią kapitalo rūšį išlaidos darbuotojų kompetencijoms turi būti įvardinamos kaip investicijos, o ne kaštai, kadangi šios investicijos duoda grįžtamąją grąžą ilguoju laikotarpiu. Pasak Ireland (2003) žmogiškasis kapitalas yra pats svarbiausias išteklius konkurenciniam pranašumui pasiekti ir yra organizacijos žinių, gebėjimų ir patirties pagrindas (InCaS, 2009). Neretai organizacijos vertina ne žmogiškąjį kapitalą kaip IK rūšį, bet jo charakteristikas tokias kaip darbuotojų amžius, lytis, išsilavinimas, kas nebūtinai įtakoja darbuotojų

kompetencijas, požiūrį ar kūrybiškumą (Mouritsen, 2009). Svarbu įvertinti jog žmogiškasis kapitalas pats savaime nekuria pridėtinės vertės organizacijai, tačiau tikslingai naudojant žmogiškuosius išteklius yra sukuriamas struktūrinis bei ryšių kapitalas, kurie sąveikaudami kuria vertę organizacijoje (Tamošiūnaitė et al., 2012).

**Struktūrinis kapitalas** yra apibrėžiamas kaip organizacijos rutinos dalis (Chen et al., 2004) ir mechanizmai, kurių paskirtis padėti darbuotojams atlikti savo užduotis (Mačerinskienė ir Bartuševičienė, 2012). Esminė struktūrinio kapitalo funkcija yra padėti darbuotojams optimaliai atlikti jų darbą bei padeda kitiems ištekliams virsti IK (Mikulėnienė ir Jucevičius, 2000). Šis kapitalas neretai turi ir tam tikrą materialią formą kaip pvz. duomenų bazės, procesų aprašai, dokumentai ir yra kuriamas darbuotojų bendrai tam, kad kiekvienas gautų priėjimą prie reikalingos informacijos. Skirtingai nei žmogiškasis kapitalas, jis lieka organizacijoje darbuotojams išėjus namo (Roos et al., 1997). Chen et al., (2004) ir Melloni (2015) teigia, kad struktūrinis kapitalas apima: kultūrą, organizacijos struktūrą, organizacinį mokymąsi, verslo procesus, įmonės rutiną, informacines sistemas, valdymo strategiją ir jos mechanizmus. Dalis mokslininkų akcentuoja inovacijų procesą kaip vieną svarbiausių struktūrinio kapitalo dalių (Quintane et al., 2011; Kalkan et al., 2014; Örnek ir Ayas, 2015). Nors darbuotojai gali turėti reikiamas kompetencijas, tačiau jeigu įmonės infrastruktūra yra neišvystyta jie negalės jų panaudoti vertei kurti ir IK nebus pilnai įgalintas (Mačerinskienė ir Bartuševičienė, 2012).

**Ryšių kapitalas** apima ryšius ir tinklus su klientais, darbuotojais, vartotojais, partneriais ir visomis šalimis kurios susiję su organizacijos vertės kūrimu. Ta pati koncepcija neretai įvardinama ir kaip vartotojų kapitalas, kuris apima tik ryšius su viena suinteresuotųjų puse. Chen et al. (2004) įvardina vartotojų kapitalą kuris gali būti išmatuojamas kaip rinkos dalies potencialas, pats rinkos intensyvumas, klientų lojalumas ir pan. Naujesni tyrimai atskleidžia, kad įmonėje svarbu ne tik santykiai bei ryšių palaikymas su vartotojais bei taip pat, jog įmonės veikla ir vertės kūrimas yra įtakojamas tiekėjų, tyrimų ir mokslo institucijų, partnerių (Melloni, 2015). Įmonė globaliame kontekste yra dalis tam tikro didelio tinklo dalis ir tam, kad šis tinklas teiktų naudą turi būti vystomas ir valdomas ryšių kapitalas su visomis tiek vidinėmis, tiek išorinėmis pusėmis.

Apibendrinant galima teigti, kad nors mokslininkai pateikia skirtingus IK rūšių aspektus, vis dėlto esminiai komponentai bei skirstymas yra panašūs. Dėl savo nematerialios IK formos suteikiama interpretavimo laisvė leidžia geriau pritaikyti IK elementus praktikoje priklausomai nuo organizacijos pobūdžio ar sektoriaus kuriame organizacija veikia. Daugiausiai išanalizuotas yra žmogiškasis kapitalas, mažiausiai – ryšių kapitalas. Žmogiškųjų išteklių koncepcija pradėta nagrinėti ankščiau ir yra atskira žmogiškųjų išteklių vadybos kryptis. Tuo tarpu ryšių kapitalas atsirado kartu su IK teorija, todėl ši rūšis išanalizuota mažiau. Nors IK rūšys ir analizuojamos atskirai, tačiau jos yra glaudžiai susijusios, persipynusios ir sudaro visą organizacijos IK sistemą.

## 2.2. Intelektinio kapitalo vertinimo metodų palyginamoji analizė

Mokslinėje literatūroje sutinkama įvairių IK vertinimo metodų. Pagal jų kilmę ir vertinimo sritį metodai gali būti finansiniai ir nefinansiniai, kiekybiniai ar kokybiniai, skirti išorinėms suinteresuotoms šalims arba vidiniam valdymui. Iš to kyla problema, jog organizacijoms sunku rasti tinkamą metodą IK vertinti, todėl jie pagal tam tikrus kriterijus yra grupuojami ir lyginami tarpusavyje. Goebel (2015) IK vertės matavimo metodus skirsto į tris grupes priklausomai nuo informacijos šaltinio reikalingo IK vertei apskaičiuoti: paremtus investicijomis (angl. *investment-based*), paremtus atskirais komponentais (angl. *component-based*) bei paremtus holistiniu rinkos poreikiu (angl. *holistic market-based approaches*). Šis grupavimas remiasi finansinių IK vertinimo metodų grupavimu ir apima ne visus vadybinius metodus. Pukelienė et al. (2007) IK modelius pagal kapitalo vertinimo aspektus skirsto į finansinius, santykiniais rodikliais arba ekspertiniu vertinimu besiremiančius metodus. Panašiu principu IK vertinimo metodus skirsto ir Chua ir Goh (2008) bei Sitar ir Vasic (2004):

- Tiesioginis IK metodas - rezultatas išreiškiamas pinigine išraiška.
- Rinkos kapitalizacijos metodas - IK vertė parodoma kaip skirtumas tarp rinkos ir organizacijos balansinės vertės.
- Turto pelningumo metodas - remiamasi organizacijos pelno, materialaus turto ir pramonės šakos turto pelningumo vidurkiu.
- Subalansuotos apskaitos metodas - panašus kaip tiesioginio IK metodas, tačiau IK vertina ne pinigine išraiška, o dažniausiai yra išreikštas indeksu.

Nors metodų įvairovė didelė, visi iš jų turi tam tikrus bruožus, kuriais remiantis gali būti skirstomi ir lyginami pagal tam tikras charakteristikas. Vaškelienė (2004) atliko išsamią, daugiausiai literatūroje analizuojamų ir cituojamų IK metodų analizę (žr. 1 priedą). IK vertinimo metodai lyginami pagal jų kilmę, priešastines kryptis, padengimą, laiko ašis, matavimo vienetus, indikatorių skaičius, metodo padengimą, įverčių naudojimą, konkurencinį rezultatų palyginamumą bei vertinimo prieigą. 1 priede pateiktoje lentelėje matoma, kad didelė dalis metodų pilnai ar iš dalies remiasi finansų teorija. Tačiau jie yra dažnai kritikuojami, dėl istorinės informacijos pateikimo. Taip pat matoma, kad didesnė dalis IK metodų orientuoti į pasekmės-priežasties metodus. IK vertinimas organizacijoms padeda pagrįstai priimti valdymo sprendimus, kurie turės įtaką ateities rezultatams, todėl tolimesnėje analizėje pasirenkami modeliai esantys perspektyvinėje laiko ašyje. Vaškelienė (2004) pastebi, kad yra tiesioginė priklausomybė tarp metodų kilmės paradigmos ir pozicionavimo laiko ašyje. Metodo pritaikomumą bei funkcionalumą praktikoje parodo IK vertinimo modelio matavimo vienetai. IK vertinimo metodai dažnai pagal tai ir skirstomi į dvi pagrindines kategorijas - IK vertinimas nepinigine arba pinigine išraiška (Peng et al., 2007). Daugiausiai kritikuojama piniginais matais išreiškiami vertinimo modeliai, kurie

dažniausiai yra grindžiami finansų teorija. Dalis metodų yra išreikšti vienu indikatoriumi, kuris apima skirtingus aspektus ir yra vienas agreguotas indikatorius. Nors vieno indikatoriaus skaičiavimas yra ganėtinai paprastas, tačiau praktikoje nepasiteisina, kadangi IK yra plati koncepcija ir visų dedamųjų dalių apjungimas į vieną indikatorių yra beveik neįmanomas. Palankiausiai mokslinėje literatūroje yra vertinami absoliutiniai bei santykiniai rodikliai ar tam tikrais koeficientais. Priklausomai nuo matavimo vienetų, IK gali būti vertinamas per srauto vertinimą arba būklės vertinimą. IK vertinamas srauto pagrindu sudaro galimybę vertinimą naudoti valdymo sprendimų priėmimo kontekste, tuo tarpu būklės vertinimu besiremiantys modeliai vertina esamą organizacijos IK būklę ir nėra tinkami žinių organizacijose.

Didelė dalis IK vertinimo modelių turi trūkumų nes, remiasi gamybos sektoriaus veiklų vertinimu, nors žinių ekonomikoje daugiausiai organizacijų veikia paslaugų sektoriuje. Todėl IK vertinimas tik finansiniu pagrindu paremtais modeliais nebėra tinkamas. IK vertinimą siejant su apskaita, norint prigretinti prie finansinių ataskaitų kyla prieštaravimas esminiams apskaitos principams. Apskaitos taisyklės ir principai parengti materialiajam turtui vertinti, atspindi organizacijoms svarbias vertybes pramonės ekonomikos laikotarpiu (Stankevičienė ir Liučvaitienė, 2012). Tuo tarpu IK apskaitos principų neatitinka, todėl ir vertinimo metodai tampa neadekvatūs. Finansinės teorijos pagrindu IK vertinimas tampa neadekvatus, ir todėl, jog IK yra neapčiuopiamas, nėra homogeniško vertės kūrimo ir apima ne vieną organizacijos vienetą, bet kompleksiškus visos organizacijos tinklus (Sudarsanam, et al., 2003; Tamošiūnaitė et. al, 2012). IK taip pat neatskiriamas nuo jo buvimo vietos. Dėl nematerialios formos IK vertės kūrimas visada sąlygojamas tam tikros vietos, kurioje jis ir sukuriamas. IK negali būti apsaugotas ar aiškiai priskirtas individui, įmonės padaliniui, kadangi jo kūrimas neturi aiškios pradžios ar pabaigos, nėra tam tikro autoriaus ir tai vyksta kaip nuolatinis procesas. (Sudarsanam, et al., 2003; Tamošiūnaitė et. al, 2012). Iš kitos pusės IK turi subjektyvumo aspektą, kuris prieštarauja finansų teorijai. Taigi, matoma, kad, nors teorinių metodų yra daug, išanalizavus juos pagal skirtingus kriterijus, ne visi jų yra tinkami žinių organizacijose IK vertinti. Dažniausiai praktikoje naudojami ir mokslinėje literatūroje analizuojami šeši vadybiniai IK vertinimo metodai, kurių analizė pateikiama 5 lentelėje. Analizuojami vadybiniai IK vertinimo metodai yra IK reitingas, IK auditas, subalansuotų rodiklių lentelė, Skandia Navigatorius, nematerialaus turto monitorius bei IK vertinimas pagal rinkos lyderį.

1. **IK reitingas** (Joa, 2000) – vadybinis IK vertinimo metodas, grindžiamas veiklos vertinimo ir strategijos įgyvendinimo vertinimu. Metodo pagrindas – organizacijos strategijos ir jos tikslų analizė, tam kad būtų galima įvertinti IK svarbą bei elementus kurie turėtų būti matuojami ir valdomi. Didelis dėmesys skiriamas tikslų hierarchijai, kurie pagal balus yra prioretizuojami, suteikiami svoriniai koeficientai. Metodas atsiriboja nuo finansinio vertinimo ir IK vertinimą sieja su strategija bei valdymo sprendimais.



**5 lentelė. Vadybinių IK vertinimo metodų palyginimas**

Charakteristikos	1. IK reitingas	2. IK auditas	3. Subalansuotų rodiklių lentelė	4. Skandia Navigatorius	5. Nematerialaus turto monitorius	6. IK vertinimas pagal rinkos lyderį
<b>Autorius, metai</b>	Luiz Antonio Joia, 2000	Brooking, 1996	Kaplan ir Norton, 1992	Edvinsson ir Malone, 1997	Sveiby, 1997	Josep ir Viedma, 2001
<b>Šalis</b>	Brazilija	JAV	JAV	JAV	Švedija, Austrija	Ispanija
<b>Rodiklių skaičius</b>	1 – 4 agreguoti rodikliai	Kiekvienai IK rūšiai - 30	20-25	90 (anksčiau 200)	Apie 27	Rekomendacijų nėra
<b>Metodo kilmė</b>	Vadybinis, remiasi IK koncepcija	Vadybinis, remiasi IK koncepcija	Vadybinis, remiasi veiklos vertinimo koncepcija	Praktikoje sukurtas metodas, remiasi IK koncepcija	Vadybinis, remiasi IK koncepcija	Vadybinis, remiasi IK koncepcija
<b>Rodikliai skirtingose perspektyvose</b>	Agreguotas rodiklis kiekvienai IK rūšiai	Rodikliai kiekvienai IK rūšiai	Rodikliai skirtingose IK rūšyse	Skirtingų tipų rodikliai	Augimo, efektyvumo ir stabilumo rodikliai	Rodikliai kiekvienai IK rūšiai
<b>IK struktūra</b>	Žmonių, struktūrinis, inovacijų, procesų ir ryšių kapitalas	Rinkos, žmonių, infrastruktūriniai ištekliai ir intelektinė nuosavybė	Augimo ir vystymosi, vidinė, vartotojų ir finansinė perspektyvos	Žmogiškasis, struktūrinis, vartotojų, organizacinis, naujovių ir procesų kapitalas	Dirbančiųjų kompetencijos, vidinė ir išorinė struktūra.	Žmonių, ryšių ir struktūrinis kapitalas
<b>Metodologinis pagrįstumas</b>	Pilnai ir empiriškai pagrįstas	Pilnai	Pilnai	Iš dalies	Iš dalies	Iš dalies
<b>Šąsaja su finansiniais rezultatais</b>	Nesiejamas	Finansinė vertinimo perspektyva rekomenduojama. Ji yra papildoma vertinimo priega.	Finansiniai rezultatai stebimi per lanksčiuosius	Subalansuoja finansinius ir nefinansinius rezultatus	Priedas prie tradicinės finansinės ataskaitos IK atskleisti	Nesiejamas, bet daroma prielaida, kad savaime teigiamai įtakoja finansinius rezultatus
<b>Šąsaja su strategija</b>	Grindžiamas strategijos įgyvendinimo stebėsenos principais.	IK vertinimas organizacijos strategijos kontekste ir jos pagrindu	Atspindi strategijos įgyvendinimą įtakančių veiksnių tarpusavio priklausomybę	Neatsiejamas nuo strategijos ir jo sudarymas remiasi strategijos įgyvendinimu	Nesiejama su strategija	Siejama su strategija
<b>Valdymo sprendimų pagrindimas</b>	Rodiklių agregavimas sumažina informacijos naudingumą, priimant valdymo sprendimus.	IK inventorizacijos esmė – IK būklės organizacijoje nustatymas, valdymo sprendimams priimti	Rodikliai iš dalies orientuoti į valdymo sprendimų priėmimą	Orientuotas į informacijos pateikimą reikalingą valdymo sprendimams	Metodo esmė – padėti vadovams priimti IK valdymo sprendimus stebint IK būklę.	Metodas neorientuotas į valdymo sprendimų priėmimą.
<b>Metodo privalumai</b>	Taikomas pagal strategiją ir tikslus, remiamasi siektinomis reikšmėmis.	Didelis vertinimo alternatyvų pasirinkimas, siekiamų tikslų nustatymas, atskleidžia organizacijos stiprybės ir silpnybes, paprastas, suprantamas rezultatų pateikimas	Orientacija į valdymo sprendimus, strategiją, ryšys tarp finansinių ir nematerialių išteklių, nustatomi siekiami tikslai, lankstus taikymas praktikoje, aiškios taikymo gairės.	Identifikuoja sėkmės veiksnius, lanksčiai pritaikomas, per požiūrio prizmę susietos visos IK rūšys, atrenkamos svarbiausios organizacijoje IK sritys.	Lankstus metodas, pritaikomas pagal organizacijos poreikius, naudojami įvėriai atspindintys tikslų siekimą, apima ryšius su tiekėjais ir akcininkais	Stiprybių ir silpnybių atskleidimas, skatina tobulėti, siekti lyderio pozicijos rinkoje, įgalina stebėti lyderio veiksmus ir greitai reaguoti į konkurento veiksmus.
<b>Metodo trūkumai</b>	Subjektyvumas pasirenkant rodiklių reikšmes, rodiklių agregavimas sumažina informacijos kiekį.	Neaišku kaip pasirinkti svarbiausias IK rūšis bei optimalias siektinas reikšmes, subjektyvus metodas, kokybinių ir kiekybinių metodų nesuderinamumas.	Nevertinami ryšiai su vartotojais, IK vertinamas tik tikslų siekimo kontekste, nematuojama rodiklių tarpusavio šąsajos, rezultatas matuojamas trumpuoju laikotarpiu, išskiriami akcininkų ir vartotojų interesai.	Sudėtingas informacijos gavimas, reikalingas visų darbuotojų įtraukimas, nevienareikšmiškai suprantami rezultatai.	Rizika pasirinkti netinkamus rodiklius, sudėtinga parinkti rodiklius tinkančius vidinėms ir išorinėms suinteresuotųjų grupėms.	Organizacijos ir jos konkurentų konkurenciniai pranašumai ne visada sutampa, subjektyvu, nepilnai atskleidžiamas IK, informacija apie konkurentų IK sunkiai prieinama.
<b>Praktikoje įgyvendinimo gairių pateikimas</b>	Iš dalies pateikta. Metodika yra aiški.	Iš dalies pateikta. Nėra aiškių gairių svarbiausiems IK elementams atpažinti	Pateikta	Nepateikta	Pateikta. Metodika yra aiški.	Nepateikta
<b>Praktinė metodo nauda organizacijoje</b>	Padedą stebėti strategiškai svarbių nematerialių išteklių būklę, daugiausiai naudos suteikia informacijos rinkimo procesas.	Padedą atlikti gilią SSSG analizę, galimybė grafiškai išreikšti rezultatus, padeda inventorizuoti kokiais nematerialiais ištekliais organizacija disponuoja.	Realiai vertina įmonės veiklą, parodo turimus konkurencinius pranašumus, padeda įgyvendinti užsibrėžtą strategiją.	Praktikoje per didelį skaičių rodiklių, apsunkina platesnį metodo naudojimą.	Metodas tinkamas rengiant IK ataskaitas, kadangi rodikliai apima i išorinius informacijos vartotojus, lengvai taikomas metodas, nereikalauja daug laiko ir finansinių šąnaudų.	Leidžia įsigilinti į rinkos lyderio veiksmus bei strategiją ir pagal tai atitinkamai daryti sprendimus apie nematerialių išteklių valdymą. Metodas tinkamas atlikti palyginamąją analizę bei pamatyti organizacijos esmines kompetencijas.

Kiekvienas tikslas analizuojamas ir parenkami specifiniai, tam tikslui pasiekti matavimo rodikliai. Metodas leidžia įvertinti ne tik esamą IK būklę bet naudoja ir siektinas reikšmes. Pagrindinis metodo privalumas, jog jis orientuotas į strategijos įgyvendinimą ir pagal įverčių reikšmes leidžia stebėti IK būklę ir priimti valdymo sprendimus. Vis dėlto IK reitingas yra kritikuojamas dėl subjektyvumo pasirenkant rodiklių reikšmes bei agreguotų rodiklių informatyvumo. Nors agreguoti rodikliai palengvina valdymo sprendimų pagrįstumą, vis dėlto nemaža dalis agreguojant reikšmes yra prarandama. Neretai teigiama, kad praktiniame taikyme IK vertinimo procesas suteikia daugiau informacijos, negu galutinis agreguotas rezultatas.

2. **IK auditas** (Brooking, 1996) – vienas pirmųjų metodų siūliusių vertinti IK kiekybiniu požiūriu. IK struktūra šiame modelyje skiriasi nuo standartinio skirstymo ir struktūrą sudaro rinkos, žmonių, infrastruktūriniai išteklių ir intelektinė nuosavybė. IK vertinimo esmė – svarbiausių nematerialių išteklių identifikavimas ir jų būklės nustatymas. Intelektinio kapitalo auditas remiasi klausimais, o gauti atsakymai į tam tikrus klausimus parodo kokio pobūdžio IK vertinimas yra tinkamas organizacijai ir pagal tai parenkamas specialus IK vertinimo būdas IK vertinamas strategijos ribose ir teigiama, kad turi būti audituojami tie išteklių, kurie yra patys svarbiausi strategijai įgyvendinti. Patį metodą sudaro šešių pakopų auditas, kurio metu nustatomi audito tikslai, identifikuojamos IK elementai ir aprašomos jų savybės, nustatoma IK išskirtų elementų siektina reikšmė. Toliau vertinamos IK rūšys ir gauti rezultatai kaupiami duomenų bazėse. Finansinė vertinimo prieiga yra pateikiama kaip rekomendacinio pobūdžio ir gali būti vertinama per kaštų, pajamų ar rinkos vertinimo prieigą. Šis metodas gali būti nesunkiai taikomas praktikoje, tačiau metodikoje yra priešprieša tarp kokybinių ir kiekybinių metodų bei metodas ganėtinai subjektyvus (Palumickaitė, 2008). Taip pat analizė remiasi pačios organizacijos stiprybių bei silpnybių identifikavimu ir tai neretai yra ne tik IK elementai.

3. **Subalansuotų rodiklių metodas** (Kaplan ir Norton, 1992) yra plačiai naudojamas organizacijos veiklai vertinti ir rezultatams stebėti. Atsirandant vis daugiau žinių organizacijų atsirado poreikis objektyviai bei patikimai vertinti įmonės vidinę ir išorinę aplinką, veiklos sritis, norint kontroliuoti pinigų srautus, didinti įmonės vertę, pritraukti investicijas. Metodas leidžia sukurti nuoseklų strateginį įmonės valdymo modelį, kuris yra susietas su įmonės ilgalaikiais ir trumpalaikiais tikslais bei konkrečiais veiksmais (Huang, 2009). Tik 1996 m. metodo vertinimo kontekste buvo įvardinta sąvoka “nematerialus turtas” ir metodas priskirtas prie IK vertinimo metodų. Šis metodas tinkamas kaip strategijos įgyvendinimo priemonė naudojant tiek materialius, tiek nematerialius vertinimo rodiklius (Mertins ir Will, 2007). Vienas iš pagrindinių principų sėkmingam subalansuotų rodiklių sukūrimui ir įgyvendinimui įmonėje – nuoseklus etapų vykdymas. Pagrindiniai keturi žingsniai yra misijos turėjimas, strategijos nustatymas, veiklos rodiklių parinkimas ir iniciatyvų įgyvendinimas (Huang, 2009). Pasak (Chavan, 2009) metodo pagrindiniai privalumai, jog modelis papildo įmonės viziją, (kuri perauga į

strategiją), strateginiai tikslai logiškais ryšiais susiejami ir suderinami su matavimo priemonėmis. Taip pat modelis aiškiai ir nuosekliai leidžia sudaryti planus, nustatyti tikslus, juos suderinti su įmonės strategija ir valdyti nematerialius išteklius. Valdant IK organizacija gauna grįžtamąjį ryšį per rodiklius, kurie skatina tobulėti ir rodikliai parodo kryptį ir sritis, kuriose organizacija turi tobulėti.

4. *Skandia Navigatorius* (Edvinsson, 1997) – vienas pirmųjų IK vertinimo metodų, kuris siekė ne tik susieti nematerialius išteklius su finansiniais rezultatais, bet atskleisti nematerialius išteklius, kurie kuria vertę organizacijoje. Navigatorius yra modelis, kuris gimė iš praktinio poreikio valdyti nematerialius išteklius. Kuriant šį metodą kaip ir subalansuotų rodiklių metode remiamasi, jog organizacija neatsiejama nuo jos vizijos ir strategijos. To pagrindu pasiūlyta identifikuoti organizacijos veiklos sėkmės veiksnius ir sistemą kaip būtų galima juos tobulinti, vystyti. Navigatorius apėmė daug rodiklių nuo įprastinių finansinių iki naujų, IK vertinančių rodiklių. Šis modelis IK elementus vertina trijose perspektyvose: praeities, esamos būklės bei ateities perspektyvas. Skirtingai negu įprasti IK vertinimo metodai Navigatorius susideda ne iš IK elementų, bet iš tam tikrų požiūrių, kurie akcentuoja, kad nuo pateiktų požiūrių konkurencinėje aplinkoje priklauso organizacijos IK būklė. Vis dėlto, nors pateiktas modelis yra lankstus ir sulaukė didelio susidomėjimo, siūlomas rodiklių skaičius yra per didelis. Taip pat nėra tikslinga vertinti visų modelyje pateiktų rodiklių (Palumickaitė, 2008). Tikslinga atrinkti kiekybinius rodiklius, skaičiuojamus kiekvienoje organizacijoje individualiai ir vertinant tik tas sritis, kurios kuria vertę organizacijoje. Nors metodas nebėra populiarus, jo esminiai principai kartojasi vėlesniuose modeliuose ir yra naudojamas kaip metodologijos pagrindas naujiems, patobulintiems metodams kurti.

5. *Nematerialaus turto monitorius* (Sveiby, 1997) – metodas orientuotas į IK valdymo sprendimus ir pagalbą vadovams priimti pagrįstus sprendimus. Skirtingai nei prieš tai aptarti metodai, nematerialaus turto monitorius siekia atskleisti organizacijos turimą IK potencialą išoriniams rinkos dalyviams. Metodas nesiekia pakeisti tradicinių finansinių vertinimo metodų ir yra pozicionuojamas kaip papildoma priemonė augimo, efektyvumo ir stabilumo vertinimui. Tam, kad būtų galima daryti adekvačius sprendimus prieš analizuojant rezultatus, rekomenduojama stebėti pasirinktus rodiklius bent tris laikotarpius ir tik tuomet priimti valdymo sprendimus. Skandia Navigatorius akcentavo požiūrius filosofiniu organizacijos pagrindu įvardinant tai kaip žmogiškojo kapitalo dalį, nematerialaus turto monitorius aiškiai klasifikuoja vidinius organizacijos išteklius. Didžiausias dėmesys skiriamas žmogiškajam kapitalui, kuris yra pagrindas struktūriniam ir ryšių kapitalui kurti. Modelio taikymas taip pat reikalauja aiškaus organizacijos konteksto ir pagal tai parenkami tam tikrai aplinkai tinkantys indikatoriai IK matuoti. Tie patys rodikliai skirtingame kontekste gali turėti skirtingą prasmę, todėl turi būti labai gerai išanalizuojama ir suprantama aplinka prieš įgyvendinant nematerialaus turto monitorių

(Gogan, 2014). Vis dėlto modelis kritikuojamas dėl subjektyvumo, kadangi pasirinkus netinkamus rodiklius prarandama esminių IK kuriama vertė.

6. *IK vertinimas pagal rinkos lyderį* (Josep ir Viedma, 2001) modelis grindžiamas lyginimo principu, organizaciją lyginant su rinkos lyderiu ar konkuruojančiomis organizacijomis. Lyginimo tikslas – identifikuoti ir įvertinti IK kuriamą konkurencinį pranašumą ir organizacijos padėtį bei atotrūkį nuo jos konkurentų. Lyginimasis su konkurentais taip pat padeda įvertinti IK stipriąsias ir silpnąsias puses. Josep ir Viedma (2001) teigia, kad organizacijos sėkmė yra atotrūkis nuo konkurentų ir žinios bei IK yra vienintelis konkurencinis pranašumas. Šiuo modeliu siekiama užpildyti trūkumą tarp lyderio nuolatinio veiksmų sekimo ir mokymosi iš rinkos lyderio veiksmų. Metodas taip pat įvardinamas kaip strateginio valdymo įrankis, kuris leidžia vysti tuos IK elementus, kuriuos konkurentai naudoja sėkmingiausiai. Modelis buvo testuotas ir sėkmingai įdiegtas daugiau negu 30 Europos organizacijų. Modelis siūlo lyginti organizacijų procesus, esmines kompetencijas ir IK, profesines kompetencijas ir nustatyti, kuriose dedamosiose slypi esminiai skirtumai. Nustačius šiuos skirtumus, priimami valdymo sprendimai leidžiantys sumažinti skirtumą. Vis dėlto galima pastebėti, kad praktikoje nuolatinis lyderio pozicijos analizavimas gali užkirsti kelią unikaliai organizacijos strategijai.

Apibendrinant analizuotus vadybinius IK vertinimo metodus, matoma, kad kiekvienas metodas IK vertinimą analizuoja remiantis skirtingu požiūriu bei prieiga. Subalansuotų rodiklių metodas buvo pirmasis metodas pabandęs sujungti finansinius ir nefinansinius rodiklius ir tai yra svarus indėlis į IK tolimesnį vystymą. IK reitingo metodas, akcentavo IK svarbą strategijai įgyvendinti, tuo tarpu IK vertinimo pagal rinkos lyderį metodas iškėlė idėją, jog skirtumas tarp rinkos lyderio ir tam tikros analizuojamos organizacijos priklauso nuo gebėjimo valdyti IK. Skandia Navigatorius išsiskiria IK vertinimu praktikoje ir teigia, kad vertinimas svarbus ne tik vidinėje organizacijos aplinkoje, bet turi būti iškomunikuotas išorinėms suinteresuotoms šalims. IK audito metodas parodo IK identifikavimo ir valdymo svarbą, jog organizacijos turi nuolatos stebėti IK būklę. Taigi visi IK modeliai turi svarų indėlį tolimesniam praktiniam IK vertinimo vystymui ir ES projektinių iniciatyvų atsiradimui. Nors analizuoti skirtingi modeliai vis dėlto didelė dalis bruožų kartojasi, dauguma modelių pripažįsta IK rūšis, neneigia IK sąsajos su finansiniais rezultatais ir sieja IK vertinimą su strategijos įgyvendinimu bei valdymo sprendimų pagrindimu.

## **2.3 Europos Sąjungos intelektinio kapitalo vertinimo projektų palyginamoji analizė**

IK srityje ne tik mokslininkai siūlo įvairius IK vertinimo ir valdymo metodus, tačiau Europos mastu bei atskirų valstybių nacionaliniu lygmeniu vystomos projektinės iniciatyvos. Projektinės

iniciatyvos skiriasi nuo teorijoje randamų IK vertinimo metodų savo trukme, įgyvendinimo laiku, praktiniu pobūdžiu bei investicijomis. Analizuojami projektai remiasi jau pasiūlytais IK vertinimo metodais, tačiau siūlo aiškesnes, praktikoje lengviau pritaikomas gaires. Projekto metu pasiūlyta metodika yra tobulinama atlikus pirminius jų testavimus rinkoje. Projektinės iniciatyvos daugiausiai vystomos Skandinavijos ir vakarų šalyse (Austrija, Vokietija), kuriose IK yra aiškiau suvokiamas organizacijų lygmenyje. Siekiant išanalizuoti praktikoje populiariausius ir daugiausiai dėmesio sulaukusius IK vertinimo metodus, 6 lentelėje atliekama jų palyginamoji analizė, pagal pasirinktus kriterijus.

1. **InCaS** (*Intellectual Capital Statement - made in Europe*), 2009 yra kolektyvinis Europos tyrimų projektas, kurio metu sukurtas instrumentas padedantis organizacijoms vertinti, vystyti bei valdyti nematerialius išteklius. Projektas apėmė tris etapus, truko 2,5 metus ir dėl to buvo sukurta InCas metodologija remiantis pilotiniu projekto taikymu 25 Europos organizacijose, jų praktika ir patirtimi. Jo metu buvo apjungti, integruoti jau esami metodiškai pagrįsti IK metodai ir praktiškai įgyvendinti įvairaus tipo mažose ir vidutinėse įmonėse (toliau – MVI) (Mertins ir Will, 2007). Iki tol buvo įvairių idėjų ir metodų, tačiau dauguma jų buvo teoriniame lygmenyje ir organizacijoms, ypač MVI, buvo sudėtinga teorinius modelius pritaikyti praktikoje. Šio projektu metu siekta sukurti paprastesnį ir praktikoje įgyvendinamą IK vertinimo metodą. Siekiama, kad organizacijos taikydamos InCas metodą identifikuotų stipriąsias ir silpnąsias IK puses, padėtų pagrįsti valdymo bei strateginius sprendimus, o išoriniams vartotojams atskleistų įmonėje slypintį potencialą. Pagrindinis InCas metodologijos privalumas – metodo diegimo gairės ir jų paprastumas. Šiame darbe kuriamas modelis taip pat remiasi šio projekto atskirais diegimo etapais, kurie praktikoje yra lengvai įgyvendinami. Taip pat InCas buvo vienas iš pirmųjų metodų, kuriame teigiama, kad išorinis ekspertas, įgyvendinantis IK vertinimo metodiką yra vienas svarbiausių dedamųjų. Daroma prielaida, kad įmonės viduje ilgą laiką dirbantys darbuotojai gali nepastebėti svarbių IK dedamųjų ir nematerialius išteklius vertinti subjektyviau negu išorinis, organizacijos veikla nesuinteresuotas asmuo. Projektas, skirtingai negu mokslinėje literatūroje pateikiami vertinimo metodai, nuosekliai ir paprastai paaiškina visą IK vertinimo procesą.

2. **MERITUM** (*Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles*), 2002 projekto metu buvo pateikta IK valdymo ir išorinių ataskaitų rengimo gairės. Projektą sudarė trijų etapų sistema: apibrėžiami strateginiai tikslai, identifikuojami ir vystomi nematerialieji ištekliai (Rudytė ir Bužinskienė, 2012). Taip pat siekiama padėti organizacijoms sudaryti IK ataskaitas ir teigiama, kad laiku tinkamai atskleidžiamas IK atkreipia suinteresuotųjų šalių dėmesį ir pateikia papildomą informaciją būsimų sandorių ar investicijų vertės ir rizikos apskaičiavimui. Projekte pateikiamas argumentas, kad žinios organizacijose praktiniame taikyme kinta ir praranda savo aktualumą labai greitai.

## 6 lentelė. IK vertinimo EU projektų palyginimas

Charakteristikos	1. InCas	2. MERITUM	3. DATI	4. CADIC	5. PIP	6. Ricardis	7. Wissenbilanz
<b>Metai, projekto iniciatorius</b>	2006 – 2008 m., Europos Komisija	1998 – 2001 m., Europos Komisija	2000 m. baigtas, 2003 m. publikuotas. Danijos Ministerija	2010 – 2013 m., Europos Komisija.	2006 m. (truko 32 mėn.). 5 šiaurės šalys.	2006 m., Europos Komisija	2006 m., Vokietijos darbo ir ekonomikos Ministerija
<b>Šalis, regionas</b>	EU	EU	Danija	EU	Islandija, Danija, Suomija, Norvegija, Švedija	EU	Vokietija
<b>Projekto tikslas</b>	Sukurti instrumentą padedantį MVĮ vertinti, vystyti bei valdyti IK.	Pateikti gaires IK identifikuoti, vertinti bei atskleisti, valdymo sprendimams priimti.	Padėti organizacijoms atskleisti ir vertinti IK bei įtvirtinti organizacines žinias.	Vertinti bei vystyti IK tarporganizaciniu lygmeniu, organizacijoms buriantis į klasterius.	Pateikti IK vertinimo bei ataskaitų rengimo gaires MVĮ, IT organizacijoms.	Skatinti vidinių bei išorinių IK ataskaitų rengimą žiniomis grindžiamose MVĮ.	Skatinti IK atskleidimą bei sistemiską jo valdymą MVĮ.
<b>Pagrindiniai projekto akcentai</b>	IK svarba strategijoje bei konkurencinio pranašumo igijimas.	IK atskleidimas ir svarbiausių elementų identifikavimas.	Žinių valdymas ir investicijos į žinias bei ataskaitų sudarymas.	Tarporganizacinis bendradarbiavimas, tinklaveikla ir IK gerųjų praktikų dalinimasis.	IK vertinimo modelio taikymas nedideliais kaštais ir metodo sukūrimas IT organizacijoms	IK vertinimas ir valdymas ilgojo laikotarpio sprendimams priimti.	IK vertinimo ir valdymo procesas, užpildant informacijos trūkumą tarp finansinių ir IK duomenų.
<b>Praktinis IK projekto rezultatas</b>	Praktinio pobūdžio gairės IK vertinti ir atskaitoms rengti	IK atskleidimo gairės.	Gairių rinkinys ir šablonas IK vertinti praktikoje.	IK vystymo skatinimo gairės	IK vertinimo ir ataskaitų rengimo gairės orientuotos į vertinimo procesą.	Gairės IK vidinės ir išorinėms atskaitoms rengti.	Gairės IK ataskaitai parengti.
<b>Projekto tikslinis segmentas</b>	MVĮ	Nėra specializuota	Nėra specializuota	MVĮ	MVĮ, IT organizacijos	MVĮ	MVĮ
<b>Orientacija į strategiją</b>	Glaudus IK ir strategijos ryšys. Per IK vertinimą siekiama padėti įgyvendinti strategiją.	Orientuota į strateginius tikslus, organizacijos viziją.	Orientuota į strategiją per žinių valdymą.	Nesiejama su strategija.	Orientuota į ilgalaikių strateginių bei valdymo sprendimų pagrindimą.	IK ataskaita padeda paskirstyti išteklius strateginiams tikslams įgyvendinti.	IK modelis tam, kad organizacija įgyvendintų strateginius tikslus.
<b>Sąsaja su finansiniais rezultatais</b>	Iš dalies	Siejama	Nesiejama	Nesiejama	Siejama	Iš dalies	Iš dalies
<b>IK informacijos vartotojas</b>	Išoriniam vartotojui komunikacijos priemonė, vidiniam - valdymo sprendimų pagrindimas	Vidinis vartotojas - IK identifikavimui, vertinimui, valdymui. Išorinems šalims - rizikos vertinimas.	Išorinis ir vidinis vartotojas. Daugiau akcentuojama IK ataskaitos išoriniam vartotojui.	MVĮ ir klasteriui priklausantis organizacijos.	Vidinis vartotojas – valdymo sprendimams, išoriniam vartotojui - IK ataskaitos.	Vidiniam vartotojui IK ataskaitų gairės ir pasirušimas išorinių ataskaitų rengimui.	Vidinis ir išorinis vartotojas.
<b>IK rūšys</b>	Žmogiškasis, ryšių ir struktūrinis kapitalas	Žmogiškasis, ryšių ir struktūrinis kapitalas.	Darbuotojų, klientų, procesų ir technologinis kapitalas	Žmogiškasis, ryšių ir struktūrinis kapitalas	Žmogiškasis, ryšių ir struktūrinis kapitalas	Žmogiškasis, organizacinis ir ryšių kapitalas	Žmogiškasis, ryšių ir struktūrinis kapitalas
<b>Įdiegimo praktikoje lygis</b>	Taiko daugiau negu 1000 organizacijų visoje Europoje.	-	Taikyta 100 privačių įmonių. Pilotiniame projekte dalyvavo 17 organizacijų.	Testuota 5 organizacijų tinkluose, klasteriuose.	Taikyta 21 įmonėje.	-	Modelio prototipas testuotas 80 – 100 įmonėse (2006 m).
<b>Apribojimai</b>	Orientuota tik į MVĮ	Orientuota tik į MVĮ	Orientuojamasi tik į IK ataskaitų rengimą. Painiojama IK ir žinių valdymo koncepcijos.	Orientuojamasi tik į stiprybių atskleidimą, tačiau neanalizuojamos silpnybės. Taikoma tik MVĮ.	Orientuota tik į MVĮ ir IT organizacijas.	IK labai siejamas su inovacijomis bei tyrimais ir plėtra.	Orientuota į MVĮ, adaptuota Vokietijos ekonomikos lygiui.
<b>Projekto rezultato užbaigtumas praktiniam taikymui</b>	Labai aiškūs, praktinio pobūdžio įgyvendinimo žingsniai.	Aiškios gairės. Pabrėžiama, jog organizacija turi būti motyvuota pasirėngus keistis.	Aiškios gairės, tačiau organizacijos jau turėjo patirties IK srityje.	Aiškios gairės, pabrėžiama išorinio eksperto svarba taikymo procese.	Labai aiškios gairės, pateikiami pavyzdžiai kiekviename žingsnyje	Gairės nėra aiškios diegimui praktikoje.	Nėra labai aiškių gairių įgyvendinimui praktikoje.
<b>Projekto tęstinumas</b>	Vystomi įrankiai paprastesniam modelio diegimui.	Nepilnai baigtas. Toliau vystytas E*KNOW-NET, RICARDIS, PRIME projektuose	Baigtas, tačiau rezultatais remiasi kiti projektai.	Pilnai baigtas	Pilnai baigtas	Pilnai baigtas	Toliau vystytas InCas projekte. Kaupiamos duomenų bazės.
<b>Sprendimų metodologinis pagrindimas</b>	Remiasi Wissensbilanz metodologija ir teoriniais metodais.	Remiasi literatūros, ekonometrine bei atvejo analizėmis.	Remiasi finansinių ir socialinės atsakomybės ataskaitų rengimo procesu bei praktine organizacijų patirtimi	Remiasi lyginamąja analize bei moksline literatūra.	Remiasi CADI metodologija, NHKI pilotiniu projektu.	Remiasi išsamia moksline literatūros analize ir MERITUM projektu.	Iš dalies siejama su socialine atsakomybe, remiasi moksline literatūra.
<b>Darbuotojų įtraukimas į IK sprendimo įgyvendinimą</b>	Darbuotojai iš skirtingų hierarchijos lygių	Skirtingi padaliniai, daugiausiai aukščiausio ir aukštesnio lygio darbuotojai.	Vadovai.	-	Įtraukiami visi darbuotojai	Vadovai ir aukštesnio lygio darbuotojai.	Visi vadovaujamo lygio darbuotojai.
<b>Projekto indėlis į IK vertinimo metodologijos plėtotę</b>	MVĮ poreikis vertinti IK, išorinio eksperto svarba, grafiškai pateikiamas rezultatas.	Tarptautinių IK ataskaitų gairių poreikio iškėlimas, IK rodiklių charakteristikos.	Sistemiško žinių valdymo pabrėžimas, IK ataskaitų standartizavimo ir audito idėja.	Iškėlia klasterio naudos IK vertinimo srityje klausimą, siūlo IK ataskaita, kuri įgalina darnų IK valdymą.	Paprastos, daug lėšų nereikalaujančio IK vertinimo modelio idėja.	IK vertinimo rodiklių grupavimas, siūlomi organizacijai individualūs rodikliai.	Pagrindas kitų šalių IK modelio kūrimui.

Todėl finansinė informacija nėra tinkama valdymo sprendimams, nes pateikia retrospektyvinę informaciją, kuria remiantis išteklių gali būti naudojami neefektyviai. Kaip ir PIP projekte, Meritum sieja IK su finansiniais rezultatais, o diegimo procese kaip ir InCas projekte pabrėžiama išorinių ekspertų reikšmė. Vis dėlto skirtingai negu InCas akcentuojama, kad ekspertai reikalingi tik įmonėms neturinčioms patirties nematerialių išteklių vertinimo srityje. Kitas aspektas – teigiama, kad sektorius turi didelę įtaką skatinant IK informacijos atskleidimą, ypač MVĮ, tuo tarpu organizacijos dydis IK vertinimui ir ataskaitų rengimui įtakos neturi. Akcentuojama, kad organizacijos turi būti motyvuotos, norinčios keistis ir suprasti IK vertinimo naudą praktikoje. Skirtinga IK valdymo patirtis sąlygoja išskirtinį konkurencinį pranašumą todėl IK negali būti matuojamas identiškai. Metodas pateikia, gaires, ypač IK atskleidimui, tačiau nesiekia sukurti optimalaus, visose organizacijose vienodai taikomų rodiklių. Nors projekto metu akcentuojama vertė IK atskleidimas investuotojams, vis dėlto pilotiniame projekte dalyvavusių organizacijų praktika rodo, kad IK vertinimas vidiniams įmonės tikslas pasiekti yra svarbesnis negu informacijos pateikimas išoriniams vartotojams. Pabrėžiama, kad yra tikslinga vertinti IK tik tuo atveju, jeigu įmonė yra pasiryžusi imtis aktyvių veiksmų.

3. *DATI (A Guideline for Intellectual Capital Statements: A Key to Knowledge Management)*, 2000 - Danijos Ministerijos finansuotas ir inicijuotas projektas, kurio metu buvo rengiamos gairės IK ataskaitoms paruošti. DATI projektas kaip ir *Wissensbilanz* buvo vykdomas nacionaliniu lygiu. Šis projektas akcentuoja, jog IK yra pagrindinė žinių valdymo dedamoji. IK valdymas prisideda prie geresnio žinių valdymo organizacijose ir yra svarbi bendravimo su suinteresuotomis šalimis priemonė. Tam, kad IK būtų galima valdyti reikia kaupti išreikštąsias žinias, skatinti atpasakoti žinias (*angl. knowledge narrative*). Šis projektas orientuotas į IK ataskaitų sudarymą, kurių tikslas yra atskleisti, vystyti, dalintis ir įtvirtinti organizacijos turimas žinias, kurios įgalina pasiekti ilgalaikius rezultatus. IK prisideda, kuriant vertę augančioms, lanksčioms bei inovatyvioms organizacijoms. Skirtingai negu InCas ar Meritum projektuose, DATI IK nesieja su finansiniais rezultatais. IK elementai visame vertinimo procese yra žinių pasakojimas, valdymo iššūkiai ir ataskaitų rengimas. Tai yra loginė seka, kuria remiantis turėtų būti vertinamas ir valdomas IK. DATI siūlo, jog išorinės ataskaitos turi būti audituojamos ir jų sudarymui pateikiami finansinėms ataskaitoms taikomi kokybiniai kriterijai. Šio projekto privalumas, jog IK vertinimas nesiejamas su finansiniais rezultatais ir gali būti lanksčiai taikomas, tačiau kyla prieštaravimas, nes IK ataskaitoms keliami finansinių ataskaitų reikalavimai.

4. *CADIC (A Guideline for Intellectual Capital Statements: A Key to Knowledge Management)*, 2012 projekto atsiradimo prielaidos – žinių visuomenėje iškilęs poreikis nuosekliai ir sistemiskai vystyti IK organizacijose. Projekto tikslas buvo sukurti praktinį IK modelį kuris padėtų Europai tapti konkurencingiausiu ir dinamiškiausiu regionu konkurencingoje žinių ekonomikoje. Projekto iniciatoriai suvokė, jog svarbiausia yra IK vertinimas organizacijos lygmenyje, tačiau IK vertinimas vyktų

efektyviau ir turėtų didesnę efektą organizacijoms jungiantis į klasterius. Juose būtų pildomi IK resursai, remiamasi gerąja praktika bei tuo pačiu atsirastų galimybę organizacijai kritiškai įvertinti savo IK būklę lyginant save su kitomis organizacijomis. Gairės pateikia metodų ir įrankių rinkinį kurie remia IK vystymą bendradarbiaujant tarp MVĮ ir CADIC klasterio. Didžiausias dėmesys skiriamas MVĮ dalyvavimui vietiniame, nacionaliniame, Europiniame bei tarptautiniame lygmenyje. CADIC - didžiausią dėmesį skyrė infrastruktūros gerinimui tarp augančių, atvirų, inovatyvių organizacijų ir B2B aplinkos, kuri IK teikia naudą abiem suinteresuotoms pusėms. IK vertinimas ir lyginimasis su rinkos lyderiais padeda įvertinti organizacijos vietą rinkoje, suteikia galimybę giliau pažvelgti į organizacijos viduje turimą IK, įvardinant turimas stiprybes. Lyginamosios analizės privalumas, jog projekto metu sukurtas įrankis leidžiantis grafiškai parodyti, esamą IK būklę lyginant su jos konkurentais. Praktinis projekto taikymas parodė, jog išorinis patarėjas taikant IK modelį MVĮ atlieka svarbų vaidmenį.

5. **PIP** (*Putting Intellectual Capital into Practice*), 2006 yra projektas, kurio metu buvo pateiktos gairės IK vertinti, valdyti bei ataskaitoms ruošti, skirtos MVĮ veikiančioms IT sektoriuje. Gairės pateikiamos tiek kaip žinių valdymo įrankis įgalinantis priimti valdymo iššūkius, tiek pagalba rengiant IK ataskaitas išoriniams informacijos vartotojams. Svarbiausi išoriniai vartotojai yra akcentuojami rinkos analitikai bei investuotojai, kuriems papildoma informacija apie organizacijos IK būklę gali padaryti svarbią įtaką investuotojų priimamiems sprendimams. Projekte teigiama, kad praktikoje organizacijos vertina, jog IK vidinis vertinimas yra svarbesnis negu išorinių ataskaitų teikimas. Pilotinis projektas buvo vykdytas 21 įmonėje ir suteikė galimybę atlikti palyginamąją analizę su kitomis tame pačiame sektoriuje veikiančiomis organizacijomis ir dėl to padėjo pagrindus bendrų gairių visame IT sektoriuje kūrimui. Šis projektas iškėlė idėją, jog MVĮ svarbu vertinti IK, nes jos turi mažiau galimybių pritraukti investicijas ar įdiegti sudėtingas išteklių vertinimo sistemas. IK siejama su finansiniais rezultatais akcentuojama, kad organizacija turi nusiteikusi nuolat tobulėti ir mokintis. Parodomos sąsajos tarp IK veiklos bei įmonės įprastinių veiklų, kurios įgalina tikslesnių strateginių sprendimų priėmimą bei parodo stiprybes ir turimas organizacines žinias. Teigiama, kad rodikliai turi būti pasirenkami priklausomai nuo esminių organizacijos IK elementų ir glaudžiai siejamas su žinių valdymu. IK vertinimas aiškiau parodo kryptis, kuriomis organizacija turi eiti. PIP projekte kylantis valdymo iššūkis pirmiausia vertinamas per reikiamas iniciatyvas bei veiksmus, kurie turi būti daromi iššūkiui išspręsti. Tuo tarpu veiksmai vertinami trijų rūšių indikatoriais: per išteklių, veiklos ir rezultato prizmę. Vertinimo kriterijai turi atsakyti į klausimus kokius IK išteklius organizacija turi, kaip organizacija išnaudoja savo stipriuosius išteklius bei koks yra organizacijos IK valdymo rezultatas. Remiantis šiomis konkrečiomis charakteristikomis sukuriama kiekvienai organizacijai individualūs IK vertinimo rodikliai.

6. **RICARDIS** (*Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs*), 2006 - projektas parengtas skatinti IK ataskaitų rengimą žiniomis grindžiamose MVĮ. Vidinis



IK vertinimas yra pirminis etapas, kuris įgalina IK būklę iškomunikuoti išorei. Vidinio vertinimo funkcijos yra teikti ataskaitas bei valdyti organizaciją ir jos procesus. IK tinkamas valdymas gerina tiek materialių, tiek nematerialių išteklių būklę. Akcentuojama, jog IK atskaitomybė pagerina komunikaciją su finansininkais pačioje organizacijoje, pagrindžia lėšų paskirstymą. Taip pat IK padeda aiškiau suvokti ir iškomunikuoti konkurencinius pranašumus, organizacijos poziciją rinkoje bei verslo modelį ir vertės kūrimo grandinę. IK suvokiamas kaip pagrindinis organizacijos elementas ateityje uždirbantis pajamas ir jo tikslas parodyti ateities potencialą. Vidinės IK ataskaitos funkcijos yra įrankis vystyti ir paskirstyti išteklius strategijos įgyvendinimui, iššūkiams įveikti, valdymo sprendimams pagrįsti. IK siejamas su inovacijomis, teigiant, kad jų pagrindas yra nematerialūs ištekliai. Investicijos į tyrimus ir plėtrą bei inovacijos gali būti įvardinamos kaip IK dedamosios, tačiau iš kitos pusės žinių organizacijose tyrimai ir inovacijos formuoja patį IK.

7. *Wissensbilanz (Wissensbilanz – made in Germany)*, 2013 – IK vertinimo ir valdymo projektas vystytas Vokietijoje. Projekto prielaidos, jog turi būti efektyviai valdomos žinios, kadangi Vokietija priskiriama prie aukšto pragyvenimo lygio šalių, darbo jėga yra brangi, todėl tik valdant nematerialius išteklius gali būti užtikrinamas reikiamas darbo lygis. Filosofinis projekto pagrindas slypi Vokietijos tradicijoje valdyti socialiai atsakingai. IK valdymas iš dalies suvokiama, kaip atsakomybės prisiėmimas. IK vertinimas ir atskleidimas išorinėms suinteresuotoms šalims aiškiai siejamas su įmonės reputacijos ir prestižo kėlimu. Organizacijos užsibrėžia ilgojo laikotarpio tikslus, yra orientuotos į ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir finansiniai duomenys neleidžia pagrįsti ilgalaikių tikslų. Projektas orientuotas į MVĮ, kad jos taptų konkurencingesnės ir keltų visą Vokietijos konkurencingumą bei ekonominį lygį.

ES projektinių iniciatyvų analizė parodė, jog IK vertinimas yra labai svarbus žinių organizacijose ir didelis dėmesys skiriamas MVĮ. Beveik visi analizuoti projektai pateikia gaires, kuriose yra tikslingai orientuotos į praktinį diegimą. Projektinės iniciatyvos pateikia detalesnius praktinius sprendimus, kadangi skirtingai negu dauguma mokslininkų pateiktų IK vertinimo metodikų, jie yra praktiškai adaptuotos organizacijose. Visi projektai išskyrus CADIC sieja IK vertinimą su strateginių tikslų įgyvendinimu ar valdymo sprendimų pagrindimu. Kadangi projektai vidutiniškai truko kelis metus, jie buvo testuoti ir pagal ieškoma sprendimų būdų kilusioms problemoms spręsti. Todėl tai yra didelis indėlis IK vertinimo vystymo srityje. Taip pat pateikiama IK vertinimo charakteristikos, siūlymai kokiais strateginiais aspektais IK vertinti efektyviausia bei į kokius klausimus turi būti atsakoma taikant konkretų vertinimo modelį. Kaip ir mokslinėje literatūroje taip ir projektuose dažniausiai naudojama IK struktūra yra žmogiškasis, ryšių ir struktūrinis kapitalas. Taigi, kiekvienas projektas davė paspirtį tolimesniam IK vertinimo vystymui ir, kaip matoma 6 lentelėje vieno projekto pagrindu išsivystė kitas projektas.

## 2.4 Intelektinio kapitalo vertinimo problematika Lietuvos kontekste

Organizacijos IK vertinimas priklauso ne tik nuo organizacijos ypatumų, bet ir šalies, kurioje ji veikia. Šalys, turinčios ilgą patirtį IK vertinime, organizacijos naujus metodus įsisavina greičiau (Sanchez ir Canibano, 2001). Ricardis projekto metu buvo pastebėtas skirtumas tarp tokių šalių kaip Danija, Švedija, Suomija, Ispanija ir Prancūzija. Šiaurės šalyse organizacijos turėjo gerosios praktikos pavyzdžių, kuriais rėmėsi. Tuo tarpu Ispanijos, Prancūzijos organizacijų atvejais buvo sudėtinga rasti praktinių IK metodų diegimo pavyzdžių ir IK metodų diegimas vyksta sudėtingiau. Nors žinių organizacijos turėtų būti suinteresuotos nematerialių išteklių valdymu, vis dėlto priklausomai nuo šalies konteksto šių išteklių supratimas bei valdymas įtakoja metodų diegimo procesus. Literatūroje išryškėja du požiūriai renkantis ir diegiant IK vertinimo metodus (Sanchez ir Canibano, 2001):

1. IK metodas pasirenkamas pagal organizacijos jau turimą patirtį (*angl. focusing on firm experience*). Šis pasirinkimo būdas dažniausiai remiasi gerąją patirtimi ir taikomas tose šalyse, kuriose jau yra IK gerųjų praktikų.
2. IK metodas pasirenkamas priklausomai nuo to, ką įmonė nori pasiekti ir kodėl IK modelis yra diegiamas (*angl. focusing on what firms think they should do*). Šis būdas vyrauja organizacijose, pradedančiose vertinti IK ir neturinčiose nusistovėjusių IK vertinimo ir valdymo tradicijų.

Šiame darbe sudaromas IK vertinimo modelis yra orientuotas Lietuvos atvejui bei šalims, kurios neturi IK valdymo gerųjų praktikų, o IK supratimo lygis organizaciniame lygmenyje yra žemas. Lietuvos įmonių nematerialaus turto atskleidimo lygis finansinėse atskaitose yra žemas ir pakankamai skurdus (Rudytė ir Bužinskienė, 2012b). Lietuvos praktikoje nematerialiu turtu yra laikoma, tas turtas kuris atspindimas balanse, kaip pvz. prestižas, licencijos, patentai ir programinė įranga ir pan. Nors nacionalinis IK indeksas parodo bendrą šalies IK lygį, vis dėlto netiesioginę priklausomybę turi ir su organizacijų IK vertinimu bei valdymu. 3 pav. pateikiamas šalių rangavimas pagal nacionalinį IK indeksą.

3 pav. Valstybių rangavimas pagal nacionalinį IK reitingą (adaptuota pagal Užienė, 2014)

Užimama vieta Europoje pagal IK indeksą	Europos šalis
1	Liuksemburgas
2	Danija
3	Suomija
4	Olandija
5	Norvegija
20	Čekija
21	Lietuva
22	Slovakija
24	Latvija
25	Bulgarija

26	Lenkija
27	Graikija
28	Rumunija

Kaip pateikta 3 paveiksle daugiausiai, dėmesio IK skiria Šiaurės šalys, kurių pragyvenimo lygis taip pat yra aukštas. Mažiausiai IK vystomas Rumunijoje, Graikijoje, Lenkijoje, taip pat į paskutiniųjų dešimtuką patenka ir Lietuva. Gauti rezultatai patvirtina prieš tai atliktus Lin ir Edvinsson (2008) tyrimus, o šalys, daugiausiai investuojančios į IK, su mažais skirtumais išlieka tos pačios (Užienė, 2014). Statistiniai duomenys atsispindi ir praktiniuose projektuose. Dauguma gerųjų IK vertinimų organizacijose pavyzdžių sutinkama Skandinavijos šalių organizacijose, kaip pvz. projektas DATI, PIP. Taip pat Vokietijoje, Austrijoje aktyviai vystomos IK iniciatyvos, finansuojami IK projektai.

Tuo tarpu Lietuvoje IK koncepcija dar tik pradama vystyti ir daugiausiai vystoma teoriniame lygmenyje. Lietuvoje IK reikšmė aktyviau pradėta nagrinėti tik pastaruoju laikotarpiu ir IK vertinimo metodika dar nėra plačiai taikoma (Vaškeliene, 2004b; Vaičekauskaitė, 2014). Pagrindiniai autoriai daugiausia analizavę IK yra Užienė, 2004, 2014, 2015; Pukelienė, Matuzevičiūtė, 2007; Palumickaitė, 2007, 2008; Znakovaitė ir Pabedinskaitė, 2010; Karalevičienė ir Matuzevičiūtė, 2008; Mikulėnienė ir Jucevičius, 2000. Pati IK sąvoka Lietuvos kontekste dar yra diskusijų objektas ir IK nagrinėjamas ganėtinai fragmentiškai (Stankevičienė ir Liučvaitienė, 2012). Dažniausiai IK analizė apima tik tam tikras IK sritis arba analizuojamas IK metodų taikymas konkrečiuose sektoriuose ar organizacijose. Pagrindinės priežastys lemiančios, jog IK metodikos yra beveik netaikomos, yra empiriškai patikrintų ir pagrįstų priemonių trūkumas bei naujų vadybos metodų menkas žinomumas aukščiausio lygio vadovų tarpe (Vaškeliene, 2004a). Kita priežastis yra tai, kad Lietuvoje didžioji dalis įmonių yra smulkios. Pasak Palumickaitės (2008) MVĮ nespėja taip greit vystytis pagal naujas tendencijas ir vadybos principus, todėl IK vertinimo metodų diegimas vyksta lėčiau. Taip pat MVĮ nėra pasirengusios skirti daug investicijų IK diegimui.

Palumickaitė ir Matuzevičiūtė (2007) atliko IK vertinimą keturiuose skirtinguose veiklos sektoriuose Lietuvoje. Tyrimas parodė, kad tarp tirtų sektorių aukščiausias IK lygis yra statybos ir informacinių paslaugų įmonėse. Vis dėlto nei viename sektoriuje IK lygis nebuvo laikomas aukštu. Vaškeliene ir Šelepen (2008) analizavo 17os Lietuvos akcinių bendrovių metines ataskaitas, kurios parodė, jog Lietuvoje vyrauja tendencija, kad organizacijos atskleidžia vis daugiau informacijos apie nematerialų turtą. Kaip pateikiama 7 lentelėje, 2003-2006 m. laikotarpiu organizacijų informacijos apie IK atskleidimą padidėjo net 26 proc. Didžiausias pokytis matomas struktūrinio kapitalo srityje (žr. 7 lent.). Jo atskleidimas didėjo, nors bendroje sumoje ši kapitalo rūšis atskleidžiama mažiausiai.

**7 lentelė. IK rūšių atskleidimo pokyčiai (adaptuota pagal Vaškeliene ir Šelegen, 2008)**

<b>IK rūšis</b>	<b>2003 m.</b>	<b>2006 m.</b>	<b>Pokytis, %</b>
Žmogiškasis kapitalas	854	962	13%
Struktūrinis kapitalas	400	597	49%
Ryšų kapitalas	510	660	29%
Iš viso	1764	2219	26%

Daugiausiai atskleidžiama žmogiškasis kapitalas. Palumickaitės (2008) atliktas tyrimas, kurio metu buvo tiriamas bendras Lietuvos organizacijų IK lygis parodė, kad 2002 - 2003 metais IK lygis buvo pakankamas arba vidutinis, tuo tarpu jau 2005 - 2006 m. Šis lygis vertinamas kaip aukštas. Taigi bendra tyrimo tendencija rodo, kad organizacijos linkę atskleisti vis daugiau IK, o didžiausia pažanga IK atskleidime matoma statybos ir informacinių technologijų sektoriuje.

Nors praktinių gairių Lietuvos organizacijoms pateikta nėra, taip pat ES projektinės iniciatyvos neįtraukia Lietuvos organizacijų, vis dėlto IK organizacijos atskleidžia vis daugiau informacijos apie nematerialius išteklius ir IK vertinamas ir valdomas dažniausiai intuityviai (Vaškeliene & Šelegen, 2008). Pasak Vaškeliene (2004b) atlikto tyrimo Lietuvos įmonėse, nustatyta, kad vadovai IK skiria reikšmingą vietą vertės kūrimo bei strategijos vystyme. Paaiškėjo, kad teorijoje pateikti modeliai Lietuvos įmonėse taikomi nėra, tačiau jų pavieniai elementai yra vertinami. Net 87 proc. tyrimo respondentų teigė, kad IK vertinimo modelis yra reikalingas. Pasak Palumickaitės (2008), makroekonominė situacija taip pat turi įtakos IK vertinimui organizacijose. Ekonominio pakilimo metu organizacijos yra daugiau suinteresuotos vertinti IK ir į jį investuoti. Pramonės šakos klestėjimas ir plėtojimas taip pat teigiamai veikia kuriant, plėtojant ir gausinant organizacijos IK. Pabrėžiama, kad IK vertinimu turi būti suinteresuoti vadovai ir egzistuoja glaudus ryšys tarp IK ir gaunamo pelno.

Pagrindinė IK vertinimo problema yra, jog organizacijos Lietuvoje neturi aiškių ir paprastų metodų bei nėra susiformavusi patirtis ir gerosios praktikos. Tačiau IK vertinimo poreikis organizacijose auga, todėl ypač reikalingas paprastas, lengvai adaptuojamas modelis, kuris leistų vertinti IK. Nors yra siūloma daug įvairių tiek teorinių, tiek praktinių IK vertinimo modelių, jie diegiami ganėtinai sudėtingai, reikalauja nemažai investicijų. Projektinės iniciatyvos bei vertinimo modeliai dažniausiai kuriami orientuojantis į šalis, kuriose jau yra IK tradicijos. Lietuvoje tik vystantis IK sampratai bei jo vertinimo ir valdymo poreikiui, reikalingas savitas, paprastesnis ir nesunkiai adaptuojamas IK vertinimo modelis įgalinantis vertinti IK ir kurti pridėjamąją vertę organizacijoje.

### **3. KONCEPTUALAUS ŽINIŲ ORGANIZACIJOS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO MODELIO VALDYMO SPRENDIMAMS PAGRĮSTI SUDARYMAS**

Esantys teoriniai ir praktiniai IK vertinimo sprendimai organizacijos lygmeniu parodė, kad ši sritis yra aktyviai vystoma ir siekiama padėti organizacijoms rasti racionalų vertinimo būdą. Konceptualaus IK vertinimo modelio poreikis formuojamas jau esamų tradicinių vadybos paradigmu kontekste. Finansų, valdymo apskaitos vertinime bei valdymo teorijose IK koncepcija įgauna vis didesnę reikšmę ir jų pagrindu yra kuriami organizacijos IK vertinimo ir valdymo metodai. Valdymo paradigmosiose tokiose kaip inovacijos, kokybės vadyba, strateginis valdymas, IK turi didelę svarbą tiek teoriniuose, tiek praktiniuose darbuose. Žinių organizacijose ieškoma modelio, kuris pagrįstų priimamus valdymo sprendimus. Šiame darbe sudaromas konceptualus IK vertinimo modelis remiasi IK, ištekliais grįsto valdymo veiklos vertinimo bei strateginio valdymo teorijomis.

IK teorija analizuoja nematerialius išteklius, jų kūrimą, vystymą bei akcentuoja jų įtaką organizacijos veiklai ir rezultatams (Rylander ir Peppard, 2003). IK teorijos pagrindinė funkcija yra kurti pridėtinę vertę produktams ir paslaugoms, valdant IK, kuris daro tiesioginį ir teigiamą poveikį organizacijos veiklai (Khaliq, et. al., 2013). Nors IK yra vienas svarbiausių organizacijų išteklių ir konceptualus IK vertinimo modelis šia teorija remiasi, tačiau ne ką mažiau svarbi yra ir ištekliais pagrįsto valdymo teorija (*angl. resource-based view*). Ji yra viena dominuojančių, kuri remiasi prielaida, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas sukuriamas turimų išteklių pagrindu ir organizacijos gebėjimu kontroliuoti jų vertę, retumą, imitavimo sudėtingumą ir nepakeičiamumą (Kujansivu, 2008). Remiantis išteklių teorija organizacijos sėkmė priklauso tik nuo turimų išteklių. Organizacijos, besiremiančios išteklių požiūriu save apibrėžia kaip turimų išskirtinių išteklių ir gebėjimų kombinaciją (Burton, et. al., 2013). Ji akcentuoja ryšį tarp turimų išteklių ir organizacijos veiklos, analizuoja organizacijos išteklių kieki, kokybę bei žinias, kuriančias vertę organizacijoje (Liang, 2013). Būtent organizacijų heterogeniškumas pasireiškia per unikalių išteklių disponavimą. Tačiau skirtingai negu IK teorija, išteklių teorija neatspindi procesų ir išteklių transformacijos organizacijos vertės kūrime, todėl teorijos papildo viena kitą ir siūlomame modelyje remiamasi abiem teorijomis.

Organizacijoje vertinamas IK, tam kad būtų tobulinama visa veikla bei procesai. Dėl to svarbų vaidmenį vaidina veiklos vertinimo teorija (*angl. performance measurement*) orientuota į informacijos rinkimo ir analizavimo procesą, kuris apima veiklos rezultatų analizę, siekiant įvertinti ir nustatyti ar tikslai pasiekti (Upadhaya et. al., 2014) Tai apima strateginius, operatyvinius ir valdymo sprendimus. Dažniausiai organizacijos veikla vertinama finansiniais rodikliai, remiantis turima organizacijos vidine

ir išorine finansine informacija. Bendrąją prasme veiklos vertinimas reikalingas valdymo sprendimų priėmimui ir veiklos stebėjimui. Nematerialių išteklių vertinimas bei veiklos stebėjimas svarbus tam, kad organizacija gebėtų įgyvendinti strategiją. Sudaromas konceptualus IK vertinimo modelis, pagrindžiantis valdymo sprendimus, yra neatsiejamas nuo strategijos. Todėl be jau minėtų teorinių koncepcijų remiamasi ir strateginio valdymo teorija (*angl. strategic management*), kuri apima fundamentalių pasikeitimų valdymą ir yra orientuota ne į organizacijos viduje vykstančius procesus, bet į pokyčius aplinkoje, lemiančius sėkmingą organizacijos egzistavimą (Ireland, 2003). Remiantis išteklių teorija, organizacija įgyvendina savo tikslus pasitelkiant turimus unikalius išteklius, tačiau strategijos valdymo teorija teigia, kad strategija yra svarbi todėl, kad turimi ištekliai yra riboti. Strategija apima tikslų nustatymą, veiksmų planavimą tikslams pasiekti bei reikalingų išteklių parinkimą. Strategijos valdymo teorija pateikia kaip ji yra įgyvendinama pasitelkiant išteklius. IK vertinimo apsektu visos minėtos teorijos yra persipynusios ir akcentuoja skirtingus aspektus, kurie yra svarbūs IK valdymo sprendimams pagrįsti.

### **3.1 Žinių organizacijos profilio argumentacija**

Žinių ekonomikoje pradėtas vartoti naujas terminas – žinių organizacija. Kaip ir IK atveju, nėra vieno visuotinai pripažinto apibrėžimo, taip ir žinių organizacijai apibrėžti nėra vieno visuotinai priimto termino ir skirtingi autoriai žinių organizacijas įvardina nevienodai. Jucevičius ir Ilonienė (2009) žinių organizaciją apibrėžia kaip „organizaciją, gebančią kurti bei diegti novacijas, pasiekti, atkoduoti, integruoti, skleisti ir pritaikyti žinias bei informaciją organizacijos veikloje, dinamiškai keistis ar transformuotis, siekiant sėkmingai konkuruoti žinių ekonomikos sąlygomis“. Blackler (1995) pabrėžė, kad žinių organizaciją galima vadinti tuomet, jeigu didelė darbuotojų dalis yra aukštos kvalifikacijos ir savo veikloje produktus ir paslaugas kuria remiantis turimomis žiniomis ir iš turimų žinių yra uždirbamos pajamos. Panašiai teigia ir Alvesson (2004), kad žinių organizacija (*angl. knowledge-intensive firm*) išsiskiria, tuo kadangi rinkai siūlo žinias arba produktus, kurių kūrimui naudojamos žinios. Neretai literatūroje pateikiamas ne tik apibrėžimas, bet ir kriterijai, kurie leidžia identifikuoti žinių grindžiamas organizacijas. Pagrindiniai žinių organizacijų bruožai (Jucevičius ir Ilonienė, 2009):

- geba prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir situacijų;
- gali tiesiogiai ar netiesiogiai paveikti ir formuoti aplinką;
- esant būtinybei geba transformuotis ir prisitaikyti prie naujų aplinkos sąlygų;
- įgyvendinti bei vystyti veiklos erdves, sukuriant bendradarbiavimo tinklus.

Teigiama, kad žinių organizacijos turi turėti aiškią strategiją bei tikslus, jose turi vyrėti besimokančios organizacijos kultūra ir vertybės, siekiama nuolatos tobulėti, vystyti žmogiškuosius išteklius, efektyviai ir suprantamai valdyti procesus, skatinti lyderystę (Jucevičius ir Ilonienė, 2009).

Remiantis literatūroje pateiktas terminais bei kriterijais galima teigti, kad žinių organizacija turi atitikti du pagrindinius ypatumus: veikloje turi dominuoti intelektualiniai resursai ir jų pasėkoje turi būti sukuriamas intelektualus produktas. Sudaromas konceptualus IK vertinimo modelis skirtas būtent tokio tipo organizacijoms. Taip pat IK vertinimo modelis orientuotas į nedideles žinių organizacijas, kurios veikia Lietuvoje. Kaip jau analizuota 2.5 skyriuje, šalyse neturinčios IK gilių tradicijų reikalingas savitas IK vertinimo modelis. Modelis gali būti taikomas tik tuo atveju jeigu organizacijos viduje kyla poreikis valdyti nematerialius išteklius ir pati įmonė suvokia, jog jos veikloje IK yra svarbiausias išteklius. Suvokus poreikį, organizacija turi įgalinti kultūrą, jog vadovai bei darbuotojai suprastų pokyčių esmę ir būtų pasirengę keistis. Pokyčiams įgyvendinti taip pat reikalinga aiškiai suvokta strategija, tikslai bei turima vizija, tam kad organizacija žinotų, ko ji siekia valdymo sprendimus grįsdama nematerialių išteklių vertinimu.

### **3.2 Intelektinio kapitalo vertinimo proceso etapai**

Išanalizavus mokslinėje literatūroje sutinkamus IK vertinimo rodiklius, ES projektus bei aptarus IK situaciją Lietuvoje, šiame skyriuje siūlomas IK vertinimo modelis, kuris taikomas žinių organizacijose ir šalyse, kuriose IK koncepcija yra ganėtinai nauja ir vertinimo modeliai nėra plačiai taikomi. Analizuoti IK vertinimo modeliai turi tiek privalumų, tiek trūkumų, todėl siūlant konceptualų modelį, jis sudaromas remiantis Gogan (2014) rekomendaciniais principais:

- vertinimo rezultatai turi atitikti galutinių informacijos vartotojų poreikius;
- suteikti aktualią ir naudingą informaciją valdymo sprendimams priimti;
- IK elementai bei rodikliai turi atspindėti organizacijos veiklą, jos pobūdį ir būti orientuoti į valdymo sprendimų pagrindimą;
- IK vertinimas turi būti paprastas ir lengvai realizuojamas;
- vertinami IK elementai turi būti susieti su strategiškai svarbiausiomis organizacijos veiklomis;
- vertinimas turi apimti visas IK rūšis ir užtikrinti, kad jos būtų vystomos tolygiai;
- vertinimo rodikliai nesidubliuoti, turėti siektinas reikšmes bei būti realiai įgyvendinami.

Remiantis pateiktomis sąlygomis 4 paveiksle pateikiamas konceptualaus IK vertinimo modelis (žr. 41 psl.). Toliau analizuojamas etapų įgyvendinimas žinių organizacijoje.

**1. *IK vertinimo procesas pradedamas žinių organizacijos verslo modelio, strategijos bei tikslų analize***, įvardinant vertės kūrimo procesus. Pasak Liang (2013) vertės kūrimo grandinė yra labai svarbi

IK vertinime, todėl prieš IK būklės vertinimą turi būti aiškiai suprstas organizacijos veiklos ir verslo modelis. Tiek InCas, tiek Wissensbilanz projektuose taip pat siūloma pradėti nuo detalios verslo modelio analizės, jog tolimesnis IK vertinimas atitiktų organizacijos veiklos logiką. Atliekant verslo modelio analizę, siūloma aiškiai nustatyti kokius produktus ar paslaugas organizacija teikia, kokią vertę kuria vartotojams, kokia organizacijos tikslinė grupė, segmentas, kaip gaunami reikalingi ištekliai, kaip produktai ar paslaugos pasiekia galutinius klientus bei kokia organizacijos pajamų ir kaštų struktūra (InCaS, 2009). Nustatant organizacijos strategiją turėtų būti atsižvelgiama ir į misiją, viziją bei trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus. Nustačius šias organizacijos dedamąsias, daromos prielaidos bei įžvalgos apie svarbiausius nematerialius išteklius.

2. Išanalizavus verslo modelį turėtų būti daromos įžvalgos kokie IK ištekliai organizacijoje vyrauja: materialūs, finansiniai ar nematerialūs, pereinama prie ***IK elementų identifikavimo ir jų svarbos nustatymo***. Siūlomas modelis gali būti taikomas tik tuo atveju jeigu išanalizavus verslo modelį galima teigti, kad didžiausią organizacijos vertę kuria nematerialūs ištekliai ir organizacija gali būti prisikariama prie žinių organizacijų. Jeigu organizacija negali būti priskiriama žinių organizacijai, jos IK vertinti turi būti ieškomi kiti vertinimo metodai. Sudaromas modelis orientuotas į organizacijos grindžiamas žiniomis, todėl kitokio pobūdžio organizacijos IK vertinti būtų neadekvatu. Nors InCas ar PIP projektuose šis etapas yra apjungtas su kitais etapais, sudaromame modelyje dėl aiškumo ir paprastumo siūloma IK identifikavimą išskirti atskiru etapu. Turėtų būti surašomi visi IK elementai egzistuojantys įmonėje (žr. 2.1 skyrių) ir jie aiškiai apibrėžiami. 2 priede pateikiami pagrindinių IK elementų apibrėžimai, kurie leidžia visiems IK vertinime dalyvaujantiems vienodai suprasti ką kiekvienas elementas apima. Jeigu organizacijose pasirenkami kitokie IK elementai, visais atvejais jie turi būti aiškiai apibrėžiami. Identifikavus visus esamus IK elementus reikalinga išsamesnė analizė, nustatant ***kurie elementai turi didžiausią strateginę reikšmę organizacijoje***. Priklausomai nuo elementų skaičiaus galimi du variantai: strategiškai nesvarbių elementų atmetimas ir jie nebeanalizuojami arba visi elementai išskirstomi pagal svarbą ir tolimesnėje analizėje didesnis dėmesys skiriamas elementams, kurie strategiškai yra svarbiausi. Vertinant IK esamą būklę bei siūlant valdymo sprendimus turi būti atsižvelgiama į elemento strateginę svarbą organizacijoje. Nors šis etapas neišskiriamas analizuotuose ES projektuose, sudaromame modelis šis etapas reikalingas, nes modelis bus diegiamas organizacijose neturinčiose patirties IK vertinime.

3. Sekančiame žingsnyje tikslinga ***vertinti organizacijos IK elementų esamą būklę, remiantis trimis kriterijais: kiekiu, kokybės ir valdymo*** (Bornemann ir Alwert, 2007; InCaS, 2009; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2013). Remiantis išteklių teorija, pirmiausia turi būti atsakoma į klausimą: kiek nematerialių išteklių organizacija turi ir ar jų kiekis yra pakankamas, užsibrėžtiems tikslams pasiekti.



1. Organizacijos verslo modelio, strategijos ir tikslų analizė

Organizacijos profilis, situacija rinkoje, tikslai ir strategija

Verslo modelio analizė

2. IK elementų identifikavimas ir jų svarbos organizacijos veikloje

Vertės kūrimo grandinės analizė

Procesai

Ištekliai

Intelektinio kapitalo elementų identifikavimas, apibrėžimas

Žmogiškasis kapitalas

Struktūrinis kapitalas

Ryšių kapitalas

IK elementų svarbos vertinimas

3. Esamos IK būklės organizacijoje vertinimas

K elementų esamos būklės vertinimas

Kiekis

Kokybė

Valdymas

Tobulinimo potencialas

4. Ryšių ir įtakos tarp IK elementų vertinimas

Ryšių ir įtakos tarp IK elementų nustatymas

Galimų valdymo sprendimų pasekmių modeliavimas

Sąsajos tarp IK elementų ir jų tarpusavio įtakos vertinimas

5. IK matavimo indikatorių parinkimas ir matavimas

IK elementų matavimo indikatorių parinkimas

Esama reikšmė

Indikatorių matavimas

Siektina reikšmė

6. Valdymo sprendimų siūlymas ir pagrindimas

Valdymo sprendimų pagrindimas

Vertinama tiek bendrai ar organizacija turi pakankamai nematerialių išteklių, tiek kiekvienas elementas atskirai. Vertinant elementus pagal kokybės kriterijų organizacija turi atsakyti į klausimą: kokios kokybės yra IK elementai, jų struktūra bei ar jų kokybė atitinka užsibrėžtus strateginius tikslus. Turint pakankamai ir geros kokybės nematerialių išteklių jie turi būti sistemiškai valdomi. Pagal valdymo kriterijų turi būti atsakyta ar elementai yra stebimi, ar valdomi ir ar vertinami. Tam, kad klausimai būtų atsakomi praktikoje, kiekvienam elementui pateikiami klausimai (žr. 4 priedą), kurie atitinkamai vertinami balais. Kaip pateikta 8 lentelėje IK elementų kiekio, kokybės ir valdymo vertinimas gali būti konvertuojamas. Priklausomai nuo organizacijos ir jos įpročių, IK elementų vertinimą tikslinga atlikti balais arba procentais. Kaip pateikta 8 lentelėje dėl paprastumo ir aiškesnio grafinio pateikimo balai ar procentai gali būti konvertuojami.

**8 lentelė. IK vertinimo sistema**

Vertinimo balas	Procentai	Vertinimo išraiška žodžiais
1	0-25	Nepakankama – IK elemento įmonėje visiškai nėra arba jo yra nepakankamai.
2	25-50	Iš dalies pakankama - IK elemento organizacijoje pakanka tik iš dalies.
3	50-75	Beveik pakankamai – IK elemento kiekis, kokybė ar valdymas yra beveik pakankamas.
4	75-100	Visiškai pakankamai – IK elemento organizacijoje pilnai pakanka. Būklė yra puiki.

Respondentams pateikiama lentelė bei klausimai, pateikti 4 ir 5 prieduose. Pateikiamas vertinimo procesas leidžia įvertinti IK elementų būklę bei sieti jį su strategijos įgyvendimu ir valdymo sprendimais. Vienas iš svarbiausių etapų, norint jog darbuotojų vertinimas atspindėtų tikrąją įmonės situaciją yra tikslus ir aiškus klausimų sudarymas bei jų pateikimas (žr. 3 priedą). IK elementų vertinimo kriterijai turi būti aiškiai suformuluojami :

- elementas valdomas mažai – šis elementas tik stebimas, tačiau nesiimama jokių veiksmų;
- elementas valdomas vidutiniškai – stebimas ir valdomas intuityviai;
- elementas valdomas daug – elementas matuojamas indikatoriais.

Įvertinus elementų kiekį, kokybę bei valdymą nustatoma organizacijos IK būklė. Skirtumas tarp esamos reikšmės ir geriausios galimos reikšmės yra *tobulinimo potencialias*. Turi būti skiriamas dėmesys elementams, kurie turi didžiausią tobulinimo potencialą ir jeigu tai yra strategiškai svarbiausi ištekliai turi būti daromi atitinkami valdymo sprendimai.

4. Tolimesnis modelio etapas apima *ryšių tarp IK elementų vertinimą*. Kaip jau analizuota 2.1 skyriuje IK elementai yra tarpusavyje susiję ir daro tiesioginę ar netiesioginę įtaką kitiems IK elementams (Bornemann ir Alwert, 2007). Todėl balų skalėje turi būti įvertinta elementų įtakos

stiprumas. Elementų tarpusavio ryšiai vertinami skalėje nuo 0 iki 3 (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2013):

- 0 – elementas visiškai neturi įtakos kitam elementui;
- 1 – elemento įtaka silpna;
- 2 – elementas stipriai įtakoja kitą elementą;
- 3 – elementas labai stipriai įtakoja kitą elementą.

Gautas rezultatas sumuojamas ir skirstomas į aktyvią ir pasyvią sumą. Aktyvi suma parodo kiek esamas elementas įtakoja visus kitus elementus. Pasyvi suma - kiek tam tikras elementas bus įtakojamas per kitus elementus, kiek jautrus yra tam tikras elementas, sprendimų priėmimo atžvilgiu. Taigi, priimant valdymo sprendimus turi būti atsižvelgiama ne tik į esamą IK elementų būklę, bet ir jų tarpusavio sąveiką, kuri suteiks informacijos kaip valdymo sprendimai gali paveikti tam tikrus IK elementus. InCas projekto metodika taip pat akcentuoja, jog ryšių tarp IK elementų vertinimas yra svarbus IK vertinimo etapas.

5. Priklausomai nuo IK struktūros, elementų esamos būklės tikslinga ***svarbiausiems IK elementams parinkti vertinimo rodiklius***. Rodikliai parenkami individualiai priklausomai nuo organizacijos poreikių ir galimybių informaciją gauti. Literatūroje randamų ir daugiausiai naudojamų rodiklių sąrašas pateikiamas 6 priede, iš kurio organizacijos pagal poreikį turėtų išsiskirti esminius rodiklius ir juos periodiškai skaičiuoti ir sekti. Išskiriamos tokios indikatorių charakteristikos (Thorleifsdottir & Claessen, 2006):

- aktualūs strategijos įgyvendinimo kontekste;
- apimantys skirtingas organizacijos sritis.

Kiekvienas rodiklis turėtų būti vertinamas pagal esamą situaciją, tačiau turi būti nustatoma siektina reikšmė tam tikro laikotarpio ribose. Remiantis PIP (2006) projekto patirtimi, organizacijos daugiausiai susiduria su problemomis renkantis indikatorius IK būklei vertinti. Sunku rasti rodiklius, kuriais būtų galima matuoti IK elementus ir jų kaitą. Parenkami indikatoriai turėtų atspindėti organizacijos aktualias problemas ir būti susieti su IK elementais, kuriems reikalingi veiksmai. Parinkus tinkamus pradinius indikatorius, tampa ganėtinai lengva stebėti elementų pokyčius ir sekti veiklos rodiklių pokyčius. Organizacijose rodikliai turi būti vertinami atsižvelgiant į jų indėlį į organizacijos strategiją bei viziją. Taip pat turi būti aiškiai apibrėžiama indikatorių interpretacija. Jeigu indikatorius vertinamas kaip „geras“ ar „pakankamai geras“ turi būti aiškiai apibrėžiama šio indikatoriaus vertinimo ribos (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2013). Vertinami nematerialūs ištekliai taip pat turi turėti sąsajas su ekonomine logika bei įtakoti organizacijos veiklą ir finansinius rezultatus. Konkretūs rodikliai per tam tikrą nustatytą laikotarpį turi taip pat keistis kartu su naujais valdymo sprendimais, organizacijos strategija bei vizija. Todėl indikatorių pasirinkimas turi būti siejamas su

esmine įmonės veikla ir esama situacija. Naudojant rodiklius kaip įrankį, atsiranda galimybė pokyčius ne tik stebėti, bet ir juos valdyti bei daryti įtaką.

6. Paskutiniame etape remiantis įvertinta IK būkle, ryšių tarp elementų analize bei apskaičiuotomis rodiklių reikšmėmis vadovas mato visą IK situaciją organizacijoje. Analizės eigoje išsiskiria dominuojantys elementai organizacijoje. Todėl, turint visą reikalingą informaciją apie IK, vadovai yra **įgalinami priimti pagrįstus valdymo sprendimus**, kurie leistų įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Rezultatų interpretacija apima organizacijos stiprybes ir silpnybes, poveikio analizę bei IK sritis, kuriose reikalingi aktyvūs veiksmai. Valdymo sprendimus ir jų pagrindimą apima ne tik aktyvios intervencijos į tam tikras sritis, bet ir tam tikro elemento būklės išlaikymas, nesiimant jokių aktyvių veiksmų. Tokie sprendimai taikomi elementams, kurių būklė yra labai gera.

Taigi modelio taikymas praktikoje remiasi nuoseklia logika. Pirmiausia pradedama nuo plačios, visa apimančios organizacijos analizės, išsiaiškinami svarbiausi ištekliai, organizacijos verslo modelis ir atliekama IK elementų esamos būklės analizė. Remiantis esama situacija ir organizacijos turima vizija bei tikslais siūloma imtis reikalingų, pagrįstų valdymo sprendimų. IK vertinimo modelis yra orientuotas ne tik į tokius rezultatus kaip IK būklės įvertinimas, rodiklių apskaičiavimas ar valdymo sprendimų pagrindimas, bet taip pat orientuotas į visą procesą, kurio metu organizacija įsigilina bei analizuoja turimą IK. Neretai organizacijų patirtis rodo, jog pats metodo diegimo procesas yra naudingesnis negu gaunami rezultatai, kadangi taikymo procese atskleidžiama daug naudingos informacijos apie organizacijos nematerialius išteklius.

### **3.3 Intelektinio kapitalo vertinimo modelio realizavimo rezultatų interpretacija**

Siūlomas IK vertinimo modelis yra įrankis vadovams valdymo sprendimams priimti. Šiame darbe didžiausias dėmesys skiriamas IK vertinimui, tačiau pats IK vertinimas savaime nekuria pridėtinės vertės organizacijoje. Modelis turi būti suvokiamas kaip organizacijos instrumentas įgalinantis sistemaiškai vertinti, vystyti bei valdyti organizacijos nematerialius išteklius (Mertins ir Will, 2007). Visas IK vertinimo modelio diegimo procesas bei organizacijos esamos IK būklės nustatymas suteikia svarbios informacijos, kuria remiantis priimami bei pagrindžiami sprendimai skirtinguose organizacijos lygmenyse. Sprendimai gali būti priimami strateginiame, taktiniame bei operatyviajame lygmenyje.

Organizacija yra kompleksinis darinys ir veikia kaip sistema, todėl remiantis siūlomu modeliu gali būti priimami skirtingo lygmens sprendimai. IK vertinimo atskleidžiama informacija gali būti **pagrindas strateginiams sprendimams priimti**, priklausomai nuo organizacijos turimų stiprybių ir silpnybių IK kontekste. Strateginiai sprendimai yra vieni svarbiausių sprendimų, kurie nustato organizacijos viziją,

misiją, tikslus, ateities planus, finansavimo galimybes ir išteklių vystymo kryptis. Strateginiai sprendimai yra priimami ilgajam laikotarpiui ir dažniausiai jie yra priimami aukščiausiam vadovų hierarchiniame lygmenyje. Įvertinus IK būklę, vadovai gali pagrįstai priimti strateginius tikslus ir nustatyti organizacijos vystymo kryptis.

Kitas sprendimų priėmimo lygmuo – *taktiniai sprendimai*. Jie yra siauresni negu strateginiai sprendimai bei priimami trumpesniajam laikotarpiui. Taktiniai sprendimai gali būti priimami padalinių ar projektų grupių vadovų ir daro mažesnę įtaką negu strateginiai. Tai gali būti sprendimai susiję su tam tikra padalinio veikla, projekto įgyvendinimu ar kitais trumpalaikiais sprendimais. Turint reikiamą IK informaciją priimti šiuos sprendimus yra lengviau ir gali būti tiksliau įvertinti ar pvz. tam tikro projekto įgyvendinimui organizacija turi pakankamai nematerialių išteklių, kurie iš jų yra nepilnai išnaudojami ir kokią potencialą organizacija turi. Tuo tarpu *operatyviniai sprendimai* gali būti tokie sprendimai, kurie tiesiogiai susiję su sprendimais, nukreiptais į konkrečius IK elementus, siekiant juos paveikti. Nors teorijoje operatyviniai sprendimai yra įvardinami kaip trumpalaikiai, tačiau IK kontekste, priimamų sprendimų jie gali turėti ilgalaikį poveikį. Šie sprendimai gali būti priimami vadovų, kurie tiesiogiai susiję su nematerialiais ištekliais ir jų būklę turi įtaką teikiamų paslaugų arba produktų kokybei. Taigi siūlomas IK vertinimo modelio vienas iš pagrindinių uždavinių yra pasiūlyti sprendimų priėmimo įrankį strateginiame, taktiniame bei operaciniame lygmenyje. Pasak Nordic Industrial Fund (2003) pagrindiniai siūlomų modelių formavimo uždaviniai yra:

- pasiūlyti organizacijai *strateginį įrankį*, kuris orientuotas į ateityje priimamus sprendimus ir ilgojo laikotarpio tikslus;
- pasiūlyti *vadybinį įrankį*, kuris įgalintų vystyti, komunikuoti ir vertinti kaip organizacijos nematerialių išteklių kuriamą vertę;
- pateikti organizacijos turimų ir prieinamų kompetencijų *struktūrizuotą paveikslą*;
- padėti *suprasti ryšius* tarp organizacijos turimų žinių ir IK, kuris įtakoja veiklas bei kuria konkurencinį pranašumą.

Siekiant, jog sudaromas modelis būtų adaptyvus praktikoje pasak Užienę ir Stankutę (2015), turi būti aiškiai apibrėžima, kokių tikslu organizacija vertina IK, kas bus vertinama, kaip bus renkama informacija bei kas yra atsakingas už modelio diegimą. 9 lentelė pateikiami šie pagrindiniai klausimai bei atsakymai, siūlant IK konceptualų modelį.

### 9 lentelė. IK vertinimo procese kylantys klausimai bei atsakymai

Klausimas	Atsakymas, siūlant konceptualų modelį
Kokiu tikslu taikomas IK vertinimo modelis?	Valdymo sprendimų priėmimui ir pagrindimui
Kokie organizacijos objektai vertinami? Kaip jie vertinami?	Atskiri IK elementai matuojami vertinant jų kiekį, kokybę, valdymo sistemiškumą
Kaip renkama informacija?	Vertinimo metodo taikymas
Kas yra atsakingas už IK vertinimą?	Visi darbuotojai arba tik vadovai įtraukiami į IK vertinimą priklausomai nuo organizacijos dydžio ir valdymo stiliaus, organizacijos hierarchijos

IK vertinimo modelio rezultatų interpretacija turi padėti ne tik suprasti, kokius IK elementus organizacija turi, bet ir įgalinti priimti pagrįstus strateginius, taktinius bei operatyvinius sprendimus. IK vertinimo modelis turi būti suprantamas kaip vadybinis ir strateginis įrankis parodantis visą IK struktūrizuotą paveikslą bei padeda suprasti organizacijoje egzistuojančius ryšius. Vis dėlto IK vertinimo modelis kuria vertę tik nuosekliai taikant siūlomus etapus, kiekviename jų aiškiai suprantant ir įsigilinat į etapo metodiką. IK vertinimas yra ganėtinai sudėtinga užduotis šioje srityje jokios praktikos neturinčioms organizacijoms, todėl yra tikslinga pasitelkti IK eksperto pagalbą. Išorinis IK ekspertas reikalingas padėti IK elementų identifikavime, svarbos, kiekio, kokybės bei valdymo sistemiškumo vertinime. Taip pat neretai organizacijos vadovams paslėptus IK išteklius pastebėti yra sudėtingiau negu iš išorės atėjusiam ekspertui. Kitą – viena svarbiausių IK vertinimo modelio sąlygų yra organizacijos vidinė motyvacija, poreikis bei noras investuoti laiko į modelio diegimą ir jo vertės suvokimas. Jeigu organizacija yra orientuota į trumpalaikius rezultatus, sudaryto modelio taikymas gali būti sudėtingas, kadangi rezultatai ir IK įtaką matoma tik ilguoju laikotarpiu. Modelio taikymą taip pat apribotų skirtingas darbuotojų požiūris į IK vertinimą, nenoras keistis, pokyčių baimė.

## 4. ORGANIZACIJOS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO MODELIO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Konceptualaus IK vertinimo modeliui empiriškai patikrinti praktikoje pasirinktas kokybinių tyrimų priegios. Tyrimą sudaro trys labiausiai tinkami tyrimo metodai: *atvejo analizė*, *interview*, bei *fokus grupė*. Tyrimo tikslas – aprobuoti konceptualų IK vertinimo modelį pagal nustatytus kriterijus atitinkančioje žinių organizacijoje. Kokybiniai tyrimo priegiai būdinga interpretacinė paradigma, todėl tyrimas remiasi interpretaciniu požiūriu. Interpretacinis požiūris išsiskiria tokiomis charakteristikomis: tyrimas mažos apimties, analizuojamas modelis yra nestatinis, vyrauja subjektyvumo kriterijus, tyrėjas asmeniškai įsitraukia į tyrimo procesą, siekiama veiksnių ir reiškinių supratimas, o ne priežasčių ieškojimas, tyrime vyrauja mikrosąvokos - asmeninės konstrukcijos, susitartos reikšmės (Kardelis, 2007). Tyrimo metodai pasirinkti priklausomai nuo IK vertinimo modelio etapų. Tyrimo instrumentų pasirinkimas pateikiamas 10 lentelėje, nurodant modelio etapą, instrumentą, tikslą, siekiamą rezultatą bei asmeninis įtrauktus į tyrimo procesą kiekviename etape.

**10 lentelė. Empirinio tyrimo etapai bei naudojami instrumentai**

Modelio etapas	Instrumentas	Tikslas	Laukiamas rezultatas	Imtis, įtraukiami asmenys
1. Organizacijos veiklos verslo modelio analizė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetinio puslapio analizė;</li> <li>• Interview</li> </ul>	Išsiaiškinti įmonės veiklos sritį, pobūdį	Verslo modelio nustatymas ir įmonės veiklos supratimas	Įmonės vadovas-akcininkas, viešųjų ryšių specialistė
2. Elementų identifikavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview</li> <li>• Ekspertinis vertinimas</li> </ul>	Nustatyti įmonės veikloje svarbiausius nematerialius išteklius	Svarbiausių IK rūšių ir elementų identifikavimas	Įmonės vadovas-akcininkas, viešųjų ryšių specialistė
2.1. Elementų svarbos nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anketa pildoma po interview</li> </ul>	Įvertinti IK elementų svarbą bei esamą vertinimo lygį. Pasiruošti fokus grupei tyrimui	IK elementų svarbos bei esamos valdymo situacijos nustatymas	Įmonės vadovas-akcininkas
3. IK būklės vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus grupė</li> </ul>	Nustatyti IK elementų kiekį, kokybę ir valdymo sistemiškumą	IK elementų būklės įvertinimas	Visi įmonės darbuotojai (įskaitant ir vadovą)
4. Ryšių tarp elementų nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekspertinis vertinimas</li> </ul>	Išanalizuoti kaip IK elementai yra susiję tarpusavyje ir kokią įtaką valdymo sprendimai gali turėti IK elementams	Identifikuoti ryšius tarp IK elementų ir prognozuoti valdymo sprendimų įtaką IK elementams	Tyrėjas
5. Indikatorių parinkimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekspertinis vertinimas</li> </ul>	Suteikti galimybę įmonei pasirinkti labiausiai tinkančius IK vertinimo indikatorius	-	-
6. Valdymo sprendimų siūlymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekspertinis vertinimas</li> <li>• Interview</li> </ul>	Pasiūlyti galimus valdymo sprendimus įmonės veiklai bei IK būklei gerinti	Valdymo sprendimų pasiūlymas, kuris įmonėje gali pagerinti veiklą	Įmonės vadovas-akcininkas, viešųjų ryšių specialistė

*Atvejo analizės* metodas pasak Kardelio (2007) taikomas siekiant kurti naujas žinias arba sprendžiant įvairias praktines situacijas. Metodo privalumas, jog gaunama informacija yra vertinga savo turiniu, padeda suprasti esamą situaciją. Atvejo analizės metodas leido IK vertinimo modelį pritaikyti pasirinktoje žinių organizacijoje ir įvertinti jo funkcionalumą ne tik teoriniame, bet ir praktiniame lygmenyje. Šis tyrimas vyko 2016 metų sausio – gegužės mėnesiais, kurio metu buvo bendraujama su įmonės vadovu bei viešųjų ryšių specialiste elektroniniu paštu, telefonu, atliekamas interviu bei organizuojama fokus grupės diskusija. Dalyvavusi įmonė buvo supažindinta su tyrimo tikslu bei keliamais uždaviniais.

Kitas empiriniame tyrime taikytas metodas – *interviu*. Interviu – vienas iš apklausos metodų, kuris gali būti įvardintas kaip abipusis sandoris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo (Kardelis, 2007). Interviu metu gauta žodinė informacija, buvo apdorojama ir tolesniam tyrimui naudojama tik svarbiausia raktinė informacija. Interviu klausimų formulavimo būdas tikraisiais klausimais, kuriais tiesiogiai klausiama apie norimą sužinoti objektą. Interviu metu buvo apklausiama įmonės komunikacijos ir viešųjų ryšių specialistė ir vadovas-akcininkas (žr. 7 priede). Tyrime taikomas pusiau struktūrizuotas interviu, kuriame buvo pateikiami iš anksto paruošti ir struktūrizuoti klausimai, pasiliekančios galimybę interviu metu įtraukti nenumatytus klausimus, padedančius įsigilinti į įmonės specifiką bei jos IK struktūrą. Bornemann ir Alwert (2007) rekomenduoja pagrindinius interviu klausimų tipus, kurie atsakytų į tokius klausimus:

1. Vertinant iš darbuotojo perspektyvos: kokie yra svarbiausi žmogiškojo, struktūrinio bei ryšių kapitalo elementai susiję su organizacijos strategija?
2. Kokie išteklių yra svarbiausi dabar ir kurie išteklių taps patys svarbiausi artimoje ateityje?
3. Kas yra organizacijos esminiai sėkmės faktoriai ir kur kyla didžiausia potenciali rizika?

Remiantis pateiktomis Bornemann ir Alwert (2007) bei Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013) rekomendacijomis, interviu pateikiami klausimai sudarė keturias grupes (žr. 7 priedą):

1. Bendro pobūdžio klausimai;
2. klausimai apie veiklą, verslo modelį ir vertės kūrimo procesą;
3. klausimai apie strategiją;
4. klausimai apie IK ir jo valdymo patirtį organizacijoje.

Interviu atliktas 2016 m. sausio 29d., ir truko – 1 val. Interviu buvo įrašomas į diktofoną bei transkribuojamas (žr. 7 priedą).

Diskusija grupėje arba kitaip vaidinama *fokus grupė* – tyrimo metodas padedantis išsamiau atskleisti požiūrius, nuomonę, įsitikinimus (Tidikis, 2003). Fokus grupės tikslas – išsiaiškinti įmonės svarbiausius IK elementus ir juos įvertinti kokybės, kiekybės bei valdymo charakteristikų kriterijais. Fokus grupėje



dažniausiai dalyvauja nedidelė grupė žmonių (8-15 žmonių) ir yra diskutuojama viena ar keliomis temomis. Metodo esmė – grupinės sąveikos rezultatai, kurie gaunami koncentruojantis į tam tikrą temą vadovaujant diskusijos vadovui – moderatoriui. Fokus grupėje dalyvavo visi pasirinktos organizacijos darbuotojai (n=15) bei vadovas t. y. grupė buvo homogeniška organizacijos atžvilgiu. 3 darbuotojai įmonėje dirba mažiau nei mėnesį laiko, todėl jų atsakymų lapai buvo pažymėti su tikslu, jog analizuojant rezultatus jie nebūtų iškraipyti. Taip pat jeigu naujai dirbantys darbuotojai negalėjo atsakyti į klausimą, jiems išimtinai buvo leidžiama neatsakyti į klausimus. Tyrimo metu buvo pateikiami klausimai į kuriuos darbuotojai atsakinėjo raštu, užrašydami balus (žr. 4 priedą). Tačiau tuo pat metu vyko diskusija, darbuotojams buvo sudaryta galimybė išreikšti nuomonę, užduoti klausimus. Esant nesusipratimams moderatoriaus uždavinys buvo kuo aiškiau ir suprantamiau užduoti klausimus. Fokus grupės struktūra:

1. Supažindinama su IK sąvoka, nematerialių išteklių vertinimo ir valdymo svarba, pagrindinėmis tyrime naudojamomis sąvokomis.
2. Pristatoma IK struktūra bei pateikiami pavyzdžiai.
3. Perskaitomi klausimai kiekvienam IK elementui ir jis vertinamas trimis dimensijomis.
4. Kiekvienas dalyvis po perskaityto klausimo, analizuojamą elementą užrašo įvertina balu nuo 1 iki 4.

Empiriniai tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Excel bei Microsoft Word programomis. Remiantis literatūros analize, IK vertinimo modelio praktiniame diegime tikėtina susidurti su trikdžiais, ypač modelį taikant organizacijose, neturinčiose patirties IK vertinime. Remiantis Nordic Industrial Fund (2003) atliktais tyrimais, įvardijamos pagrindinės problemos kylančios IK modelio diegime. Siekiant jų išvengti, 11 lentelėje analizuojamos problemos bei galimi jų sprendimo būdai.

**11 lentelė. IK vertinimo modelio diegimo trikdžiai ir siūlomi sprendimo būdai ( Nordic Industrial Fund, 2003)**

<b>Galimo problemos IK vertinimo modelio diegime</b>	<b>Sprendimo būdai, problemų išvengimas</b>
Terminologijos neaiškumas ir bendros IK koncepcijos supratimo organizacijos viduje trūkumas.	Organizacijoje turi būti bendrai sutariama dėl terminų naudojimo bei konkretaus jų apibrėžimo.
Nuogąstavimas dėl metodo diegimo ir jo įtakojamų pokyčių.	Vadovai turi aiškiai parodyti darbuotojams, kaip pokyčiai gali pagerinti veiklos procesus ir kokią naudą duoti jiems patiems.
Praeityje įgyta negatyvi patirtis susijusi su žinių dalijimusi.	Turi būti siekiama, kad žinių dalijimasis vyktų pagal modelį „duoti - gauti“ (Nonaka & Toyama, 2003).
Skirtingos perspektyvos	Turi būti palaikoma komunikacija, suderinti interesai, kad visi bendradarbiautų siekiant vieno tikslo.

Išanalizavus 11 lentelėje pateikiamas problemas, siekiama jų išvengti empiriniame tyrime. Pagrindinis aspektas, jog IK vertinimo modelio taikymo procesas reikalauja labai aiškaus suvokimo kas IK yra, jo svarba organizacijoje bei kam šis modelis reikalingas organizacijoje. Išsiaiškinus visas šias

dedamąsias organizacijoje, tikėtina, kad diegimo procesas bus sklandus. Siekiant tyrime užtikrinti etiškumą bei tam tikros informacijos konfidencialumą, tyrime remiamasi tokiais etikos principais (Orb, Eisenhauer, ir Wynaden, 2001):

- *Aiškumo*: tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo paskirtimi, jo tikslais, fokus grupės metu buvo sudaryta galimybė pateikti klausimus, diskutuoti bei įsigilinti į tyrimo klausimus.
- *Lygiavertiškumo*: analizuojant gautus duomenis tyrimo dalyvių pareigos, užimama darbo vieta neturėjo įtakos tyrimo rezultatams.
- *Teisingumu*: visi tyrimo dalyvių pateikti duomenys analizuoti.
- *Konfidencialumu*: tyrimo dalyvių nebuvo prašoma pateikti savo vardo, pavardės, darbo vietos ir status ar kitos asmeninės informacijos.

Tyrime buvo remiamasi ne tik minėtais etikos principais, bet ir sąlyga, jog organizacija buvo suinteresuota tyrimo rezultatais ir siekė kuo aktyviau dalyvauti tyrime, jog IK vertinimo modelis padėtų ne tik įvertinti IK būklę, bet ir ją stebėti, tobulinti. Organizacijos vidinė motyvacija yra viena iš IK vertinimo diegimo modelio sąlygų.

## **5. KONCEPTUALAUS INTELEKTINIO KAPITALO VERTINIMO MODELIO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI**

Teorijos bei projektinių iniciatyvų pagrindu siūlomas konceptualiojo IK vertinimo modelis praktiškai aprobuotas žinių organizacijoje, kuri yra olandiško kapitalo, tačiau Lietuvoje veikianti IT įmonė Present Connection. Modelis taikytas praktiškai, vertinant jo funkcionalumą, pritaikomumą bei tobulinimo kryptis. Empirinio tyrimo metu glaudžiai bendradarbiaujant su įmone Present Connection buvo nuosekliai įgyvendinti modelio etapai, kiekviename iš jų atsižvelgiant į organizacijos ypatumus bei poreikius.

### **5.1 Present Connection verslo modelio, strategijos ir tikslų analizė**

Present Connection yra tarptautinė, sparčiai auganti, profesionalias programavimo paslaugas teikianti įmonė, savo veiklą pradėjusi 2012 metais<sup>3</sup>. Analizuojama įmonė yra dukterinės Olandų kompanijos komanda, kuri veikia Lietuvoje, nors paslaugas daugiausia teikia užsakovams Olandijoje. Įmonė kuria profesionalias verslo resursų planavimo sistemas, aplikacijas, interneto svetaines ir kitas sistemas pagal užsakovų reikalavimus. Remiantis interviu įmonės veiklą galima skirstyti į dvi sritis: projektinę ir konsultavimo. Projektinę dalį apima įvairių užsakymų įgyvendinimas, kuriant tam tikrus produktų tobulinimus, atnaujinimus, palaikymo sistemas ir pan. Tačiau didesnę dalį veiklos (apie 85%) sudaro konsultavimo paslaugos. Įmonės akcentuojamos vertybės – galimybės nuolat tobulėti keliant kvalifikaciją mokymuose ar tarptautinėse stažuotėse, laisva atmosfera bei darbuotojai savo tikslus identifikuojantys su įmonės siekiais. Pasak darbuotojų atsiliepimų galima teigti, kad įmonė turi palankią atmosferą, draugišką kolektyvą, akcentuojamas nuolatinis žinių dalinimasis. Vyrauja demokratinis valdymo stilius ir vadovas suvokiamas kaip mokytojas.

Įmonė veikia B2B rinkoje ir teikia paslaugas verslo klientams. Nors įmonė yra ganėtinai jauna, ji yra sparčiai auganti ir siekianti kasmet padvigubinti darbuotojų skaičių. Present Connection augimas remiasi didėjančių užsakymų apimtimi, todėl siekiant suvaldyti visus procesus bei įvertinti pajėgumus IK valdymas yra aktualus įmonėje. Remiantis interviu metu gauta informacija galima teigti, kad sektorius, kuriame įmonė veikia yra konkurencingas, ypač Lietuvoje. Pagrindinis įvardinamas konkurencinis pranašumas, jog įmonė veikia Lietuvoje ir gali mažesniais kaštais teikti aukštos kokybės programavimo paslaugas Olandijos rinkoje. Taip pat gebėjimas rasti darbuotojus su išskirtiniais įgūdžiais ir balanso tarp darbuotojų ir klientų patenkinimo yra vieni svarbiausių sėkmės veiksnių.

---

<sup>3</sup> Present Connecion internetinis puslapis

Teorijoje teigiama, kad IT sektoriuje daugiausiai koncentruojasi į profesinę kompetenciją, *know-how*, kuri reikalinga pagrindiniams procesams užtikrinti (Mertins ir Will, 2008). Tai patvirtina ir analizuojamos įmonės atvejis. Present Connection sugeba klientams pasiūlyti tokius specialistus bei problemų sprendimo būdus, kurie atitinka jų lūkesčius ir poreikius.

Valdymo sprendimams priimti svarbu tiek finansiniai, tiek nefinansiniai ištekliai. Vis dėlto teigiama, kad pagrindinę pridedamąją vertę įmonėje kuria nematerialūs ištekliai. Tyrimas atskleidė vieningą darbuotojų bei vadovo nuomonę, jog svarbiausia ir didžiausią vertę kurianti IK rūšis – žmogiškieji ištekliai. Antroje vietoje – ryšių kapitalas, kuris įmonėje taip pat kuria didelę vertę. Žmogiškieji ištekliai apima visus elementus, kurių sąveikia leidžia teikti aukšto lygio paslaugas. Mažiausiai svarbus, tačiau visas veiklas palaikantis yra struktūrinis kapitalas. Analizuojamos įmonės strateginė kryptis – profesionalių paslaugų sąlyginai žemais kaštais teikimas, investuojant į žmones, kompetencijas, rengiant mokymus bei puoselėjant ryšius. Vienas iš pagrindinių strateginių tikslų – įmonės reputacijos bei žinomumo didinimas. Apžvelgus įmonės veiklos lauką bei verslo modelį galima teigti, kad IK yra vienas iš esminių įmonės išteklių. Ji atitinka žinių organizacijos kriterijus, kur IK vertinimas yra būtinas, siekiant įgyvendinti strateginius tikslus bei išlaikyti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje.

## 5.2 Intelektinio kapitalo elementų identifikavimas ir jų svarbos vertinimas

Remiantis Present Connection verslo modeliu bei literatūroje pateiktais IK elementais parinkti IK elementai, kurie įmonėje egzistuoja. Siekiant pagrįsti valdymo sprendimus svarbu nustatyti, kurie IK elementai įmonėje yra svarbiausi ir tolimesnėje analizėje jiems turi būti skiriamas didžiausias dėmesys. Pagal interviu bei vadovo užpildytos anketos rezultatus (žr. 3 priedą), 12 lentelėje grafiškai pateikiami IK elementai pagal jų svarbą analizuojamoje įmonėje.

**12 lentelė. IK elementų svarbos pasiskirstymas**

Elemento svarbos lygmuo	IK elementas
Labai svarbūs	Profesinės kompetencijos, lojalumas, užsienio kalbų mokėjimas, dalinimasis žiniomis, įmonės procesų valdymas, santykiai su klientais, reputacija, santykiai su motinine įmone.
Svarbūs	Socialinės kompetencijos, imlumas, kūrybiškumas, motyvacija, lyderystė, išsilavinimas, kultūra, duomenų bazės, inovacijų sistema, ryšiai su mokymosi įstaigomis.
Nesvarbūs	Vidinės komunikacijos sistema.

Esminiai IK elementai kuriantys didžiausią vertę įmonėje yra profesinės kompetencijos, darbuotojų turimos anglų kalbos žinios, lojalumas įmonei, dalinimasis žiniomis ir patirtimi su kolegomis, turimi ir puoselėjami santykiai su klientais, įmonės geros reputacijos kūrimas bei santykiai

su motinine įmone. Visos šios dedamosios yra įmonės veiklos pagrindas. Vidurinėje pakopoje išsidėstę IK elementai gali būti įvardinami kaip pagrindines įmonės funkcijas palaikantys elementai. Jie apima darbuotojų socialinius įgūdžius tokius kaip bendravimas, supratimas, gebėjimas užmegzti ryšius, taip pat gebėjimas greitai įsisavinti naują medžiagą, kūrybiškumas, motyvacija ir orientaciją į rezultatus, lyderystės bruožai, visa įmonės kultūra, inovacijos, duomenų bazės bei palaikomi ryšiai su mokymosi įstaigomis. Tolesniame IK elementų vertinime atsižvelgiama į jų svarbą ir dėl ribotų laiko bei finansinių išteklių valdymo sprendimai pirmiausiai akcentuojami svarbiausiems IK elementams.

### 5.3 Intelektinio kapitalo elementų kiekio, kokybės ir valdymo sistemiškumo vertinimas

Nustačius IK elementų svarbą įmonėje toliau vertinama jų būklė. Fokus grupės metu įmonėje atlikus diskusiją, 12 lentelėje pateikiamas kiekvieno elemento vertinimo vidurkis pagal kiekį, kokybę ir valdymo sistemiškumą bei pagal bendrą apskaičiuotą vidurkį. Paskutinėje skiltyje nurodomas tobulinimo potencialas priklausomai nuo esamo vidurkio.

13 lentelė. Present Connection IK elementų būklės vertinimas

IK rūšis	Elemento trumpinys	Kiekis, %	Kokybė, %	Valdymo sistemiškumas, %	Vidurkis, %	Tobulinimo potencialas, %
Žmogiškasis kapitalas	ŽK-1	73	80	53	69	31
	ŽK-2	86	80	86	84	16
	ŽK-3	77	70	52	66	34
	ŽK-4	84	69	67	73	27
	ŽK-5	73	70	72	72	28
	ŽK-6	84	70	60	72	28
	ŽK-7	64	66	55	62	38
	ŽK-8	97	91	72	86	14
Struktūrinis kapitalas	SK-1	83	89	86	86	14
	SK-2	95	95	83	91	9
	SK-3	52	50	45	49	51
	SK-4	58	63	59	60	40
	SK-5	91	77	75	81	19
Ryšių kapitalas	RK-1	88	85	86	86	14
	RK-2	72	53	66	64	36
	RK-3	64	88	88	80	20

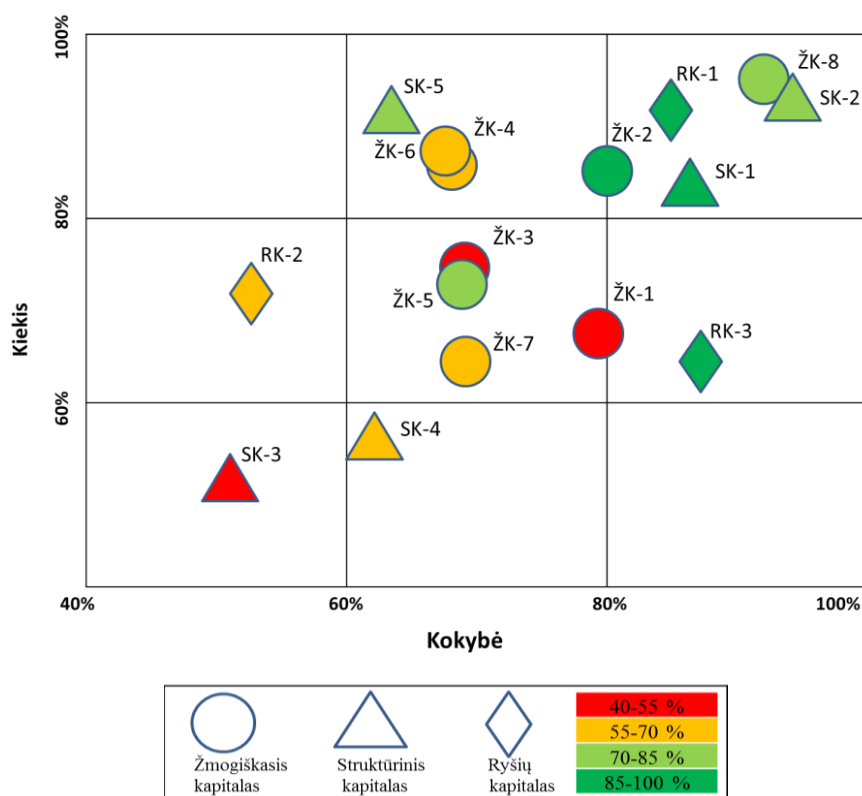
Raudonai išskiriami elementai, kurių būklė yra prasčiausia ir tobulinimo potencialas didžiausias, o žalia spalva žymi geriausios būklės IK elementus. Matoma, kad bendra IK būklė įmonėje yra labai gera ir siekia net 75%. Siekiant pilnai valdyti ir turėti puikios kokybės nematerialių išteklių tobulinimo potencialas yra 25%. Vis dėlto bendras IK būklės rodiklis neleidžia priimti pagrįstų valdymo sprendimų,

todėl rezultatai analizuojami kiekvieno elemento atžvilgiu. 13 lentelėje žmogiškojo kapitalo srityje geriausia būklė yra užsienio kalbų kompetencijų ir jų tobulinimo potencialas yra tik 14%. Įmonėje visi darbuotojai laisvai kalba anglų kalba, kuri yra pagrindinė komunikacijos priemonė su klientais. Struktūriniame kapitale taip pat tik 14% tobulinimo potencialą turi įmonės kultūra. Interviu metu buvo akcentuojamas kultūros svarba bei jos puoselėjimas įmonėje. Fokus grupės rezultatai parodė, kad darbuotojai taip pat vertina, jog kultūra įmonėje labai gerai, vyksta pakankamai renginių, susitikimų kultūrai puoselėti bei jos valdymas yra atitinkamas. Aukščiausiai vertinama įmonėje esanti vidinė komunikacijos sistema. Matoma, kad tobulinimo potencialas yra tik 9%. Ryšių kapitale geriausia būklė pasižymi santykiai su klientais ir jų tobulinimo potencialas taip pat yra tik 14%. Tuo tarpu didžiausias tobulinimo potencialas (38%) žmogiškame kapitale yra lyderystės srityje. Struktūriniame kapitale turi būti gerinama duomenų sistemų būklė, kadangi jų būklė įvertinta prasčiausiai tarp visų IK elementų ir tobulino potencialas siekia net 51%. Inovacijų sistema vertinama taip pat ganėtinai prastai ir tobulinimo potencialas yra net 40%. Bendroje situacijoje struktūriniame kapitale pastebima daugiausiai tobulintinų elementų. Ryšių kapitale daugiausiai tobulintina santykiai su mokymosi įstaigomis.

IK elementų būklės vidurkis parodo pasekmes, todėl sekančiame žingsnyje analizuojama IK elemento būklės vidurkio priežastis ir kuri dedamoji (kiekio, kokybės ar valdymo) turi didžiausią įtaką esamam rezultatui. Tam, kad priimti valdymo sprendimus svarbu suprasti kuria kryptimi tam tikras elementas turi būti vystomas. Detalesnei analizei, 5 paveiksle vizualiai pateikiama IK elementų pasiskirstymas. Horizontalioje ašyje elementai vertinami pagal kokybę, o vertikalioje pagal kiekį. Pradinis taškas pasirinktas 40%, kadangi bendra IK būklė analizuojamoje įmonėje yra gera ir IK elementų būklė vertinama juos lyginant tarpusavyje, išskiriant pačios geriausius elementus ir tuos kuriuos reikia tobulinti. Taigi pradinis taškas parinktas atitinkamai pagal įmonės esamą situaciją. IK elementų forma žymi kuriai rūšiai jis priklauso, o spalva parodo atitinkamą valdymo būklę.

Dešiniausiam kvadrante išsidėstę IK elementai yra geriausios būklės lyginant su kitais analizuojamais elementais. Darbuotojai turi reikiamas socialines kompetencijas, užsienio kalbų žinios yra puikiai valdomos. Santykiai su klientais, vidinė komunikacijos sistema bei vidinė kultūra įmonėje yra taip pat puikios kokybės. Šiame kvadrante esantys elementai nereikalauja aktyvių valdymo sprendimų. Galima pastebėti, kad šių elementų vertinimas atitinka 13 lentelėje pagal vidurkį įvardintus geriausios būklės elementus. Kaip ir vidurkis taip ir 5 paveikslas parodo, kad blogiausia būklė yra įmonės duomenų bazių. Matoma, kad įmonėje nėra pakankamai sistemiškai valdoma darbuotojų profesinės kompetencijos bei darbuotojų imlumas. Fokus grupės metu nustatyta, kad elementai nėra pakankamai sistemingai stebimi bei vertinami. Tuo tarpu vadovo vertinime atsispindi, jog darbuotojų profesiniai įgūdžiai yra sistemingai valdomi bei vertinami. Šio elemento atžvilgiu iškyla nuomonių

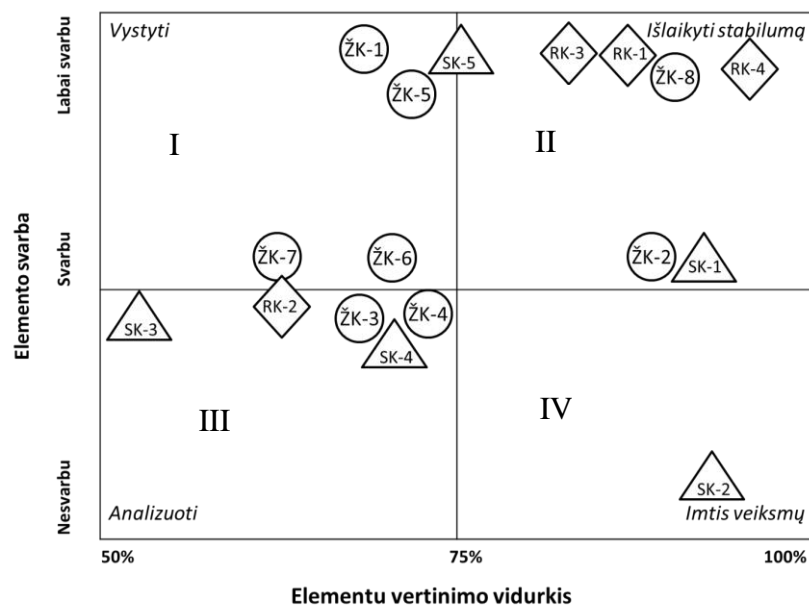
nesitapimas, tarp darbuotojų bei vadovo. Imlumo atžvilgiu tiek vadovas, tiek darbuotojai vieningai teigia, kad šis elementas nėra valdomas.



### 5 pav. IK elementų pasiskirstymas pagal kokybę, kiekybę ir valdymo sistemiškumą

Ryšių kapitale įmonė turi sukūrusi gerą reputaciją viešojoje erdvėje ir yra investuojama, valdomas įmonės įvaizdis, skiriamas didelis dėmesys, tačiau apie įmonę dar nėra pakankamai plačiai žinoma, todėl valdymo sprendimai turi būti nukreipiami įmonės reputacijos „kiekio“ didinimą. Ryšiai su mokymosi įstaigomis taip pat turi būti tobulinami ir plečiami bei valdomi nuosekliau ir sistemingiau. Dalinimasis žiniomis įmonėje yra sistemingai valdomas, beveik visi darbuotojai geranoriškai dalinasi žiniomis ir patirtimi, tačiau perduodamų žinių bei patirties kokybė ir tinkamumas ne visada yra adekvatus. Todėl 5 paveiksle matoma, kad dalinimosi žiniomis kokybė dar turi būti tobulinama ir skatinama, kad darbuotojai dalintųsi žiniomis, kurios yra reikalingos ir tinkamos pagal esamą situaciją. Kūrybiškumo bei motyvacijos darbuotojai turi pakankamai, tačiau jų kokybė įmonėje yra pakankamai žema. Šie elementai taip pat nėra pakankamai sistemingai valdomi. Lentelės viduryje esantys lojalumo bei lyderystės elementai taip pat reikalauja valdymo sprendimų. Kūrybiškumas valdomas ganėtinai sistemingai, tačiau jo įmonėje nėra pakankamai ir nėra kasdieninėje veikloje kūrybiškų sprendimų.

Įvertinus IK elementų būklę bei svarbą Present Connection veikloje 6 paveiksle pateikiama elementų išsidėstymas pagal jų tobulinimo potencialą ir svarbą.



6 pav. IK elementų svarbos ir jų būklės sąsajos

I kvadrante esantys veiksniai labai svarbūs strategijos įgyvendinime ir įmonės veikloje, tačiau jie valdomi neadekvačiai ir tobulinimo potencialas didelis. Elementai šioje skiltyje gali būti įvardinami kaip įmonės silpnybės, kadangi jų reikšmė strateginiams tikslams pasiekti didelė, tačiau šių elementų esama būklė ganėtinai prasta. Todėl šiame kvadrante esantys elementai turi būti vystomi ir priimami adekvatūs valdymo sprendimai. Tai apima profesines kompetencijas, lojalumą, lyderystę, motyvaciją bei dalinimąsi žiniomis. II ketvirtyje pateikti elementai yra svarbūs strategijoje, jie valdomi adekvačiai ir jų tobulinimo potencialas yra minimalus. Šioje skiltyje esami IK elementai yra įmonės konkurencinis pranašumas ir stiprybės. Pagrindinis įmonės uždavinys - išlaikyti šių elementų esamą situaciją ateityje. Elementams nėra reikalingi radikalūs sprendimai ar pokyčiai. Reikalingi indikatoriai matuoti ar situacija nekinta. Present Connection atveju didelė dalis elementų yra II ketvirtyje, kas parodo, jog esama IK elementų būklė yra labai gera.

III ketvirtyje esantys IK elementai turi būti išsamiau analizuojami nustatant kokius sprendimus reikia priimti jų būklei gerinti. Šie IK elementai mažai įtakoja strategiją, tačiau jų tobulinimo potencialas didelis. Jie turi būti analizuojami ir tobulinami tiek, kiek įmanoma, nesimant radikalių priemonių, nes jie ganėtinai mažai įtakoja valdymo sprendimus. IV ketvirtyje IK elementai mažiausiai įtakoja strategiją todėl jų atžvilgiu nėra būtina imtis sprendimų. Elementai pasižymi gera esama jų būkle, todėl iš kitos pusės ši situacija parodo kokie ištekliai yra įmonėje neišnaudoti ir turėtų būti imamasi veiksmų ir ieškoma būdų kaip šiuos elementus paversti svarbiais, kadangi jų būklė yra labai gera. Present Connection atveju tėra tik vienas toks elementas – vidinė komunikacijos sistema. Taigi įmonė turėtų



imtis veiksmų, kad šis struktūrinio kapitalo elementas būtų pilnai išnaudojamas. Atlikus atskirų elementų analizę, apibendrinimui pateikiama 14 lentelė, kurioje IK elementai vertinami pagal IK rūšis.

**14 lentelė. Present Connection IK rūšių būklės apibendrintas vertinimas**

IK rūšis	Kiekis, %	Kokybė, %	Valdymo sistemiškumas, %	Vidurkis, %	Tobulinimo potencialas, %
Žmogiškasis kapitalas	80	74	75	77	23
Struktūrinis kapitalas	76	75	70	73	27
Ryšių kapitalas	75	75	80	77	23
Iš viso	77	75	75	76	24

6 paveiksle ir 13 lentelėje matoma, kad vertinant atskirus elementus jie pasiskirsto ganėtinai įvairiai, tuo tarpu 14 lentelėje pastebima tendencija, kad visos IK rūšys pagal kokybę, kiekį bei valdymo sistemiškumą vertinamos labai panašiai. Žmogiškojo bei ryšių kapitalo būklė yra šiek tiek geresnė negu struktūrinio kapitalo. Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienoje IK rūšyje yra elementų, kurių būklė yra labai gera ir keli elementai kurių būklė ganėtinai prasta, todėl bendroje sumoje visos IK rūšys pasiskirsto labai panašiai. 14 lentelė patvirtina teoriją, jog norint pagrįsti valdymo sprendimus, nematerialūs ištekliai ir jų elementai turi būti analizuojami išsamiai ir nepasikliaujama apibendrintais indeksais.

#### **5.4 Intelektinio kapitalo elementų tarpusavio ryšių ir poveikio analizė**

IK elementų tarpusavio sąveikos analizė, reikalinga tam, kad priimant valdymo sprendimus vieno IK elemento atžvilgiu būtų galima numatyti kuriems elementams sprendimai turės įtakos ir kokio stiprumo įtaka gali pasireikšti. 15 lentelėje vertinami IK elementai ir jų tarpusavio sąveika. Galima matyti, kad kiekvienas elementas sąveikauja tik su kitais tam tikrais elementais, iš kurių su vienais daugiau, o kitais gali ir neturėti bendro ryšio. Vertinant pagal aktyvią sumą, didžiausią įtaką kitiems IK elementams daro sprendimai įtakojantys, socialines bei profesines kompetencijas, motyvaciją, užsienio kalbas bei išsilavinimą. Taip pat priimant sprendimus įmonės kultūros atžvilgiu smarkiai įtakojami ir kiti elementai. Pastebėta, jog elementai, priklausantys žmogiškajam kapitalui, daugiausiai turi įtakos kitiems IK elementams. Mažiausią įtaką IK elementams turi darbuotojų imlumas, duomenų bazės bei įmonės reputacija. Jiems gali būti priimami valdymo sprendimai, o tai pokyčiams neturės didelės įtakos.

Vertinant pagal pasyvią sumą t. y. nustatant kiek jautres elementas visiems pokyčiams ir kiek jis gali būti įtakojamas per kitus elementus, nustatyta, kad daugiausiai reaguojantys į kitų pokyčius yra tokie IK elementai kaip santykiai su klientais, įmonės reputacija, inovacijų sistema, dalijimasis žiniomis bei įmonės kultūra. Tuo tarpu mažiausiai jautres kitų elementų pokyčiams yra socialinės kompetencijos, lojalumas, užsienio kalbos, išsilavinimas bei duomenų bazės. Šie elementai mažiausiai koreliuoja su kitais, todėl jų pokytis priklausomai nuo veiksmų kitiems elementams yra nedidelis.

15 lentelė. IK elementų tarpusavio ryšių analizė

IK rūšis	Elemento trumpinys	IK elementas	ŽK-1	ŽK-2	ŽK-3	ŽK-4	ŽK-5	ŽK-6	ŽK-7	ŽK-8	ŽK-9	SK-1	SK-2	SK-3	SK-4	SK-5	SK-6	RK-1	RK-2	RK-3	RK-4	Aktyvi suma
Žmogiškasis kapitalas	ŽK-1	Profesinės kompetencijos	X	1	2	1	0	1	0	0	2	1	0	1	3	0	2	3	1	3	2	23
	ŽK-2	Socialinės kompetencijos	0	X	1	2	1	2	3	0	1	3	3	0	0	3	1	3	1	1	2	27
	ŽK-3	Įmūtas	3	0	X	0	0	0	1	3	2	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	9
	ŽK-4	Kūrybiškumas	2	0	1	X	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	2	1	1	1	1	12
	ŽK-5	Lojalumas	1	0	0	0	X	0	1	0	0	2	0	0	1	1	0	2	0	2	2	11
	ŽK-6	Motyvacija	2	0	2	1	0	X	2	0	1	3	0	0	1	3	1	2	1	3	1	21
	ŽK-7	Lyderystė	1	1	0	0	1	2	X	0	0	1	2	0	2	2	1	1	1	2	1	17
	ŽK-8	Užsienio kalbų žinios	3	0	3	0	1	1	0	X	2	0	1	1	2	1	0	3	0	2	3	20
	ŽK-9	Išsilavinimas	3	1	2	1	0	2	0	2	X	1	1	0	2	1	1	2	1	2	1	20
Struktūrinis kapitalas	SK-1	Įmonės kultūra	1	1	2	3	3	3	1	0	0	X	0	0	3	2	1	1	1	1	1	23
	SK-2	Vidinės komunikacijos sistema	1	3	0	1	0	1	1	0	0	1	X	0	2	3	1	0	0	1	0	14
	SK-3	Duomenų bazės	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	X	2	3	1	1	0	0	0	10
	SK-4	Inovacijų sistema	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	2	X	1	1	2	2	3	1	17
	SK-5	Dalinimasis žiniomis	1	0	0	2	1	2	0	1	0	2	2	3	1	X	1	2	0	1	0	18
	SK-6	Verslo procesai	1	0	0	1	0	0	1	0	0	2	2	1	2	2	X	1	1	0	1	14
Ryšių kapitalas	RK-1	Santykiai su klientais	0	1	0	1	0	2	0	0	0	1	1	0	1	0	2	X	0	3	2	14
	RK-2	Ryšiai su mokymosi įstaigomis	0	1	0	1	0	0	0	1	3	2	0	0	2	1	0	0	X	3	0	14
	RK-3	Įmonės reputacija	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	1	0	0	3	3	X	1	12
	RK-4	Santykiai su motinine įmone	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	1	3	1	3	0	2	X	14
Pasyvi suma			22	9	14	16	7	19	12	8	11	25	14	8	30	26	16	31	13	31	19	309

Kaip pavyzdys, apžvelgiamas žmogiškojo kapitalo elementas – socialinės kompetencijos. Tarkime, kad įmonėje priimamas sprendimas gerinti bendravimą, komunikaciją tarp darbuotojų, tam kad bendraujant tarpusavyje mintys būtų dėstomos aiškiau ir nekiltų nesuskalbėjimo trikdžių. Toks sprendimas ir šio IK elemento pasikeitimas turi didelę įtaką kitiems IK elementams, kadangi šio elemento aktyvi suma įvertinta 23 balais. 15 lentelėje matoma, kad socialinių kompetencijų pokyčiai daugiausiai koreliuoja su lyderyste, įmonės kultūra, vidine komunikacijos sistema, žinių dalinimusi bei santykiais su klientais. Taigi tikėtina, kad jeigu bendravimo įgūdžiai įmonėje gerės, tai teigiamai įtakos darbuotojų lyderystės bruožus, stiprės įmonės kultūra, atsiras poreikis gerinti vidinę komunikacijos sistemą, darbuotai bendraudami bus labiau linkę dalintis žiniomis tarpusavyje bei bendravimo įgūdžiai gali patobulinti bendravimą su klientais. Tuo tarpu socialinės kompetencijos pasyvi suma įvertinta tik 9 balais, o tai parodo, kad šis IK elementas yra nejautrus kitų elementų pokyčiams. Tuo tarpu daugiausia socialines kompetencijas gali paveikti pokyčiai vidinės komunikacijos sistemoje. Jeigu struktūriniame kapitale komunikacijos sistema gerėja, gali būti, jog bendravimas tarp darbuotojų taip pat gerės, tačiau esant prastai komunikacijos sistemai, tikėtina, kad darbuotojams kils problemų komunikuojant. Nors šiuo atveju pateikiamas teigiamos įtakos pavyzdys, kitais atvejais gali būti, jog viena dedamoji neigiamai įtakoja kitus elementus. Analizuoto IK elemento atžvilgiu aktyvi ir pasyvi suma smarkiai skiriasi. Tačiau pastebima IK elementų, kurių pasyvi ir aktyvi suma yra vienodos arba labai panašios. Pokyčiai duomenų

bazėse beveik neįtakoja kitų IK elementų ir šis elementas taip pat nejautrus kitų veiksnių pokyčiams. Todėl gali būti daromi ganėtinai radikalūs sprendimai duomenų bazėms gerinti ir jie neturės įtakos kitiems elementams. Tuo tarpu sprendimai įtakojantys įmonės kultūrą, turi būti priimami labai atsargiai, kadangi kultūrą įtakoja daug kitų elementų bei ji pati yra įtakojama kitų elementų atžvilgiu. Analizuojami elementai pagal aktyvią ir pasyvią sumą nepastebėta jokių tendencijų. Tai reiškia, kad nepriklausomai, jog pats elementas gali smarkiai veikti kitus elementus, jis gal būti visiškai nejautrus kitų dedamųjų pokyčiams arba atvirkščiai.

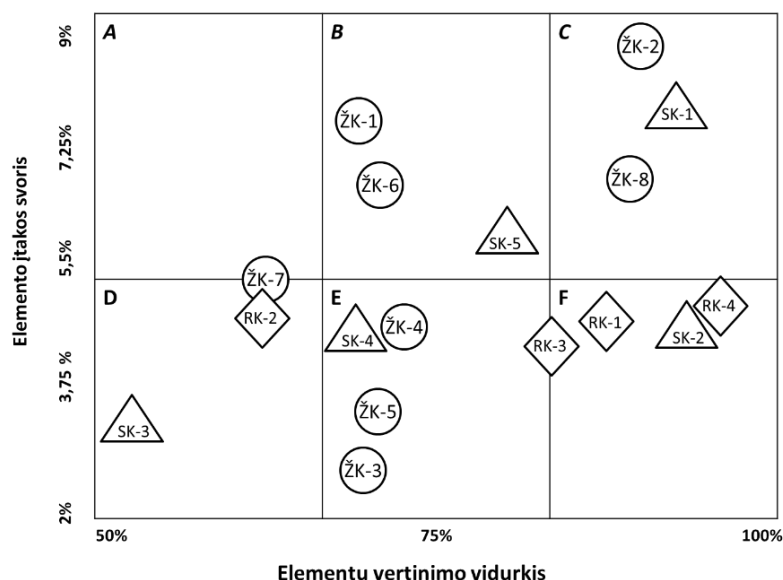
Įvertinus IK būklę bei nustačius elementų jautrumą 7 paveiksle pateikiamas elementų išsidėstymas. Elemento jautrumas apskaičiuojamas pagal formulę (Bornemann & Alwert, 2007):

$$\text{Elemento įtakos svoris (elemento jautrumas)} = \frac{\text{aktyvi suma}}{\sum \text{aktyvi suma}} \times 100\%;$$

Y ašyje pasirenkama skalė priklausomai nuo gautų reikšmių. Present Connection atveju mažiausia reikšmė yra 2,91%, o didžiausia 8,74%, todėl pagal šias reikšmes pasirinkta atitinkama skalė. X ašyje remiamasi tuo pačiu principu ir mažiausia reikšmė pasirinkta 50%. 7 paveiksle matricą sudaro kvadratai, kurių kiekvienas turi skirtingą reikšmę:

- A - didelė įtaka kitiems elementas, didelis tobulinimo potencialas;
- B - didelė įtaka kitiems elementas, vidutinis tobulinimo potencialas;
- C - didelė įtaka kitiems elementas, mažas tobulinimo potencialas;
- D - nedidelė įtaka kitiems elementas, didelis tobulinimo potencialas;
- E - nedidelė įtaka kitiems elementas, vidutinis tobulinimo potencialas;
- F - nedidelė įtaka kitiems elementas, nedidelis tobulinimo potencialas.

Įmonės atžvilgiu palankiausia situacija, būtų tuomet kai daugiau IK elementų atsidurtų F skiltyje, kadangi jų esama būklė gera ir pokyčiai turi mažiausią įtaką kitoms dedamosioms. Santykiai su klientais, motinine įmone, reputacija bei vidinė komunikacijos sistema reikalauja mažiausiai veiksmų. Šie elementai jau yra geros būklės ir netgi darant jiems įtaką nebus netiesioginio poveikio kitiems elementams. E skiltyje esantiems elementams reikalingi sprendimai jų būklei pagerinti ir kadangi jie taip pat įtakoja kitus IK elementus ganėtinai mažai, įmonėje nekils didelių problemų. Vertinant pagal sąsajas su kitais elementais lengviausiai galima būklę gerinti imlumo bei lojalumo. Šiek tiek didesnę įtaką kitiems elementams turi ryšiai su mokymosi įtaigomis bei kūrybiškumas. Daugiausiai turi būti investuojama į duomenų bazių būklės gerinimą. Kaip ir 15 lentelės analizėje, taip ir 7 paveiksle matoma, kad duomenų bazės turi mažiausiai sąsajų su kitomis dedamosiomis, todėl sprendimai gali būti priimami konkrečiai tik šiam elementui.



**7 pav. IK elementų būklė bei įtaka kitiems elementams**

A, B ir C skiltyse esančius elementus keisti yra šiek tiek sunkiau, kadangi jie turi didesnę įtaką kitiems elementams. Sudėtingiausia būtų priimti sprendimus elementams išsidėsčiusiems A skiltyje, tačiau Present Connection atveju šioje skiltyje IK elementų nesutinkama, kas dar kartą patvirtina, kad bendrąja prasme IK būklė įmonėje yra labai gera. Vidutinį tobulinimo potencialą turi profesinės kompetencijos, darbuotojų motyvacija bei dalinimasis žiniomis. Šiems elementams reikalingi sprendimai jų būklei tobulinti, tačiau turi būti dar kartą peržiūrimi ryšiai su kokiais elementais jie koreliuoja daugiausiai, kadangi jų pokyčiai turės nemažą įtaką kitiems IK elementams. C skiltyje esantys tokie elementai kaip socialinės kompetencijos, užsienio kalbų žinios bei įmonės kultūra yra geros būklės ir reikalingi nedidelį pokyčiai. Tačiau nors ir maži pokyčiai turi būti priimami labai atsargiai, kadangi jie gali stipriai paveikti kitus IK elementus.

Tiek analizuojama įmonė, tiek bet kuri kita žinių organizacija yra kompleksiškas darinys su įvairias, tarpusavyje persipynusiais IK elementais. Tarpusavio ryšių analizė padeda ne tik priimti ir pagrįsti valdymo sprendimus, bet numatyti, kaip gali kisti IK elemento būklė ilguoju laikotarpiu priklausomai nuo elemento jautrumo.

## **5.5 Intelektinio kapitalo elementų matavimo indikatorių parinkimas**

Teisingas bei validus IK elementų indikatorių parinkimas leidžia organizacijai sekti pokyčius. Pagal esamą Present Connection IK elementų būklę bei valdymo iššūkius, kiekvienam IK elementui pasiūlyti rodikliai (žr. 6 priedą). Įmonei pateikiamas rodiklių sąrašas iš kurio ji išsirenka pačius svarbiausius indikatorius. Analizė parodė, kad esama IK būklė yra gera ir interviu metu nustatyta, kad

įmonė jau skaičiuoja tam tikrus nematerialių išteklių rodiklius, todėl pateikiami rodikliai yra rekomendacinio požiūrio. Prieš siūlant valdymo sprendimus 16 lentelėje pateikiami valdymo iššūkiai, su kuriais įmonė susiduria bei veiksmai, kurių imantis įmonė galėtų išspręsti kylančius iššūkius. Vienas iš tikslų – parodyti įmonei, kaip esami valdymo iššūkiai yra susiję su IK ir įtikinti, kad jų valdymui reikalingi aktyvūs veiksmai bei rodikliai, kuriais būtų matuojami IK elementais bei sekama esama situacija.

**16 lentelė. Veiksmai ir iniciatyvos Present Connection IK valdyti**

<b>Valdymo iššūkiai</b>	<b>Įtakojoantys elementai</b>	<b>Veiksmai ir iniciatyvos iššūkiams spręsti</b>
Potencialių darbuotojų pritraukimas	ŽK-1	Profesinių kompetencijų komunikavimas, pozicionavimas kaip techniškai stiprios įmonės
	ŽK-8, ŽK-9	Tikslus ieškomo specialisto išsilavinimo bei turimų žinių profilio apibrėžimas
	RK-2	Bendradarbiavimas su universitetais
	SK-1	Įmonės kultūros teigiamų bruožų ir esamos atmosferos iškomunikavimas
	RK-3, RK-2	Reklama tikslinei grupei tinkamai parinktais reklamos kanalais
Darbuotojų atrankos ir įdarbinimo efektyvumas	ŽK-8	Pagalba naujiems darbuotojams, įgyjant reikiamas specifines žinias
	ŽK-5	Darbuotojų asmeninių profesinių tikslų išsiaiškinimas
	ŽK-7	Užsienio kalbų lygio nustatymas
	ŽK-2	Lyderystės bruožų identifikavimas ir nustatymas ar šie bruožai reikalingi konkrečiai darbo vietai
Darbuotojų išlaikymas	ŽK-4	Užtikrinimas, jog naujas darbuotojas geba integruotis į kolektyvą bei yra geranoriškai priimamas į komandą
	ŽK-1; SK-5	Galimybės kūrybiškumui pasireikšti suteikimas
	ŽK-5, SK-6	Kompetencijų vystymo galimybių suteikimas
	ŽK-6	Lanksčių darbo valandų skaičiaus ir aiškių darbo sąlygų sudarymas
	ŽK-6	Darbuotojų motyvuojančių sistemų taikymas
Įmonės procesų vystymosi, tobulinimas	SK-5	Efektyvus projektų valdymas
	SK-6; SK-7	Keitimasis žiniomis įmonės viduje
	SK-6	Kokybės sistemų taikymas
	RK-1; SK-6	Laiko valdymo sistemos taikymas
	RK-1	Projektų įgyvendinimo procesas orientuotas pagal klientų poreikius
	SK-3	Duomenų bazių atnaujinimas
	SK-3; SK-4; SK-5	Procesų kokybės užtikrinimas
Įmonės matomumo ir žinomumo rinkoje vystymas	ŽK-2; SK-1; RK-3	Įmonės žinomumo didinimas per dalyvavimą įvairiuose viešuose kultūriniuose bei laisvalaikio renginiuose
	SK-4	Dalyvavimas seminaruose, lankymasis parodose
	RK-3	Įmonės profesinėje srityje įvaizdžio kūrimas
Dialogo ir partnerystės su klientais kūrimas bei vystymas	RK-1	Klientų lojalumo didinimas
	RK-1	Klientų poreikių supratimas ir įžvalgos
	SK-3; RK-1	Klientų klasifikacija ir ryšių palaikymas
	RK-1, SK-4	Produkto vystymo procesas kartu su klientais

Įmonė yra auganti ir pagal užsibrėžtus strateginius tikslus, siekiama kasmet padvigubinti darbuotojų skaičių, todėl vienas iš valdymo iššūkių – **potencialių darbuotojų pritraukimas**. Tam, kad specialistai norėtų dirbti analizuojamoje įmonėje, ji turi būti pozicionuojama kaip technologiškai stipri bei turinti gerą atmosferą, palankią kultūrą. Siūlomas rodiklis šiai situacijai vertinti gali būti: kiek straipsnių ar įžvalgų yra publikuojama, kuriuose kalbama apie įmonės technines galimybes, pasiekimus, pateikiamos specialistų įžvalgos. Pritraukiant potencialius darbuotojus turi būti aiškiai apibrėžiama, kokio darbuotojo ieškoma įtraukiant išsilavinimą, turimas žinias, asmenines savybes, komunikacinius gebėjimus. Vertinimo indikatoriai gali būti: darbuotojų skaičių turintys retus profesinius gebėjimus, santykis tarp potencialių darbuotojų, pakviestų į darbo pokalbį ir įdarbintų. Įmonės palankios atmosferos iškomunikavimas gali būti vertinamas teigiamų ir neigiamų atsiliepimų apie įmonę santykiu. Tam, kad potencialūs darbuotojai laiku sužinotų bei turėtų galimybę pretenduoti į darbo vietą turi būti naudojami atitinkami kanalai, kad reikiama žinutė būtų nusiųsta potencialiems darbuotojams. Tai gali būti vertinama skaičiuojant kiek darbuotojų atėjusių į darbo pokalbį sužinojo apie įmonę per reklamą internete, universitete ar kitus kanalus. Glaudus bendradarbiavimas su universitetais, mokymų juose vedimas gali padėti pritraukti naujus specialistus, kadangi didžiausia dalis įmonėje dirbančiųjų yra studentai arba neseniai studijas baigę jauni specialistai turintys didelį potencialą.

Present Connection vienas iš tikslų turėtų būti – **kuo mažesnė darbuotojų kaita**. Todėl įdarbinimo procesas trunka ilgiau ir turi būti atsakingai įvertinama kandidatų profesinės, užsienio kalbos žinios, jų imlumas, gebėjimas motyvuoti kitus bei koordinuoti veiklą. Šioje srityje gali būti vertinama kiek darbuotojas turi patirties srityje kurioje kandidatuoja, kiek metų jau joje dirba, kiek laiko užtrunka kol naujas darbuotojas įsisavina specifines žinias ir gali savarankiškai dirbti. Taip pat keliomis kalbomis darbuotojas kalba arba kelių kalbų pagrindus jau turi. Tokie indikatoriai padėtų aiškiau identifikuoti ieškomo darbuotojo profilį. Darbuotojus svarbu ne tik rasti, bet ir siekti, kad jie būtų orientuoti į rezultatus ir matytų perspektyvą dirbti įmonėje. Tam pasiekti turi būti užtikrinama integracija į kolektyvą, jog darbuotojas gebėtų tiek pats integruotis, tiek būtų iniciatyva iš kitų darbuotojų bei vadovo. Turi būti suteikiama galimybė kūrybiškiems sprendimams vystyti, galimybė tobulėti profesinėje srityje dalyvaujant mokymuose. Darbuotojų kaitai išvengti gali būti vertinamas lankstus valandų skaičius kiekvienam darbuotojui, darbuotojų kaitos rodiklis, kiek laiko darbuotojai praleidžia po darbo (neįskaitant apmokamų viršvalandžių) taip pat atlikus apklausą įvertinti motyvacijos lygį įmonėje.

Įmonėje vykdoma projektų tipo bei konsultacinė veikla todėl svarbu, kad **vidiniai procesai būtų vertinami ir valdomi**. Kiekvienas projektas suteikia žinių, todėl procesų vystymui reikalingas žinių dalijimosi įmonėje skatinimas, kuris gali būti vertinamas susitikimų, seminarų skaičiumi arba renginių, kuriuose darbuotojai susitinka ir bendrauja profesinėmis temomis. Taip pat turi būti įvertinta kiek bendrų erdvių, priemonių darbuotojams suteikiama skatinant žinių dalijimąsi. Gali būti skaičiuojama laiko

tarpas nuo projekto pradžios iki jo rezultatų pateikimo, taip pat laikas skirtas tiesioginiam bendravimui su klientais, laikas per kurį klientui atrašomi laiškai ir pan. Skirtingų laikotarpių laiko matavimai parodo, kuria kryptimi įmonė juda ir kaip galima optimizuoti visą procesą, jį sutrumpinant arba pailginant, siekiant geresnės kokybės. Taip pat turėtų būti vertinama kiek kartų įmonėje buvo atlikta auditas, vidiniai kokybės patikrinimai, tam kad teikiamų paslaugų kokybė būtų nuolatos gerinama.

Norint pritraukti geriausius specialistus, naujus klientus bei didinti reputaciją Lietuvoje įmonė turi **didinti žinomumą bei matomumą viešoje erdvėje**. Tai gali būti pasiekama dalyvaujant kultūrinuose, sporto renginiuose, kuriant įmonės simboliką bei ją pristatant viešoje erdvėje. Įmonės įvaizdį taip pat kuria darbuotojų dalyvavimas konferencijose, naujų idėjų pristatymas seminaruose, dalyvavimas parodose. Įmonės žinomumas gali būti skaičiuojamas kiek kartų įmonė dalyvavo tam tikruose renginiuose ir koks grįžtamasis ryšys pasiektas vertinant jį per atsiliepimus, komentarus, padidėjusį internetinio puslapio lankymą ir pan. Šių rodiklių dinamika parodo, investicijų į dalyvavimą nematerialios vertės atsiperkamumą.

Analizuojamos įmonės atveju **ryšiai su klientais yra labai stiprūs** ir turi būti siekiama, kad **situacija būtų išlaikoma**. Tačiau bendru žinių organizacijų atveju tai vienas iš svarbiausių elementų, todėl turi būti skaičiuojami rodikliai padedantys sekti esamą situaciją. Ryšiai su klientais gali būti analizuojami vertinant atsiliepimų skaičių, klientų atėjusių per rekomendacijas, pakartotinių užsakymų skaičių, taip pat ilgalaikių ir trumpalaikių klientų santykį. Kiekybiniai duomenys gali būti renkami ir atliekant trumpą klientų apklausą pasibaigus projektui ar konsultavimo užsakymui. Partnerystės vystymui taip pat gali būti rengiami mokymai, susitikimai pristatant potencialiems klientams įmonės galimybes, paslaugų privalumus ir pan. Taip pat klientai gali būti įtraukiami į paslaugų tobulinimo procesą, kuris leidžia išsiaiškinti kliento poreikius. Tokiais būdais užmezgami glaudūs ryšiai su klientais, kurie suteikia didelį konkurencinį pranašumą. Taigi kiekvienas valdymo iššūkis gali būti vertinamas analizuotais bei A priede pateiktais rodikliais. Nors dauguma iššūkių yra susiję su žmogiškuoju kapitalu, vis dėlto svarbu, jog rodikliai būtų pasirenkami proporcingai kiekvienoje IK rūšyje.

## **5.6 Present Connection valdymo sprendimų pagrindimas**

Paskutiniame konceptualaus IK vertinimo modelio etape, remiantis įmonės IK vertinimu pateikiami valdymo siūlymai (rezultatų apibendrintą santrauką žr. 8 priede), priklausomai nuo IK elementų esamos būklės bei jų tarpusavio sąsajų. Valdymo sprendimų siūlymas, jų pagrindimas ir įmonės vadovo nuomonė dėl atskirų siūlymų pateikiama 17 lentelėje.

**17 lentelė. Valdymo sprendimų siūlymas Present Connection įmonei**

Siūlomas valdymo sprendimas	Sprendimo pagrindimas	Vadovo nuomonė
1. Aktyvesnis darbuotojų profesinių kompetencijų stebėjimas, vertinimas, valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažai valdoma,</li> <li>• turi didelę įtaką kitiems IK elementams,</li> <li>• labai svarbus elementas įmonės veikloje.</li> </ul>	Svarbu, bus siekiama įgyvendinti
2. Periodiškai stebimas darbuotojų mokymosi greitis, jų imlumas, ypač naujų darbuotojų	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skiriamas mažas dėmesys,</li> <li>• skirtingas darbuotojų nuomonių spektras,</li> <li>• elementas susijęs su motyvacija, kultūra, lojalumu.</li> </ul>	Svarbu, bus siekiama įgyvendinti
3. Kūrybiškumo bei inovacinės veiklos skatinimas, kūrybiškų idėjų dalinimasis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybiškumas ir inovacijos mažai skatinamos ir valdomos,</li> <li>• neįtrauktas kitų elementų pokyčiams,</li> <li>• kūrybiškumas skatina inovacijas.</li> </ul>	Svarbu, bus siekiama įgyvendinti
4. Darbuotojų asmeninių profesinių siekių bei motyvacinių priemonių aiškinimasis, ypač darbuotojų priėmimo procese	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labai svarbūs elementai,</li> <li>• lojalumas stebimas ir valdomas pakankamai, tačiau jo kokybė ir kiekis per mažas,</li> <li>• motyvacija labai įtakoja visus IK elementus.</li> </ul>	Svarbu, bus siekiama įgyvendinti
5. Darbuotojų turinčių lyderystės savybių atpažinimas ir šių kompetencijų skatinimas, vystymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonei plečiantis lyderystės poreikis augs,</li> <li>• esama elemento būklė prasta,</li> <li>• per mažai skiriama dėmesio.</li> </ul>	Iniciatyvos jau vykdomos
6. Įmonės kultūros komunikavimas tikslinėms grupėms bei investicijų į kultūrą vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svarbus įmonės elementas,</li> <li>• labai geros būklės, sukurta savita kultūra,</li> <li>• didelės investicijos į puoselėjimą,</li> <li>• daug skiriama dėmesio, valdoma</li> </ul>	Iniciatyvos jau vykdomos
7. Duomenų bazių struktūrizavimas ir valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažai skiriama dėmesio,</li> <li>• nekaupiama patirtis, <i>know-how</i>,</li> <li>• elementas neįtakojamas kitų elementų.</li> </ul>	Iniciatyvos jau vykdomos
8. Verslo procesų etapų nustatymas ir jų sekimas, kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per mažas valdymas,</li> <li>• gera verslo procesų būklė,</li> <li>• elementas turi įtaką visai įmonės veiklai.</li> </ul>	Svarbu, bus siekiama įgyvendinti
9. Ryšių užmezgimas su daugiau mokymosi įstaigų	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryšiai su mokymosi įstaigomis pradedami valdyti vis daugiau,</li> <li>• didelis tobulinimo potencialas,</li> <li>• elementas yra svarbus,</li> <li>• glaudžiai siejasi su reputacija, potencialių darbuotojų paieška.</li> </ul>	Iniciatyvos jau vykdomos
10. Didinti įmonės reputaciją tiksliniuose segmentuose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputacijai skiriamas didelis dėmesys, valdoma,</li> <li>• Įmonės esama reputacija gera,</li> <li>• Lietuvos rinkoje įmonė žinoma nedaug.</li> </ul>	Iniciatyvos jau vykdomos

***Profesinės darbuotojų kompetencijos turi būti daugiau valdomos, stebimos bei matuojamos,*** kadangi šis elementas yra esminis įmonėje. Įmonėje jam skiriamas didelis dėmesys ir pasak vadovo siekiama jį valdyti. Vis dėlto fokus grupės metu nustatyta, kad programavimo įgūdžiai yra valdomi per mažai. Bendroje IK struktūroje, profesinės kompetencijos yra valdomos prasčiausiai, nėra pakankamai sekama jų kaita. Tuo tarpu programavimo žinių lygis įmonėje yra labai aukštas ir turima pakankamai kompetentingų specialistų. Tyrimas parodė, kad to priežastis – kokybiška darbuotojų atranka. Taigi esama elemento būklė gera, tačiau turi būti sudaromas planas kaip galima valdyti ir sekti darbuotojų kompetencijas, kadangi jos turi būti nuolatos vystomos. Esamas programavimo lygis bei darbuotojų kompetencijos – neabejotina įmonės stiprybė. Silpnybė – nepakankamai stebimas ir valdomas



kompetencijų lygis. Dėl to kyla grėsmė, jog keičiantis profesinėms kompetencijoms, pokyčiai bus laiku nepastebėti, o tai turėtų didelę įtaką kitiems IK elementams. Analizuojamas elementas yra labai jautrus todėl tiek sprendimai, tiek IK pokyčiai atsispindi profesinėse kompetencijose. Vienas iš siūlomų sprendimų – darbuotojų įsivertinimas kas pusmetį bei 6 priede siūlomų rodiklių skaičiavimas.

***Įmonėje periodiškai turėtų būti stebimas darbuotojų mokymosi greitis ir imlumas.*** Imlumas įmonėje vertinamas kaip vidutiniškai svarbus elementas. Didesnė dalis darbuotojų geba greitai įsisavinti naujas žinias. Žinių įsisavinimas yra vidutiniškos spartos tačiau šis elementas įmonėje yra valdomas ir stebimas labai mažai. Tai parodė tiek fokus grupės, tiek interviu rezultatai. Nors elementas nėra pats svarbiausias, tačiau jis turėtų būti analizuojamas ir daugiau stebima kaip greitai darbuotojai geba įsisavinti naujas žinias, kadangi tai susiję su darbuotojų motyvacija, lojalumu bei įmonės kultūra. Didinant ir stebint darbuotojų imlumą naujoms žinioms kiti IK elementai beveik neįtakojami, todėl galima daryti įvairius valdymo sprendimus. Tačiau šis elementas reikalauja stebėjimo, kadangi jis yra šiek tiek įtakojamas kitų elementų pokyčių. Turėtų būti pasirenkami 6 priede pateikti rodikliai bei įdarbinus naujus darbuotojus atidžiau stebima jų imlumas bei suteikiama galimybė grįžtamajam ryšiui.

***Inovatyvių sprendimų bei dalijimosi kūrybiškomis idėjomis skatinimas.*** Kūrybiškumas ir inovacijų sistema vertinama kaip vidutiniškai svarbūs elementai ir jiems skiriamas mažas dėmesys valdyti. To priežastis – įmonės specifika nereikalauja kūrybiškumo kasdieninėje veikloje. Kūrybiškų darbuotojų įmonėje yra pakankamai tačiau kūrybiškos idėjos ar pasiūlymai neretai yra nevisai nauji ir trūksta neįprasto kūrybiško problemų sprendimo. Vienas iš sprendimų turėtų būti orientuotas į darbuotojų kūrybiškumo išreiškimo skatinimą. Suteikiama daugiau priemonių, skiriama laiko bei sukuriamas kūrybiškesnė aplinka įmonėje. Šis elementas turi būti analizuojamas išsamiau įmonės viduje ir nusprendžiama ar šis elementas visai nesvarbus ir neturi būti imamasi veiksmų ar vis dėlto reikalingi sprendimai kūrybiškumo kokybei gerinti. Sprendimai įtakojantys kūrybiškumą šiek tiek veikia kitus IK elementus, taip pat keičiantis kitiems elementams, kūrybiškumas yra įtakojamas. Tačiau šis elementas bendrame IK nėra labai jautrus. Jis tiesiogiai įtakoja inovacijų sistemą, kuri yra vidutinės svarbos, bet valdoma labai mažai. Bendra inovacijų būklė yra ganėtinai prasta. Įmonėje naujų procesų patobulinimų ar paslaugų sukuriamas labai nedaug bei jų radikalumo bei naujumo lygis nedidelis. Kadangi elementas laikomas neesminių todėl nėra imamasi aktyvių veiksmų situacijai gerinti. Siekiant sukurti savitą produktą bei didinti įmonės prestižą lygiagrečiai turi būti puoselėjamas kūrybiškumas ir inovacijos. Elementas turi būti vertinamas bei sekama jo būklė, kadangi jis yra labai jautrus IK pokyčiams. Taigi skatinant darbuotojų kūrybiškumą didės inovatyvių procesų skaičius.

Įmonėje turėtų būti ***aktyviau analizuojami darbuotojų asmeniniai profesiniai siekiai***, siekiant tikslus palyginti su įmonės tikslais ir nustatyti ar darbuotojas bus lojalus. Lojalumo atžvilgiu, darbuotojų turimų profesinių tikslų tapatinimas su įmonės tikslais yra labai svarbus IK elementas. Įmonė gali

įgyvendinti savo tikslus tik tuo atveju jeigu darbuotojai taip pat siekia tų pačių tikslų ir yra orientuoti į rezultatus. Šis elementas yra puikiai stebimas bei valdomas įmonėje. Tačiau kokybės bei kiekio būklė turi ganėtinai didelį tobulinimo potencialą. Lojalumo būklei pagerinti gali būti atliekama darbuotojų apklausa ar interviu, kurio metu išsiaiškinami asmeniniai profesiniai darbuotojų tikslai. Taip pat gali būti skaičiuojami atitinkami rodikliai (žr. 6 priedą) būklei sekti. Valdymo sprendimai lojalumo elemento atžvilgiu gali būti priimami lengvai, kadangi šis elementas daro labai mažą įtaką kitiems elementams bei nėra įtakojamas besikeičiančios IK būklės. ***Darbuotojų poreikius atitinkančių motyvacinių priemonių įgyvendinimas ne tik didina lojalumą, bet taip pat smarkiai įtakoja visą įmonės veiklą ir kitus IK elementus.*** Darbuotojų motyvacija daugiausiai įtakoja įmonės kultūrą bei dalinimasi žiniomis. Todėl siekiant padidinti motyvaciją turi būti numatoma, jog tai įtakos ir minėtus elementus. Nors šis elementas yra vidutinės svarbos, tačiau didėjant motyvacijai tikėtina, jog stiprės įmonės kultūra bei darbuotojai bus linkę daugiau dalintis žiniomis, todėl turėtų būti daugiau dėmesio skiriama motyvaciniai sistemai bei darbuotojų asmeninei motyvacijai analizuoti. Kadangi motyvacija yra jautri kitų IK elementų pokyčiams turi būti stebimi pokyčiai, kadangi motyvacijai mažėjant blogės jau minėtų elementų būklė.

Įmonėje reikalingi veiksmai, jog būtų ***nustatomi darbuotojai turintys lyderystės bruožų ir investuojama į šių kompetencijų vystymą.*** Lyderystė – veiklos palaikomojo pobūdžio elementas, kuris stebimas ir valdomas ganėtinai nedaug. Mažiau negu pusė darbuotojų geba motyvuoti kitus, koordinuoti veiklą bei turi reikiamus lyderystės bruožus. Nors ir turėdami lyderystės bruožus darbuotojai ne visada geba juos panaudoti. Šiuo metu įmonė yra nedidelė ir lyderio poreikis nedidelis. Tačiau įmonei plečiantis ir prie vieno projekto dirbant didesnei grupei žmonių, atsiras poreikis darbuotojo, kuris būtų atsakingas už projektą, gebėtų koordinuoti veiklą bei motyvuoti komandą. Dėl to turi būti dalis darbuotojų gebančių prisiimti lyderio vaidmenį. Todėl turi būti daromi sprendimai, jog ugdyti ir vystyti lyderystę įmonėje. Šis elementas nėra jautrus bei jo pokyčiai neturės įtakos IK, o tobulinimo potencialas yra didelis. Todėl įmonė turi įvertinti perspektyvas ilguoju laikotarpiu ir pradėti aktyviau skatinti lyderystę, organizuoti specialius mokymus bei jų pokyti sekti vertinant rodikliais. Įmonėje tikslinga pasirinkti dalį darbuotojų, kurie jau turi tam tikras lyderio savybes ir juos motyvuoti bei mokyti kaip šios savybės gali būti panaudojamos, tam kad ateityje įmonei augant ir daugėjant projektų įmonė gebėtų neprarasti kontrolės.

Present Connection kultūra yra viena iš stipriųjų pusių, jai skiriamas didelis dėmesys, investicijos. Kultūra ir jos išskirtinumas akcentuojamas ir interviu metu (žr. 7 priedą). Nors pačios kultūros, kaip IK elemento pagrindinis uždavinys išlaikyti esamą situaciją, vis dėlto įmonė turėtų ***komunikuoti įmonės kultūrą*** tikslinėms grupėms, tam kad būtų pritraukiami geriausi darbuotojai bei įmonės prestižas didėtų. Taip pat turi būti ***vertinama investicijų į kultūrą poveikis įmonei.*** Įmonės kultūra vertinama kaip vidutiniškai svarbus elementas tačiau jos valdymui skiriamas labai didelis dėmesys. Dėl to kultūros būklė yra puiki ir elementas priskiriamas prie geriausios būklės IK elementų. Įmonės vienas iš strateginių

tikslų yra reputacijos didinimas bei patrauklios atmosferos įmonėje sukūrimas, todėl šio elemento valdymui skiriamas didelis dėmesys. Pagrindinis uždavinys šio elemento atžvilgiu – stabilumo išlaikymas. Tačiau kultūros išlaikymas yra ganėtinai sudėtingas uždavinys, kadangi elementas labai jautrus IK pokyčiams bei įtakojant įmonės kultūra ji taip pat turi didelį poveikį kitiems elementams. Tam, kad išlaikyti esamą būklę turi būti ir toliau organizuojami renginiai, susitikimai bei skaičiuojami rodikliai tam, kad įvertinti investicijų ir jų įtakos kultūrai santykį.

Duomenų bazės atlieka pagrindinės veiklos palaikomąją funkciją, tačiau valdomos yra labai mažai valdomos. Įmonėje **turi būti struktūrizuotos ir aktyviau valdomos duomenų bazės**, tam kad darbuotojai galėtų rasti reikiamą informaciją, talpinti turimą *know-how* bei neišreikštas žinias transformuoti į išreikštas. Šis elementas yra blogiausios būklės visoje įmonės IK struktūroje, todėl turi būti imamasi aktyvių veiksmų būklei pagerinti. Duomenų bazių įmonėje yra per mažai, informacija nestruktūrizuota bei sudėtinga rasti reikiamą informaciją. Elementas turi tik nedidelę įtaką kitiems IK elementams bei yra beveik neįtakojamas kitų elementų, todėl jo pokyčiai nesukelia pašalinių pokyčių. Įmonėje turi būti pradama struktūrizuoti bei kaupti informaciją duomenų bazėse priklausomai nuo jos poreikio darbuotojams. Pradedant tvarkyti duomenų bazes turi būti organizuojami trumpi susitikimai kurių metu aptariami darbuotojų poreikiai ir struktūra, kuri būtų patogiausia.

Siekiant sekti esamą situaciją įmonėje, svarbu adekvačiai **nustatyti bei valdyti verslo procesus**, kadangi tai yra labai svarbus elementas visoje IK struktūroje. Verslo procesai pasak vadovo įvertinti kaip labai svarbus įmonės elementas kuris yra valdomas pakankamai. Šis elementas nėra daug įtakojamas kitų dedamųjų tačiau jis turi būti nuolatos sekamas, jog atsiradus trikdžiams jie būtų pastebimi bei pašalinami. Įmonėje turi būti nustatyti projektų vykdymo etapai, laikas per kurį turi būti atliktos tam tikros užduotys, taip pat paskirstyti resursai ir nuolatos sekami, kadangi tai įgalina sklandžią įmonės veiklą. Verslo procesai įmonėje turi būti iškomunikuoti tarp darbuotojų, kad kiekvienas darbuotojas aiškiai suprastų jų esmę, bei galėtų sekti tiek savo asmeninių užduočių įvykdymo laiką tiek turėtų bendrą supratimą apie įmonėje vykdomus projektus ir konsultacinę veiklą.

**Ryšiu su mokymosi įstaigomis vystymas yra vienas iš strateginių tikslų.** Šiam elementui bendroje IK struktūroje skiriamas vidutinis dėmesys ir šis elementas dar turi didelį tobulinimo potencialą. Įmonė turi užmezgusi ryšius su mažai mokymosi įstaigų todėl yra didelis potencialas plėsti ryšius su kitomis įstaigomis. Taip pat ryšiai dar turi būti puoselėjami, jog jie taptų glaudūs ir bendravimas taptų sistemišku procesu. Taigi įvertinus kaštus bei norimą pasiekti rezultatą turi būti nustatomi tikslai su kokiomis įstaigomis įmonei tikslinga bendradarbiauti bei siekti užmegzti glaudžius ryšius.

Esama įmonės reputacija yra gera, tačiau jos **žinomumas turi būti plečiamas įmonės pasirinktuose tiksliniuose segmentuose**. Ši sritis vystoma aktyviai ir priskiriama prie svarbiausių elementų, siekiant išlikti konkurencinga įmone, pritraukti kompetentingus specialistus bei įsitvirtinti

Lietuvos rinkoje. Šis elementas valdomas puikiai tačiau įmonės reputacija dar yra ganėtinai silpna ir šiuo metu yra didelis tobulinimo potencialas. Lietuvoje įmonė dar nėra plačiai žinoma, tačiau aplinkoje kurioje ji turi sukūrus savo įvaizdį jis yra vertinamas teigiamai. Žinomumas gali būti pasiekiamas per dalyvavimą renginiuose, seminaruose, įmonės pozicionavimą kaip technologiškai stiprios ir patrauklios įmonės. Taip pat turi būti atkreipiamas dėmesys, jog įmonės reputacija yra vienas jautriausių elementų ir reaguoja į bendrą IK būklės kaitą.

Apžvelgtiems elementams pateikiam 10 siūlomų valdymo sprendimų, kuriems reikalingi tam tikri sprendimai, kad esama situacija būtų patobulinta. Tuo tarpu ištyrus tokių IK elementų būklę kaip **socialinių kompetencijų, užsienio kalbų, dalinimosi žiniomis ar ryšių su klientais, nustatyta, kad jų būklė yra puiki ir pagrindinis valdymo uždavinys – nesiimant aktyvių veiksmų išlaikyti esamą būklę.** Socialinės kompetencijos yra vidutinės svarbos elementas t. y. palaikomojo pobūdžio pagrindinei veiklai atlikti elementas. Bendravimo įmonėje pakanka, jis yra kokybiškas – darbuotojai supranta vieni kitus ir nekyla komunikacijos trikdžių. Fokus tyrimo metu nustatyta, kad bendravimas yra stebimas ir valdomas. Kintant darbuotojų socialinėms kompetencijoms tai smarkiai paveiktų kitas IK dedamąsias. Tai yra vienas iš elementų daugiausiai įtakojančių visą IK įmonėje. Socialinės kompetencijos įmonėje - viena iš turimų stiprybių. Kitas IK elementas - užsienio kalbos. Tai vienas iš svarbiausių IK elementų ir jo būklė yra viena geriausių tarp visų analizuotų IK elementų. Fokus grupės metu nustatyta, kad šis elementas puikiai valdomas, tačiau vadovo nuomone teigiama, kad jis nėra pilnai valdomas. Vadovo atžvilgiu matant, jog elemento būklė yra puiki, jo valdymas nėra svarbus. Dalijimasis patirtimi bei turimomis žiniomis įmonėje yra suvokiama kaip savaime suprantamas dalykas ir laikomas vienu esminiu elementu, kuriančiu didelę vertę įmonėje. Fokus grupės tyrimas parodė, kad beveik visi darbuotojai yra linkę dalintis žiniomis, nėra jaučiama konkurencija bei nesiekiami slėpti turimas žinias. Tyrimas parodė ir tai, kad apie pusę įgyjamų žinių įmonėje yra gaunama per bendravimą ir dalinimąsi patirtimi su kolegomis. Kadangi elemento būklė yra gera, jam skiriamas vidutinis dėmesys. Vis dėlto dėl elemento svarbos jis turėtų būti valdomas bei vystomas aktyviau. Ypač, jog norą dalintis žinioms smarkiai įtakoja kiti elementai. Taip pat darbuotojų požiūris į dalijimąsi patirtimi įtakoja visą IK būklę. Vadovo uždavinys užtikrinti, jog visi darbuotojai būtų linkę vienodai dalintis žiniomis, kadangi šis procesas gali vykti efektyviai naudojant formulę „duoti – gauti“ ir visi darbuotojai būtų suinteresuoti žinių dalijimusi.

Ryšiai su klientais bei motinine įmone yra vienas iš įmonės konkurencinių pranašumą, kadangi šis elementas yra labai geros būklės bei klientai daro didelę įtaką visai veiklai. Ryšiai su klientais nedaug įtakoja kitus elementus, tačiau bendra IK būklė smarkiai įtakoja santykius su klientais, todėl nors esama būklė turi būti nuolat sekama šio kapitalo būklė ir jos pokyčiai. Santykiai su Olandais yra nuolatos palaikomi bei valdomi, todėl nėra reikalingi jokie aktyvūs valdymo sprendimai.

Vidinė komunikacijos sistema – pasak vadovo mažiausiai svarbu elementas visoje IK struktūroje. Įmonė yra maža, todėl esamoje situacijoje nėra poreikio sudėtingos komunikacijos sistemoms. Tačiau, nors elementas nėra svarbus, jo būklė yra puiki. Darbuotojų teigimu, nekyla jokių trikdžių komunikuojant bei įmonėje esamomis komunikacijos priemonėmis bendraujama reguliariai. Kadangi šis elementas yra tiek geros kokybės, tiek priemonių yra pakankamai, galima teigti, kad jis yra valdomas intuityviai. Šis elementas nėra labai jautrus IK pokyčiams. Taigi komunikacijos sistema nereikalauja jokių papildomų sprendimų, kadangi būklė yra gera, tačiau šis elementas nėra svarbus įmonės veikloje. Ilguoju laikotarpiu įmonei plečiantis šis elementas gali turėti svarbią įtaką, todėl jo svarba turi būti peržiūrima kas tam tikrą laikotarpį.

Atlikus IK vertinimą ir pateikus valdymo sprendimų siūlymus, jie buvo pristatyti įmonės vadovui bei pateikta IK vertinimo metodika. Siekiant ne tik pasiūlyti, bet ir kritiškai įvertinti modelio efektyvumą buvo klausama ar siūlomi sprendimai yra svarbūs įmonės veikloje, ar panašios iniciatyvos jau vykdomos arba galbūt siūlomi sprendimai nėra aktualūs analizuojamai organizacijai (žr. 16 lentelę). Rezultatų aptarimas parodė, jog visi siūlomi valdymo sprendimai įmonei yra aktualūs. 5 siūlymams iš 10 buvo teigiama, kad jie yra svarbūs ir bus siekiama juos įgyvendinti remiantis esama IK būkle ir ją gerinant. Kitai siūlymų pusei buvo teigiama, kad panašios iniciatyvos jau vykdomos intuityviai, tačiau iki šiol jos nebuvo susietos su IK. Taigi, matoma, kad įmonėje tam tikros iniciatyvos jau vykdomos, tačiau visas IK vertinimo procesas leidžia dar kartą struktūrizuoti visus procesus bei išvelgti naujus galimus sprendimus.

## **5.7 Konceptualaus modelio taikymo kontekstinė interpretacija ir tobulinimo kryptys**

Siūlomas konceptualus IK vertinimo modelis testuotas vienoje žinių organizacijoje, todėl gauti rezultatai negali būti vienareikšmiškai taikomi visoms žinių organizacijoms, veikiančioms Lietuvoje. Siekiant daryti išvadas apie modelio funkcionalumą visose žinių organizacijose, modelis turi būti apibūtinamas didesniame skaičiuje organizacijų, atitinkančių 3.1 skyriuje pateiktus kriterijus ir sąlygas, pasirenkant reprezentatyvią apimtį. Šiame darbe siekiama empiriniu tyrimu iliustruoti siūlomo IK vertinimo modelio diegimą praktiškai, todėl jis pritaikytas pasirinktoje IT organizacijoje. Dėl laiko bei kitų ribotų resursų modelis negalėjo būti pritaikytas didesnei organizacijų imčiai. Tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama testuoti modelį skirtinguose sektoriuose veikiančiose bei skirtingo dydžio organizacijose, palyginant taikymo skirtumus ir ypatumus. Tik atlikus daugiau empirinių tyrimų, skirtingo tipo organizacijose, galima daryti išvadas kiek sektorius, dydis bei kiti faktoriai įtakoja modelio diegimo procesą ir jo rezultatų pritaikomumą praktikoje.

Empiriniame tyrime dalyvavusi organizacija nors ir veikia Lietuvos rinkoje, ji glaudžiai susijusi su Olandijos rinka ir yra dukterinė Olandų įmonė, todėl galima daryti prielaidą, kad įmonėje vyraujanti kultūra nėra pilnai susiformavusi Lietuvoje, tačiau perimta iš motininės įmonės. Taip pat nemaža dalis darbuotojų dalyvauja mokymuose užsienyje ir yra atviri naujovėms bei matomi organizacijų pavyzdžiai daro įtaką darbuotojų vidiniams įsitikinimams. Kaip jau analizuota 2.4 skyriuje šiaurės šalyse IK koncepcija yra žinoma ir organizacijos suvokia šių išteklių vertinimo ir valdymo svarbą, yra atviresnės naujovėms bei netradiciniams valdymo sprendimams. Dėl šių priežasčių galima teigti, kad Olandijos organizacijos kultūra paskatino įmonę aktyviai dalyvauti tyrime bei galimai turi įtakos modelio diegimui.

Nors tyrimo metu ganėtinai intensyviai bendradarbiauta su pačia įmone, vis dėlto IK vertinimą atliko išorinis ekspertas, kuris nėra susijęs su įmone veikla. Pirminiame conceptualaus modelio etape buvo pakankamai sudėtinga pilnai įsigilinti į įmonės veiklą, visus procesus bei nustatyti kokie IK elementai vyrauja įmonėje. Kadangi įmonė iki modelio diegimo neturėjo jokios patirties IK valdyme, todėl ir sąvokos, IK rūšys bei IK elementai nebuvo nežinomi. Dėl šios priežasties tyrėjo uždavinys yra sugebėti interviu metu užduoti reikiamus klausimus, jog jais remiantis būtų galima identifikuoti svarbiausius IK elementus. Taigi, modelio taikymas praktikoje pagrindžia 1 skyriuje analizuotą mokslininkų nuomonę, jog išorinis ekspertas atlieką svarbų vaidmenį bei modelio diegimas įmonėse jau turinčios patirties ir jos neturinčios IK vertinime, skiriasi. Tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama stengtis kuo daugiau įsigilinti į pačią įmonės veiklą, kultūrą, procesus bei esant galimybei kelias savaites joje dirbti ar realiai stebėti visą įmonės rutiną. Tai leistų pasiūlyti dar smulkesnius ir individualesnius valdymo sprendimus ir palengvintų tyrimo procesą.

Empirinio tyrimo privalumas, jog analizuota įmonė yra maža. Dėl šios priežasties fokus grupėje dalyvavo visi darbuotojai ir IK esama būklė vertinama atsižvelgiant į interviu su vadovu bei viešųjų ryšių specialiste, tačiau didžiausia dalimi IK būklė vertinama rezultatais gautais fokus grupės metu. Fokus grupė vykta kitaip, IK vertinimo modelį taikant didelėse žinių organizacijose. Didesnėse žinių organizacijose, turinčiose skirtingus padalinius vis dėlto tikslinga būtų IK vertinti remiantis vadovų nuomone, kadangi jie priima strateginius bei valdymo sprendimus. Taip pat aukščiausio ar aukštesnio lygmens vadovai geriau žino visą organizacijos infrastruktūrą, procesus bei į kurias sritis investuojama daugiausiai. Ypač didesnėse organizacijose, galima susidurti su problema, jog darbuotojai nėra pajėgūs objektyviai vertinti tam tikrus IK elementus, kadangi jie nėra susiję su tomis sritimis. Galima daryti prielaidą, kad pvz. nesutapimai dėl užsienio kalbų kompetencijų valdymo, darbuotojų bei vadovo nuomone skiriasi, nes tas pat elementas matomas kitokia perspektyva. Dėl analizuojamos įmonės dydžio, darbuotojai yra susidūrę su beveik visais IK elementais, todėl nekilo didelių sunkumų dėl neadekvačių žinių. Taip pat dauguma darbuotojų dirba įmonėje ilgiau negu metus todėl žino kokie procesai bei

iniciatyvos vyksta įmonėje. Tačiau atliekant tolimesnius tyrimus rekomenduojama priklausomai nuo įmonės dydžio, darbuotojų darbo stažo toje įmonėje ir kitų faktorių nustatyti ar IK būklę vertinti remiantis aukščiausio lygio vadovais ar tikslinga remtis visų darbuotojų nuomone. Taip pat turi būti įvertinta ir ekonomiškumo aspektas priklausomai nuo modelio diegimo laiko bei skiriamų investicijų.

Diegiant IK vertinimo modelį vienas iškilusių sunkumų buvo sąvokų nesupratimas bei žinių IK srityje neturėjimas. Nors modelis apima tokius etapus kaip aiškus elementų apibrėžimas ir iškomunikavimas organizacijoje, vis dėlto praktikoje tai padaryti yra ganėtinai sudėtinga. Dėl ribotų laiko resursų įmonė yra orientuota į aktyvius veiksmus – interviu atsakant į užduodamus klausimus, fokus grupės tyrimą, tačiau nėra linkusi klausyti bei įsigilinti į tai kas IK yra, į kokias rūšis jis skirstomas bei ką kiekvienas elementas apima. Nors tiek interviu metu, tiek fokus grupės pradžioje buvo pristatomos šios sąvokos, vis dėlto kildavo nemažai klausimų, dėl pačių terminų bei ką jie apima. Tolimesnių tyrimų metu rekomenduojama pačioje pradžioje informuoti organizaciją bei tiesiogiai su tyrimu susijusius darbuotojus, jog norint gauti patikimus bei adekvačius rezultatus turi būti skiriami reikiami laiko resursai IK sąvokai bei jos dedamosioms išsiaiškinti bei suprasti visą IK struktūrą. Susidūrus su šia problema išryškėja aiškus skirtumas tarp IK vertinimo modelio taikymo organizacijose turinčiose patirties IK ir jos visiškai neturinčiose.

Empirinis tyrimas parodė, kad siūlomas modelis yra tinkamas analizuotoje žinių organizacijoje ir vadovo teigimu tiek visas procesas, tiek gauti rezultatai yra naudingi. Tačiau modelis taip pat turi tobulintinų sričių ir tik apėmus jį didesniame skaičiuje žinių organizacijų galima daryti išvadas apie jo taikymo ypatybes bei funkcionalumą. Taip pat rekomenduotina tyrimai, modelį taikant įvairaus sektoriaus organizacijose, nustatant kokį poveikį daro pats sektorius bei jame vyraujanti kultūra.

## IŠVADOS

1. *Viena iš esminių žinių ekonomikoje kylanti problema - nesudėtingos, aiškios bei praktikoje įgyvendinamos IK vertinimo metodikos poreikis.* IK vertinimo poreikis atsirado daugėjant organizacijų, kurios kuria intelektualius produktus ir paslaugas, o jų kūrimo procesas remiasi žiniomis bei nematerialiais ištekliais. Paslaugų sektorius sukuria didžiausią BVP tiek Lietuvoje, tiek Europoje, o būtent paslaugų sektoriuje vyrauja IK. Šie pokyčiai įtakojo, jog šiuolaikinė ekonomika yra vadinama žinių ekonomika, o finansiniai duomenys nebeparodo tikrosios organizacijos vertės ir neleidžia priimti pagrįstų valdymo sprendimų. Taip pat išorinė aplinka ir greitėjantis tempas diktuoja, jog organizacija turi ieškoti būdų padedančių prisitaikyti ir išlikti konkurencingai Europos rinkoje. Dėl to žinių organizacijų vadovams kyla poreikis valdyti IK, kuris kuria didžiausią konkurencinį pranašumą, yra sunkiai nukopijuojamas konkurentų, skatina inovacijas bei pagrindžia valdymo sprendimus. Augant IK vertinimo ir valdymo poreikiui daugėja ir teorinių metodų, tačiau organizacijos susiduria su metodo pasirinkimo problema, taip pat daugiausia yra pateikiami teoriniai metodai, kurie praktikoje sunkiai įgyvendinami.

2. *Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs teoriniai IK vertinimo metodai, vykdomi ES projektai, tačiau bendrai priimto IK vertinimo metodo, kaip ir IK sąvokos bei struktūros nėra.* Atlikus teorinių metodų analizę nustatyta, kad didelė jų dalis remiasi finansų teorija ir nepilnai atskleidžia IK. Todėl siūlomas IK konceptualus modelis remiasi vadybiniais IK vertinimo metodais. Mokslinėje literatūroje nėra vieningo IK sąvokos apibrėžimo, tačiau atlikus siūlomų apibrėžimų analizę šiame darbe remiamasi, jog IK yra pagrindinis žinių organizacijose vertę bei augimo potencialą kuriantis išteklius, kurio reikšmė nuolat augo ir organizacija, norėdama išlikti ar tapti rinkos lydere, privalo IK vertinti ir valdyti. Modelio siūlyme priimama tradicinės IK rūšys: žmogiškasis, struktūrinis ir ryšių kapitalas. ES projektų analizė parodė, kad jie, skirtingai nuo teorinių metodų, pateikia aiškesnes metodų diegimo gaires. Pastebėta, kad dauguma projektų vykdyti šalyse, kuriose IK koncepcija yra žinoma. Tuo tarpu Lietuvoje trūksta IK gairių, nors matomas kylantis vadovų poreikis IK metodikai ir neretai organizacijos vertina IK intuityviai bei skaičiuoja pavienius rodiklius.

3. *Sudarytas konceptualus IK vertinimo modelis skirtas žinių organizacijoms, veikiančioms Lietuvoje, norint joms padėti vertinti IK ir pagrįstai priimti valdymo sprendimus.* Modelio sudarymas remiasi IK, išteklių, veiklos vertinimo bei strateginio valdymo teorijomis, kurios tarpusavyje yra glaudžiai susiję organizacijos kontekste. Remiantis literatūroje pateiktais terminais ir kriterijais, šiame darbe žinių organizacija yra vadinama tokia organizacija, kuri atitinka du pagrindinius kriterijus: veikloje dominuoja intelektiniai resursai ir jų pasėkoje sukuriamas intelektualus produktas. Sudaryto IK vertinimo modelio diegimą sudaro 6 etapai. Pirmajame etape turėtų būti *analizuojama organizacijos*



*verslo modelis, strategija bei tikslai* tam, kad įsigilinti į organizacijos procesus bei juose vyraujančius išteklius. Toliau *identifikuojami svarbiausi IK elementai*, jog vertinama būtų tie elementai, kurie kuria didžiausią vertę. Trečiajame etape *vertinama IK elementų kiekis, kokybė ir valdymo sistemiškumas*, jog būtų galima tikslingai pasirinkti IK elementų tobulinimo kryptis. Organizacijai įvertinus esamą IK būklę *nustatomas tobulinimo potencialas bei elementų tarpusavio ryšiai*, jog darant įtaką IK elementams galima būtų prognozuoti, kaip jie paveiks visą IK. Penktajame etape organizacijoms *pasiūlomi matavimo indikatoriai* IK elementams ir jų pokyčiams stebėti. Paskutiniajame etape remiantis organizacijos IK vertinimu *siūlomi ir pagrindžiami* valdymo sprendimai.

Siūlomas IK vertinimo modelis yra vadybinis bei strateginis instrumentas organizacijoms, padedantis priimti strateginius, taktinius bei operatyvinius sprendimus. Skirtingai negu analizuotuose metoduose, *siūlomame modelyje atsisakyta sudėtingų skaičiavimų, agreguotų indikatorių bei IK vertinimo orientuojantis tik į rezultatą*. Šiame modelyje siūloma orientuotis į vertinimo procesą, IK kaip koncepcijos įsisavinimą, jo identifikavimą ir vertinimą organizacijose, iki tol neturėjusiose patirties šioje srityje. Pagrindinė siūloma modelio vertė – IK vertinimo proceso metu gauta informacija apie turimus nematerialius išteklius ir pasiūlymas kaip juos vertinti, kad būtų galima pagrįstai priimti valdymo sprendimus. Modelio sudarymas leidžia tikėtis, kad organizacijos turėdamos aiškesnį ir paprastesnį modelį gebės daugiau dėmesio skirti IK vertinimui, jo pokyčių stebėjimui ir Lietuvoje IK koncepcija taps populiareesnė, daugiau organizacijų bus motyvuotos vertinti nematerialius išteklius. Viena iš sąlygų yra, jog IK vertinimo modelis gali būti taikomas organizacijose, kuriose yra poreikis valdyti IK, yra vidinė motyvacija, organizacija nebijo pokyčių bei IK vertinimą įgalina esama organizacijos kultūra bei vadovų požiūris.

**4. IK vertinimo modelio empirinis tyrimas įmonėje Present Connection parodė, jog IK vertinimo modelis analizuojamos atvejo analizės metu yra funkcionalus bei padeda pagrįsti valdymo sprendimus.** Modelio taikymo procesas įmonėje leido ne tik įvertinti IK elementus, bet taip pat supažindino su šia sąvoka, atskleidė IK svarbą įmonės veikloje. Įvertinus IK elementus pagal jų kiekį, kokybę bei valdymo sistemiškumą nustatyta, kad bendra organizacijos nematerialių išteklių būklė yra labai gera ir siekia 75%. Tyrimas parodė, kad geriausios būklės elementai yra: užsienio kalbos kompetencijos, įmonės kultūra, vidinė komunikacijos sistema bei santykiai su klientais. Tuo tarpu prasčiausia būklė identifikuota tokiems IK elementams kaip lyderystė, duomenų bazės, inovacijų sistema ir santykiai su mokymosi įstaigomis. Remiantis IK vertinimu įmonės vadovui pasiūlyta aktyviau valdyti profesines darbuotojų kompetencijas, aiškintis darbuotojų profesinius siekius bei motyvacijos priemones, stebėti darbuotojų mokymosi imlumą, skatinti kūrybiškumą ir inovatyvumą bei stebėti ir kontroliuoti verslo procesus įmonėje.

5. IK vertinimo modelio aprobavimas patvirtino mokslinėje literatūroje pateikiamus rezultatus, jog vadovai valdymo sprendimus neretai priima remdamiesi intuicija. ***Present Connnection vadovui pasiūlyti sprendimai yra aktualūs*** ir nors įmonėje IK sąvoka iki tyrimo nebuvo žinoma, ***iniciatyvos IK elementų atžvilgiu jau vykdomos***. Modelio taikymas atskleidė, jog analizuota įmonė skaičiuoja nemažai nematerialių išteklių rodiklių bei IK vertina intuityviai. Tolimesniuose IK vertinimo modelio tyrimuose rekomenduojama įmonėje praleisti daugiau laiko ir ją stebėti iš šalies, jog būtų geriau įsigilinta į įmonės veiklą ir pobūdį. Taip pat turi būti labai aiškiai pristatoma IK sąvoka bei jų elementų apibrėžimai, jog IK elementai būtų vertinami adekvačiai. Analizuota organizacija yra maža, todėl fokus grupės tyrimo metu dalyvavo visi darbuotojai, tačiau tolimesnių tyrimų metu turi būti įvertinta darbuotojų kompetencija ir žinios vertinant IK ir priklausomai nuo situacijos pasirenkami dalyvaujantieji tyrime. Taip pat kaip ir literatūroje, taip ir praktikoje išryškėjo išorinio IK eksperto svarba padedant įmonei vertinti IK.

## LITERATŪROS SĀRAŠAS

1. Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.
2. Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*.
3. Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41–60. [žiūrēta 2016-03-05]. Prieiga per internetu <http://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>
4. Bontis, N., Keow, C. C. W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100. [žiūrēta 2016-03-06]. Prieiga per internetu <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010324188>
5. Bornemann, M., & Alwert, K. (2007). The German guideline for intellectual capital reporting: Method and experiences. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 563–576. [žiūrēta 2016-03-05]. Prieiga per internetu <http://doi.org/10.1108/14691930710830756>
6. Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, London
7. Bueno, E., Salmador, M. P., & Longo-Somoza, M. (2014). Advances in the identification and measurement of Intellectual Capital and future developments in the Intellectual Capital research agenda: experience of the Intellectus Model and proposal of a synthetic index. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), 339–349. [žiūrēta 2016-02-12]. Prieiga per internetu <http://doi.org/10.1057/kmrp.2014.11>
8. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. (2013). Wissensbilanz – Made in Germany. [žiūrēta 2016-03-05]. Prieiga per internetu <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wissen/smanagement-fw2013-teil3,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>
9. Burton, K., O'Connor, A., & Roos, G. (2013). An empirical analysis of the IC Navigator approach in practice - A case study of five manufacturing firms. *Knowledge Management Research and Practice*, 11(2), 162–174. [žiūrēta 2016-03-05]. Prieiga per internetu <http://doi.org/10.1057/kmrp.2013.15>
10. Chareonsuk, C., & Chansa-ngavej, C. (2008). Intangible asset management framework for long-term financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108(6), 812–828. [žiūrēta 2016-02-12]. Prieiga per internetu <http://doi.org/10.1108/02635570810884021>
11. Chatzkel, J. (2001). A conversation with Jonathan Low. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 136–147. žiūrēta [2016-02-01]. Prieiga per internetu <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/146919301>

12. Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *The Journal of Management Development*, 28(5), 393-406. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą <http://doi.org/http://dx.doi.org.wgu.idm.oclc.org/10.1108/02621710910955930>
13. Chen, J., Zhu, Z., & Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195–212. [žiūrėta 2016-02-01]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691930410513003>
14. Cheng, M.-Y., Lin, J.-Y., Hsiao, T.-Y., & Lin, T. W. (2008). Censoring Model for Evaluating Intellectual Capital Value Drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 639–655. [žiūrėta 2016-02-01]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691930810913195>
15. Chua, Y. K., & Goh, D. H. (2008). Untying the knot of knowledge management measurement: a study of six public service agencies in Singapore. *Journal of Information Science*, 34(3), 259–274. [žiūrėta 2016-04-21]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1177/0165551507084139>
16. Danish Agency of Trade and Industry. (2000). A Guideline for Intellectual Capital Statements - A Key to Knowledge Management. 1–77. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą [http://www.juergendaum.com/articles/Danish\\_ICs.pdf](http://www.juergendaum.com/articles/Danish_ICs.pdf)
17. Dumitrescu, A.-S. (2012). Intangible Assets: Are These Resources Sufficiently Visible and Properly Controlled? *Accounting & Management Information Systems*, 11(4), 545–563. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą <https://login.proxy.lib.siu.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=85343940&site=ehost-live&scope=site>
18. Durst, S. (2008). The relevance of intangible assets in German SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 410 - 432. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691930810892018>
19. Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Journal of Long Range Planning*, 30(No.3). [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą [doi:10.1016/S0024-6301\(97\)90248-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90248-X)
20. Edvinsson, L., & Kivikas, M. (2007). Intellectual capital or Wissensbilanz process: Some German experiences. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 376–385. [žiūrėta 2016-04-21]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691930710774821>
21. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.
22. European Commission. (2006). *RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. Encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of intellectual capital*. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/2006-2977\\_web1.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf)

23. European Commission. (2010). *Europe 2020 - a strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET EN BARROSO 007 - Europe 2020 - EN version.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET_EN_BARROSO_007 - Europe 2020 - EN version.pdf)
24. Eurostat (2015). National accounts and GDP. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP)
25. Fraunhofer Institute for Production Systems and Design Technology. (2012). CADIC: Cross-organisational assessment and development of intellectual capital. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą [guideline.org/fileadmin/user\\_upload/Cadic/Material/Support\\_Material/Guideline/CADIC \\_Alliance\\_Management\\_v1.pdf](http://guideline.org/fileadmin/user_upload/Cadic/Material/Support_Material/Guideline/CADIC_Alliance_Management_v1.pdf)
26. Goebel, V. (2015). Estimating a measure of intellectual capital value to test its determinants. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1 pp.), 101 – 120. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-12-2013-0118>
27. Goebel, V., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 441–464. [žiūrėta 2016-03-25]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691930310504509>
28. Gogan, L.-M., & Draghici, A. (2013). A Model to Evaluate the Intellectual Capital. *Procedia Technology*, 9, 867-875. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.096>
29. Gogan, M. (2014). An innovative model for measuring intellectual capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(0), 194–199. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.477>
30. González-Loureiro, M., & Dorrego, P.-F. (2012). Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs. *Intangible Capital*, 8(2), 239–274. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.3926/ic.273>
31. Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135 – 144. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą from [www.jstor.org/](http://www.jstor.org/)
32. Nordic Industrial Fund. (2003) How to Develop and Monitor Your Company's Intellectual Capital. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707046/FULLTEXT01.pdf>
33. Huang, H. C. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*, 36(1), 209–218. [žiūrėta 2016-01-23]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.09.046>
34. Iazzolino, G., & Laise, D. (2013). Value added intellectual coefficient (VAIC). *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 547–563. [žiūrėta 2016-04-07]. Prieiga per internetą

<http://doi.org/10.1108/JIC-12-2012-0107>

35. InCaS: Intellectual Capital Statement - made in Europe. (2009), 1–53. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą from [www.incas-europe.org](http://www.incas-europe.org)
36. Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518 – 565. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002>
37. Ireland, R. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [žiūrėta 2016-03-23]. Prieiga per internetą [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
38. Izabela, E., & Zepankiewicz, S. Z. C. (2012). The Use Of Incas Model For Estimating The Value Of Human Capital In Future-Oriented Organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 6(1) 79-90. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2012/2012\\_1\\_07.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2012/2012_1_07.pdf)
39. Joia, L. A. (2000). Measuring intangible corporate assets: Linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 68 – 84. [žiūrėta 2016-03-22]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010371636>
40. Josep, A., & Viedma, M. (2001). ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 148 – 165. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/14691930110385937>
41. Jucevičius, R., ir Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika Ir Vadyba*, 788–793. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą <https://www.researchgate.net/publication/266347955>
42. Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 700–707. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.025>
43. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71 – 79. [žiūrėta 2016-01-24]. Prieiga per internetą <https://brainmass.com/file/1550245/BALANCED+SCORECARD.pdf>
44. Karalevičienė, J., ir Matuzevičiūtė, K. (2008). Organizacijos intelektinio kapitalo lygio tyrimas mūsų šalies pramonės įmonėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(12), 133- 140. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161865173/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
45. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus.
46. Khalique, M., Bontis, N., Abdul, J., Abu, S., & Isa, H. (2015). Intellectual capital in small and

- medium enterprises in Pakistan Muhammad. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224 – 238. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0014>
47. Khalique, M., Jamal, A. N., & Hassan, I. A. (2013). The road to the development of intellectual capital theory. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(2), 122 – 136. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1504/IJLIC.2013.052953>
48. Khan, M. W. J. (2014). Identifying the Components and Importance of Intellectual Capital in Knowledge-Intensive Organizations. *Business and Economic Research*, 4(2), 297. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.5296/ber.v4i2.6594>
49. Kujansivu, P. (2008). Intellectual Capital Management - Understanding Why Finnish Companies Do Not Apply Intellectual Capital Management Model. *Igarss 2014*, (1), 1–5. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
50. Lev, B. (2005). Intangible Assets: Concepts and Measurements. *Encyclopedia of Social Measurement*, 2, 299–305. [žiūrėta 2016-02-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00471-0>
51. Liang, C.-J. (2013). How do different business models affect intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 176–191. [žiūrėta 2016-03-22]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691931311323832>
52. Lin, C. Y.-Y., & Edvinsson, L. (2008). National intellectual capital: comparison of the Nordic countries. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 525–545. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691930810913140>
53. López-Gamero, M. D., Zaragoza-Sáez, P., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Sustainable development and intangibles: Building sustainable intellectual capital. *Business Strategy and the Environment*, 20(1), 18–37. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1002/bse.666>
54. Mačerinskienė, I., & Bartuševičienė, I. (2012). Įmonės Intelektinio Kapitalo Vertinimo Modelio Taikymo Ypatumai. *Business Systems and Economics*, 2(2), 95–106.
55. Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement – past, present and future. *Management Decision*, 41(8), 680–687. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/00251740310496198>
56. Melloni, G. (2015). Intellectual capital disclosure in integrated reporting: an impression management analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3 pp.), 661 – 680. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-11-2014-0121>
57. Meritum (2002) Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles. 1–31. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą [http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf)

58. Mertins, K., & Will, M. (2007). A consistent assessment of intellectual capital in SMEs InCaS: Intellectual capital statement – Made in Europe. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 427–436.
59. Mertins, K., & Will, M. (2008). Strategic Relevance of Intellectual Capital in European SMEs and Sectoral Differences. InCaS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe, 505 – 514. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
60. Mikulėnienė, R., ir Jucevičius, R. (2000). Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. *Socialiniai Mokslai*, 3(3), 65 – 76.
61. Mouritsen, J. (2009). Classification, measurement and the ontology of intellectual capital entities. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13, 154–162. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14013380910968665>
62. Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2–10. [žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą <http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v1/n1/full/8500001a.html>
63. Obeso, M., Maria, J. L., & Maria Angeles, I. (2013). Managing Intellectual Capital in The Information and Communication Industry: The Spanish Case. *Proceedings of The 5th European Conference on Intellectual Capital*, 314 - 322.
64. Oliveira, L., Lima Rodrigues, L., & Craig, R. (2010). Intellectual capital reporting in sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 575–594. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691931011085696>
65. Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93 – 96. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
66. Örnek, A. Ş., & Ayas, S. (2015). The Relationship between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship*, 195, 1387–1395. [žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.433>
67. Palumickaitė, J. (2008). *Organizacijos intelektinio kapitalo vertinimo modelis: daktaro disertacija*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas: VDU Leidykla. [žiūrėta 2016-01-23]. Prieiga per internetą [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080904\\_150639-65430/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080904_150639-65430/DS.005.0.01.ETD)
68. Peng, T.-J. A. T.-J. A., Pike, S., & Roos, G. (2007). Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 538–556. [žiūrėta 2016-02-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691930710774902>



69. Present Connecion (2016). [žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą <http://www.presentconnection.lt/>
70. Pukelienė, V., Matuzevičiūtė, K., ir Palumickaitė, J. (2007). Intelektinio kapitalo matavimas ir vertinimas : teorinis aspektas. *Taikomoji Ekonomika: Sisteminiai Tyrimai*, 104 – 114.
71. Pulic, A. (2008). The Principles of Intellectual Capital Efficiency - A Brief Description. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą [http://www.cik-hr.com/data/principles\\_2008.pdf](http://www.cik-hr.com/data/principles_2008.pdf)
72. Quintane, E., Mitch Casselman, R., Sebastian Reiche, B., & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowled-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928–947. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/13673271111179299>
73. Roos, G., Edvinsson, L., & Dragonetti. (1997). Intellectual capital: navigating in the new business landscape. *New York University Press*.
74. Rudytė, D., ir Bužinskienė, R. (2012a). Nematerialiųjų išteklių vertinimo metodai organizacijos išteklių apskaitoje. *Ekonomika Ir Vadyba: Aktualijos Ir Perspektyvos*, 2(26), 104–111. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN\\_1648-9098.N\\_2\\_26.PG\\_104-111/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-9098.N_2_26.PG_104-111/DS.002.0.01.ARTIC)
75. Rudytė, D., ir Bužinskienė, R. (2012b). Skirtingų valstybių nematerialaus turto struktūros analizė ir vertinimas įmonėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4(28), 133–141. [žiūrėta 2016-02-04]. Prieiga per internetą [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN\\_1648-9098.N\\_4\\_28.PG\\_133-141/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-9098.N_4_28.PG_133-141/DS.002.0.01.ARTIC)
76. Rylander, A., & Peppard, J. (2003). From implementing strategy to embodying strategy: linking strategy, identity and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3 pp.), 316 – 331. [žiūrėta 2016-02-04]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/14691930310487789>
77. Sanchez, P., & Canibano, L. (2001). Measuring Intangible to Understand and improve innovation Management. Final report MERITUM Project. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą [http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf)
78. Shakina, E., & Barajas, A. (2014). Value creation through intellectual capital in developed European markets. *Journal of Economic Studies*, 41(2), 272–291. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/JES-08-2012-0122>
79. Sitar, A., & Vasic, V. (2004). Measuring Intellectual Capital: Lessons Learned from a Practical Implementation. *Intellectual Capital and Knowledge Management Proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper*, 18–20. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3.htm>
80. Stankevičienė, A., ir Liučvaitienė, A. (2012). Intelektinio kapitalo vertinimo aspektai. *Verklas: Teorija Ir Praktika*, 13(1), 79-93. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą [doi:10.3846/btp.2012](http://doi.org/10.3846/btp.2012).

81. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The Wealth of New Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
82. Sudarsanam, S., Sorwar, G., & Marr, B. (2003). Valuation of Intellectual Capital and Real Option Models. *Paper Presented to PMA Intellectual Capital Symposium*. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
83. Sudarsanam, S., Sorwar, G., & Marr, B. (2006). Real options and the impact of intellectual capital on corporate value. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 291–308. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691930610681410>
84. Sullivan, P. H. (2000). *Value-driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
85. Sveiby, K. E. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/eb029036>
86. Sycyepankiewitz, E. I. (2012). The use of InCaS model to identify and measuring of structural capital in small and medium enterprises, *I6(2)*, 102–116. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.2478/v10286-012-0059-8>
87. Szczepankiewicz, E. I. (2013). Concept of using the InCaS model to identify and measuring and presenting relational capital of a network enterprises, *I7(1)*, 136–152. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.2478/manment-2013-0010>
88. Tamošiūnaitė, R., Dementjeva, J., ir Reimeris, R. (2012). *Intelektinio kapitalo koncepcija: teorinė studija*, AVADA. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://www.avada.lt/naujienu-archyvas/17-intelektinio-kapitalo-koncepcija-ruta-tamosiunaite-jelena-dementjeva-ramojus-reimeris>
89. The World Bank. Services, etc., value added (% of GDP). [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>
90. Thorleifsdottir, A., & Claessen, E. (2006). Putting Intellectual Capital into Practice. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą [http://www.nordicinnovation.org/Global/\\_Publications/Reports/2007/Putting%20Intellectual%20Capital%20into%20Practice-%20Nordic%20harmonized%20knowledge%20indicators.pdf](http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2007/Putting%20Intellectual%20Capital%20into%20Practice-%20Nordic%20harmonized%20knowledge%20indicators.pdf)
91. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. *Vilnius*.
92. Todericiu, R., & Stanit, A. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SMEs Sector. *Procedia Economics and Finance*, 27(15), 676–681. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01048-5](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01048-5)

93. Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(7), 853–875. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2013-0091>
94. Užienė, L. (2014). National Intellectual Capital as an Indicator of the Wealth of Nations: The Case of the Baltic States. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 376–381. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.206>
95. Užienė, L., ir Stankutė, E. (2015). Factors Influencing Intellectual Capital Measurement Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 351–357. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.550>
96. Vaičekauskaitė, R. (2014). Intelektinis kapitalas kaip mokslo ir verslo bendradarbiavimo stiprinimo potencialas. *Tiltai*, 3137(3), 1–16. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v68i3.881>
97. Vaškelienė, L. (2004a). Dichotomijos raiška organizacijos intelektualio kapitalo vertinimo metoduose : teorinė studija ir empiriniai įrodymai, (3), 1–7.
98. Vaškelienė, L. (2004b). Intelektualaus kapitalo vertinimo poreikio ir galimybių studija Lietuvos organizacijose. *Transformacijos Rytų Ir Centrinėje Europoje: Mokslo Darbai*, 378 – 386.
99. Vaškelienė, L. (2005). Organizacijos intelektualio kapitalo vertinimo modelis: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S) (rankraštis), KTU, Kaunas.
100. Vaškelienė, L., ir Šešepėn, J. (2008). Informacijos apie intelektinį kapitalą atskleidimas Lietuvos akcinėse bendrovėse. *Ekonomika Ir Vadyba*, 13(1822-6515), 88–97.
101. Will, M., & Mertins, K. (2013). Strategy development based on intangibles in SMEs – an integrated approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 175–183. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1057/kmrp.2013.17>
102. Williams, S. M. (2001). "Is intellectual capital performance and disclosure practices related? *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 192 – 203. [žiūrėta 2016-01-21]. Prieiga per internetą <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14691930110399932>
103. Zéghal, D., & Maaloul, A. (2010). Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 39–60. [žiūrėta 2016-01-16]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.1108/14691931011013325>
104. Znakovaitė, A., ir Pabedinskaitė, A. (2010). Intelektinio kapitalo valdymas transporto sektoriuje. *Mokslas - Lietuvos Ateitis*, 2(2), 126–133. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://doi.org/10.3846/mla.2010.045>

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS. PAGRINDINĖS IK VERTINIMO METODŲ CHARAKTERISTIKOS

(Vaškeliene, 2004)

Metodo pavadinimas	Kilmės paradigma	Priežastinė kryptis	Padengimas	Laiko ašis	Matavimo vienetai	Indikatorių skaičius	Metodinis pagrindimas	Įvertių naudojimas	Konkurencinis rezultatų palyginamumas	Vertinimo priegos apraškos
Apskaičiuotoji nematerialaus turto vertė (angl. <i>Calculated Intangible Value</i> )	Finansų teorija	Pasekmė - Priežastis	Pilnas	Retrosp.	Pinig.	1	+	Pramonės šakos vidurkis	+	SV
Svertinis cituojamų patentų indeksas (angl. <i>Citation-Weighted Patents</i> )	Finansų teorija	Priežastis - Pasekmė	Dalinis: patentai	Retrosp.	Vnt.	1	+	-	+	BV
Holistinis vertės požiūris (angl. <i>Holistic Value Approach</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Koefic .	1	+ / -	Maks.-min. rodiklių reikšmės	Individualaus įmonės vertės modelio pagrindu	BV; SV
Intelektinio kapitalo auditas (angl. <i>Intellectual Capital Audit</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Mišrūs	>1	+	Optimalios rodiklių reikšmės	Individualios įmonės strategijos pagrindu	BV; SV
Ekonominė pridėtoji vertė (angl. <i>Economic Value Added</i> )	Finansų teorija	Pasekmė - Priežastis	Integruotas su materialiais ištekliais	Retrosp.	Pinig.	1	+	-	+	SV
IK ataskaita (angl. <i>Intellectual capital statement</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Mišrūs	>1	+	-	Individualios įmonės strategijos pagrindu	BV; SV
IK indeksas (angl. <i>Intellectual Capital-Index</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Koefic .	1	+ / -	-	Individualios įmonės strategijos pagrindu	BV; SV
Visa apimanti vertės metodologija (angl. <i>Inclusive Value Methodology</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Koefic .	1	+ / -	Maks.-min. kriterijų reikšmės	Individualaus įmonės verslo modelio pagrindu	BV; SV
Nematerialaus turto monitorius (angl. <i>Intangible Asset Monitor</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Mišrūs	>1	+	-	Individualios įmonės strategijos pagrindu	BV; SV
IK įvertinimo pagal etaloną sistema (angl. <i>Intellectual Capital Benchmarking System</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Koefic .	1; >1	+ / -	Stipriausio konkurento rezultatiniai rodikliai	+ (eliminavus vertintojo subjektyvumą)	BV
Technologijos faktorius (angl. <i>Technology Factor</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Dalinis:	Persp.	Pinig.	1	+	-	+ (eliminavus vertintojo subjektyvumą)	SV
Dinamiška IK vertė (angl. <i>Intellectual Capital Dynamic Value</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Koefic .	1	+ / -	Maks.-min. kriterijų reikšmės	Individualaus įmonės verslo modelio pagrindu	BV; SV
Nematomas balansas (angl. <i>Invisible Balance Sheet</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Mišrūs	>1	+	-	+	BV; SV
Rinkos-balansinės vertės santykis (angl. <i>Market-to-Book Ratio</i> )	Finansų teorija	Pasekmė - Priežastis	Pilnas	Retrosp.	Pinig.	1	+	-	+	BV
Nematerialaus turto balansas (angl. <i>Balance Sheet of intangible Assets</i> )	IK koncepcija	Pasekmė - Priežastis	Pilnas	Retrosp.	Pinig.	1	+	-	+	BV
Tobino Q (angl. <i>Tobin's Q</i> )	Finansų teorija	Pasekmė - Priežastis	Pilnas	Retrosp.	Pinig.	1	+	-	+	BV
Pasirinkimo sandoriai (angl. <i>Options</i> )	Finansų teorija	Priežastis - Pasekmė	Dalinis: projektai	Persp.	Pinig.	1	+	Prognozuojama maks. projekto nauda	+	SV
Subalansuotų rodiklių lentelė (angl. <i>Balanced Scorecard</i> )	Veiklos vertinimo koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Dalinis: tikslų pasiekimas	Persp.	Mišrūs	>1	+	Siektinos rodiklių reikšmės	Individualios įmonės strategijos ir tikslų pagrindu	BV; SV
Žmogiškųjų išteklių apskaita (angl. <i>Human Resource Accounting</i> )	Žmogiškųjų išteklių koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Dalinis: žmogiškieji ištekliai	Retrosp. Persp.	Pinig., Mišrūs	1, >1	+	-	+	BV; SV
Nematerialaus turto lentelė (angl. <i>Intangibles Scoreboard</i> )	IK koncepcija	Pasekmė - Priežastis	Pilnas	Retrosp.	Pinig.	1, >1	+	-	+	SV
"i" vertinimo faktorius (angl. <i>"i" Valuing Factor</i> )	IK koncepcija	Pasekmė - Priežastis	Dalinis: sprendimų rizika	Retrosp.	Koefic .	1	+ / -	-	Atskirų sprendimų vertinimas	SV
Skandia navigatorius (angl. <i>Skandia Navigator</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Retrosp. Persp.	Mišrūs	1, >1	+	-	+	BV; SV

Metodo pavadinimas	Kilmės paradigma	Priežastinė kryptis	Padengimas	Laiko ašis	Matavimo vienetai	Indikatorių skaičius	Metodinis pagrindimas	Išvėčių naudojimas	Konkurencinis rezultatų palyginamumas	Vertinimo priegios apraškos
Sullivan metodai (angl. <i>Sullivan's methods</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas arba dalinis	Retrosp. Persp.	Pinig.	1	+ / -	-	+ / -	BV; SV
Vertinimo priegios (angl. <i>Valuation Approaches</i> )	Finansų teorija	Pasekmė - Priežastis	Pilnas arba dalinis	Retrosp. Persp.	Pinig.	1	+	-	+	BV; SV
Vertės grandinės lentelė (angl. <i>Value Chain Scoreboard</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Kiekyb. Rodikliai	>1	+	-	Dalinis: jeigu nenaudojami specifiniai rodikliai	BV; SV
IK pridėtosios vertės koeficientas (angl. <i>Value-Added Intellectual Coefficient</i> )	IK koncepcija	Pasekmė - Priežastis	Integruotas su materialiais ištekliais	Retrosp.	Koeficientas	1	+	-	+	BV; SV
Neatskleisto turto vertinimo įrankis (angl. <i>Weightless Wealth Tool Kit</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Retrosp. Persp.	Pinig.	1, >1	+	Maks.–min. požymių reikšmės	+	SV
IK ataskaita (angl. <i>Intellectual Capital Statement</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Retrosp. Persp.	Mišrūs	>1	+	-	Dalinis: jeigu nenaudojami specifiniai rodikliai	BV; SV
IK reitingas (angl. <i>Intellectual Capital Rating</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Dalinis: esminės kompetenc.	Retrosp. Persp.	Koeficientas, Pinig.	1, >1	+	Galimi, bet nebūtini	Individualios įmonės strategijos ir tikslų pagrindu	BV; SV
Išplėstinis organizacijos vertinimas (angl. <i>Expanded view on enterprise value domains</i> )	IK koncepcija	Priežastis - Pasekmė	Pilnas	Persp.	Mišrūs	>1	+	-	Dalinis: jeigu nenaudojami specif. rodikliai	BV; SV

## 2 PRIEDAS. IK ELEMENTŲ APIBRĖŽIMAS

IK rūšis	Elemento žymėjimas	IK elementas	Aprėžimas
Žmogiškasis kapitalas	ŽK-1	Profesinės kompetencijos	Kompetencijos įgytos organizacijoje arba aukštojo išsilavinimo metu. Darbuotojo profesinės kompetencijos yra vystomos organizacijoje ir už jos ribų dalyvaujant kursuose, seminaruose, taip pat žinias taikant praktiškai. (Izabela ir Zepankiewicz, 2012). Tai yra išsilavinimas ir kiti mokymai bei patirtis (CADIC, 2012).
	ŽK-2	Socialinės kompetencijos	Gebėjimas užmegzti tarpasmeninius ryšius, bendrauti, konstruktyviai diskutuoti (Izabela ir Zepankiewicz, 2012). Apima gebėjimą priimti kitokią nuomonę bei ugdyti pasitikėjimą, tam kad įgalinti tolimesnį bendradarbiavimą. Socialinė kompetencija apima bendravimą tiek įmonės vidinėje aplinkoje su darbuotojais, tiek su išorinėmis šalimis – klientais, partneriais ir pan. (InCas, 2009). Akcentuojama gebėjimas mokytis bei įgyti know-how tiek bendraujant, tiek priimant kritiką ir pastabas (Kai Mertins ir Will, 2008).
	ŽK-3	Imlumas, gebėjimas greitai mokytis	Gebėjimas greitai įsisavinti naują medžiagą, mokytis bei lanksčiai prisitaikyti prie kintančių užduočių ir aplinkos. Tai apima ir lankstumą – atvirumą naujoms užduotims (Izabela ir Zepankiewicz, 2012).
	ŽK-4	Kūrybiškumas	Atvirumas naujiems iššūkiams, naujoms užduotims, netradicinių priemonių vystymas veiklai pagerinti (Izabela ir Zepankiewicz, 2012). Gebėjimas mąstyti nestandartiškai, plačiai, siūlyti naujas idėjas, lengvai ir netipiškai spręsti užduotis bei iškilusias problemas ir gebėti į įprastas užduotis pažvelgti kitaip.
	ŽK-5	Lojalumas	Profesinių tikslų tapatinimas su įmonės tikslais ir pasiekimais bei atsakomybės už organizacijos sprendimus bei pasiekimus prisiėmimas (Izabela ir Zepankiewicz, 2012).
	ŽK-6	Motyvacija	Darbuotojų pasiryžimas dirbti, motyvacija būti įmonės dalimi, gebėjimas dirbti komandoje, atsakomybės prisiėmimas. Noras dirbti bei būti atviram pokyčiams. Įsitraukimas į darbą, savęs tapatinimas su organizacija bei jos pasiekimais, laimėjimais. Aiškus misijos bei darbuotojų rolės apibrėžimas ir motyvacijos šaltiniai. Motyvacijos sistema privalo apimti matuojamus motyvacinius veiksmus: atlyginimą, karjeros galimybes, darbo sąlygas ir pan (Izabela ir Zepankiewicz, 2012, InCaS, 2009, Mertins ir Will, 2008)
	ŽK-7	Lyderystė	Gebėjimas efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius, motyvuoti kitus ir gebėti tapti komandos lyderiu. Lyderis geba įdiegti, vystyti ir iškomunikuoti strategiją bei viziją. Tai apima ir derybinius gebėjimus, kūrybiškumą, atkaklumą ir atsakingumą už rezultatus prisiėmimą. Lyderis turi gebėti tinkamai paskirstyti užduotis ir sukurti tinkamą komandą pagal reikiamą atlikti užduotį (Izabela ir Zepankiewicz, 2012, InCaS, 2009, Mertins ir Will, 2008).
	ŽK-8	Užsienio kalbų žinios	Gebėjimas laisvai rašyti, skaityti bei bendrauti užsienio kalbomis (Izabela ir Zepankiewicz, 2012).
	ŽK-9	Išsilavinimas	Įgytas kvalifikacinis arba mokslo laipsnis (bakalauras, magistras, daktaras), kurio metu švietimo įstaigose formaliai arba neformaliai asmenims perteikiamos žinios ir formuojami gebėjimai.
Struktūrinis kapitalas	SK-1	Įmonės kultūra	Esminių organizacijos vertybių sistema, kuria vadovaujamosi ir jį pripažįstama darbuotojų ir pasireiškia per tradicijas, ritualus, simbolius (Jucevičienė, 1996). Vertybės, įsitikinimai, įtakojantys veiksniai, žinių dalinimosi būdas, darbo rutinos, įpročiai (InCaS, 2009, Mertins ir Will, 2008).
	SK-2	Vidinės komunikacijos sistema	Organizacijoje esanti sistema įgalinanti komunikaciją be trikdžių.
	SK-3	Duomenų bazės	Organizuotas (elektroninis arba rašytinis) bei susistemintas duomenų ir informacijos rinkinys, kuriuo gali naudotis kiekvienas darbuotojas, reikiamai informacijai gauti. Jis gali apimti informaciją susijusią su projektais, rinka, klientais, darbuotojų kvalifikacine informacija ir pan. (Sycyepankiewitz, 2012).
	SK-4	Inovacijų sistema	Naujų žinių naudojimas, kuris skatina organizacijas pateikti rinkai naujus ir patobulintus produktus, paslaugas. Taip pat tai apima ir vidinius procesų tobulinimus (Atkočiūnienė, 2013). Inovacijų vertybinė sistema yra dinamiška ir parodo visus tarpusavyje susijusius ryšius, kurie reikalingi sėkmingam inovacijų vystymui. Vidinių, verslo bei inovacijų vadybos tobulinimas ir optimizavimas. Taip apima įvairių tarptautinių standartų (ISO, AFNOR) diegimą (Sycyepankiewitz, 2012).
	SK-5	Dalijimasis žiniomis	Būdas kaip darbuotojai, organizacijos vienetai ar skirtingo hierarchinio lygio darbuotojai keičiasi informacija ir bendradarbiauja. Pagrindinis dėmesys žinių dalinimuisi tarp darbuotojų (InCaS, 2009, Mertins ir Will, 2008). Tai geranoriškas žinių, patirties ir informacijos dalijimasis su kitais.

<b>IK rūšis</b>	<b>Elemento žymėjimas</b>	<b>IK elementas</b>	<b>Apibrėžimas</b>
	SK-6	Įmonės procesų valdymas	Organizacijos vidinių procesų ir veiklų optimizavimas ir gerinimas. Tai yra tęstiniai procesai apimantys visas organizacijos veiklas (Mertins ir Will, 2008). Sistemingas metodas siekiantis suderinti organizacijos veiklą su klientų poreikiais ir įgyvendinti strategiją.
Ryšų kapitalas	RK-1	Santykiai su klientais	Ryšiai su esamais ir potencialiais klientais. Santykių palaikymo būdai, jų intesyvumas, glaudumas bei lojalumo vystymas (Szczepankiewicz, 2013). Tai apima tiek bendravimą gyvai, tiek technologinėmis priemonėmis.
	RK-2	Ryšiai su mokymosi įstaigomis	Bendradarbiavimas ir santykių palaikymas su mokymosi įstaigomis ar kitais socialiniais partneriais tokiais kaip viešosios organizacijos.
	RK-3	Įmonės įvaizdis, prestižas	Sukurtas ir formalizuotas organizacijos identitetas, pateikiamas viešai (Lakačauskaitė, 2012). Įvaizdis susiformuoja organizacijos išorinėje aplinkoje ir yra siejamas su informacijos gavėju, kuriam yra perduodama žinutė su vyraujančių organizacijos įvaizdžiu. Tai yra viešai vyraujanti nuomonė apie organizaciją, jos reputacija, kuri įtakoja klientu pasitikėjimo lygį.
	RK-4	Santykiai su motinine įmone	Ryšiai su motinine įmone, jų vystymas bei palaikymas.

### 3 PRIEDAS. IK ELEMENTŲ SVARBOS IR JŲ VALDYMO IDENTIFIKAVIMAS

#### Nematerialių išteklių elementų svarbos bei jų valdymo įmonėje „Present Connection“ tyrimas

Atsakydami į du pateiktus klausimus, kiekvienam iš jų pasirinkite labiausia tinkamą teiginį ir tam skirtame langelyje pažymėkite + simboliu.

Nematerialaus kapitalo rūšis	Nematerialių išteklių elementas	Elemento apibūdinimas	Kiek svarbus šis išteklius Jūsų įmonės veikloje?			Kiek dėmesio skiriate šio išteklių valdymui?		
			Nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus	Mažai (stebimas)	Vidutiniškai (valdomas intuityviai)	Daug (matuojamas indikatoriais)
Žmogiškasis kapitalas	Darbuotojų programavimo žinios, gebėjimai	Programavimo žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir kitos savybės, reikalingos sėkmingai atlikti užduotis bei dirbti projektuose			+			+
	Bendravimo, komunikabilumo įgūdžiai	Gebėjimas bendrauti aiškiai ir suprantamai išdėstant mintis bei suprasti kitų išsakytas mintis		+			+	
	Imlumas	Gebėjimas greitai įsisavinti naują medžiagą, mokytis bei lanksčiai prisitaikyti prie kintančių užduočių ir aplinkos		+		+		
	Kūrybiškumas	Gebėjimas mąstyti nestandartiškai, plačiai, siūlyti naujas idėjas, lengvai ir netipiškai spręsti užduotis bei iškilusias problemas ir gebėti į įprastas užuotis pažvelgti kitaip		+		+		
	Lojalumas	Savęs tapatinimas su organizacija ir profesinių tikslų tapatinimas su įmonės tikslais ir pasiekimais			+			+
	Išsilavinimas	Įgytas aukštasis bakalauro, magistro laipsnis, specialūs sertifikatai		+			+	
	Motyvacija	Veiksniai skatinantys siekti gerų rezultatų. Tokie veiksniai gali būti atlygis, darbo sąlygos, tarpasmeninių santykių kokybė, pripažinimas, karjeros galimybės ir pan.		+			+	



Nematerialaus kapitalo rūšis	Nematerialių išteklių elementas	Elemento apibūdinimas	Kiek svarbus šis išteklius Jūsų įmonės veikloje?			Kiek dėmesio skirate šio išteklių valdymui?		
			Nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus	Mažai (stebimas)	Vidutiniškai (valdomas intuityviai)	Daug (matuojamas indikatoriais)
Nematerialaus kapitalo rūšis	Lyderystė	Gebėjimas kitus motyvuoti, skatinti siekti bendro tikslo, koordinuoti veiklą ir procesus bei bei atsakomybės prisiėmimas už užduočių atlikimą ir priimamus sprendimus		+			+	
	Užsienio kalbų mokėjimas	Gebėjimas laisvai kalbėti, rašyti, skaityti anglų ir kitomis užsienio kalbomis			+	+		
Struktūrinis kapitalas	Įmonės kultūra	Įmonės bendros vertybės, tradicijos, įsitikinimai		+				+
	Vidinė komunikacijos sistema	Įmonėje esantis vidinis intranetas, online bei kitos sistemos įgalinančios komunikaciją be trikdžių	+			+		
	Duomenų bazės	Organizuotas bei susistemintas duomenų ir informacijos rinkinys, kuriuo gali naudotis kiekvienas darbuotojas, reikiamai informacijai gauti		+		+		
	Inovacijų sistema	Sistema, palanki naujiems sprendimams, procesų ar produkto patobulinimams vystyti		+		+		
	Dalijimasis žiniomis	Geranoriškas žinių, patirties ir informacijos dalijimasis su kitais darbuotojais			+		+	
	Įmonės procesų valdymas	Sisteminimas metodas siekiantis suderinti organizacijos veiklą su klientų poreikiais ir įgyvendinti strategiją.			+		+	
Ryšių kapitalas	Santykiai su klientais	Ryšiai su esamais ir potencialiais klientais			+		+	
	Santykiai su Olandais (motinine įmone)	Ryšiai, bendravimas bei pasitikėjimo lygis su motinine įmone			+		+	
	Ryšiai su mokymosi įstaigomis	Santykiai bei ryšiai su universitetais, kolegijomis ir kitais socialiniais partneriais		+		+		
	Įmonės reputacija	Interesų grupių suvokimas to kaip įmonė save sąmoningai ar atsitiktinai pristato, kokia reputaciją kuria ir kaip plačiai įmonė yra žinoma. Tai yra tam tikros nuomonės formavimas.			+		+	

#### 4 PRIEDAS. IK ELEMENTŲ VERTINIMO KLAUSIMAI

Nr.	IK rūšis	IK elementas	Kiekis	Kokybė	Valdymo sistemiškumas
1	Žmogiškasis kapitalas	<b>Profesinės kompetencijos</b>	Kokia dalis darbuotojų turi gerus programavimo įgūdžius ir žinias?	Koks bendras programavimo žinių lygis įmonėje?	Ar programavimo lygis yra stebimas, vertinamas, valdomas?
2		<b>Socialinės kompetencijos</b>	Ar tarpusavyje bendraujama pakankamai? (tikslinis bendravimas)	Ar bendraujama suprantamai ir aiškiai?	Ar komunikacija stebima, skiriamas dėmesys ir šalinami bendravimo trikdžiai?
3		<b>Imlumas</b>	Kokia dalis darbuotojų geba greitai įsisavinti naujas žinias, metodus, sprendimus?	Kokia naujų žinių įsisavinimo sparta, efektyvumas?	Ar stebima, vertinama, valdoma kaip greitai darbuotojai geba mokytis ir įsisavinti naują medžiagą?
4		<b>Kūrybiškumas</b>	Kokia dalis darbuotojų yra linkusi teikti neįprastus, novatoriškus pasiūlymus, sprendimus, siūlyti naujas priegas?	Kaip dažnai ir kokio naujumo idėjos ar pasiūlymai pateikiami? Kiek kūrybiškai mąstoma?	Ar kūrybiškumas yra stebimas, skatinamas, valdomas?
5		<b>Lojalumas</b>	Kokia dalis darbuotojų yra lojalūs ir tapatina savo profesinius siekius su įmonės siekiais?	Ar darbuotojai jaučia atsakomybę už bendrus verslo rezultatus?	Ar skiriamas pakankamas dėmesys individualiems darbuotojo norams ir tikslams išsiaiškinti?
6		<b>Motyvacija</b>	Kokia dalis darbuotojų yra motyvuoti siekti gerų rezultatų?	Koks darbuotojų motyvacijos dirbti, kurti, įgyvendinti projektus lygis?	Ar yra stebima, valdoma kaip darbuotojus motyvuoti?
7		<b>Lyderystė</b>	Ar pakankama dalis darbuotojų turi lyderio savybių?	Ar darbuotojai turi reikiamas lyderio savybes ir geba jas panaudoti?	Ar lyderystė yra skatinama, vertinama, valdoma?
8		<b>Užsienio kalbų žinios</b>	Kokia dalis darbuotojų turi reikiamas užsienio kalbos žinias?	Koks užsienio kalbų mokėjimo lygis?	Ar kalbos žinių lygis matuojamas, vertinamas, stebimas?
9		<b>Išsilavinimas</b>	Kokia dalis darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą?	Koks išsilavinimo laipsnis įmonėje vyrauja?	Ar skatinamas, vertinamas išsilavinimo didinimas?
10	Struktūrinis kapitalas	<b>Įmonės kultūra</b>	Ar yra pakankamai renginių, iniciatyvų, išvykų, susitikimų kultūrai puoselėti?	Ar darbuotojai tapatina save su įmone?	Ar skiriamas pakankamas dėmesys, įmonės kultūrai puoselėti, valdyti?
11		<b>Vidinės komunikacijos sistema</b>	Ar yra pakankamai komunikacijos kanalų, infrastruktūrinių priemonių, tarpusavyje komunikuoti, keistis informacija?	Koks komunikavimo efektyvumas? Ar sistemose nekyla trikdžių?	Ar komunikacijos procesas yra valdomas ir kylantys nesklandumai išsprendžiami?
12		<b>Duomenų bazės</b>	Kiek struktūrizuota sukaupta informacija duomenų bazėse?	Kaip kokybiškai informacija yra sutvarkyta?	Ar duomenų bazės valdomos, struktūrizuojamos?
13		<b>Inovacijų sistema</b>	Kiek inovacinių sprendimų (produktų, procesų) patobulinimų sukuriama?	Koks inovacijų radikalumo, naujumo lygis?	Ar inovacijos skatinamos, valdomos, matuojamos?

Nr.	IK rūšis	IK elementas	Kiekis	Kokybė	Valdymo sistemiškumas
14		<b>Dalinimasis žiniomis</b>	Kokia dalis darbuotojų dalinasi patirtimi, žiniomis?	Kokia dalis žinių iš įgyjamų bendrai yra gauta iš kolegų?	Ar dalinimasis žiniomis yra skatinamas analizuojamas, motyvuojamas?
15		<b>Įmonės procesų valdymas</b>	Kiek veiklų organizuojama procesams valdyti?	Ar procesai yra sklandūs ar chaotiški?	Ar procesai yra stebimi, vertinami, valdomi?
16	<b>Ryšių kapitalas</b>	<b>Santykiai su klientais</b>	Kokia dalis klientų yra patenkinti paslaugomis, yra lojalūs ir rekomenduotų kitiems?	Ar kokybiškai palaikomi santykiai su klientais?	Ar santykiai su klientais yra palaikomi sistemingai, ar jie valdomi?
17		<b>Ryšiai su socialiniais partneriais</b>	Kiek išvystyti ryšiai su socialiniais partneriais (mokymosi įstaigomis)?	Kokie glaudūs ryšiai su mokymosi įstaigomis?	Ar sistemingai bendraujama ir puoselėjami ryšiai su mokymosi įstaigomis?
18		<b>Įmonės įvaizdis</b>	Kiek plačiai esate žinomi Lietuvoje?	Kokia yra įmonės reputacija?	Ar reputacija yra stebima, vertinama, valdoma?
19		<b>Santykiai su motinine įmone</b>	Kiek išvystyti ryšiai su motine įmone?	Ar stiprūs ryšiai su motinine įmone?	Ar ryšiai su motinine įmone palaikomi sistemingai, ar jie puoselėjami ir valdomi?

## 5 PRIEDAS. IK ELEMENTŲ VERTINIMO DARBUOTOJAMS LENTELĖ

### Nematerialių išteklių elementų kiekio, kokybės bei valdymo tyrimas įmonėje

#### „Present Connection“

IK elementų vertinimas skalėje nuo 1 iki 4.

- 1 - nepakankama(s)  
 2 - iš dalies pakankama(s)  
 3 - beveik pakankama(s)  
 4 - visiškai pakankama(s)

IK rūšis	Nr.	IK elementas	Kiekis	Kokybė	Valdoma sistemingai, skiriamas dėmesys, vertinama	Jūsų pastebėjimai:
Žmogiškasis kapitalas	1	Profesinės kompetencijos (programavimo įgūdžiai)				
	2	Socialinės kompetencijos (bendravimas)				
	3	Imlumas/ gebėjimas greitai mokytis				
	4	Kūrybiškumas				
	5	Lojalumas				
	6	Motyvacija				
	7	Lyderystė (kitų motyvavimas, veiklos koordinavimas, atsakomybės prisiėmimas)				
	8	Užsienio kalbų žinios				
Struktūrinis kapitalas	9	Įmonės kultūra				
	10	Vidinės komunikacijos sistema				
	11	Duomenų bazės				
	12	Inovacijų sistema				
	13	Dalinimasis žiniomis, patirtimi				
Ryšių kapitalas	14	Santykiai su klientais				
	15	Ryšiai su mokymosi įstaigomis				
	16	Įmonės įvaizdis, reputacija				

Išranguokite nematerialius išteklius Jūsų nuomone pagal svarbą (1 – mažiausiai svarbu, 2 – svarbu, 3 – pats svarbiausias)

- Žmogiškasis kapitalas
- Struktūrinis kapitalas
- Ryšių kapitalas

## 6 PRIEDAS. INTELEKTINIO KAPITALO ELEMENTŲ VERTINIMO RODIKLIAI

IK rūšis	Elemento trumpinys	Nr.	Rodiklio aprašymas	Matavimo vienetai
Žmogiškasis kapitalas	ŽK-1	1.	Darbuotojų profesinė patirtis srityje, kurioje dirba šiuo metu	Aritmetinis vidurkis metai
		2.	Darbuotojų skaičius įgiję specialius sertifikatus ar diplomus, kurie tiesiogiai susiję su profesinėmis jų kompetencijomis	Darbuotojų skaičius arba jų procentas
		3.	Darbuotojų skaičius turinčius retus ir išskirtinius profesinius gebėjimus (pvz. išskirtinė programavimo kalba).	Darbuotojų skaičius arba jų procentas
		4.	Investicijos į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, tobulėjimą, mokymus. (išlaidų mokymams dalis bendroje išlaidų struktūroje)	Piniginiai matai/ procentai
		5.	Dienų skaičius skirtas vienam darbuotojui mokymams, seminarams, mokymosi atostogoms per metus	Dienų skaičius
		6.	Darbuotojų skaičius įmonėje dirbančių pozicijose, kurios tiesiogiai atitinka jų turimą oficialų išsilavinimo lygį t. y. mokslo įstaigoje baigtą studijų kryptį, specializaciją.	Darbuotojų skaičius arba jų procentas
	ŽK-2	7.	Nekonstruktyvių konfliktinių situacijų skaičius per metus	Konfliktų skaičius
		8.	Santykiai tarp darbuotojų. Vertinama skalėje nuo 1 iki 5 ar darbuotojai yra patenkinti savo kolegomis ir bendravimu su jais. Vertinimas vyksta anonimine apklausa, atliekant trumpą apklausą kas pusę metų.	Skalė nuo 1 iki 5
	ŽK-3	9.	Naujų idėjų pateikimo skaičius (lygis) po dalyvavimo kursuose ar mokymuose palyginus su visų mokymų apimtimi	Santykis tarp naujų idėjų ir dalyvavimo mokymuose
		10.	Darbo dienų skaičius reikalingas naujam darbuotojui apmokyti t. y. Dienų skaičius nuo darbuotojo priėmimo iki gebėjimo savarankiškai atlikti paskirtas užduotis	Dienų skaičius
	ŽK-4	11.	Organizacijos aplinka skatinanti kūrybiškumą	Vertinimas balais
		12.	Erdvių (plakatų, lentų ir pan.), kuriose darbuotojai bet kada galėtų užrašyti idėjas, mintis skaičius	Erdvių skaičius
		13.	Netradicinių idėjų pateikimo skaičius per metus	Idėjų skaičius
	ŽK-5	14.	Darbuotojų kaita (išėjusių ir naujai priimtų darbuotojų santykis)	Santykis
		15.	Darbuotojų vidutinis darbo stažas įmonėje	Metai
	ŽK-6	16.	Darbuotojų skaičius, kurie yra patys motyvuoti tobulėti srityje, kurioje jie dirba šiuo metu (vertinant skalėje nuo 1 iki 5)	Skalė nuo 1 iki 5
		17.	Darbuotojų santykis, kurie remiasi vidine motyvacija ir kurie išorine motyvacija	Santykis
		18.	Darbuotojų apklausos, interviu skaičius per metus	Apklausų skaičius
		19.	Darbuotojų motyvacijos lygis (apklausos metu gautas balas)	Motyvacijos balas
		20.	Darbuotojų kaita	Santykis
		21.	Valandų skaičius praleistas po darbo (darbuotojų noru, nemokant viršvalandžių)	Valandų skaičius
	ŽK-7	22.	Projektų skaičius, kuriuose buvo oficialiai paskirtas atsakingas žmogus	Projektų skaičius arba jų procentas
		23.	Valandų skaičius, kurį vadovai praleido mokymuose, seminaruose	Valandų skaičius
		24.	Užsibrėžtų ir pasiektų tikslų santykis	Santykis
		25.	Darbuotojų skaičius turinčių žinių, patirties arba atitinkamą išsilavinimą projektų valdyme	Darbuotojų skaičius arba jų procentas
	ŽK-8	26.	Darbuotojų skaičius turinčius bent dviejų užsienio kalbų pradmenis	Darbuotojų skaičius arba jų procentas
		27.	Darbuotojų skaičius laisvai kalbančių daugiau negu viena užsienio kalba	Darbuotojų skaičius arba jų procentas

IK rūšis	Elemento trumpinys	Nr.	Rodiklio aprašymas	Matavimo vienetai
	ŽK-9	28.	Darbuotojų procentas turinčių bakalauro, magistro ar daktaro laipsnius	Darbuotojų skaičius arba jų procentas
Struktūrinis kapitalas	SK-1	29.	Naujų darbuotojų įmonės kultūros vertinimas po kelių darbo savaitių. Apklausa arba interviu	Vertinimas balais
		30.	Įmonės renginiuose dalyvaujančių darbuotojų skaičius	Dalyvaujančiųjų procentas
		31.	Renginių skaičius per metus skirtų kultūrai puoselėti	Renginių skaičius
	SK-2	32.	Komunikacinių priemonių naudojimo dažnis problemoms spręsti	Dažnis
		33.	Virtualių bendravimo sistemų skaičiaus santykis su realiai kasdienybėje naudojamomis sistemomis	Santykis tarp naudojamo ir esamų komunikacijos priemonių
	SK-3	34.	Duomenų bazės naudojimo dažnumas	Naudojimo dažnumas, kartais
		35.	Dokumentuotos informacijos gautos išorinių seminarų, mokymų procentas su visa darbuotojų informacija sukaupta mokymų metu	Santykis
		36.	Įmonėje esamos ir duomenų bazėje patalpintos informacijos procentas (darbuotojų vertinimas procentais)	Procentai
	SK-4	37.	Interaktyvių mokymų procentas bendroje mokymų apimtyje	Procentai
		38.	Inovatyvių sprendimų skaičius per metus	Sprendimų skaičius
	SK-5	39.	Bendrų erdvių, kuriose darbuotojai bendrauja skaičius	Erdvių skaičius
		40.	Workshop'ų skaičius, kuriuose mokomasi dirbti grupėje	Workshop'ų skaičius
		41.	Vidinių, organizacijoje vykstančių ir išorinių seminarų bei mokymų santykis	Seminarų santykis
		42.	Susirinkimų ar pristatymų procentas, kuriuose darbuotojai dalinasi mokymuose sukauptomis žiniomis lyginant su visais mokymais	Procentai
		43.	Darbuotojų susirinkimų skaičius per savaitę	Susirinkimų skaičius
		44.	Valandų skaičius praleistas dirbant komandoje	Valandų skaičius
	SK-6	45.	Kiek kartų vertinama projektų įgyvendinimo stadija	Projektų procesų vertinimas kartais
		46.	Laikas skirtas procesų valdymo analizei	Valandų skaičius
Ryšų kapitalas	RK-1	47.	Klientų skundų skaičius	Skundų skaičius
		48.	Laikas skirtas bendravimui su klientais	Valandų skaičius
		49.	Klientų rekomendacijų skaičius	Rekomendacijų skaičius
		50.	Ilgalaikių klientų (užsakyta daugiau negu vienas projektas arba paslaugos teikiamos ilgiau negu metus) santykis su visais esamais klientais	Ilgalaikius klientų santykis su visais klientais
		51.	Galutiniu rezultatu patenkintų klientų procentas. Atliekama trumpa apklauso po baigto projekto.	Procentai
	RK-2	52.	Mokymosi įstaigų procentas su kuriomis bendradarbiaujama ar siekiama užmegzti kontaktus palyginus su visomis Lietuvoje veikiančiomis mokslo įstaigomis	Procentai
		53.	Studentų pakviestų į darbo pokalbį ir įsidarbinusių santykis	Santykis tarp esamų ir potencialių darbuotojų
		54.	Dirbančių darbuotojų procentas sužinojusių apie įmonę per reklamą, skelbimus, susitikimus universitete	Procentai
	RK-3	55.	Teigiamų ir neigiamų nuomonių, atsiliepimų apie įmonę santykis	Atsiliepimų santykis
		56.	Investicijos į įmonės žinomumą didinimą	Piniginiai matai
		57.	Viešųjų renginių per metus skaičius	Renginių skaičius
		58.	Darbuotojų suvokiamas įmonės įvaizdis. Darbuotojų apklausa kiekvienais metais vertinat balų skalėje	Vertinimas balais
	RK-4	59.	Teigiamų atsiliepimų viešojoje erdvėje ar socialiniuose tinkluose skaičius	Atsiliepimų skaičius
		60.	Valandų skaičius per savaitę/ mėnesį skiriamas komunikacijai su motinine įmone	Valandų skaičius
		61.	Paramos ar investicijų prašymo ir jų patenkinimo santykis	Santykis tarp prašytų ir gautų investicijų

**7 PRIEDAS. TRANSKRIBUOTAS INTERVIU SU PRESENT CONNECTION ĮMONĖS  
VADOVU- AKCIZININKU BEI VIEŠŪJŲ RYŠIŲ SPECIALISTE**

**Interviu su įmonės vadovu-akcininku ir viešųjų ryšių bei komunikacijos specialiste**

*I dalis: klausimai viešųjų ryšių bei komunikacijos specialistei*

**Bendrojo pobūdžio klausimai:**

1. *Kokias paslaugas jūsų įmonė teikia? Kaip galėtumėte trumpai apibūdinti įmonės veiklą ir paslaugų pobūdį?*

Ats.: Trumpiausiai apibūdinant tai būtų, jog įmonė teikia programavimo paslaugas. Mes nekuriame patys jokio produkto, o pagal klientų reikalavimus ir užsakymus kuriam jiems įvairias sistemas. Tai gali būti nevisiškai nuo nulio, gali būti papildymai, atnaujinimai. Bendrai paėmus tai įvairūs programavimo darbai, jie neapsiriboja viena kalba, dažnai būna, kad reikia kažkokiam projektui tam tikro specialisto ir mes jo įmonėje neturim, tada yra ieškomas būtent toks specialistas, konkrečiam projektui.

2. *Kokioje rinkoje veikiate: B2B ar B2C? Kas yra jūsų galutinis paslaugos vartotojas?*

Ats.: Galutinis vartotojas – verslo klientai, dirbame B2B rinkoje. Dažnai klientai yra net patys didelių korporacijų vadovai, nes jie patys nenori apsiimti tam tikrų projektų ar neturi pakankamai techninių žinių ir kreipiasi į mus su tam tikrais reikalavimais.

3. *Kokia jūsų nuomone yra rinka, kurioje veikiate? Ar daug konkurentų ir kokie jie yra?*

Ats.: Plačiąja prasme rinka yra labai konkurencinga, bet mes labiau išskirtiniai esame Olandų rinkoje. Jų klientai (Olandijos įmonės surasti klientai) gauna paslaugas iš Lietuvos, o tai reiškia žymiai mažesnę kainą. Olandijoje samdyti tokiu specialistus yra be galo brangu. Žiūrint iš Lietuvos pusės, tokių įmonių žinoma yra daug. Tačiau mes daugiausiai dirbame su klientais iš Olandijos ir šioje rinkoje turim konkurencinį pranašumą kaštu atžvilgiu.

4. *Kokioje brandos stadijoje yra jūsų įmonė? Remiantis, kad įmonė įkurta 2012 metais ir darbuotojų skaičius dvigubėja kasmet, galima teigti, kad įmonė yra greito augimo stadijoje?*

Ats.: Įmonė yra auganti, ji dar tikrai nėra brandi įmonė. Galbūt galima sakyti, kad brandūs specialistai, tačiau pati įmonė dar turi daug subręsti. Tačiau įmonė kasmet dvigubai paauga ir tai skaityčiau kaip dideliu augimu. Pradžia buvo nuo 3 ar 4 žmonių, tai per metus plius dar tiek pat. Jeigu skaičiuosite tai matysite, kad kiekvienais metais tikrai darbuotojų skaičius sparčiai auga.

5. *Kokias galėtumėte įvardinti plėtimosi priežastis? Ar augimas vyksta jūsų iniciatyva, kad gebėti teikti daugiau paslaugų ar jūs gaunate daugiau užsakymų, projektų iš to ir kyla poreikis plėstis?*

Ats.: Mes gauname daugiau užsakymų, todėl yra poreikis plėstis. Klientų yra visada, o sunkiausia yra rasti gerą darbuotoją, specialistą.

6. *Kokios svarbios interesų grupės dar dalyvauja paslaugos kūrime? Ar turite kažkokių labai svarbių partnerių, investuotojų, galbūt mokslo institucijų ar pan.?*

Ats.: Pagrindiniai mūsų partneriai Olandai (motininė įmonė) – dauguma klientų iš ten, ir mes dirbam su „Exact“ sistema (platforma), kuri vyrauja Olandų rinkoje todėl automatiškai daugiausiai klientų randame būtent per šią platformą. Tačiau žinoma jeigu yra užsakymai atitinkantys mūsų galimybes ir pajėgumą, mes imame projektus ir iš kitų šalių klientų. Turėjome klientų iš Didžiosios Britanijos, Amerikos ir dabar turėsime netgi vieną klientą iš Lietuvos. Bet pagrindinė rinka vis dėlto išlieka Olandijos.

7. *Ar įmonė dirba pelningai? Įmonė paremta nuosavu ar skolintu kapitalu?*

Ats.: Jeigu kalbant tik apie esamą situaciją tai šiuo metu yra kilimas ir įmonė dirba pelningai. Praeityje yra buvę visko, esame dirbę ir nuotolingai, tačiau dabar dirbame pelningai, dėl to ir plečiamės.

8. *Kaip globaliai vertinate rinką, kurioje veikiate tendencijas? Ar manote, kad konkurencija augs? Ar tai yra nišinė rinka?*

Ats.: Aš manau, kad dabar labai populiarėja „outsourcing“ todėl ateityje tokių įmonių tikrai daugės, ypač Lietuvoje, nes dauguma darbuotojų nori dirbti tarptautinėje kompanijoje ir tai atveria kelius naujoms tarptautinėms įmonėms, kurios gali daug daugiau pasiūlyti negu Lietuvos (darbuotojų pritraukimo atžvilgiu). Tačiau, kad Olandijoje greitu metu atsiras konkurentai tai tikrai negresia, nes mes siūlome visai kitas kainas. Olandijoje programavimo paslaugų kainos yra labai aukštos, netgi be proto aukštos kainos.

9. *Kokio dydžio įmonė yra (pagal žmonių, projektų skaičių)?*

Ats.: Šiuo metu yra 17 žmonių ir dar 5 žmonės dirbantys nuotoliniu būdu arba prisijungiantys ir padedantys prie tam tikrų projektų kai to reikia. Dėl projektų skaičiaus yra sunku pasakyti ir įvardinti kažkokį skaičių. Mes Lietuvoje tiesiog neieškome projektų, aš ieškau klientų, vadovas turi išvis savo atskirą projektą, prie kurio dirba kaip programų sistemų architektas, o tuos klientus labiau žino žmonės dirbantys Olandijoje. Jiems tai yra aktualiau tikslus projektų skaičius, nes jie ieško ir parūpina tuos projektus bei klientus. Mums tai nėra taip aktualu.

10. *Kadangi esate pelningai auganti ir besiplečianti įmonė turbūt investuojate, kad vystyti veiklą. Į kokias sritis ir ką investuojate daugiausiai? Ar tai yra pvz.: mokymai, ryšių plėtimas ar galbūt orientuojatės į materialaus kapitalo plėtimą.*

Ats.: Sunku pasakyti. Iš tikro mes gauname ne tik sumą atlyginimams, bet ir lėšas, skirtas grynai darbuotojų gerbūvio gerinimui t. y. pvz. Xbox, televizorius, laukiam stalo su kėdėmis. Tam yra skiriama ganėtinai nemaža dalis pinigų.

10.1. *Ar tai galima įvardinti kaip tam tikrą darbuotojų motyvacijos sistemą?*

Ats.: Galima sakyti ir taip. Rūpinamasi, kad jiems būtų patraukli aplinka, kad jie turėtų, kur atitrūkti nuo darbo, pailsėti, kad pertraukėlės laikas būtų jiems maloniai išnaudojamas. Kadangi mes priimame naujus



žmonės tai irgi galima laikyti kaip investicija. Nauji žmonės būtų kaip ir pagrindinė investicija, o toliau jau eina minėtos pramogos. Šiuo metu svarstome ir apie naujas patalpas, nes tiesiog plečiantis ir daugėjant darbuotojų skaičiui šiose patalpose fiziškai nebetilpsime.

*11. Koks vadovavimo stilius vyrauja įmonėje? Ar laikomasi tam tikrų hierarchijos lygių?*

Ats.: Vadovas bendrauja su darbuotojais kaip su sau lygiais. Nesijaučia, kad būtų kažkokia vadovo baimė. Žinoma turi jis vadovo savybių, bet tikrai nėra jis kažkoks aukštesnis už kitus. Pas mus yra labai laisva ir gera atmosfera. Vadovas yra labiau kaip mokytojas, nes turi daug patirties, gali atsakyti į klausimus, pakonsultuoti programavimo klausimais ir stengiasi visada padėti.

*11.1 Ar kiekvienam projektui yra dar skiriamas projekto vadovas ar komandos lyderis?*

Ats.: Projektai vyksta taip, jog kiekvienas programuotojas arba dažniausiai kokie 3 programuotojai dirba prie vieno projekto. Dabar mes jau stengiamės įgyvendinti, kad jei prie vieno projekto dirba daugiau žmonių, kad jis turėtų vadovą to projekto. Tačiau pas mus nėra taip oficialiai įvardinama žmogų įdarbinat, kad būtent jo pareigos yra projektų vadovas. Visa tai yra daugiau neoficialiame lygmenyje ir susitarta žodžiu. Dažniausiai darbuotojas kuris turi daugiau žinių ir patirties srityje, kurios reikalauja projekto įvykdymas tampa komandos lyderio ir kitų suvokiamas kaip projekto vadovas. Tačiau žinoma plečiantis tai turės būti patvirtinta ir daugiau atsižvelgiama.

*12. Ar saugote intelektualinę nuosavybę teisinėmis priemonėmis?*

Ats.: Čia priklauso nuo kliento. Būna, kad labai griežtai jeigu tarkim projektas su tam tikrais klientai tai turime pasirašyti konfidencialumo sutartį ir darbuotojas dirbantis su ypatingais klientais netgi mūsų įmonės ribose su kitais negali apie tai kalbėti. Dažniausiai tai liečia jautrią saugumui informaciją ir šių projektų finansinė vertė yra labai didelė. Tačiau tokių projektų turime tikrai nedaug, tai ganėtinai reti ir išimtiniai atvejai.

***Įmonėje vykstantys procesai, vertės kūrimo grandinė***

*13. Kaip manote, kas lemia jūsų įmonės sėkmę sektoriuje, kuriame veikiate?*

Ats.: Kadangi mes dirbame Lietuvoje tai mūsų sėkmę lemia žemi kaštai. Panašių įmonių atžvilgiu didelę sėkmės dalį lemia turimi ryšiai. Tai yra vienas svarbiausių dalykų, nes nuo to įmonė ir prasidėjo. Gal netgi daugiau nuo asmeninių ryšių, žinių ir idėjinių ryšių. Tie ryšiai yra labai stiprūs Olandijoje ir neretai klientai būna ir draugai, atėję per rekomendacijas, pažįstamus, kadangi žino, kokie žmonės pas mus dirba. Daug lemia pasitikėjimas. Kai žino, kad mūsų įmonė dirba gerai, yra pasitikėjimas tiesiog jiems nėra poreikio ieškoti kitų įmonių.

*14. Kas lemia, kad Olandai renkasi jūsų įmonę? Koks jūsų konkurencinis pranašumas? Dėl ko jūs iš esmės esate auganti įmonė?*

Ats.: klientų atžvilgiu Olandų rinkoje konkurencinį pranašumą kaip jau ir minėjau suteikia žemi kaštai. Taip pat mūsų konkurencinį pranašumą lemia programuotojų įvairovė – dažnai mes surandam netgi labai

reta programavimo kalba programuojantį žmogų nesamdydami jokių kitų įmonių. Kitas pranašumas - darbuotojai daugeliu atveju atitinka klientų reikalavimus. Būna žinoma visko, kartais per pokalbį pasirodo, kad žmogus labai tinkamas, bet po to paaiškėja, kad jam nesiseka kažkas, nėra imlus. Bet čia labai retas atvejis ir dažniausiai klientai/ užsakovai yra patenkinti darbuotojų darbu, kokybe. Dėl to mus klientai rekomenduoja ir naudojami mūsų paslaugomis pakartotinai.

*15. Kas jums yra verslo sėkmė? Ar kaip sėkmingus rezultatus matote tik materialius, finansinius rezultatus kaip pvz. augimas, pajamos? Ar rezultatus kaip sėkmingus vertinate taip pat prestižą, klientų lojalumą, įmonės (kaip verslo vieneto) augimą ir pan.?*

*Ats.:* Iš viešųjų ryšių specialistės pusės aš manau savaip, bet iš vadovo pusės žinoma didelę įtaką turi finansinis augimas, tai labai svarbu, nes tada galime plėstis. Tačiau įmonės įvaizdžio formavimas yra taip pat labai svarbu tiek vadovui, tiek Olandams. Dėl to tarkim ir mano etatas atsirado įdarbinti žmogų ne tik administratorės pareigoms, bet žmogų kuris galėtų puoselėti įmonės įvaizdį. Įmonėje įvaizdžio puoselėjimas yra labai svarbu ir matuojam netgi pagal atsiliepimus, komentarus, like'us. Grįžtamasis ryšys iš įvairių pusių yra labai akcentuojamas ir svarbus mūsų įmonėje. Ypač labai svarbu grįžtamasis ryšys iš potencialių darbuotojų kokią nuomonę jie turi apie mus.

Mes ir skatiname išsakyti nuomonę ir esame už atvirumą. Esame sukūrę ir Facebook rubriką „pokalbis su darbuotoju“, taip pat programuotojai rašo apie naujus techninius dalykus, sprendimus nes mes norim būti matomi ir kaip technologiškai stipri ir kompetentinga įmonė, galinti dalintis žiniomis su kitais. Kolkas mes esame pakankamai maži kitų Lietuvos įmonių atžvilgiu ir norint konkuruoti mums yra labai didelis iššūkis. Šiuo metu mes dar negalime pasiūlyti išskirtinių ir labai patrauklių erdvių, aplinkos, todėl stengiamės konkuruoti investicijoms į žinias, į suteikiamas galimybes darbuotojams tobulėti, mokytis. Žinoma investuojame ir įrangą, technologijas.

### ***Klausimai susiję su strategija***

*16. Kokia matote įmonės viziją ilguoju ar trumpuoju laikotarpiu?*

*Ats.:* Ilgajame laikotarpyje galiu pasakyti po 2 metų. Kai atėjau dirbti į šią įmonę buvo nustatytas strateginis tikslas: per du metus išaugti iki 50-ies darbuotojų. Pagal dabartinius plėtimosi mastus, mes galim šį tikslą pasiekti netgi per metus ar pusantrų. Tačiau kaip bus išties ateityje sunku pasakyti. Dar tolimesnėje ateityje vienas iš tikslų yra sukurti savo produktą rinkai, jog produktas būtų tikrai tik įmonės vardu sukurtas. Nežinau dar tikrai koks tai produktas galėtų būti ir kaip jis turėtų atrodyti, čia dar labai plati ir atvira tema. Negaliu pasakyti ar produktas turėtų būti skirtas vartotojams ar tai parodyti kas mes esam potencialiems darbuotojams, kad juos pritraukti. Visa tai dar yra idėjiniame lygmenyje, tačiau tokią viziją turime. Tiesiog garsiai dar apie tai nešnekam ir turim iki to subręsti.

*17. Ar jūs turite formalizuotą ir tarp darbuotojų iškomunikuotą strategiją?*

Ats.: Turime komunikacijos ir įvaizdžio kūrimo strategiją, nes mūsų Lietuvos padalinyje tai mums yra svarbiausia. Olandai dirba, jie yra dviese, galbūt jiems būtų tikslinga turėti tokį dokumentą, bet gal jie tiesiog per maži, kad reikėtų. Mes pavyzdžiui pusei metų pasirašom tikslus, tarkim aš parašau siūlymus iš komunikacijos pusės ir be abejo tai susiję su įmonės plėtimusi ir mes labai konkrečiai aptariam ką darysim, ko ne ir nustatom tolimesnius veiksmus. Tai ta strategija yra tiesiog paremta tikslų nustatymų ir tolimesnių veiksmų aptarimu.

*18. Kurie ištekliai jūsų manymų strategijos ir tikslų įgyvendinimo atžvilgiu yra patys svarbiausi: materialūs (fiziniai, finansiniai) ar nematerialūs (žmonės, ryšiai, verslo procesai/ struktūros)?*

Ats.: Vienareikšmiškai daug svarbiau mūsų įmonėje yra nematerialūs ištekliai. Jie ir kuria pas mus didžiausią vertę. Sakyčiau, kad pirmoje vietoje – žmonės, nes jie svarbiausi. Antroje ryšiai, nors mums realiai ryšių netrūksta, tačiau esami ryšiai yra labai svarbūs.

*19. Kokia jūsų nuostata Lietuvos klientų atžvilgiu? Ar jūsų tikslas teikti paslaugas tik užsienio klientams ar Lietuvoje taip pat matote perspektyvas?*

Ats.: Mes neskirstom klientų pagal šalis, labiau pagal tai koks tai klientas. Juk ir iš Lietuvos gali būti klientas kuris veikia tarptautiniu mastu. Todėl šalis iš esmės ne vaidina svarbiausio vaidmens. Mes tiesiog esame įsitvirtinę Olandijos rinkoje todėl ją ir laikome prioritetine.

***Įmonės patirtis nematerialių išteklių valdymo srityje:***

*20. Ar turite patirties taikant kokias nors nematerialių išteklių valdymo metodikas ar esate apie jas girdėję?*

Ats.: Kadangi įmonė maža, tai nebuvo atlikta specialių tyrimų ar rodiklių nustatyta. Iki šiol būdavo organizuojami asmeniniai, metiniai pokalbiai su vadovu. Pokalbio metu yra išsakomi lūkesčiai, aptariami kitų metų planai, praėjusių metų sėkmės ir nesėkmės. Ir žinoma po pokalbio stengiamasi atsižvelgti į pastabas ir jas įgyvendinti. Žinoma pokalbio metu kalbama ir dėl atlyginimo.

*21. Kokia dalimi savo verslo valdymo sprendimus grindžiate finansiniu vertinimu, o kokias kokybiniais indikatoriais? Kiek dėmesio skirate šių charakteristikų studijai? Ar tą darote intuityviai? Pvz. priimant naują darbuotoją, didesnę dėmesį skirsite finansinės investicijos analizei (vertinimui), ar kokybinių samdomo darbuotojo charakteristikų studijai?*

Ats.: Mano manymu abi šios dedamosios yra susiję ir svarbu ir tas, ir tas. Jeigu tarkim reikalingas naujas darbuotojas tada mes žiūrim ir siekiame, kad būtų santykis tarp to ką jis gali, moka, kokias kompetencijas turi ir tarp to kokias jo kainas, koks jo pageidaujamas darbo užmokestis. Jeigu matom, kad ta darbuotojo kaina neatitinka jo žinių ir rinkos vidurkio tada mes darbuotojo nesamdome. Dažnai susiduriame su situacija, kad žmonės save pervertina ir tokiu atveju mes nesiderame ir nenusileidžiame, kadangi mums reikalingas specialistas ir jis turi save vertinti pagal realias galimybes bei rinkos situaciją. Bet jeigu mes matom jauną ir perspektyvų žmogų, kuriam galbūt dar trūksta žinių, bet jis turi labai didelį potencialą,

yra žingeidus ir imlus, tokiu atveju mes į jį investuojam. Pradžioje leidžiame sau investuoti į darbuotoją netgi ganėtinai daugiau, tačiau mes turime matyti jame potencialą ir perspektyvą. Galbūt jis iš pradžių ir nedirba prie projektų, gali nedirbti kad ir mėnesį ar du, jisai tik mokosi, bet mes už tai jam mokam pinigų. Mes laikome tai investicija.

*22. Ar jums užtenka žmogiškųjų išteklių? Kaip vertinate situaciją rinkoje ar yra jų trūkumas/perteklius?*

Ats.: Pertekliaus tikrai nėra. Sunku rasti darbuotoją, žinoma priklauso nuo laikotarpio, bet šiaip iš esmės yra sudėtinga. Ypač sudėtinga rasti tikrai gerą specialistą, kuris jau turėtų patirties.

*23. Jūsų internetiniame puslapyje teigiama, kad jūs dar taip pat organizuojate mokymus, ar jie taip pat yra tam kad pritraukti darbuotojų? Kokiu tikslu iš įmonės pusės yra organizuojami mokymai?*

Ats.: Buvo mokymai, šiuo metu nebėra. Šie mokymai buvo organizuoti pirmą kartą ir buvo kaip bandymas. Taigi šis kartas vyko pabandymo lygmenyje, bet ateityje mes taip pat planuojam daugiau rengti įvairesnių mokymų. Galbūt kitokio pobūdžio, populiariesnių ir daugiau. O žiūrint iš vidinės pusės jeigu projektui reikia kažkokių specifinių žinių, mes siunčiam darbuotojus stažuotis. Tarkim va kitą mėnesį vienas darbuotojas vyks į Londoną, mokyti dirbti su kita platforma. Tačiau žinoma šie mokymai yra viena iš priemonių pritraukti potencialių darbuotojų su tokiais žiniomis kokių mums reikia.

*24. Jūsų nuomone, ar esamiems darbuotojams pakanka profesinių kompetencijų, žinių, įgūdžių? Koks yra bendras žmogiškųjų išteklių kokybės lygis?*

Ats.: Visi darbuotojai dirba su tokiais projektais, prie kurių dirbti leidžia jų turimos profesinės žinios. Tai yra parenkama grynai pagal kompetencijas kas prie kokių projektų dirba. Bet būna ir tokių atvejų, kad tarkim žmogus turi labai didelę patirtį prie vieno dalyko, o jis paskiriamas dirbti prie kito projekto reikalaujančio kitokių žinių. Tačiau tokios situacijos yra ganėtinai retas dalykas. Tai bendrai vertinant aš manau kad užtenka tos kokybės, išteklių, nes mes tiesiog labai atsirenkam darbuotojus. Mes investuojam tiek laiko, tiek lėšų darbuotojų atrankai todėl turim gerus specialistus. Bet aišku net ir turint pakankamai specialistų tam tikru laikotarpiu labai vertinam jeigu ateina labai patyręs ar imlus žmogus, galbūt mes jam neturim kažkokios aiškios pozicijos bet mes jį vis tiek įdarbinam jeigu matome potencialą.

*25. Suprantu, kad žmogiškieji išteklių jūsų įmonėje užima labai svarbią vietą. Tačiau jūsų nuomone ar yra skiriama pakankamai laiko žmogiškiems ištekliams valdyti, darbuotojų poreikių analizei, bendrai situacijai, tobulėjimui, mokymo atsipirkimui, įsisavinimui ir pan.?*

Ats.: Šitoje vietoje mums dar reikia labai tobulėti. Nėra pakankamai analizuojama, kad vadovas ar administracijos darbuotojai sektų ir valdytų tokius dalykus. Bet pas mus kiekvienas darbuotojas dirba prie projekto ir realiai tą visą jo darbą tiesiogiai stebi klientas, nes kiekvienas turi savo atskirą klientą ir dažnai mums gal net ir nėra poreikio tą vertinti. Tai tiesiog mato tas klientas kiek darbuotojas valandų dirbo, ką jisai padarė per tas valandas, bet kiekvienas projektas skirtingai. Yra kur kasdien pokalbiai ir

aptariama viskas. O kalbant bendrai apie visą įmonę susirinkimų metu aptariama progresas kas yra padaryta, kas nepasisėkė ir kas bus daroma ateityje. Kiekvienas greitai po kelias minutes papasakoja iš eilės, kol dar galim. Ateityje mes to negalėsime daryti kai bus daugiau darbuotojų todėl šioje srityje turim dar tobulėti ir augti.

*26. Kokias matote silpnąsias vietas žmogiškajame kapitale? Ką reiktų tobulinti?*

Ats.: Iš profesinės pusės galbūt būtų mokymai. Reikėtų daugiau vidinių mokymų. Metinių pokalbių metu buvo pastebėta, kad daugeliui darbuotojų mokymai yra labai aktualu. Vidinis tobulėjimas, dalyvavimas kituose seminaruose. Programavimas yra tokia sritis, kad jie negali stovėti vietoje turi tobulėti dėl to mokymai yra labai svarbu. Darbuotojai patys norėtų daugiau vidinių seminarų įmonėje.

*27. Ką galėtumėte įvardinti kaip stipriausias žmogiškojo kapitalo vietas?*

Ats.: Bendraujanti komanda, jeigu iškyla vienam bėda gali kreiptis į kitus ir kiti atsitraukę nuo savo projektų padės kitam išspręsti problemą. Nėra vidinės konkurencijos, labai gera ir draugiška atmosfera. Tai manau ir būtų tos stipriausios vietos.

*28. Jūsų nuomone ar įmonė turi pakankamai užmezgusi ryšių?*

Ats.: Olandai gal planuoja užmegzti daugiau ryšių, tačiau mums šis klausimas nėra labai aktualus. Mūsų problematika, kad mums trūksta darbuotojų. Ryšių su klientais užmezgimas yra Olandų užduotis, mums tai nėra labai aktualu.

*29. Kadangi minėjote, kad jums aktualu užmegzti ryšius su potencialiais darbuotojais ar jūs bendradarbiaujate su mokymosi įstaigomis?*

Ats.: Taip, mes bendradarbiaujame su mokymosi įstaigomis. Ir planuojame šiuos ryšius plėsti. Šiais metais prie strateginių tikslų ir yra tarkim plėsti ryšius su KTU. Dalyvausime Karjeros dienose, planuojame pradėti vesti paskaitas universitete savo įmonės vardu, bet čia dar yra derinama tik. Tai visi šie ryšiai yra tam kad pritraukti žmogiškuosius išteklius. Prie viso to mes dirbame ganėtinai aktyviai.

*30. Šie ryšiai yra palaikomi ir skiriama laiko jiems puoselėti ar yra tik tam tikromis situacijomis bendraujama?*

Ats.: Laiko skiriama pakankamai ir ryšiai palaikomi sistemiškai. Turime kontaktus atsakingų žmonių su kuriais nuolat kontaktuojame.

### **Interviu su įmonės vadovu – akcininku**

*31. Ar Jūsų įmonėj svarbu santykiai su kapitalo skolintojais (investuotojais) pvz. geresnių sąlygų gavimas ar Jūsų įmonė veikia tik iš nuosavo kapitalo?*

Ats. Iš esmės mums svarbu investuotojai, bet tam skiriamas ne pagrindinis dėmesys. Tai orientuota daugiau į ateitį. Į mus daugiausia investuoja motininė įmonė ir galima sakyti, kad mes net veikiam kaip nepelno siekianti organizacija. Mums pelnas nėra esmė, mes neskaičiuojame, kiek tiksliai uždirbam iš kiekvieno projekto ar jis pelningas ar ne. Mūsų pagrindinis dėmesys – turėti reikiamus gerus specialistus,

kad Olandai turėtų ką pasiūlyti klientams. Mes randame specialistus, kartais net tokius, kurie programuoja išskirtinėmis, retomis kalbomis. Iš to gauname pinigus įvairioms pramogoms, renginiams ir pan. Žinoma, mes negauname labai didelių pinigų, kad išsimokėti dividendams ar pan., bet tiek kiek reikia mes turime lėšų. Todėl mums svarbu ir įmonėje sukurti tokia infrastruktūrą, kad gerai aptarnauti Olandų surastus klientus. Iš kitos pusės, kuo mes geriau dirbame, tuo daugiau galime gauti iš motininės įmonės. Todėl negalime sakyti, kad nesame visiškai susiję su pelno uždirbimu, tačiau tai daugiau netiesioginė priklausomybė.

Aišku ateityje mes planuojame, ieškoti papildomų investicijų, kad nebūti tiek priklausomiems nuo Olandų, bet labai didelio poreikio tam nėra. Svarbiausia, kad mes rastume tokius specialistus kokių reikia. Mes netgi planuojame susikurti idealų darbuotojo profilį, kaip specialisto viziją, jog žmogus būtų komunikabilus, būtų profesionalas savo srityje ir turėtų visas reikiamas charakteristikas.

*32. Ar jūs skaičiuojate kokius nors rodiklius? Pvz. finansinius rodiklius?*

Ats.: finansinė situacija vertinama mažai, mes beveik neskaičiuojam tų įprastų rodiklių. Daugiau mes skaičiuojam kiek kokių vidinių mokymų surengėm, kiek kokių renginių, žiūrim į bendradarbiavimo su universitetais rezultatus, nustatom tikslus. Daugiau tokie rodikliai, kurie mums aktualūs.

*33. Ar jūs turite parengę strategiją?*

Ats.: taip turime. Turim marketingo, komunikacijos, distribucijos strategijas, turime išsikėlę tikslus, parengę metrikas pagal kuriuos ir skaičiuojam ar tikslai pasiekiami ar ne. Daugiausiai mes orientuojamės į reputaciją, į komunikaciją, įmonės žinomumo didinimą. Todėl ir strateginiai tikslai susiję su šiais dalykais.

*34. Ar yra skaičiuojama kiek projektų įgyvendinama per mėnesį, metus?*

Ats. Daug projektų padaryta, bet tokių konkrečių skaičių negaliu pasakyti. Mes esame kūrę skrydžių registravimo sistemas, kitas aplikacijas, bet iš esmės tai nėra tiek daug tokių projektų. Daugiausiai mes veikiamė specialistų samdymo pagrindu.

*35. Kokie yra svarbiausi verslo procesai jūsų įmonėje? Kaip viskas vyksta nuo projekto suradimo iki galutinio rezultato pristatymo?*

Ats.: Mūsų veiklą iš esmės galima skirstyti į dvi sritis: projektinę ir konsultavimo. Projektinę dalį galima palyginti kai su gamyba ir mūsų darbuotojai yra kaip technologai, kuriantys tam tikrus produktus kaip pavyzdžiui aplikacijas ar kitokias programas, palaikymo sistemas. Tuo atveju yra užsakymas ir pas jį įgyvendinam. Tokių projektų mes turim, bet tai nėra didžioji dalis. Daugiausiai, apie kokia 85% sudaro konsultavimas. Dažniausiai klientai prašo tam tikrų specialistų ir galima sakyti, kad mes nuomojam savo darbuotojus, jų kompetencijas. Dažnai įmonėms trūksta kažkokių specifinių žinių ir kreipiasi į mus ar mes galėtume pasiūlyti žmogų, kuris gali atlikti tam tikras užduotis. Dažniausiai mes sugebame surasti tokius specialistus kokių prašo klientai ir tada mes savo darbuotoją „nuomojam“ klientui ir jie bendrauja

tiesiogiai. Tai šita veikla mūsų ir yra pagrindinė. Mes todėl ir orientuojamės į pačios infrastruktūros gerinimą, kad tiesiog darbuotojai galėtų kuo geriau aptarnauti klientus. Dažnai gaunam konsultavimo užsakymo ir iš tų pačių įmonių pakartotinai.

*36. Galima būtų sakyti, kad jūsų paslaugomis naudojasi ir todėl, kad jūs galite pasiūlyti specialistus žemesniais kaštais?*

Ats.: taip, iš dalies mes galime pasiūlyti žemesniais kaštais, bet mūsų konkurencinis pranašumas ir tame, kad mes surandam net specifinių žinių ir įgūdžių reikalaujančius specialistus. Olandijoje rasti tokius specialistus yra sudėtingiau ir žinoma jie kainuoja daug daugiau.

## 8 PRIEDAS. IK ELEMENTŲ BŪKLĖS ANALIZĖS SANTRAUKA

IK rūšis	Elemento trumpinys	IK elementas	Valdymas pagal vadovą	Būklė (Vidurkis, %)	Siūlomas sprendimas	Aktyvi suma	Pasyvi suma	Įtaka kitiems elementams <sup>4</sup>	Privalumai	Trūkumai
Žmogiškasis kapitalas	ŽK-1	Profesinės kompetencijos	daug	69	vystyti	23	22	B	Aukšta kokybė, pakankamas kompetencijų kiekis	Nepakankamai valdoma, turi didelę įtaką kitiems elementams
	ŽK-2	Socialinės kompetencijos	vidutiniškai	84	išlaikyti stabilumą	27	9	C	Gera būklė, valdomas išteklius	Darant įtaką socialinėms kompetencijoms, stipriai įtakojami kiti elementai
	ŽK-3	Imlumas	mažai	66	analizuoti	9	14	E	Nedidelė svarba ir maža įtaka kitiems elementams	Per mažas valdymas
	ŽK-4	Kūrybiškumas	mažai	73	analizuoti	12	16	E	Nedaug įtakoja kitus elementus	Nevaldomas, nepakanka priemonių kūrybiškumui išreikšti
	ŽK-5	Lojalumas	daug	72	vystyti	11	7	E	Puikiai valdomas, neįtakoja kitų elementų	Prasta kiekis ir kokybė
	ŽK-6	Motyvacija	vidutiniškai	72	vystyti	21	19	B	Motyvacijai gerėjant, gerės ir kiti elementai.	Jautri IK elementų pokyčiams, nepakankamai gera būklė

<sup>4</sup> A – didelė įtaka kitiems elementams, didelis tobulinimo potencialas;

B - didelė įtaka kitiems elementams, vidutinis tobulinimo potencialas;

C - didelė įtaka kitiems elementams, mažas tobulinimo potencialas;

D - nedidelė įtaka kitiems elementams, didelis tobulinimo potencialas;

E - nedidelė įtaka kitiems elementams, vidutinis tobulinimo potencialas;

F - nedidelė įtaka kitiems elementams, mažas tobulinimo potencialas;



	ŽK-7	Lyderystė	vidutiniškai	62	vystyti	17	12	D	Nejautrus elementas pokyčiams	Prasta būklė, nepakankamas valdymas
	ŽK-8	Užsienio kalbų žinios	mažai	86	išlaikyti stabilumą	20	8	C	Labai aukštas užsienio kalbų lygis.	Nesekama situacija
Struktūrinis kapitalas	SK-1	Įmonės kultūra	daug	86	išlaikyti stabilumą	23	25	C	Stipri įmonės kultūra	Kultūros jautrumas IK pokyčiams
	SK-2	Vidinės komunikacijos sistema	mažai	91	imtis veiksmų	14	14	F	Gera būklė	Nesvarbus elementas, geros būklės galėtų suteikti konkurencinį pranašumą
	SK-3	Duomenų bazės	mažai	49	analizuoti	10	8	D	Neįtakoja kitų elementų	Prasta būklė, nėra valdoma
	SK-4	Inovacijų sistema	mažai	60	analizuoti	16	30	D	Koreliuoja su kūrybiškumo elementu	Nevaldoma, prasta esama būklė
	SK-5	Dalinimasis žiniomis, patirtimi	vidutiniškai	81	vystyti	18	26	B	Gera būklė, savaime suvokiamas procesas	Per mažas valdymas
	SK-6	Verslo procesai	vidutiniškai	75		14	16	B	Gera būklė	Šiek tiek per mažas valdymas
Ryšių kapitalas	RK-1	Santykiai su klientais	vidutiniškai	86	išlaikyti stabilumą	14	31	F	Puiki būklė ir esminis elementas	Labai jautrus IK pokyčiams
	RK-2	Ryšiai su mokymosi įstaigomis	mažai	64	analizuoti	14	13	D	Suprantama šių ryšių svarba	Didelis tobulinimo potencialas
	RK-3	Įmonės reputacija	vidutiniškai	80	išlaikyti stabilumą	12	31	F	Teisinga kryptis, sukurtas geras įvaizdis	Įmonė nėra plačiai žinoma
	RK-4	Santykiai su Olandais	vidutiniškai	92	išlaikyti stabilumą	14	19	F	Geri ir glaudūs santykiai su motinine įmone	Nėra