



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Laura Godelytė

**ŽMOGIŠKOJO KAPITALO POVEIKIS VERSLO
INTERNACIONALIZACIJOS PROCESAMS LIETUVOS ĮMONĖSE**

**THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON THE PROCESSES OF BUSINESS
INTERNATIONALISATION AT LITHUANIAN ENTERPRISES**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, programos kodas 621N10008

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2016

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

prof. habil. dr. Romualdas Ginevičius

(Vardas, pavardė)

(Data)

Laura Godelytė

**ŽMOGIŠKOJO KAPITALO POVEIKIS VERSLO
INTERNACIONALIZACIJOS PROCESAMS LIETUVOS ĮMONĖSE**

**THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON THE PROCESSES OF BUSINESS
INTERNATIONALISATION AT LITHUANIAN ENTERPRISES**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, programos kodas 621N10008

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vadovas

Doc. dr. Renata Korsakienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantas Doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2016

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo studijų kryptis

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N10008

Organizacijų vadybos specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
prof. habil. dr. Romualdas Ginevičius

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Laurai Godelytei.....
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Žmogiškojo kapitalo poveikis verslo internacionalizacijos procesams Lietuvos
įmonėse.....

patvirtinta 2014 m. gruodžio 10 d. dekanu potvarkiu Nr. 290vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 201...m. d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę ir sintezę žmogiškojo kapitalo ir jo vertinimo internacionalizacijai tema;
2. Išanalizuoti internacionalizacijos teorinius aspektus, apžvelgti internacionalizacijos išorinius ir vidinius aplinkos veiksnius;
3. Sudaryti žmogiškojo kapitalo poveikio verslo internacionalizacijai modelį;
4. Įvertinti sudaryto modelio tinkamumą ir ryšius;
5. Pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

Doc. dr. Rasuolė Vladarskienė.....
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Doc. dr. Renata Korsakienė

Vadovas
(Paraša)

.....
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....
(Parašas)

Laura Godelytė

.....
(Vardas, pavardė)

.....
(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universiteto egzaminų
sesijų ir baigiamųjų darbų rengimo bei gynimo
organizavimo tvarkos aprašo
2 priedas

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Laura Godelytė, 20140828

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Verslo vadybos fakultetas

(Fakultetas)

Verslo vadyba, OVfm-14

(Studijų programa, akademinė grupė)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. sausio 04 d.
(Data)

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas (projektas) tema „Žmogiškojo kapitalo poveikis verslo internacionalizacijos procesams Lietuvos įmonėse“ patvirtintas 20 14 m. gruodžio 10 d. dekanu potvarkiu Nr. 290vv, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe (projekte) pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą (projektą), mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

Mano darbo (projekto) vadovas doc. dr. Renata Korsakienė

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą (projektą) nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

Laura Godelytė

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas Įmonių
ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data-....-....

Antrosios pakopos studijų **Verslo vadybos** programos magistro baigiamasis darbas
Pavadinimas **Žmogiškojo kapitalo poveikis verslo internacionalizacijos procesams
Lietuvos įmonėse**
Autorius **Laura Godelytė**
Vadovas **Doc. dr. Renata Korsakienė**

Kalba

☒ X

lietuvių

☐

užsienio

Anotacija

Mažos ir vidutinės įmonės yra visuotinai pripažįstamos kaip ekonominį augimą lemiantis veiksnys, turintis poveikį šalies konkurencingumo didinimui. Globalizacijos kontekste didėja MVĮ internacionalizacijos vaidmuo, lemiantis naujų technologijų plėtojimą. MVĮ internacionalizaciją stipriai lemia savininkų / vadovų turimas žmogiškasis kapitalas, todėl magistro baigiamajame darbe siekiama papildyti tyrinėtojų patvirtintas hipotezes ir ryšius, nustatant žmogiškojo kapitalo poveikį MVĮ internacionalizacijos procesui atsižvelgiant į Lietuvos ekonominę situaciją, tarptautinio verslo tendencijas, užimtumo, išsilavinimo ir kitus rodiklius. Teorinėje darbo dalyje apibrėžiama žmogiškojo kapitalo koncepcija, sąvoka ir žmogiškojo kapitalo vertinimas, apžvelgiama mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos koncepcija, pateikiami internacionalizacijos modeliai. Taip pat analizuojamas žmogiškojo kapitalo vertinimas ir jo poveikis internacionalizacijai. Tiriamojoje ir analitinėje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, tiriamojo reiškinių ir jo aplinkos apžvalga, analizuojami ir apibendrinami tyrimo metu gauti rezultatai, pateikiamos tyrimo išvados, pasiūlymai.

Darbą sudaro šios dalys: įvadas, teoriniai aspektai, tiriamoji ir analitinė dalis, struktūrinis lygčių modeliavimas, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, priedai.

Darbo apimtis – 69 p. be priedų teksto, 16 iliustr., 17 lent., 57 bibliografiniai šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: žmogiškasis kapitalas, internacionalizacija, žmogiškojo kapitalo vertinimas, mažos ir vidutinės įmonės, verslininkai, vadovai.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Business Management
Department of Economics and Management

ISBN ISSN
Copies No.
Date-.....-.....

Master Degree Studies **Business Management** study programme Master Graduation Thesis
Title **The Impact of Human Capital on the Processes of Business Internationalisation at Lithuanian Enterprises**
Author **Laura Godelytė**
Academic supervisor **Renata Korsakienė**

Thesis language:
Lithuanian

Annotation

Small and medium enterprises (SMEs) are generally recognized as the factor, which determines economic growth and affects the increase of the competitiveness of the country. The role of SMEs becomes major within the context of internationalization, and this determines development of the new technologies. SMEs internationalization is highly influenced by available human capital of the owners/managers; therefore, this final thesis for obtaining master's degree pursues replenishment of the hypotheses and links proved by researchers in order to establish the influence of human capital for SMEs internationalization process in respect to economic situation of Lithuania, international business trends as well as employment, education and other indicators. Theoretic part of the work defines the concept of the human capital, its idea as well as assessment by providing internationalization patterns. Assessment of human capital and its impact on internationalization is analysed by this part also. Exploratory and analytical parts of the work provide methodology of research, the review of the examined phenomenon as well as research conclusions and the proposals.

Thesis contains three parts as follows: introduction, academic aspects, exploratory and analytical parts, structural comparison of equations, conclusions and proposals, list of the literature and enclosures.

The scope of the work: 69 pages excluding text of enclosures, 16 figures, 17 tables and 57 bibliographic sources. Enclosures of work are attached separately.

Keywords: human capital, internationalization, assessment of human capital, small and medium enterprises, entrepreneurs, leaders.

TURINYS

TURINYS	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS	10
1. ŽMOGIŠKOJO KAPITALO TEORINIAI ASPEKTAI	13
1.1. Žmogiškojo kapitalo samprata	13
1.2. Žmogiškojo kapitalo vertinimas	16
2. MAŽŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	21
2.1. Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos koncepcija	21
2.2. Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos modeliai	24
3. ŽMOGIŠKOJO KAPITALO POVEIKIS INTERNACIONALIZACIJAI	28
4. ŽMOGIŠKOJO KAPITALO POVEIKIO LIETUVOS MVĮ INTERNACIONALIZACIJOS PROCESUI ANALIZĖ IR TYRIMAS	33
4.1. Lietuvos MVĮ internacionalizacijos proceso aplinkos (konteksto) apžvalga	33
4.1.1. Politinė aplinka	34
4.1.2. Ekonominė aplinka	37
4.1.3. Socialinė – kultūrinė aplinka	41
4.1.4. Technologijų, inovacijų aplinka	42
4.2. Tyrimo metodologija	46
4.2.1. Tyrimo koncepcija ir problematika	46
4.2.2. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra	47
4.2.3. Tyrimo modelio koncepcija ir hipotezė	48
4.2.4. Tyrimo instrumentai	49
4.2.5. Tyrimo metodika ir organizavimas	51
4.3. Tyrimo rezultatų pateikimas, analizė, interpretavimas	52
IŠVADOS, PASIŪLYMAI	63
LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI	65
PRIEDAI	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tipinės žmogiškojo kapitalo išteklių sąvokos apibrėžtys (Ployhart et al. 2014).....	15
2 lentelė. Kategorijos ir žmogiškojo kapitalo kintamieji pagal sritis (sudaryta autorės remiantis Unger et al. 2011)	17
3 lentelė. Žmogiškojo kapitalo indekso struktūra (Schwab 2015)	19
4 lentelė. Internacionalizacijos modelių charakteristika (Olejnik, Swoboda 2012).....	25
5 lentelė. Žmogiškojo kapitalo ir gerovės tarpusavio santykių skirtumai ir panašumai (Galabova, McKie 2013).....	28
6 lentelė. Žmogiškojo kapitalo vertinimas internacionalizacijai (sudaryta autorės)	32
7 lentelė. Lietuvos užimtumo pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos sritis ir profesijas (Schwab 2015).....	39
8 lentelė. Žmogiškojo kapitalo, aplinkos veiksnių, veiklos rodiklių rezultatų matavimo skalės	50
9 lentelė. Žmogiškojo kapitalo faktorių patikimumas	51
10 lentelė. Tyrimo statistiniai įmonės bendrieji duomenys	53
11 lentelė. Tyrimo statistiniai demografiniai duomenys	55
12 lentelė. Motyvuojantys veiksniai pradėti tarptautinę veiklą.....	56
13 lentelė. Ribojantys veiksniai pradėti tarptautinę.....	56
14 lentelė. Žmogiškojo kapitalo kintamųjų kaita ir svarba vykdant tarptautinę veiklą.....	57
15 lentelė. Žmogiškojo kapitalo faktorių ryšys tarpusavyje.....	57
16 lentelė. Motyvuojančių ir ribojančių veiksnių sąsajos su tarptautinės veiklos rodikliais.....	58
17 lentelė. Modelio kintamųjų ryšiai	62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. MVĮ internacionalizacijos išoriniai, vidiniai motyvai ir kliūtys (sudaryta autorės remiantis Korsakienė, Tvaronavičiene 2012).....	23
2 pav. Internacionalizacijos teorijos modelių grupavimas (sudaryta autorės remiantis Vaiginiene 2009, Alimiene 2012).....	26
3 pav. Pagrindinės internacionalizacijos modelių koncepcijos (Vaiginienė 2009).....	27
4 pav. 2013-2014 m. Įmonių vadovų išskiriamos svarbiausios grėsmės jų verslo augimui ateityje („PwC“, „Verslo žinios“ 2015).....	34
5 pav. Prioritetai siekiant užtikrinti Lietuvos įmonių konkurencingumą („PwC“ ir „Verslo žinios“ 2015).....	37
6 pav. Įmonių vadovų nuomone, svarbiausios galimybės verslui (PwC“, „Verslo žinios“ 2015) ...	39
7 pav. Įmonių vadovų tikėjimas savo įmonių pajamų augimu („PwC“ ir „Verslo žinios“ 2015).....	40
8 pav. Įmonės susiduria ar susidurs su šių specialistų trūkumu („PwC“ ir „Verslo žinios“ 2015) ...	41
9 pav. Mokiniai ir studentai įgiję išsilavinimą 2003 – 2014 m. (Statistikos departamentas).....	42
10 pav. Lietuvos įmonių vadovų nuomonė apie tendencijas, kurios labiausiai pakeis jų verslą ateityje („PwC“ ir „Verslo žinios 2015).....	43
11 pav. Įmonių pagal veiklos sritis pasiskirstymas, kurios diegė inovacijas 2010-2012 m. (Statistikos departamentas).....	43
12 pav. Įmonių naudojančių IT augimo tendencija (Statistikos departamentas).....	44
13 pav. Priemonės, kurios padėtų padidinti Lietuvos įmonių inovacinį potencialą („PwC“ ir „Verslo žinios“ 2015)	45
14 pav. Žmogiškojo kapitalo, internacionalizacijos, aplinkos veiksnių rezultatų sąveikos modelis	48
15 pav. Žmogiškojo kapitalo ir tarptautinės veiklos rodiklių sąsajų modelis (1 variantas)	60
16 pav. Žmogiškojo kapitalo ir tarptautinės veiklos rodiklių sąsajų modelis (2 variantas)	61

IVADAS

Mažos ir vidutinės įmonės (toliau – MVĮ) yra laikomos ekonominiu veiksnio, didinančiu konkurencingumą, tiek nacionaliniu, tiek regioniniu lygiu. Neatsitiktinai tiek MVĮ steigimą, tiek MVĮ internacionalizaciją palaiko Europos Sąjungos (ES) šalių vyriausybės politikos (Korsakienė *et al.* 2014). MVĮ susiduria su nuolat augančia konkurencija, todėl siekdamas augimo yra priverstos konkuruoti tarptautinėse rinkose. Tai lėmė, jog MVĮ internacionalizacija tapo įvairių sričių mokslininkų tyrimo objektu.

Aktualumas. MVĮ konkurencingumas ir internacionalizacija yra glaudžiai susiję su žmogiškuoju kapitalu. Globalizacijos procesų kontekste vis aiškiau suvokiama, kad svarbiausias visuomenės ekonomikos veiksnys yra ne materialiniai ar finansiniai ištekliai, o žmogiškasis kapitalas, kurio sudedamosios dalys yra žinios, gebėjimai ir įgūdžiai (Gižienė, Simanavičienė 2012). Naujų technologijų spartus vystymasis išryškina augantį išsilavinusių, kvalifikuotų, kompetentingų darbuotojų poreikį, todėl žmogiškojo kapitalo svarba tampa būtina sąlyga sėkmingam visuomenės vystymuisi (Lapinskaitė, Krikščiūnaitė 2014), taip pat ir ekonominiam augimui ir internacionalizacijos procesui. Taip pat svarbu pažymėti, jog šiuolaikiniam pasauliui yra būdingi bruožai, išreiškiantys globalizacijos, tarptautinių mainų bei internacionalizacijos procesų plėtrą ir prioritetiškumą visose be išimties politinės, socialinės, ekonominės raidos bei technologijų pažangos srityse. Šiandieninis pasaulis suvokiamas kaip intensyvumu pasižyminčio tarptautinio bendradarbiavimo bei įvairialypių tarptautinių ryšių ir santykių plėtojimo sistema, orientuota į bendros kultūrinės, informacinės, ekonominės ir technologinės gyvenimo aplinkos sukūrimą ir tolesnę raidą (Melnikas *et al.* 2008). Globalizacija, žiniomis grindžiama ekonomika, technologijų pokyčiai skatina daugelį šalių ir organizacijų ieškoti naujų būdų, kaip išlaikyti konkurencinį pranašumą. Todėl vyrauja tendencija, kad sėkmė didele dalimi priklauso nuo didesnių žmogaus individualių kompetencijų. Žmonės tampa vertingu turtu, kuris gali būti pripažintas per žmogiškojo kapitalo sistemą (Kwon 2009).

Naujumai. Remiantis pastarojo laikotarpio mokslininkų atliekamais tyrimais vis labiau tyrinėjami ryšiai tarp žmogiškojo kapitalo ir konkurencingumo (Korsakienė 2012, 2014), žmogiškojo kapitalo ir pelningumo, veiklos rezultatų (Chowdhury *et al.* 2014), verslo orientacijos, valdymo įsipareigojimų, efektyvumo, naujovių pritaikymo, kokybės, žmogiškojo kapitalo vertės kūrimą ir atskleidimą pagal darbuotojų žmogiškojo kapitalo komponentus padedančius kurti įmonei vertę, augimą (Beattie, Smith 2010, Rauch *et al.* 2005), ir daugelis kitų kintamųjų. Su visais šiais kintamaisiais žmogiškasis kapitalas koreliuoja: su vienais ryšys stipresnis, su kitais silpnesnis.

Rengiamo darbo esmė. Šiuo darbu siekiama papildyti tyrinėtojų patvirtintas hipotezes ir ryšius, nustatant žmogiškojo kapitalo poveikį mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos procesams atsižvelgiant į Lietuvos ekonominę situaciją, tarptautinio verslo tendencijas, užimtumo ir išsilavinimo ir kitus rodiklius.

Problema. Lietuvoje vyrauja smulkusis ir vidutinis verslas, o sprendimą pradėti įmonės internacionalizacijos procesą tendencingai priima patys vadovai. Todėl spartėjant globalizacijai, augant žiniomis grindžiamai ekonomikai ypač svarbu įvertinti vadovų žmogiškojo kapitalo poveikį Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos procesams, taip įvertinant ir Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo pasiruošimą įmonės internacionalizacijai. Siekiant įvertinti žmogiškąjį kapitalą atlikta įvairių tyrimų, tačiau atsižvelgiant į skirtingus išorinius ir vidinius valstybių veiksnius, kurie pakreipia tyrimus vienokia ar kitokia linkme, žmogiškojo kapitalo vertinimas ir toliau išlieka aktuali problema. Nors žmogiškojo kapitalo vertinimo aktualumą pabrėžė daug žmogiškojo kapitalo tyrėjų, tačiau tyrimuose neišryškėjo vieningas ir išbaigtas požiūris į žmogiškojo kapitalo vertę, neišsiaiškinta vertės nustatymo metodika ir taikytini vertinimo principai. Todėl svarbu atlikti kuo daugiau įvairių tyrimų siekiant išsiaiškinti vadovų žmogiškojo kapitalo poveikio Lietuvos MVĮ internacionalizacijos procesui vertinimą, kuris leistų nustatyti vadovų žmogiškojo kapitalo lygį ir poveikį Lietuvos MVĮ internacionalizacijos procesui. Taip pat nustatyti ir įvertinti, kokie veiksniai padeda ar sumenkina įmonės vadovo gebėjimus prisidėti prie įmonės internacionalizacijos ir kaip šie veiksniai turi įtakos efektyviai įmonės internacionalizacijai.

Darbo objektas – žmogiškasis kapitalas.

Darbo tikslas – nustatyti žmogiškojo kapitalo poveikį internacionalizacijos procesams Lietuvos įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti žmogiškojo kapitalo sampratą ir vertinimą;
2. Apžvelgti mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos koncepciją ir modelius;
3. Išanalizuoti ir nustatyti žmogiškojo kapitalo vertinimą ir poveikį internacionalizacijai.

Darbo metodika. Mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė ir sisteminimas.

Tyrimo metodai. Internetinė anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Teorinėje darbo dalyje apibrėžiama žmogiškojo kapitalo koncepcija, sąvoka ir žmogiškojo kapitalo vertinimas, apžvelgiama mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos koncepcija, pateikiami internacionalizacijos modeliai. Taip pat analizuojamas žmogiškojo kapitalo vertinimas ir jo poveikis internacionalizacijai. Tiriamojoje ir analitinėje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, tiriamojo reiškinių ir jo aplinkos apžvalga, analizuojami ir apibendrinami tyrimo metu gauti rezultatai, pateikiamos tyrimo išvados, pasiūlymai.

Svarbiausių teorinių teiginių ir tyrimo šaltinių apžvalga.

Žmogiškasis kapitalas lemia naujų technologijų diegimą, veikia ekonominius ir socialinius procesus. Todėl žmogiškųjų išteklių vertė visada priklauso nuo individo turimų žinių ir gebėjimų tas žinias valdyti. MVI turimas žmogiškasis kapitalas, pavyzdžiui, žinios apie tarptautines rinkas, užsienio kalbų žinios, tarptautinė orientacija, tarptautinio verslo įgūdžiai, patirtis, inovatyvumas, gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, sudaro prielaidas sėkmingai internacionalizacijai. Be to, tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas didina konkurencingumą ir skatina augimą. Apibendrinus mokslinius tyrimus, galima teigti, kad dauguma mokslininkų patvirtino hipotezę apie žmogiškojo kapitalo naudą ir jo teigiamą įtaką internacionalizacijai bei internacionalizacijos efektyvumui.

Autoriaus teorinis indėlis ir darbo praktinė nauda. Šie rezultatai yra svarbūs tiek įmonių vadovams, kurie ketina plėtoti verslą užsienio rinkose, tiek valstybės politikos formuotojams, rengiantiems MVI paramos programas, susijusias su žmogiškojo kapitalo didinimu.

Teorinis indėlis. Parengtas mokslinis straipsnis tema: Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacija ir žmogiškasis kapitalas. Publikuota MOKSLAS – LIETUVOS ATEITIS. Verslas XXI amžiuje, 2015 7(2): 157–162.

1. ŽMOGIŠKOJO KAPITALO TEORINIAI ASPEKTAI

Žmogiškojo kapitalo sąvoka šiuolaikiniame pasaulyje nėra nežinomas reiškiny, pastarojo šimtmečio tyrinėjimai vis labiau įrodo žmogiškojo kapitalo svarbą ekonomikai, gyvenimo kokybei, darniam valstybės vystymuisi – tai sąlygoja investicijų į žmogiškąjį kapitalą augimą. Šios tendencijos atsispindi skirtingo laikotarpio mokslininkų tyrinėjimuose, jų pateikiamose žmogiškojo kapitalo sąvokų apibrėžtyse ir žmogiškojo kapitalo sudedamosiose dalyse. Todėl šiame skyriuje plačiau apibrėžiama žmogiškojo kapitalo sąvoka, koncepcija, žmogiškojo kapitalo elementai ir žmogiškojo kapitalo vertinimas.

1.1. Žmogiškojo kapitalo samprata

Žmogiškasis kapitalas dažniausiai suvokiamas, kaip sąsaja su individų savybėmis, kurios negali būti keičiamos į mašinas. Todėl žmogiškajam kapitalui priskiriami šie požymiai: individuali kompetencija, asmeninis požiūris, įgūdžiai, žinios, asmeninis kontaktų tinklas, įsipareigojimas ir motyvacija, sveikata, darbo galimybės ir įgyta patirtis (Galabova, McKie 2013). Dauguma žmogiškąjį kapitalą nagrinėjusių mokslininkų dėmesį sutelkė į žmogiškąjį kapitalą individo lygmeniu, tačiau neseniai žmogiškasis kapitalas pradėtas nagrinėti ir individų kolektyviniu lygiu (darbuotojų grupės, padalinio, organizacijos) (Ployhart *et al.* 2014). Žvelgiant plačiau, daugelio disciplinų pagrindu naujai apibrėžiami žmogiškojo kapitalo ištekliai, kurie pateikiami kaip individo ar grupės gebėjimai, atsižvelgiant į individualias žinias, įgūdžius, gebėjimus ir kitas charakteristikas (*angl.* knowledge, skills, abilities, and other characteristics), kuriomis disponuojama (Ployhart *et al.* 2014).

Ekonomistai, analizavę darbo jėgą, dėmesį koncentruoja į formaliojo švietimo ir mokymosi finansinę naudą, o strateginio valdymo mokslininkų nuomone, žmogiškasis kapitalas yra konkurencinio pranašumo šaltinis, kur žmogiškojo kapitalo vystymasis ir panaudojimas pereina į žinių valdymą (Galabova, McKie 2013). Mokslininkai, analizavę žmogiškojo kapitalo išteklius, išskiria koncepcijos lygmenį (įmonės, grupės, individo), turinį (įgūdžius, švietimą, sveikatos apsaugą), teorinę struktūrą (išteklių, individualių žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų charakteristikų) ir santykius su rezultatais (*pvz.*, vertės kūrimas) (Ployhart *et al.* 2014). Mokslinėje literatūroje žmogiškasis kapitalas dažnai skirstomas į bendrąjį ir konkrečiai įmonei priskiriamą žmogiškąjį kapitalą. Pavyzdžiui, formalus išsilavinimas yra laikomas bendruoju žmogiškuoju kapitalu, o darbo patirtis ir laikas konkrečioje įmonėje laikomi tai įmonei priskiriamu žmogiškuoju kapitalu (Chowdhury *et al.* 2014). M. Ruzzier *et al.* (2007) tvirtina, kad žmogiškasis kapitalas neatsiejamas nuo individų, todėl parodo asmens įgytų per tam tikrą laiką vertingų įgūdžių ir žinių spektrą.

Organizacijos žmogiškasis kapitalas dažnai suvokiamas kaip bendrosios ir specialiosios žinios bei darbuotojų įgūdžiai, įgyti organizacijoje (Chowdhury *et al.* 2014). Siekiant atitinkamų rezultatų, organizacijose įgyvendinami tikslai ir nors konkretūs tikslai yra išskirtinai priskiriami tam tikroms individų grupėms, dauguma siekia sukurti pridėtinę vertę organizacijai (Ployhart *et al.* 2014). Svarbu pažymėti, jog remiantis žmogiškojo kapitalo teorija, darbuotojai turintys didžiausią žmogiškąjį kapitalą (pvz., aukštesnį išsilavinimo lygį, patirtį ir pan.) pasiekia norimą rezultatą našiau (Chowdhury *et al.* 2014). Taip pat tyrimai rodo, jog siekiant našumo, dažniausiai, vadovaujamosi žmogiškųjų išteklių „gerąja praktika“, organizacijos elgsena ir psichologine sritimi, kur aukštesnės kokybės žmogiškojo kapitalo ištekliai padidina organizacijos ar padalinio rezultatus (Ployhart *et al.* 2014).

Intensyvėjęnt žmogiškojo kapitalo moksliniams tyrinėjimams, vis plačiau suvokiama ir apibrėžiama žmogiškojo kapitalo sąvoka, tai pastebima ir R. E. Ployhart *et al.* (2014) sudarytoje lentelėje, (žr. 1 lentelę) kurioje žmogiškojo kapitalo išteklių sąvokos apibrėžtys suskirstytos pagal analizuojamus lygmenis: individo, įmonės ar individų kolektyvinį lygmenį ir išskiriamos žmogiškojo kapitalo tyrimų sritys, tokios kaip ekonomika, strategija, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, psichologija. Iš tyrinėjamų sričių matyti, jog žmogiškasis kapitalas analizuojamas įvairiose srityse, tiek ekonomikoje, tiek strategijoje ir strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme bei psichologijoje. Pagal analizės lygius, individo lygiu akcentuojama su asmeniu susijusios žinios, įgūdžiai, patirtis, gebėjimai, o įmonės ar individų kolektyviniu lygiu pabrėžiamos žinios, patirtis, įgūdžiai, gebėjimai įgyti organizacijoje ir yra sumuojami visų įmonės darbuotojų ar kolektyvo. R. E. Ployhart *et al.* (2014) pateikiamas žmogiškojo kapitalo skirstymas pagal analizavimo lygmenis, apibendrina ir leidžia suvokti, kaip palčiai ir kaip siaurai gali būti tyrinėjamas žmogiškasis kapitalas.

Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškojo kapitalo sąvoką sudaro šie pagrindiniai elementai: žinios, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis, sveikata, o svarbiausia žmogiškojo kapitalo savybė – jo įkūnijimas žmonėse, kur žmogiškasis kapitalas nurodo asmens vertingų įgūdžių ir žinių spektrą per tam tikrą laiką ir kuria vertę individui, įmonei, visuomenei. Žmogiškasis kapitalas gali būti analizuojamas ir apibrėžiamas skirtinguose *konceptijose* – individo, grupės ar įmonės, *turinio atžvilgiu* analizuojami įgūdžiai, išsilavinimas, sveikata ir pan., pagal *teorinę struktūrą* - išteklius, individualias žinias, įgūdžius, gebėjimus ir kitas charakteristikas ir pagal *santykį su rezultatais*, pavyzdžiui, vertės kūrimu. Žmogiškasis kapitalas ir jo tyrinėjimai yra neatsiejama nuo konkurencinio pranašumo, pridėtinės vertės kūrimo ar darbo našumo.

1 lentelė. Tipinės žmogiškojo kapitalo išteklių sąvokos apibrėžtys (Ployhart et al. 2014)

<i>Autorius, metai</i>	<i>Apibrėžtys</i>	<i>Analizės lygmuo</i>	<i>Tyrimų sritis</i>
Becker 2002	„Žmogiškasis kapitalas susijęs su asmenų žiniomis, informacija, idėjomis, įgūdžiais ir sveikata“	Individas	Ekonomika
Coff and Kryscynski 2011	„Žmogiškasis kapitalas: individualūs žinių, įgūdžių ir gebėjimų ištekliai“ „Įmonės lygio žmogiškasis turtas: įmonės lygio darbuotojų įgūdžių kaupimas“	Individas / Įmonė	Strategija / mikro pagrindai Strategija
Crook, Todd, Combs, Woehr, and Ketchen 2011	„Terminas žmogiškasis kapitalas susijęs su žmonių turimomis žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais“	Įmonė / individas	Strategija
Hitt, Biermant, Shimizu, and Kochhar 2001	„Žmogiškojo kapitalo požymiai (įskaitant išsilavinimą, patirtį ir įgūdžius)...aukščiausio lygio vadovo įtaka rezultatams“	Įmonė	Strategija
Huselid, Jackson, and Schuler 1997	„Darbuotojų kolektyvinės žinios, įgūdžiai ir gebėjimai“	Įmonė	Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas
Kor and Leblebici 2005	„Įmonės strateginiai žmogiškieji ištekliai, pavyzdžiui, specialistas turintis specializuotų žinių ir patirties“	Įmonė	Strategija
Ployhart and Moliterno 2011	„Vieneto lygio ištekliai, kurie yra sukurti iš individualių žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų charakteristikų“	Individų kolektyvinis lygmuo	Psichologija / strategija
Somaya, Williamson, and Lorinkova 2008	„Apibrėžtas plačiai kaip įmonės darbuotojų žinių, įgūdžių, talentų, pažangios patirties kaupimas“	Įmonė	Strategija / pagrindinių žinių peržiūra
Wright and McMahan 2011	„Vieneto lygyje, žmogiškasis kapitalas gali remtis bendru žmogiškojo kapitalo kaupimu, kurie gali būti sujungti, kad kurtų vertę vienetui“	Individų kolektyvinis lygmuo	Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas
Youndt and Snell 2004	„Žmogiškasis kapitalas paprasčiausiai apibūdinamas, kaip atskirų darbuotojų žinios, įgūdžiai ir patirtis“	Individas	Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas

1.2. Žmogiškojo kapitalo vertinimas

Žmogiškasis kapitalas gali būti vertinamas įvairiais būdais, priklauso nuo to, koku tikslu vertinamas ir ką siekiama išsiaiškinti. Moksliniuose darbuose aptinkama žmogiškojo kapitalo vertinimai, tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu požiūriu, dažnai taikomi piniginiai, laiko, investiciniai metodai, taip pat inovaciniai, integraliniai vertinimo būdai. V. Gižienė ir Ž. Simanavičienė (2012) pabrėžia, jog žmogiškasis kapitalas gali būti vertinamas individo, visuomenės ir valstybės lygiu. Taip pat moksliniuose darbuose aptinkama hipotezė, jog išteklių vertinimas dažniau yra subjektyvus, remiasi vadovo pažinimo ištekliais, įmonės padėtimi rinkoje ir įmonės turimais ištekliais (Schmidt, Keil 2013). P. M. Wright, G. C. McMahan (2011) literatūroje apie strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, pastebi, jog išskiriami trys žmogiškojo kapitalo matavimo tipai: individo, padalinio ar įmonės lygio analizė. Šie matavimo tipai skirstomi į subjektyvias, netiesiogines (pakaitines) ir tiesiogines vertinimo priemones.

D. B. Kwon (2009) ir kiti mokslininkai dažniausiai vertina žmogiškąjį kapitalą pagal tris pagrindinius žmogiškojo kapitalo vertinimo metodus:

- 1) Rezultatų metodą, kur vertinama mokslo įstaigų lankomumo normos, mokslinai pasiekimai, suaugusiųjų raštingumas, metų vidurkis mokymosi įstaigose;
- 2) Sąnaudų metodą, kur sąnaudomis pagrįstas požiūris yra grindžiamas sąnaudų skaičiavimu už gautas žinias;
- 3) Pajamų metodą, kur pajamų požiūris glaudžiai susijęs su kiekvieno asmens ugdymo ir mokymo gauta nauda.

D. B. Kwon (2009) vertindamas žmogiškąjį kapitalą išskiria ir tris požiūrius, jiems priskirdamas matavimo lygius/kintamuosius:

- 1) Žinios ir įgūdžiai įgyti per ugdomąją veiklą: privalomas/pagrindinis ugdymas, vidurinis ugdymas, profesinis ugdymas;
- 2) Žmogiškasis kapitalas orientuotas į gamybą: išsilavinimas, patirtis, mokymai, intelektas, energingumas, darbo įpročiai, patikimumas, iniciatyva;
- 3) Žmogiškasis kapitalas kaip nuosavybė: žinios, įgūdžiai, išsilavinimas, kompetencija, požiūris, elgsena.

J. M. Unger (*et al.* 2011) tyrinėję žmogiškąjį kapitalą ir verslo sėkmę, taikydami meta analizės metodą 70-čiai viešų mokslinių darbų sugrupavo į kategorijas dažniausiai naudojamus žmogiškojo kapitalo kintamuosius: investicijos į žmogiškąjį kapitalą, investicijų į žmogiškąjį kapitalą išeiga, žmogiškojo kapitalo ryšys su aukšto lygio užduotimis, žmogiškojo kapitalo ryšys su žemo lygio užduotimis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Kategorijos ir žmogiškojo kapitalo kintamieji pagal sritis (sudaryta autorės remiantis Unger et al. 2011)

Investicijos į žmogiškąjį kapitalą	Investicijų į žmogiškąjį kapitalą išeiga	Žmogiškojo kapitalo ryšys su aukšto lygio užduotimis	Žmogiškojo kapitalo ryšys su žemo lygio užduotimis
Išsilavinimas	Išsilavinimas	Išsilavinimas	Išsilavinimas
<i>Pagrindinis/bendras išsilavinimas: išsilavinimo lygis, išsilavinimas metais, neformalus išsilavinimas, išsilavinimas įgytas iš tėvų. Verslo išsilavinimas; Žinių intensyvumas; Mokymosi orientacija; Mokymosi strategija; Rinkodaros kursai; Techniniai mokymai.</i>	-	<i>Verslo išsilavinimas; Žinių intensyvumas; Orientacinis mokymasis; Strateginis mokymasis; Techniniai mokymai.</i>	<i>Pagrindinis/bendras išsilavinimas: Išsilavinimo lygis; Išsilavinimas, metais; Neformalus išsilavinimas; Išsilavinimas įgytas iš tėvų;</i>
Patirtis	Patirtis	Patirtis	Patirtis
<i>Startuolio/savininko patirtis; Konkrečios pramonės patirtis; Valdymo patirtis: valdymo patirtis taip / ne; valdymo patirtis metais; valdymo patirties lygis; valdymo patirties siejamos pozicijos; Darbinė patirtis; Marketingo patirtis; Tarptautinė patirtis; Susieta darbo patirtis; Panašaus verslo patirtis; Specialaus mokymosi patirtis; Specialaus profesinio mokymosi patirtis; Technologinė patirtis; Bendros patirties rodiklis; Finansų valdymo patirtis; Patirtis didelėje įmonėje; Lyderio patirtis; Panašios gamybos patirtis; Patirtis mažoje įmonėje; Apgalvota praktika, Verslo partneriai.</i>	-	<i>Startuolio/savininko patirtis; Specifinės pramonės patirtis; Valdymo patirtis: valdymo patirtis taip / ne; valdymo patirtis metais; valdymo patirties lygis; valdymo patirties siejamos pozicijos. Apgalvota praktika; Tarptautinė patirtis; Panašaus darbo patirtis; Panašaus verslo patirtis; Specialaus mokymosi patirtis; Specialaus profesinio mokymosi patirtis; Technologinė patirtis; Bendrosios praktikos rodiklis; Patirtis didelėje įmonėje; Lyderio patirtis; Susijusios gamybos patirtis; Patirtis mažoje įmonėje; Verslo partneriai;</i>	-
Igūdžiai/gebėjimai	Igūdžiai/gebėjimai	Igūdžiai/gebėjimai	Igūdžiai/gebėjimai
-	<i>Verslumo igūdžiai; Valdymo igūdžiai; Specifiniai socialiniai igūdžiai; Verslo igūdžiai; Rinkodaros igūdžiai; Meta-kognityviniai igūdžiai; Sprendimų priėmimo gebėjimai; Vertinimo gebėjimai; Igūdžiai pramonėje; Naujų išteklių valdymo igūdžiai; Galimybių numatymo gebėjimai; Organizaciniai igūdžiai; Techniniai igūdžiai.</i>	<i>Rinkodaros igūdžiai; Valdymo igūdžiai; Specialūs socialiniai igūdžiai; Verslo igūdžiai; Verslumo igūdžiai; Meta-kognityviniai igūdžiai; Sprendimų priėmimo gebėjimai; Vertinimo gebėjimai; Finansų valdymo gebėjimai; Pramonės igūdžiai; Naujų išteklių panaudojimo igūdžiai; Galimybių numatymo igūdžiai; Organizaciniai igūdžiai; Techniniai igūdžiai.</i>	<i>Metakognityviniai igūdžiai.</i>
Kompetencijos/žinios	Kompetencijos/žinios	Kompetencijos/žinios	Kompetencijos/žinios
-	<i>Verslumo kompetencijos; Verslumo žinios; Vadybinės kompetencijos;</i>	<i>Verslumo kompetencijos; Verslumo žinios; Vadovavimo kompetencijos;</i>	-

Pagal meta analizės surinktus ir suskirstytus duomenis į keturis pogrupius, juos dar galima suskirstyti pagal žmogiškojo kapitalo sritis, tokias kaip išsilavinimą, patirtį, įgūdžius/gebėjimus bei kompetencijas/žinias. Tokie meta analizės duomenys parodo, kokie žmogiškojo kapitalo kintamieji yra vertinami ir analizuojami, taip pat leidžia nustatyti jų svarbą. Pabandžius lentelėje sugrupuotus duomenis suskirstyti į sritis, galima pastebėti, jog investicijos į žmogiškąjį kapitalą orientuotos per išsilavinimą ir patirtį, kurių išeiga būna įgūdžiai, gebėjimai, žinios ir kompetencijos. Vertinant žmogiškąjį kapitalą pagal ryšį su aukšto ir žemo lygio užduotimis, matyti, jog žemo lygio užduotims vertinama, tik išsilavinimas, t. y. jo laipsnis, metų skaičius, taip pat neformalus išsilavinimas ir išsilavinimas įgytas iš tėvų, t. y., tėvų auklėjimas, metakognityviniai įgūdžiai (gebėjimas suprasti ir kontroliuoti mokymosi procesus). Žvelgiant į žmogiškojo kapitalo ryšį su aukšto lygio užduotimis vertinamos visos sritys – išsilavinimas, patirtis, gebėjimai/įgūdžiai, žinios ir kompetencijos. Tai parodo, jog aukšto lygio užduotims keliami ir didesni reikalavimai, yra svarbu įvertinti visus galimus žmogiškojo kapitalo elementus, taip įvertinant asmens, padalinio, įmonės tinkamumą / pajėgumą užduoties atlikimui.

Žvelgiant į žmogiškojo kapitalo vertinimą valstybių mastu, Pasaulio ekonomikos forumas, sudarydamas šalių žmogiškojo kapitalo indeksą remiasi 46 rodikliais (žr. 3 lentelę), kurie pasiskirsto pagal amžiaus grupes iki ir nuo 15 metų, 65 metų ir daugiau. Žmogiškojo kapitalo indeksas parodo kiekybiškai, kiek šalys yra išsivysčiusios, koks jų žmogiškojo kapitalo išplėtojimas bei pažanga laikui bėgant. Tai apima požiūrio į žmogiškąjį kapitalą visas gyvenimo sritis – švietimo įvertinimą, žmonių penkiose skirtinguose amžiaus grupėse įgūdžius ir turimas darbo vietas, pradedant iki 15 metų ir baigiant 65 metų ir daugiau. Pagrindinis indeksas apima 124 šalis, kurios atstovauja 92 proc. pasaulio žmonių ir 98 proc. bendrojo vidaus produkto (BVP). Tai leidžia matuoti dabartinį veiksmingumą pagal aukštą vertę ir siūlo pažvelgti į tai, kaip gerai šalis pasiruošusi talentų ugdymui ateityje. Žmogiškojo kapitalo indeksas leidžia kaip priemonė užfiksuoti švietimo ir darbo jėgos sudėtingumo dinamiką, kuri leidžia priimti labiau pagrįstus sprendimus (Schwab 2015) formuojant šalies švietimo, vystymo, ekonomikos valdymo ir kitas sistemas, siekiant didesnio jų efektyvumo. Toks žmogiškojo kapitalo vertinimas pakaitiniais rodikliais neleidžia išmatuoti tiesioginio žmogiškojo kapitalo, tačiau leidžia apibendrinti ir grubiai vertinti situaciją bei daryti preliminaras išdavas. Vertinat žmogiškąjį kapitalą pakaitiniais rodikliais, remiamasi mokymosi ir užimtumo rodikliais, tokiais kaip pagrindinių, vidurinių, profesinių, aukštųjų mokyklų priėmimo ir įgyto išsilavinimo rodikliais, švietimo kokybės, jaunimo raštingumo lygio, personalo mokymo paslaugų, ekonominio sudėtingumo rodikliais, taip pat vaikų darbo paplitimo, nedarbo, darbo jėgos aktyvumo, nepakankamo užimtumo rodikliais, užimtumo lyčių skirtumo santykis, sveiko gyvenimo trukmė, įgūdžių paplitimas pagal išsilavinimą, pagal ne išsilavinimą, įgūdžių įvairovę, aukštos, vidutinės ar žemos kvalifikacijos darbuotojų pasiskirstymo

rodiklius. Tai sudaro žmogiškojo kapitalo indekso struktūrą, kurio teikiama nauda leidžia valstybių politikos ir ekonomikos veikėjams įvertinti situaciją, numatyti programų tobulinimą ar naujų kūrimą, investicines kryptis ir pan.

3 lentelė. Žmogiškojo kapitalo indekso struktūra (Schwab 2015)

MOKYMASIS	<i>Iki 15 amžiaus grupė</i>	<i>15-24 amžiaus grupė</i>	<i>25-54 amžiaus grupė</i>	<i>55-64 amžiaus grupė</i>	<i>65 ir daugiau amžiaus grupė</i>
	Priėmimas švietime	Priėmimas švietime	Igytas išsilavinimas	Igytas išsilavinimas	Igytas išsilavinimas
	Pagrindinių mokyklų priėmimo rodiklis	Aukštųjų mokyklų priėmimo rodiklis	Pagrindinio ugdymo išsilavinimo rodiklis	Pagrindinio ugdymo išsilavinimo rodiklis	Pagrindinio ugdymo išsilavinimo rodiklis
	Vidurinių mokyklų priėmimo rodiklis	Profesinių mokyklų priėmimo rodiklis	Vidurinio išsilavinimo rodiklis	Vidurinio išsilavinimo rodiklis	Vidurinio išsilavinimo rodiklis
	Pagrindinio ugdymo mokyklų iškilimo rodiklis	Igytas išsilavinimas	Aukštojo mokslo išsilavinimo rodiklis	Aukštojo mokslo išsilavinimo rodiklis	Aukštojo mokslo išsilavinimo rodiklis
	Vidurinių mokyklų priėmimo lyčių skirtumas moteris/vyras santykis	Pagrindinio ugdymo išsilavinimo rodiklis Vidurinio išsilavinimo rodiklis			
	Švietimo kokybė	Švietimo kokybė	Mokymasis darbo vietoje		
	Pagrindinės mokyklos kokybės rodiklis	Švietimo sistemos kokybės rodiklis	Personalo mokymo paslaugų rodiklis		
		Jaunimo raštingumo lygio rodiklis	Ekonominis sudėtingumo rodiklis		
UŽIMTUMAS	<i>Iki 15 amžiaus grupė</i>	<i>15-24 amžiaus grupė</i>	<i>25-54 amžiaus grupė</i>	<i>55-64 amžiaus grupė</i>	<i>65 ir daugiau amžiaus grupė</i>
	Pažeidžiamumas	Ekonomikos dalyvavimas	Ekonomikos dalyvavimas	Ekonomikos dalyvavimas	Ekonomikos dalyvavimas
	Vaikų darbo paplitimo rodiklis	Darbo jėgos aktyvumo rodiklis	Darbo jėgos aktyvumo rodiklis	Darbo jėgos aktyvumo rodiklis	Darbo jėgos aktyvumo rodiklis
		Nedarbo rodiklis	Nedarbo rodiklis	Nedarbo rodiklis	Nedarbo rodiklis
		Nepakankamo užimtumo rodiklis	Nepakankamo užimtumo rodiklis	Nepakankamo užimtumo rodiklis	Nepakankamo užimtumo rodiklis
		Neužimtumo, švietimo ar mokymosi rodiklis	Užimtumo lyčių skirtumas moteris/vyras santykis	Sveiko gyvenimo trukmė	Sveiko gyvenimo metai po 65 metų
		Ilgalaikio nedarbo rodiklis			
		Igūdžiai	Igūdžiai		
		Paplitimas ne pagal išsilavinimą	Aukštos kvalifikacijos darbo dalis		
		Paplitimas pagal išsilavinimą	Vidutinės kvalifikacijos darbo dalis		
		Igūdžių įvairovė	Lengvai randamos kvalifikacijos darbuotojai		

Apibendrinant žmogiškojo kapitalo vertinimą galima teigti, jog žmogiškąjį kapitalą galima vertinti įvairiais būdais, priklauso nuo to, koku tikslu vertinama ir ką siekiama išsiaiškinti. Žmogiškąjį kapitalą galima vertinti individo, visuomenės ar valstybės mastu, taip pat individo, padalinio ar įmonės lygiu taikant subjektyvias, netiesiogines (pakaitines) ar tiesiogines priemones. Labiausiai moksliniuose darbuose paplitę netiesioginių (pakaitinių) priemonių taikymo metodai, tokie kaip sąnaudų, pajamų ar rezultatų vertinimas, kuriuose taikomi kiekybiniai, laiko, piniginiai, ekonominiai, žmogiškojo kapitalo išvestiniai rodikliai. Taikant subjektyvias ar tiesiogines priemones vertinami žmogiškojo kapitalo elementai, kuriuos dar galima matuoti pagal metus, laipsnį, lygį ar skaičių. Dažniausiai pasitaikančios žmogiškojo kapitalo vertinimo sritys yra išsilavinimas, patirtis, gebėjimai ir įgūdžiai bei žinios ir kompetencijos.

2. MAŽŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

MVĮ yra laikomas svarbiu ekonomikos augimą lemiančiu veiksniu tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse. Jos sudaro didžiąją daugumą privataus sektoriaus ir daugiau nei pusę darbo vietų (Hessels, Parker 2013). Tai parodo, jog MVĮ internacionalizacija yra naudinga šalies vystymuisi, ekonomikos augimui, gerovei ir tarptautinei reputacijai (Ruzzier *et al.* 2007). Todėl šiame skyriuje apžvelgiama mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos koncepcija ir modeliai.

2.1. Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos koncepcija

MVĮ vaidina reikšmingą vaidmenį formuojant ES politiką, kadangi ne tik prisideda prie darbo vietų kūrimo ir užimtumo didinimo, bet ir yra svarbios kuriant žinias ir būsimos prekybos kanalus. Visos ES vyriausybės ieško būdų, įgalinančių skatinti produktyvumą ir kartu gerinti gyvenimo kokybę (Galabova, McKie 2013). Norint įgyti konkurencinį pranašumą labai svarbu, kad MVĮ gebėtų efektyviai panaudoti žinias ir didintų inovacijų potencialą (Mertins *et al.* 2006). Pavyzdžiui, žiniomis grindžiama ekonomika visoje ES yra pripažinta kaip svarbus ekonominis veiksnys ir plėtros varomoji jėga. Visa tai yra glaudžiai susiję su žmogiškojo kapitalo ir gerovės sąvokomis. Gerovės sąvokos supratimas ir suvokimas skiriasi įvairiose šalyse, sektoriuose ir bendruomenėse, tačiau yra minimalios gerovės nuostatos, tokios kaip sveikata ir saugumas, švietimas, mokymosi ir įsidarbinimo galimybės. Esminis žiniomis grindžiamos ekonomikos plėtros dalykas yra strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir investicijos į žmogiškąjį kapitalą t. y. į žinias ir gebėjimus, įgalinančius kurti naujoves (Galabova, McKie 2013), nes viena iš varomųjų internacionalizacijos jėgų – įmonės inovatyvumas (Pekarskienė, Susnienė 2011).

Internacionalizacija yra nuoseklus tarptautinės veiklos, patirties ir žinių kaupimo procesas (Vaiginienė 2009) arba sudėtingas ir daugiadimensis procesas, apibūdinantis vis didėjančią įmonės geografinį mastą, įsitraukimą į užsienio šalių veiklą (Vabinskaitė 2009). Apibrėžiant tarptautinio verslo kontekstą, galima teigti, kad tai geografiškai nutolusios rinkos, apie kurias įmonė ne tik turi žinių, bet ir yra pasirengusi siekti pelno (Ruzzier *et al.* 2007). Internacionalizaciją dar galima įvardinti kaip padidėjusį importo ir eksporto operacijų procesą, kuris suprantamas ir pripažįstamas kaip tarptautinės veiklos įtaka (Hilmersson 2014). Tinklaveikos požiūriu internacionalizacijos procese išryškinamas ryšių ir santykių vaidmuo, todėl internacionalizacija vyksta (Korsakienė 2012):

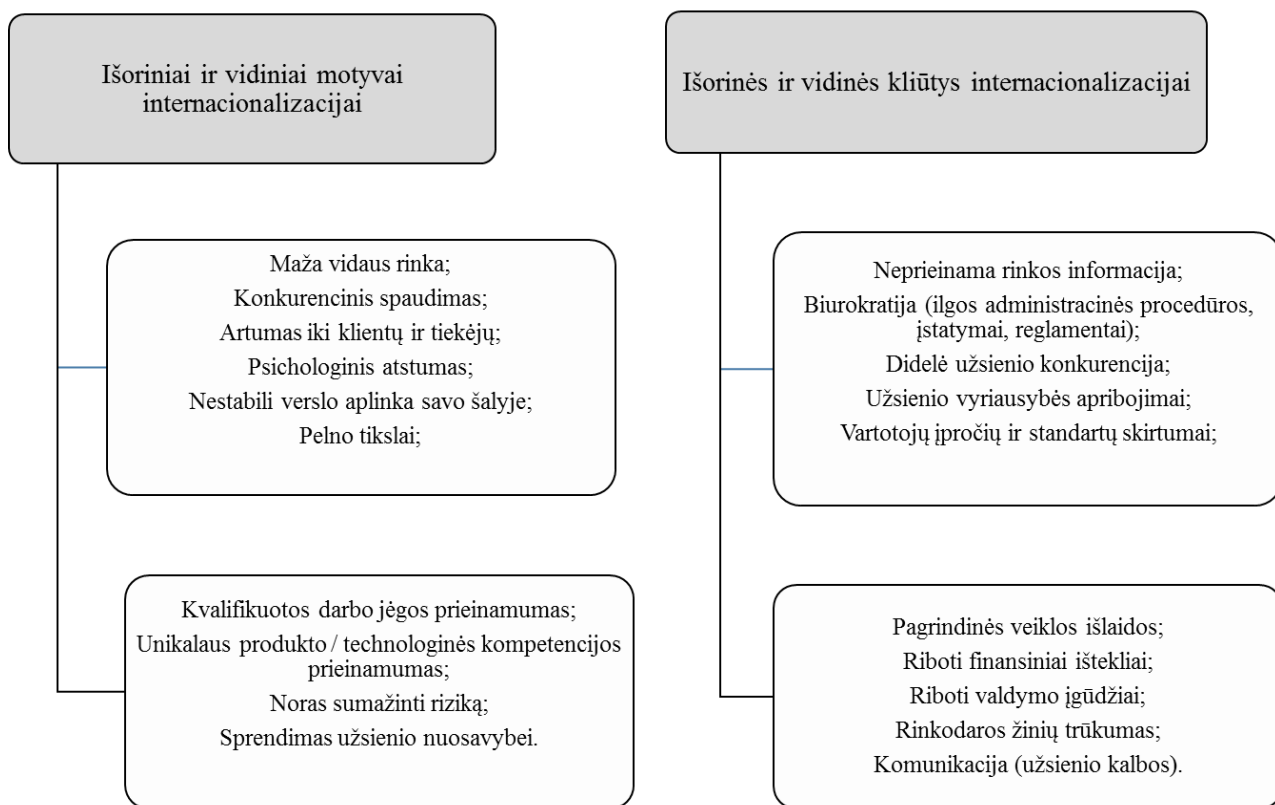
1. Sukuriant ryšius su partneriu užsienio rinkose;
2. Stiprinant pasitikėjimą jau sukurtuose ryšių tinkluose;
3. Integruojant savo poziciją įvairių šalių ryšių tinkluose.

Viešosios politikos požiūriu mokslinėje literatūroje vyrauja nuomonė, kad MVĮ internacionalizacija sietina tik su savininkais/vadovais (Loane *et al.* 2014), kur verslininkas yra pagrindinis įmonės internacionalizaciją lemiantis veiksnys ir sprendimų priėmėjas (Ruzzier *et al.* 2007). Nors šiuo metu vyrauja įsitikinimas, kad verslo kūrimo komanda (*angl.* entrepreneurial founding teams) yra būtina naujos įmonės kūrimui ypač sparčiai augančioje žinių visuomenėje, Sh. Loane *et al.* (2014) nuomone, toks siauras politikos suvokimas turėtų būti peržiūrimas.

Svarbus dėmesys yra kreipiamas į sparčiai internacionalizuojamų MVĮ reiškinį, kuris dar žinomas kaip globalios įsteigtos įmonės (*angl.* born global firms) (Loane *et al.* 2014), kuriose internacionalizacija yra esminis strateginis pasirinkimas, siejamas su įmonės augimu (Ruzzier *et al.* 2007). Kitaip „Born Global“ įmonės – tai ankstyvą internacionalizaciją vykdančios, vadovų verslumu ir orientacija į inovacijas pasižyminčios, dažniausiai mažo arba vidutinio dydžio ir į aukštąsias technologijas orientuotos, specifinėse rinkų nišose veikiančios, globalią viziją, unikalių išteklių naudojimo ir prekių realizavimo skirtingose šalyse konkurencinį pranašumą turinčios įmonės“ (Časas, Dambrauskaitė 2011). Keletas mokslininkų pastebėjo, jog globalios įsteigtos įmonės turi tendenciją būti grupuojamos pagal keletą žinių grindžiamų verslo sričių. Todėl mokslininkai, nagrinėję tarptautinį verslą, nustatė, jog technologinės kompetencijos skatina naujas įmones įgyvendinti tarptautinę plėtrą anksčiau (Onkelinx *et al.* 2012). Kita vertus, įmonei augant savo šalies rinkoje formuojasi prielaidos įgyvendinti internacionalizacijos strategijas.

Internacionalizacija yra procesas, reiškiantis, kad įmonės tarptautinė veikla yra dinamiška ir kad šiame procese įmonės gali keisti strategiją įvairiais būdais (Agndal, Chetty 2007). Tačiau pasirinkusios vieną ar kitą internacionalizacijos būdą, įmonės skiriasi savo pasiektais rezultatais (Korsakienė 2012). Įmonės gebėjimas įeiti į užsienio rinkas siejamas su jos materialiais ir nematerialiais ištekliais. Pažymėtina, kad nauji ir serijiniai verslininkai gali kompensuoti turimo žmogiškojo kapitalo trūkumą investuojant į socialinį kapitalą, ypač ryšius su privačiojo sektoriaus organizacijomis, kurios padidintų pasitikėjimą įmone, techninius ir finansinius išteklius (Robson *et al.* 2012) įgyvendinant strategijos keitimą ar modifikavimą.

Anot I. Pekarskienės, D. Susnienės (2011) pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys globalią integraciją, yra „atskirų firmų, veikiančių šakoje, gyvavimo trukmė, išskirtinės kompetencijos, finansinis pajėgumas, turimas kapitalas ir intelektualinė nuosavybė, vadovaujančių darbuotojų kompetencijos“. Panašiai ir R. Korsakienė, M. Tvaronavičienė (2012) išskiria MVĮ internacionalizacijos išorinius, vidinius motyvus ir kliūtis internacionalizacijai (žr. 1 pav.), kurie susiję su kompetencijomis, turimu kapitalu, finansiniais ir kitais ištekliais, konkurencija. Taip pat globalios integracijos procesą šalyje gali slopinti nepalanki nacionalinė mokesčių sistema, ir priešingai, kitų šalių vyriausybių sudarytos palankios sąlygos gali skatinti globalizacijos procesą (Pekarskienė, Susnienė 2011).



1 pav. MVĮ internacionalizacijos išoriniai, vidiniai motyvai ir kliūtys (sudaryta autorės remiantis Korsakiene, Tvaronavičiene 2012)

ES teikiamoje metinėje ataskaitoje apie Europos MVĮ 2013/2014 pabrėžiama, jog Europos MVĮ aktualiausia problema yra rasti klientus, tai pažymi net 22,4 proc. visų ES MVĮ. Kitos išskiriamos ES MVĮ problemos tokios, kaip galimybė gauti finansavimą, reglamentavimas, kvalifikuotos darbo jėgos ir patyrusių vadybininkų prieinamumas, kompetencija, produkcijos kaina ir darbo užmokestis pasiskirsto tolygiai tarp 15-12 proc. ES MVĮ (European Commission 2014).

Apibendrinat galima teigti, kad MVĮ internacionalizacija yra nuoseklus tarptautinės veiklos patirties ir žinių kaupimo procesas įsitraukiant į užsienio šalių veiklą, pasitelkiant ryšių ir santykių vaidmenį, taip pat materialinius ir nematerialinius – žmogiškojo kapitalo: individuali kompetencija, asmeninis požiūris, įgūdžiai, žinios, asmeninis kontaktų tinklas, įsipareigojimas ir motyvacija, sveikata, darbo galimybės ir įgyta patirtis per laiką – išteklius. MVĮ internacionalizacija yra neatsiejamas šiuolaikinės ekonomikos veiksnys kuriantis konkurencingumą rinkose ir skatinantis ekonominį augimą. Taip pat pabrėžtina, jog globalizaciją skatina konkurencinė aplinka, naujos technologijos, standartizuoti rinkos poreikiai, didesnio pelno siekimas, išskirtinės firmų kompetencijos, eksporto skatinimo priemonės, perpildyta šalies rinka, dideli srities pajėgumai ir kt. O globalizaciją stabdo rinkų vietinis jautrumas, rinkos struktūrų ypatumai, specifiniai vartotojų

poreikiai, paskirstymo kanalų savitumai, intelektinės nuosavybės strategijos, vietinės valdžios teisiniai reikalavimai, nepalanki šalies mokesčių sistema.

2.2. Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos modeliai

Internacionalizaciją galima suskirstyti į žemo lygio globalizacijos sritis, kai įmonių ekonominė veikla apsiriboja viena valstybe, jų ryšiai analogiškoje veiklos srityje kitose šalyse neišplėtoti ir apima tik atsitiktines pastangas, susijusias su galutinio produkto marketingu išorės rinkose bei aukšto lygio globalizacijos lygio sritis, kai įmonės tampriais ryšiais susietos su kitų šalių giminingomis veiklos rūšimis, jų vertės kūrimo procesas orientuotas į tarptautinio lygmens efektyvumą ir pasaulinę rinką (Pekarskienė, Susnienė 2011). Taip pat įvairios teorinės kryptys iškelia skirtingus internacionalizacijos aspektus kaip *institucijas akcentuojanti kryptis* (angl. institutional view), *ištekliais paremta teorinė kryptis* (angl. resource-based view), *pramoninį aspektą akcentuojanti teorinė kryptis* (angl. industrial view) (Vaiginienė 2009):

1. *Institucijas akcentuojanti kryptis*. Institucijas akcentuojančių teorijų kryptyje išreiškiamas požiūris gali padėti kylančių ekonomikų įmonėms pagerinti konkurencingumą, ypač tuomet, kai jos plečiasi užsienyje.

2. *Ištekliais paremta teorinė kryptis*. Įmonių tarptautinės plėtros strategijas ir veiklą lemia specifiniai įmonių skirtumai: dėmesys telkiamas į išskirtinius išteklius ir gebėjimus, turinčius įtakos įmonių tarptautinei veiklai. Įmonė, veikdama rinkoje, plečia savo žinias, o tos žinios leidžia įmonei geriau pastebėti ir įvertinti galimybes, kas lemia naujus įsipareigojimus rinkai.

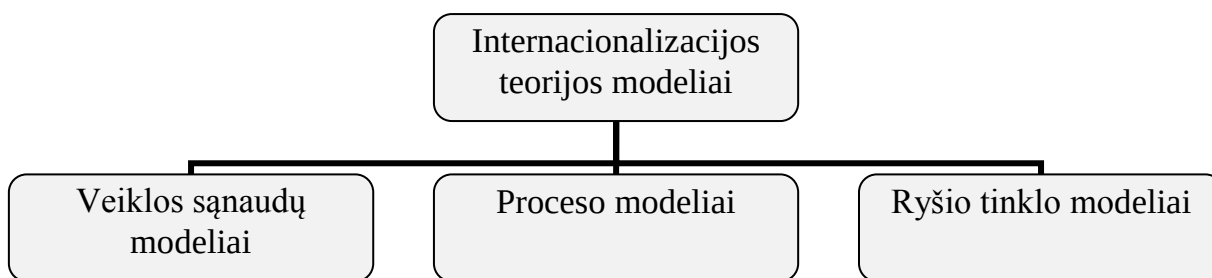
3. *Pramoninį aspektą akcentuojanti teorinė kryptis*. Pramonės sąlygos iš esmės nulemia įmonės tarptautinės plėtros strategiją ir veiklą.

E. Olejnik, B. Swoboda (2012) remiantis empiriniais tyrimais sudarė tris internacionalizacijos modelius (tipus): tradicinis, įsteigtos globalios įmonės ir naujai „užgimusiomis“ globalios įmonės (žr. 4 lentelę). Ši internacionalizacijos modelių klasifikacija parodo, kad įmonės gali priimti sprendimus keisti savo internacionalizacijos modelį laikui bėgant. Taip pat rodo ir internacionalizacijos valdymo galimybes: visų pirma tarptautinę ir augimo orientacijas, pagal internacionalizacijos modelius (Olejnik, Swoboda 2012). Lentelėje pateikiamos modelių charakteristikos pagal tipinį aprašymą, pagal užsienio rinkas (geografinės plėtros sritis), santykį su pardavimais užsienio rinkose vertinant veiklos mastą, veiklos užsienyje būdus bei internacionalizacijos pradžią įmonėje nuo jos įkūrimo. Tokia internacionalizacijos modelių charakteristika, sudaryta remiantis tyrimais, leidžia įmonėms įsivertinti ir laikui bėgant priimti sprendimą keisti internacionalizacijos modelį.

4 lentelė. Internacionalizacijos modelių charakteristika (Olejnik, Swoboda 2012)

	<i>Tradicinės įmonės</i>	<i>Isteigtos globalios įmonės</i>	<i>„Užgimusios“ naujai globalios įmonės</i>
<i>Tipinis aprašymas</i>	Senesnės kompanijos, tradicinė gamybos pramonė, sėkmingas įsitraukimas ir įsipareigojimai į užsienio rinkas, nekoncentruotos į pasaulinę rinką, reaktyvios, laipsniška internacionalizacija.	Jaunos įmonės, žinių panaudojimas pramonėje, visuotinėse rinkos nišose, iškart įsitraukimas į užsienio rinkas, globalios nuo pradžios, iniciatyvios, radikalios ir atsidavusios internacionalizacijai.	Senesnės kompanijos, tradicinė gamyba ir paslaugos pramonės šakoje (pvz. mažmeninė prekyba), internacionalizaciją sukėlė kritinis įvykis, pirmasis dėmesys ne pasaulinei rinkai, reaktyvios, radikalios ir įsipareigojusios internacionalizacijai.
<i>Užsienio rinka (geografinė taikymo sritis)</i>	Pirmiausia vidaus rinkos plėtra, sėkmingas įsitraukimas į geografiškai artimas rinkas, viena rinka vienu metu.	Kartu vidaus ir tarptautinė plėtra, pasaulinės operacijos sutelkiant dėmesį į pirmaujančias rinkas, kelios rinkos vienu metu.	Pirmiausia vidaus plėtra, pasaulinės operacijos, kelios rinkos vienu metu.
<i>Santykis pardavimų užsienyje (veiklos mastas)</i>	Ne pagrindinė savybė, maži ir vidutinei pardavimai užsienyje.	Didelė dalis užsienio pardavimų; įvairus santykis, paprastai daugiau kaip 25 % (mažose rinkose net daugiau nei 50 %)	Didelė dalis užsienio pardavimų.
<i>Veiklos užsienyje būdai (struktūrinė skalė)</i>	Didėjantys įsipareigojimai kartu su personalu: nereguliari eksporto veikla, eksportas per atstovą, dukterinės bendrovės pardavimai, produkcija/gamyba.	Lankstus pasirinkimas įėjimo būdų, nėra apibrėžta seka, priklauso nuo eksporto bendrų būdų ir tiesioginių užsienio investicijų.	Lankstus pasirinkimas įėjimo būdų, nėra apibrėžta seka, galimi didesni įsipareigojimai dėl stiprios išteklių bazės.
<i>Internacionalizacijos pradžia</i>	Vėlyva.	Anksti, svyruoja nuo 3 iki 30 metų po įkūrimo.	Vėlyva.

Internacionalizacijos proceso modelių šalininkai teigia, jog internacionalizacijos procesą veikia potencialus rinkos dydis, esanti įmonės veiklos internacionalizacijos pozicija, ištekliai, o svarbiausiais laikoma požiūris ir žinios, labai priklausančius nuo patirties ir turimų išteklių. Taip pat ir M. Alimienė (2012) teigia, kad įmonės veiksnys, kurį apibūdina tokie požymiai kaip įmonės dydis ir veiklos patirtis, įmonės ištekliai ir prekės charakteristikos, taip pat veiklos orientacija, yra svarbus įmonei įsitraukiant į veiklą tarptautinėse rinkose ir gali daryti įtaką tradicinių tarptautinių įmonių ir įsteigtų globalių įmonių internacionalizacijai. E. Vaiginienė (2009) išskiria tris internacionalizacijos teorijos modelius: veiklos sąnaudų modelius, internacionalizacijos proceso modelius ir ryšio tinklo modelius (žr. 2 pav.).



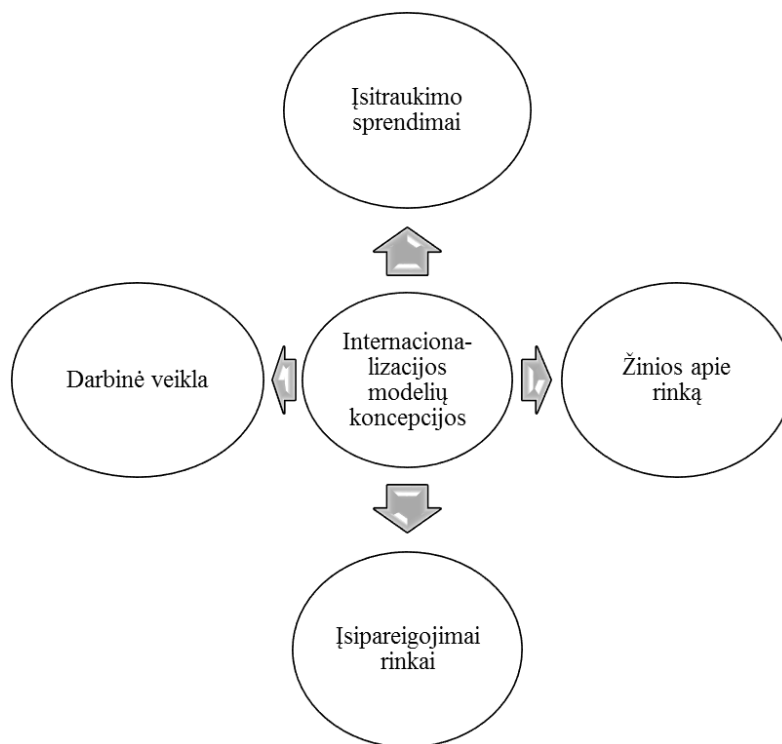
2 pav. Internacionalizacijos teorijos modelių grupavimas (sudaryta autorės remiantis Vaiginienė 2009, Alimienė 2012)

Veiklos sąnaudų modeliams arba *ekonominiais sprendimais pagrįstiems modeliams* priskiriamos tarptautinės užsienio gamybos paradigmos, daugianacionalinių įmonių teorijos, konkurencinio pranašumo koncepcijos ir penkių verslo partnerių koncepcija (Vaiginienė 2009, Alimienė 2012). Analizuojant *proceso modelius*, jiems priskiriamas „Upsalos“ modelis, t.y., jungiamas žinių plėtimas ir didėjantis įsipareigojimas rinkai. „Upsalos“ modeliui daroma prielaida, jog žinių trūkumas apie užsienio rinkas yra pagrindinė kliūtis tarptautinėms operacijoms vykdyti ir sprendimai dėl įsipareigojimų priimami palaipsniui dėl užtikrintumo trūkumo (Vaiginienė 2009). Pagal „Upsala“ modelį įmonės pradeda savo veiklos internacionalizaciją nuo psichologiškai artimų šalių, kuriose įmonės gali tikėtis didžiausių galimybių ir minimalaus neapibrėžtumo. „Upsala“ internacionalizacijos modelis apima šešias veiklos internacionalizacijos dimensijas: *pardavimo objektus*: prekes, paslaugas, patirties žinias ir sistemas; *veiklos metodus*: agentus, padalinius, licencijavimus, franšizes, kontraktus; rinkų politinius, kultūrinius, psichologinius, fizinius skirtumus; *organizacines struktūras*: eksporto padalinius, tarptautinius skyrius; *tarptautinių finansinių išteklių*, skirtą tarptautinei veiklai, *prieinamumą*; *personalo tarptautinius įgūdžius, patirtį ir lavinimą* (Alimienė 2012). Taip pat prie proceso modelių priskiriami su *inovacijomis susiję modeliai* – praktinės žinios, kurie yra internacionalizacijos proceso sąnaudos ir pasekmės (Vaiginienė 2009). Inovacijomis grįstas internacionalizacijos modelis atskleidžia įmonių internacionalizaciją stadijomis: 1) įmonė domisi tik vietine rinka ir visiškai neeksportuoja, 2) įmonė ieško informacijos ir vertina eksporto veiklos galimybes, 3) įmonė pradeda eksportuoti nedidelius prekių kiekius, psichologinė ir kultūrinė distancija yra ribota., 4) sistemingai siekiama padidinti pardavimus per eksportą kelioms šalims, 5) įmonė priklauso nuo tarptautinių rinkų ir įsitraukia į licencinius susitarimus ar tiesiogiai investuoja (Alimienė 2012).

Pagal *ryšio tinklo teoriją* įmonės veiklos internacionalizacija galima pagal tris būdus: 1) įmonė kuria ir plėtoja savo pozicijas užsienio partnerių ryšių tinkluose, t. y., kuriant savo pozicijas užsienio partnerių ryšių tinkluose – įmonė vykdo tarptautinę plėtrą, 2) plečia savo pozicijas ir didina įsipareigojimus užsienio tinkluose, kuriuose įmonė jau turi savo pozicijas, t. y., yra įsiskverbusi į

rinką, 3) taip pat didina turimų pozicijų koordinavimą įvairiuose ryšių tinkluose užsienyje – vykdo tarptautinę integraciją (Vaiginienė 2009, Alimienė 2012).

Bendrai šiuose modeliuose patirties kaupimas susiejamas su inovacijų pritaikymu arba kitaip, sprendimas internacionalizuoti veiklą laikomas inovacija įmonės veiklai internacionalizacijos procese. Šiuose modeliuose svarbų vaidmenį atlieka keturios koncepcijos (žr. 3 pav.) (Vaiginienė 2009).



3 pav. Pagrindinės internacionalizacijos modelių koncepcijos (Vaiginienė 2009)

Šios koncepcijos: įsipareigojimai rinkai, žinios apie rinką, darbinė veikla, įsitraukimo sprendimai dominuoja visuose internacionalizacijos modeliuose.

Apibendrinant internacionalizacijos modelius, galima teigti, jog proceso ir ryšio tinklo modeliai labiau tinkantys ir taikomi MVĮ internacionalizacijai. Internacionalizacijos modelių skaidymas į tradicines įmones, įsteigtas globalias įmones ir naujai „užgimusias“ globaliomis įmones, labiau apibendrina MVĮ internacionalizacijos strateginės krypties pasirinkimą, laiko, išteklių ir veiklos masto rodiklius. Įmonės internacionalizacijos procesui didelę įtaką daro įmonės dydis, veiklos orientacija, ištekliai, patirtis ir žinios, todėl visiems internacionalizacijos modeliams dominuojančios koncepcijos apima žinias apie rinką, įsipareigojimus rinkai, darbinę veiklą bei įsitraukimo sprendimus.

3. ŽMOGIŠKOJO KAPITALO POVEIKIS INTERNACIONALIZACIJAI

D. Cerrato ir M. Piva (2012) atlikti tyrimai patvirtino hipotezę, jog žmogiškasis kapitalas yra teigiamai susijęs su MVĮ internacionalizacija. Tai pagrindžia kodėl dauguma mokslininkų išskiria vieną pagrindinių internacionalizacijos problemų – kvalifikuoto personalo trūkumą. Žmogiškasis kapitalas lemia naujų technologijų diegimą, veikia ekonominį ir socialinį kontekstą, todėl žmogiškųjų išteklių vertė visada priklauso nuo individualių žinių ir gebėjimo tas žinias valdyti (Galabova, McKie 2013). Apie specifines tarptautines rinkas įgyjamos žinios gali būti pagrįstos asmenine patirtimi, nes žinios apie užsienio rinkas įgyjamos per patirtį yra svarbios norint apeiti tokias kliūtis kaip: užsienio kalbos, skirtingų šalių kultūros ir teisės aktai. Tarptautiniai verslo įgūdžiai įgyti tarptautinėse rinkose, ypač dirbant tarptautinėse korporacijose ar tarptautinėse organizacijose, suteikia informacijos ir reikiamų kontaktų užsienio rinkose (Ruzzier *et al.* 2007). L. Galabova ir L. McKie (2013) tyrinėdamos žmogiškojo kapitalo ir gerovės tarpusavio santykius vertino skirtumus ir panašumus tarp Suomijos, Škotijos ir Bulgarijos MVĮ vadovų šiais aspektais: individai, žmogiškasis kapitalas (ŽK), verslo vertė, verslo iššūkiai, gerovė ir darbas MVĮ, santykiai tarp gerovės ir žmogiškojo kapitalo. 5 lentelėje pateikiami lyginamosios analizės duomenys leidžia teigti, kad esminių skirtumų nepastebėta.

5 lentelė. Žmogiškojo kapitalo ir gerovės tarpusavio santykių skirtumai ir panašumai (Galabova, McKie 2013)

Šalis	Aspektai							
	Žmonės, ŽK, verslo vertė		Žmonės ir verslo iššūkiai		Gerovė ir darbas MVĮ		Santykiai tarp gerovės ir ŽK	
	Panašumai	Skirtumai	Panašumai	Skirtumai	Panašumai	Skirtumai	Panašumai	Skirtumai
Bulgarija	Potencialas mokytis naujų dalykų	Nėra	Ribotos galimybės karjerai	Darbas su "reikliais" klientais	Darbo valandos	Materiali nauda; Gerovė	Nauji įgūdžiai ir darbo patirtis	Nėra
Suomija	Talentai ir asmenybės	Nėra	Tiesioginis komunikacijos kanalas	Nėra	Psichinė ir fizinė sveikata	Darbo gebėjimai Draugiška darbo aplinka	Dirbti komandoje kartu, dalintis žiniomis	Nėra
Škotija	Įmonė yra susijusi su savo darbuotojais	Nėra	Riboti ištekliai; Aukštos kompetencijos darbo krūvis	Nėra	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą; Psichinė ir fizinė sveikata	Nėra	Žinios ir patirtis	Nėra

Pažymėtina, kad tyrime dalyvavę interviu dalyviai nenaudojo termino žmogiškasis kapitalas, bet išskyrė jo sudedamąsias dalis, t. y. žinias, įgūdžius, asmenines savybes ir norą įsipareigoti. Akivaizdu, kad dauguma MVĮ vadovų pripažino strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo poveikį ir įtaką verslo veiklos rezultatams ir konkurencingumui (Galabova, McKie 2013).

Kadangi žmogiškasis kapitalas yra labai svarbus organizacijos sėkmei, moksliniai tyrimai reikalauja patikimų ir pagrįstų vertinimo priemonių. Tačiau yra mažai būdų nuosekliai išmatuoti žmogiškąjį kapitalą strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui. P. M. Wright ir G. C. McMahan (2011) literatūroje apie strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, pastebi, jog išskiriami trys žmogiškojo kapitalo matavimo tipai: individo, padalinio ar įmonės lygio analizė. Šie matavimo tipai skirstomi į subjektyvias, netiesiogines (pakaitines) ir tiesiogines vertinimo priemones. Subjektyvios priemonės, kai tyrimo metu duomenys fiksuojami iš pavienių respondentų įmonės vadovo ar padalinio vadovo. Pavyzdžiui, žmogiškasis kapitalas matuojamas įmonės vadovo ar padalinio vadovo, kur turi įvertinti organizacijos suvokiamą žmogiškąjį kapitalą, kai žmogiškasis kapitalas matuojamas organizacijos švietimo, mokymo, darbo patirties ir įgūdžių lygių suvokime: a) mūsų darbuotojai palaiko tinkamą išsilavinimą įvykdyti savo darbą sėkmingai; b) mūsų darbuotojai yra sėkmingai apmokyti atlikti savo darbą sėkmingai; c) mūsų darbuotojai turi pakankamą darbo patirtį įvykdyti savo darbą sėkmingai; d) mūsų darbuotojai yra geros kvalifikacijos profesionaliai atlikti savo darbą. Arba personalo vadovo apklausa apie darbuotojų įgūdžius ir motyvaciją. Subjektyvios priemonės taikymas turi problematiką, kad tyrimas grindžiamas vieno respondento suvokimu, kai atliekama įmonės ar padalinio vertinimo analizė, todėl metodas šališkas, netikslus, tokie atsakymai gali būti prieštaringi arba žemo patikimumo. Siekiant sušvelninti problemas vertinant organizacijos žmogiškąjį kapitalą įvedama žmogiškojo kapitalo vertinimo skalė. Pakaitinių rodiklių naudojimas žmogiškojo kapitalo vertinimui, kai pakeičiami kitais rodikliais, kuriais negalima tiesiogiai išmatuoti žmogiškojo kapitalo ir yra labiau paplitę ekonominiuose ir makro organizacinių sričių tyrimuose. Pakaitiniai rodikliai yra priimtini ir patrauklūs daugelyje mokslinių sričių tyrimuose, tačiau ypač problematiškas klausimas yra kintamųjų patikimumas, kuriuos pakeisti sunku, brangu ir kiekybiškai neišmatuojama, vertinant žmogiškąjį kapitalą. Pakaitinėmis priemonėmis žmogiškasis kapitalas vertinamas paviršutiniškai, nors pakaitinės priemonės yra pagrįstos vertinant žmogiškąjį kapitalą, tačiau žymi dispersijos tikimybė, kuri gali sumažinti tyrimo svarbius santykius. Tiesioginis vertinimas susijęs su psichologiniais tyrimais, kai orientuojamasi į asmenybės bruožus (emocinį stabilumą, sąžiningumą, geranoriškumą, ekstraversiškumą) darbo ir organizacijos lygmenyse. Tiesioginis vertinimas susijęs su tiesioginiu asmens žmogiškojo kapitalo vertinimu, o siekiant apskaičiuoti organizacijos ar komandos sumuojami rezultatai ir vedamas vidurkis. Tiesioginis vertinimas nuo kitų dviejų būdų skiriasi dviem svarbiais aspektais. Pirma, jie tiesiogiai įvertina asmens savybes ir sudaro daugiau įvairovės charakteristikos vertinimui, taip

sumažinant dispersijos paklaidą. Antra, tiesiogiai vertinama žmogaus charakteristika, daugiau susiję su konkrečiu dirbamu darbu.

V. Beattie ir S. J. Smith (2010), A. Rauch *et al.* (2005) ir mokslininkai tyrinėją žmogiškojo kapitalo vertės kūrimą ir atskleidimą pagal darbuotojų žmogiškojo kapitalo komponentus padedančius kurti įmonei vertę, augimą, tačiau dauguma mokslininkų pabrėžia, jog verslininkas yra pagrindiniu įmonės tarptautinės strategijos formuotoju ir pagrindiniu veiksmu lemiančiu įmonės tarptautinę elgseną (Hutchinson *et al.* 2006, Ruzzier *et al.* 2007). Šiuolaikinės globalizacijos ir finansinės integracijos sąlygomis tarptautinis kapitalas vis intensyviau eksportuojamas ir importuojamas užsienio investicijų forma. Didėjanti finansinė integracija daro teigiamą įtaką, tiek tarptautinio kapitalo mobilumui, tiek jo panaudojimo efektyvumui, tiek priimančių šalių ekonominiam augimui (Pekarskienė, Susnienė 2011). MVĮ internacionalizacijos tyrimai išskiria su verslininku susijusių aspektų tokių kaip: strategija, požiūris, įsipareigojimas, suvokimas, orientacija, tarptautinio vadovavimo patirtis ir kiti žmogiškojo kapitalo elementai vaidmenį tarptautinėje įmonės veikloje (Ruzzier *et al.* 2007). Išsilavinimo lygis taip pat priskiriamas prie žmogiškojo kapitalo elementų. Pažymėtina, kad aukštesnis išsilavinimo lygis yra siejamas su aukšta kompetencija ir žiniomis, kurios svarbios sudėtingų sprendimų priėmimo procese. Žmogiškąjį kapitalą apibūdina įgūdžiai ir patirtis, kuriuos turi skirtingi vadovai ir kurie taip pat sąlygoja sprendimų priėmimo procesą (Johnson *et al.* 2013). Anot mokslininkų, verslo savininkai turėtų labiau išnaudoti profesines žinias ir darbuotojų įgūdžius kuriant savo internacionalizacijos strategiją (Cerrato, Piva 2012). Išskiriama, kad vadovai daro įtaką organizacinio lygmens procesams, kurių efektyvumas priklauso nuo trijų veiksnių (Mahsud *et al.* 2011):

1. Žmogiškojo kapitalo ar talento;
2. Efektyvumo ir procesų patikimumo;
3. Novatoriškumo pritaikymo ar lankstumo.

Kiti mokslininkai literatūroje išskiria objektyvias (žinios, patirtis ir pažinčių tinklas) ir subjektyvias (požiūris, suvokimas ir asmenybė) vadovų valdymo savybes MVĮ internacionalizacijos sprendimų priėmimui (Hutchinson *et al.* 2006). Mokslininkai tyrinėję verslumą padarė išvadas, jog vadovų valdymas turi reikšmingos įtakos tarptautinei veiklai. Įmonės vadovai gali daryti įtaką šiems trimis veiksniams: programų diegimui, sistemai ir struktūrai užtikrinti, kad šie veiksniai būtų tarpusavyje suderinti ir atitiktų įmonės konkurencinę strategiją (Mahsud *et al.* 2011). Stiprus ryšys tarp žmogiškojo kapitalo ir tarptautinės veiklos rodo, kad verslininkai taip pat yra politikos formuotojai ir turėtų sutelkti dėmesį bei skatinti MVĮ internacionalizaciją (Cerrato, Piva 2012).

Analizuojant žmogiškojo kapitalo poveikį D. B. Kwon (2009) išskiria tris grupes:

1. *Asmeniui* – perspektyvos išorinėje rinkoje ieškantis darbo ir įsidarbinimo galimybėms;

2. *Organizacijai* - poveikis kompetencijai ir konkurencingumui. Gali paveikti organizacinį žmogiškąjį kapitalą, pavyzdžiui, kolektyvinę kompetenciją, organizacinius procesus, įmonės kultūrą ir ryšius.

3. *Visuomenei* - socialinė perspektyva, tiek individualaus, tiek organizacinio požiūrių sintezė. Galimybė daryti įtaka demokratijai, žmogaus teisėms, politiniam stabilumui dėl bendrų socialinės sąmonės sudedamųjų.

Apžvelgiant įvairių mokslininkų tyrimus ir susistemintus tyrimų duomenis (žr. 6 lentelę), pastebima, kad dažniausiai internacionalizacijos procese vertinami tokie žmogiškojo kapitalo elementai kaip: išsilavinimas, tarptautinės rinkos žinios, gebėjimai ir patirtis tarptautinėse rinkose. Nagrinėjant skirtingų verslo sričių aspektu, pastebėta, kad gamybos, žemės ūkio ir paslaugų sektoriuose labiausiai pabrėžiamas produktyvumas ir tarptautiniai ryšiai. Tuo tarpu tokiose verslo srityse kaip: farmacija, reklama, konsultacijos ir informacinės technologijos, išskiriami lojalumas, žinios ir įgūdžiai, verslumas ir darbuotojo pasitenkinimas. Įvairių žmogiškojo kapitalo savybių išskyrimas yra svarbus, nes padeda 1) teoriškai išskaidyti žmogiškojo kapitalo savybių priežastis ir poveikį, 2) teoriškai moderuoja žmogiškojo kapitalo ir sėkmės santykius (Unger *et al.* .2011). Atsižvelgiant į 6 lentelės išskiriamus kriterijus, galima daryti prielaidas, kad:

1. Tarptautinio verslo įgūdžiai, tarptautinis orientavimasis, aplinkos suvokimas bei valdymas dalijantis praktinėmis žiniomis sąlygoja teigiamą žmogiškojo kapitalo poveikį priimti sprendimą internacionalizacijai;

2. Verslumo dvasia, gebėjimas keistis, iniciatyvumas, aktyvumas, novatoriškumas sąlygoja internacionalizacijos prisitaikymo prie rinkos situacijos ir spartumo lygį.

3. Darbuotojų pasitenkinimas, vertybės ir kultūra, lojalumas ir įsipareigojimas sąlygoja internacionalizacijos proceso stabilų tęstinumą.

Apibendrinant žmogiškojo kapitalo poveikį internacionalizacijos procesui galima teigti, jog žmogiškasis kapitalas vaidina svarbų vaidmenį sprendimo priėmimui pradėti įmonės internacionalizacijos procesus, prisitaikyti prie rinkų, kontroliuoti internacionalizacijos lygį ir plėtrą bei palaikyti stabilų internacionalizacijos proceso tęstinumą. Pažymėtina, jog MVĮ internacionalizacijos procesą lemia vadovai, jų žmogiškasis kapitalas turi reikšmingos įtakos tarptautinės veiklos procesams, t. y., pradžiai, vykdymui, tęstinumui ir plėtrai, pradedant nuo sprendimų priėmimo, organizacinio valdymo, sistemos kūrimo. Įmonės vadovas yra pagrindiniu įmonės tarptautinės strategijos formuotoju ir pagrindiniu veiksmu lemiančiu įmonės tarptautinę elgseną.

6 lentelė. Žmogiškojo kapitalo vertinimas internacionalizacijai (sudaryta autorės)

Kategorija	Kategorijos komponentai (kintamieji)	Šalis	Tyrimo imtis	Verslo sektorius	Autorius, metai
Tarptautinio verslo įgūdžiai; Tarptautinis orientavimasis Aplinkos suvokimas; Valdymas „know-how“	Tarptautinio darbo patirtis; tarptautinis išsilavinimas; asmeniniai ryšiai ir santykiai užsienyje; Užsienio kalbos; kelionės užsienyje; laikas gyventas užsienyje. Inovatyvumas; pelno galimybės; rizikos tolerancija. Valdymo pajėgumas; pramonės žinios; darbuotojų motyvacija; personalo verslo santykių išvystymas; komandinis darbas ir vadyba; žodinis pristatymas.	Slovėnija	165*	Gamybos pramonė	Ruzzier <i>et al.</i> 2007
Pagrindinis žmogiškasis kapitalas; Konkretus žmogiškasis kapitalas;	Išsilavinimo laipsnis. Produktyvumas; darbingumas; ištekliai; rinka; administravimas; pasiskirstymas; inovacijos ne išbandymas; parteriai; patirtis; pastovumas; užimama padėtis; grįžtamasis ryšys.	Gana	432**	Žemės ūkio, gamybos, paslaugų sektoriai.	Robson <i>et al.</i> 2012
Žmogiškasis kapitalas;	Išsilavinimo lygis, tarptautinė patirtis.	Indija	150 *	Pramonės sektorius	Javalgi, Todd 2011
Darbuotojų kompetencija: žmogiškasis kapitalas	Verslumo dvasia; darbas susijęs su kompetencijomis; darbuotojų ugdymas; darbas susijęs su žiniomis; patirtis; išsilavinimas, profesinė kvalifikacija; novatoriškumas; iniciatyvumas; pro aktyvūs ir reaktyvūs gebėjimai; gebėjimas keistis.	Indija	20*	Farmacijos pramonė	Singh, Kansal 2011
Žmogiškasis kapitalas	Galimybės ir įgūdžiai; lojalumas ir įsipareigojimas; darbuotojo pasitenkinimas; vertybės ir kultūra.	Graikija	52 *	Reklamos sektorius, informacinių technologijų sektorius, konsultacinės kompanijos.	Cohen, Kaimenakis 2007
Žmogiškasis kapitalas	Įgūdžiai, gebėjimai, patirtis, išsilavinimas.	USA	15*	Gamybos ir paslaugų pramonė	Agndal, Chetty 2007

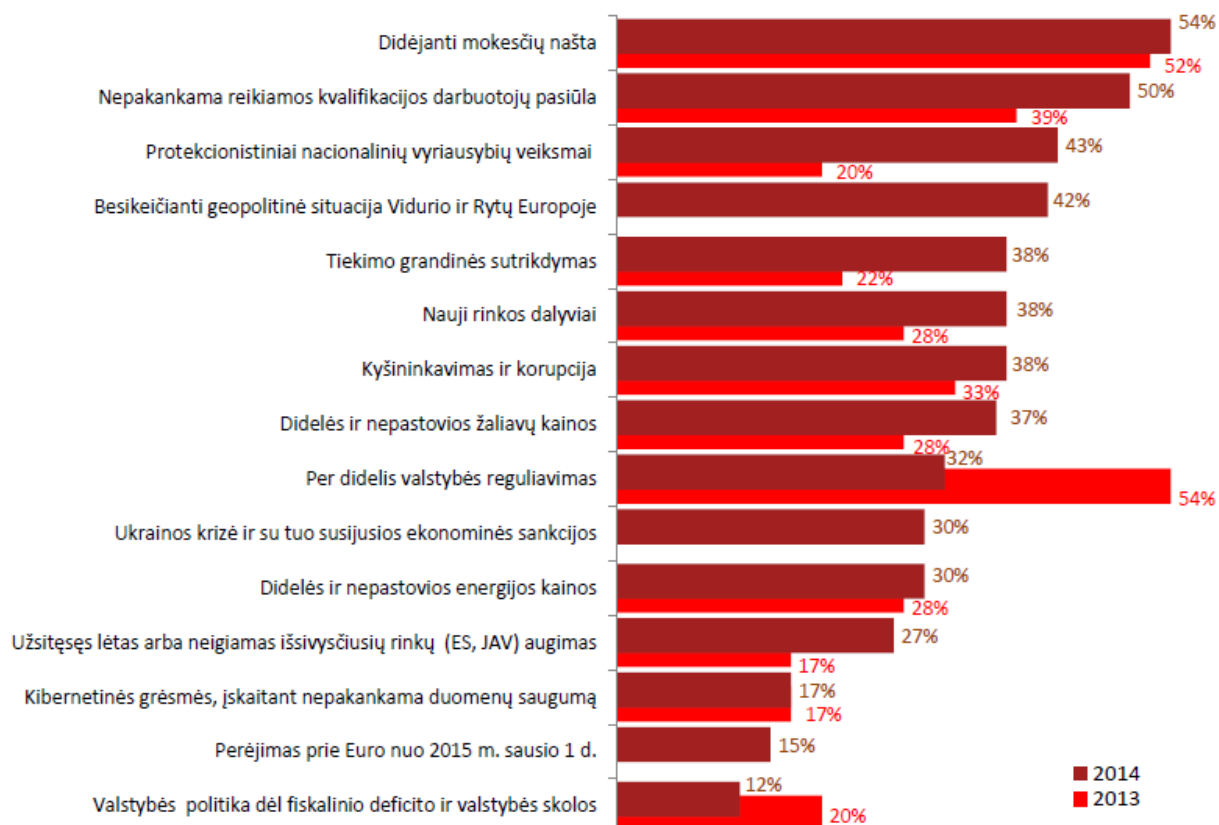
Pastaba: *Mažos ir vidutinės įmonės (MVI); **MVI verslininkai ir darbuotojai.

4. ŽMOGIŠKOJO KAPITALO POVEIKIO LIETUVOS MVĮ INTERNACIONALIZACIJOS PROCESUI ANALIZĖ IR TYRIMAS

Šio skyriaus pirmame poskyryje pateikiama tiriamo reiškinių ir jo aplinkos (konteksto) apžvalga remiantis PEST analize. Antroje skyriaus dalyje pateikiama tyrimo metodologija, pateikiama žmogiškojo kapitalo elementų rezultatų sąveikos modelio koncepcija, pristatomas hipotezės modelis bei empirinio tyrimo metodo pagrindimas. Antrame poskyryje taip pat supažindinama su sukurtais apklausos ir žmogiškojo kapitalo elementų testavimo instrumentais bei duomenų rinkimo ir apdorojimo metodais, tyrimo imtimi. Trečiame poskyryje pateikiama respondentų demografinė charakteristika, tyrimo rezultatai, pristatomos tyrimo išvados, apibendrinama teorinė bei praktinė tyrimo reikšmė.

4.1. Lietuvos MVĮ internacionalizacijos proceso aplinkos (konteksto) apžvalga

MVĮ internacionalizacijos proceso išorinė aplinka – tai visuma veiksnių, esančių už MVĮ ribų ir galinčių daryti įtaką jos internacionalizacijos procesui vienokiu ar kitokiu būdu. Remiantis „PwC“ ir „Verslo žinių“ (2015) Lietuvos įmonių vadovų tyrimu, kurio metu telefonu ir elektroniniu paštu buvo apklausti 104 Lietuvos įmonių aukščiausio lygio vadovai, kurie nurodė politinius, ekonominius ir verslo veiksnius, kuriuos jie laiko didžiausiomis grėsmėmis verslui (žr. 4 pav.). Tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal sektorius buvo mišrus, nebuvo žymaus kažkurio sektoriaus dominavimo: 21,0 % pramoninės gamybos, 18 % transporto, logistikos, telekomunikacijų, informacinių technologijų, 14 % mažmeninės ir didmeninės prekybos, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos, 14 % plataus vartojimo prekių ir paslaugų rinka, farmacijos ir automobilių pramonė, 13 % statybos, energetikos ir komunalinių paslaugų įmonės, 6 % miškininkystės, popieriaus ir kasybos pramonė, 4 % finansinės, teisinės, konsultacijų ir kt. paslaugos, 3 % viešosios paslaugos, sveikatos priežiūra, švietimas, 7 % kitos. Toks pasiskirstymas pagal sektorius leidžia vertinti tyrimo duomenis objektyviau, nes mažėja tyrimo jautrumas pagal tam tikrus aspektus, kurį gali lemti vienos šakos ryškus dominavimas. Tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal veiklos vykdymo metus Lietuvoje sudarė 38 % veiklą vykdančių 5-15 m., 38 % – 15-25 m., 17 % – daugiau nei 25 m. Vadovų vadovavimo trukmė metais pasiskirstė taip: 14 % – 1-2 metus, 21 % – 3-5 metus, 37 % – 6-10 metų, 22 % – 11-20 metų, 6 % – daugiau nei 20 metų.



4 pav. 2013-2014 m. Įmonių vadovų išskiriamos svarbiausios grėsmės jų verslo augimui ateityje („PwC“, „Verslo žinios“ 2015)

Lyginant 2013 m. ir 2014 m. tyrimų duomenis, pirmoje vietoje buvo išskiriama didėjanti mokesčių našta, antroje nepakankama reikiamos kvalifikacijos darbuotojų pasiūla. Prie svarbesnių veiksnių buvo priskiriama geopolitinė situacija, nauji rinkos dalyviai, didelės ir nepastovios žaliavų kainos. Todėl toliau darbe yra tikslinga apžvelgti ir paanalizuoti išorinius aplinkos veiksnius MVĮ internacionalizacijai:

P – politinės partijos, LR įstatymai ir tarptautiniai teisės aktai, darantys įtaką MVĮ internacionalizacijos procesui;

E – šalies ekonominių rodiklių ir darbo rinkos pokyčių įtaka MVĮ internacionalizacijos procesui;

S – socialinių įgūdžių, kultūrinių pokyčių įtaka MVĮ internacionalizacijos procesui;

T – technologijų, inovacijų plėtros ir vystymosi įtaka MVĮ internacionalizacijos procesui.

4.1.1. Politinė aplinka

Lietuvos integracija į milžinišką ES vidaus rinką atvėrė dideles galimybes šalies ūkio plėtrai: išplėtė realizavimo rinkas, sudarė prielaidas užsienio prekybos pagyvėjimui, prekių ir paslaugų gamybos reorganizavimui, užsienio investicijų augimui. Ekonominė integracija į aukštesnio lygio tarpvalstybinę ekonomikos struktūrą atvėrė galimybes siekti technologinės

pažangos. Lietuva įgijo didžiules ir realias galimybes sparčiai mažinti savo technologinį ir ekonominį atsilikimą, narystės ES pagrindu įsitraukdama į perspektyvių produkcijos rūšių vertės kūrimo grandinę (Ališauskas, Žičkienė 2006). Viena iš septynių pavyzdinių iniciatyvų strategijoje „Europa 2020“ – *pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija*, kuri ES lygmeniu sieks skatinti MVĮ internacionalizaciją. Kita pavyzdinė iniciatyva yra *integruota pramonės politika globalizacijos eroje*, kurios vienas iš pagrindinių veiksmų yra padėti MVĮ eiti tarptautiniu mastu (ECSIP Consortium 2013). 2008 m. pasirašytas Europos smulkiojo verslo aktas (angl. Small Business Act, toliau – SBA), tai ES politikos sistema, kuria siekiama stiprinti MVĮ, kad jos galėtų augti ir kurti darbo vietas. Pagrindiniai šio akto principai yra (Muller *et al.* 2014):

1. Verslumas: sukurti aplinką, kur įmonės ir šeimos verslai galėtų klestėti, o verslumas būtų atlygintas;
2. Antra galimybė: užtikrinti, kad sąžiningiems verslininkams, patyrusiems bankrotą, nedelsiant būtų suteikiama antra galimybė;
3. Visų pirma galvokime apie mažuosius: sukurtos taisyklės remiantis „Pradėk nuo mažo“ galvojant apie mažuosius verslus;
4. Administravimo lankstumas: viešasis administravimo sektorius reaguoja į MVĮ poreikius;
5. Valstybės pagalba ir viešieji pirkimai: viešosios politikos priemonių pritaikymas, kad atitiktų MVĮ poreikius, palengvinti MVĮ dalyvavimą viešuosiuose pirkimuose ir užtikrinti geresnę prieigą MVĮ prie valstybės pagalbos;
6. Prieiga prie finansų: palengvinti MVĮ galimybes gauti finansavimą, kurti teisinę bei verslo aplinką, palankią kiekvienos MVĮ poreikiams, įskaitant ir laiku atlikti mokėjimus pagal sandorius.
7. Bendra rinka: padėti MVĮ labiau pasinaudoti teikiamomis galimybėmis bendroje rinkoje;
8. Įgūdžiai ir inovacijos: skatinti įgūdžių tobulinimą MVĮ ir stiprinti visų formų inovacijas;
9. Aplinka: įgalinti MVĮ aplinkosaugos iššūkius paversti ekonominėmis galimybėmis veikti tvariai;
10. Internacionalizacija: skatinti MVĮ pasinaudoti augančiomis ir globaliomis rinkomis bei remti jų veiklą.

2013 m. Europos Komisijos SBA pateiktoje suvestinėje apie Lietuvą, teigiama, jog pasibaigus ekonomikos krizei pagerėjo Lietuvos MVĮ paslaugų kokybė ir išaugo našumas, todėl joms atsirado daugiau galimybių eksportuoti. Gerintos tarpšakinės kompetencijos ir atsirado naujų eksportuojančių sektorių, įskaitant metalo apdirbimo, cheminių medžiagų ir kt. Be ES rinkos, MVĮ

daugiausia eksportuoja į Rusiją, Ukrainą, Kiniją ir JAV. Kita vertus, atkreipus dėmesį į įmonių dydį, tampa akivaizdu, kad eksportuoti iš esmės gali tik didesnės įmonės. Taip iš dalies yra dėl nepakankamos masto ekonomijos, kuri būtina siekiant sąnaudų konkurencingumo, bet gali būti susiję ir su paramos programų, ypač labai mažoms įmonėms, trūkumu. Taip pat Lietuva kartu su 9 Baltijos jūros regiono šalimis įgyvendina programą „BSR Stars“, skirtą inovacijų, klasterių ir MVĮ tinklų plėtrai Baltijos jūros regione. Siekiant paskatinti tarpvalstybinius įmonių tinklus ir klasterius bendradarbiauti, sukurta nauja šios programos iniciatyva „Inovacijų ekspresas“. O 2013 m. paskelbtas kvietimas teikti paraiškas Baltijos jūros regiono MVĮ, MVĮ tinklams ir klasteriams.

Taip pat pažymėtina viena iš gerųjų praktikos patirčių, kokių MVĮ rėmimo veiksmų imasi Vyriausybė yra naujos teisinės formos įregistravimas - mažoji bendrija (MB). Mažosios bendrijos steigimo, veiklos, valdymo ir apskaitos tvarka paprastesnė nei UAB (uždaroji akcinė bendrovė). Mažosios bendrijos valdymo struktūra lanksti, apskaitos metodai paprastesni, be to, bendrijos apskaitą gali tvarkyti mažosios bendrijos nariai. Steigiant mažąją bendriją nėra minimalaus kapitalo dydžio reikalavimo. Mažąją bendriją galima įsteigti elektroniniu būdu internete užpildžius pavyzdines formas ir nereikia notaro paslaugų. Iki šiol Lietuvoje dominavo dvi privačių juridinių asmenų teisinės formos: uždaroji akcinė bendrovė (UAB, 56 proc.) ir individualioji įmonė (IĮ, 19 proc.), todėl tikimasi, kad nauja juridinio asmens teisinė forma paspartins mažų ir vidutinių įmonių kūrimąsi (European Commission 2013). Taip pat svarbu pažymėti, jog Smulkiojo ir vidutinio verslo taryba yra svarbiausias MVĮ interesams Ūkio ministerijoje ir Vyriausybėje atstovaujantis subjektas. Ją sudaro daugiau kaip 40-ies didžiausių verslo asociacijų atstovai. Taryba informuoja ir konsultuoja ministeriją MVĮ svarbiais klausimais, o jos posėdžiuose diskutuojama dėl įtakos MVĮ galinčių turėti Vyriausybės sprendimų (European Commission 2013). Taip užtikrinamas MVĮ dalyvavimas valstybės politikoje siekiant sudaryti verslui palankias sąlygas.

Lietuvos įmonių vadovų nuomone, pagal „PwC“ ir „Verslo žinių“ (2015) atliktą Lietuvos įmonių vadovų tyrimą, vadovai nurodė tikslus, kurie, jų manymu, valdžios institucijų turėtų būti laikomi prioritetiniais, siekiant padidinti Lietuvos įmonių konkurencingumą (žr. 5 pav.).



5 pav. Prioritetai siekiant užtikrinti Lietuvos įmonių konkurencingumą („PwC“ ir „Verslo žinios“ 2015)

Daugiausia vadovų, net 57 proc., nurodė konkurencingesnės ir efektyvesnės mokesčių sistemos sukūrimą. Lyginant su praėjusių metų rezultatais, matyti didelis pokytis – 2013 m., ši tikslą nurodė tik 5 proc. respondentų. Taip pat smarkiai išaugo dalis vadovų, kurie teigė, kad kvalifikuotos darbo jėgos parengimas turėtų būti laikomas prioritetu – nuo 7 proc. 2013 m. iki 44 proc. 2014 m. Pastebima ir tai, jog žymiai sumažėjo vadovų, kurie nurodė, kad augimą skatinančios inovacijų ekosistemos sukūrimas turi būti valstybės institucijų prioritetinis tikslas – nuo 48 proc. 2013 m. iki 14 proc. 2014 m. Tyrėjų nuomone, to priežastis gali būti jau atliktos kryptingos investicijos į tokios ekosistemos sukūrimą.

Vertinat Lietuvos politinę ir teisinę aplinką, galima daryti išvadą, jog Lietuvos vykdoma politika yra orientuota į smulkiojo verslo sąlygų gerinimą, ėjimo į tarptautinę rinką skatinimą, kadangi Lietuvoje didžiausią pridėtinę vertę kuria ir sudaro daugiausiai darbo vietų MVĮ. O gerėjančios politinės ir teisinės sąlygos leidžia MVĮ vadovams drąsiau priimti sprendimus įmonės internacionalizacijai.

4.1.2. Ekonominė aplinka

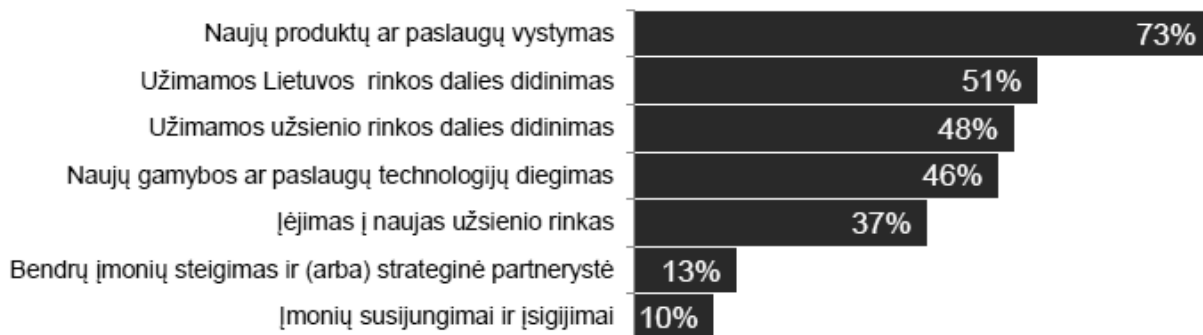
Mažosios ir vidutinės įmonės labai svarbios Lietuvos ekonomikai – jos sukuria didžiąją dalį verslo ekonomikos bendros pridėtinės vertės (63,5 proc.) ir darbo vietų (75 proc.) (European Commision 2013). Šiandienos ekonomika tampa vis labiau grindžiama žiniomis, orientuota į technologijas ir globalizaciją ir todėl nežinoma, kaip darbas gali atrodyti rytoj. Dėl to auga pripažinimas, kad tikslinga parengti naują kartą gebančią mokytis visą gyvenimą (Schwab 2015). Šiuolaikinė rinka tampa kompleksiška, todėl iš verslo įmonių ir organizacijų darbuotojų

reikalaujama turėti tarpkultūrinių kompetencijų, įgūdžių ir žinių, kurios padėtų efektyviai planuoti, organizuoti ir sėkmingai vykdyti darbus (Ališauskas, Žičkienė 2006). Žmogiškojo kapitalo indeksas leidžia kaip priemonę užfiksuoti švietimo ir darbo jėgos sudėtingumo dinamiką, kuri leidžia priimti labiau pagrįstus sprendimus. Kadangi žmogiškasis kapitalas yra labai svarbus ne tik visuomenės produktyvumui, bet ir politinių, socialinių ir pilietinių institucijų funkcionavimui, suprasti savo dabartinę būklę ir gebėjimus ir yra vertinga visoms suinteresuotoms šalims. Žmogiškojo kapitalo indeksas sudaro šalių reitingus, kad būtų galima nustatyti veiksmingą regionų ir pajamas gaunančių grupių palyginimą. Žmogiškasis kapitalas nėra vienos dimensijos koncepcija ir gali reikšti skirtingus dalykus suinteresuotoms šalims. Verslo pasaulyje žmogiškasis kapitalas yra ekonominė vertė iš darbuotojų įgūdžių, politikos formuotojams žmogiškasis kapitalas yra gyventojų gebėjimas valdyti ekonomikos augimą. Lietuvos žmogiškojo kapitalo indeksas iš 124 šalių užima 18 vietą (Schwab 2015). Vertinant Lietuvos užimtumo pasiskirstymą pagal ekonominės veiklos sritis ir profesijas (žr. 7 lentelę), galima teigti jog Lietuvoje labiausiai išvystytas yra paslaugų sektorius, jame iš 51,2 proc. darbuotojų dirba 33,8 proc. gyventojų, iš kurių 18,2 proc. dirba vadybininkais, specialistais, technikais, kuriems keliama aukštojo mokslo reikalavimai. Beveik trigubai mažiau, 13,1 proc. gyventojų dirba pramonės sektoriuje ir tik 4,3 proc. žemdirbystėje. 21,9 proc. Lietuvos dirbančių žmonių dirba aukštojo išsilavinimo reikalaujančiose darbo vietose ir 25,0 proc. dirba vidurinio išsilavinimo reikalaujančių darbą, t. y., įstaigų, paslaugų sektoriaus pardavimo darbuotojai, žemės ūkio ir amatų srityje įgūdžių turintys darbuotojai bei įrenginių, mašinų operatoriai ir montuotojai. Tai rodo, kad 46,9 proc. iš 51,2 proc. darbuotojų turi aukštąjį, vidurinį, vidurinį specialųjį ar vidurinį profesinį išsilavinimą.

7 lentelė. Lietuvos užimtumo pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos sritis ir profesijas (Schwab 2015)

	Procentas gyventojų dirba				Gyventojai pagal darbo tipą	Bedarbių paplitimas anksčiau dirbusių
	Žemdirbystėje	Pramonėje	Paslaugų sektoriuje			
Iš viso	4,3	13,1	33,8		51,2	2,4
Vadybininkai, specialistai, technikai	0,2	3,5	18,2	Aukštojo mokslo reikalavimai	21,9	0,3
Ištaigų, paslaugų sektoriaus, pardavimų darbuotojai;	0,1	0,6	8,4	Vidurinio mokymo išsilavinimo reikalavimai	25,0	0,5
Kvalifikuoti žemės ūkio ir amatų darbuotojai;	3,1	5,4	1,7			0,6
Įrenginių, mašinų operatoriai ir montuotojai;	0,5	2,4	2,7			0,2
Nekvalifikuoti darbininkai	0,4	1,1	2,5	Pagrindinio išsilavinimo reikalavimai	4,0	0,9
Kita	0,0	0,0	0,2		0,2	0,0

Pagal „PwC“ ir „Verslo žinios“ (2015) Lietuvos įmonių vadovų tyrimą, eiti į naujas užsienio rinkas planuoja 37 proc. respondentų. 2013 m. tyrimo duomenimis tokių planų turėjo tik 9 proc. (žr. 6 pav.).

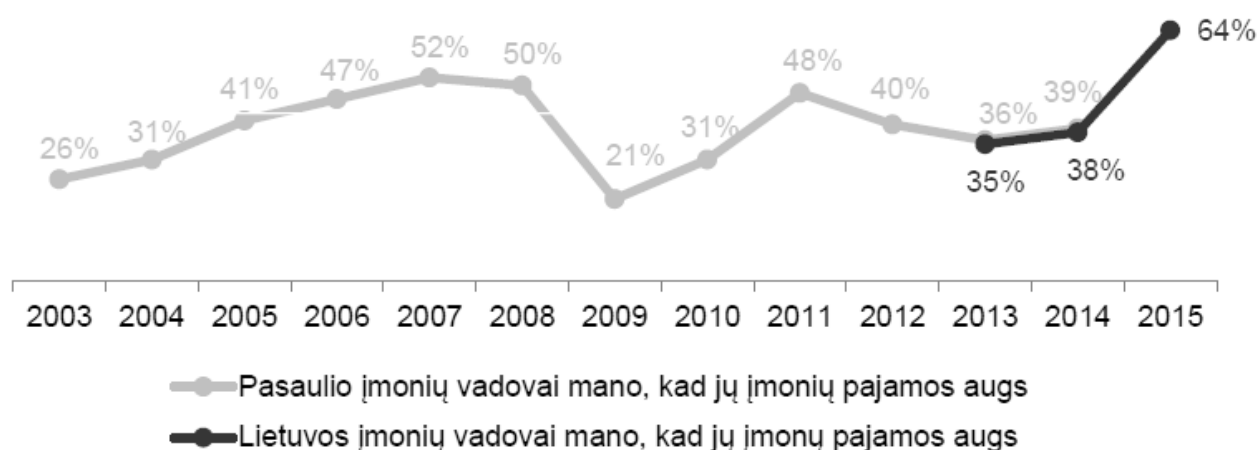


6 pav. Įmonių vadovų nuomone, svarbiausios galimybės verslui (PwC, „Verslo žinios“ 2015)

Taip pat tyrėjai pastebi, jog užimamą rinkos dalį ketina didinti didesnis vadovų procentas nei praėjusiais metais: 51 proc. respondentų ketina stiprinti pozicijas Lietuvos rinkoje, o 48 proc. – didinti užimamos užsienio rinkos dalį. 2013 m., tik 32 proc. respondentų ketino didinti užimamos rinkos dalį. Anot tyrėjų, tai rodo Lietuvos įmonių brandą ir augimo stadiją, kai įmonės yra įėjusios į vieną ar kelias rinkas ir jų veiklos prioritetu tampa savo pozicijų rinkoje stiprinimas. Tuo pačiu, naujos paslaugos ar produktai gali padėti įeiti į naujas pelningas rinkas.

Kad Lietuvos darbo rinkos žmogiškasis kapitalas nuolat didėja, rodo ir Pasaulio ekonomikos forumo vertinimas skalėje nuo 1 iki 7, kur Lietuvos matematikos/mokslo švietimo kokybė

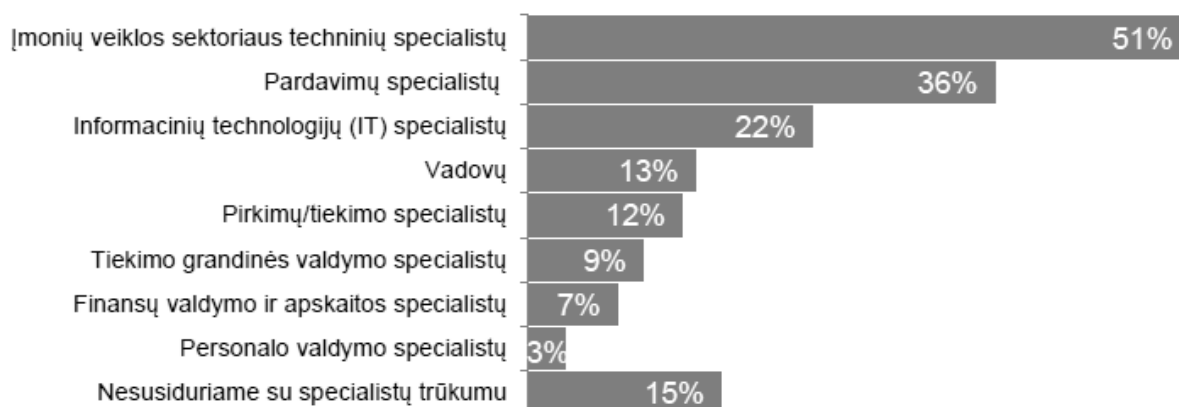
vertinama 5,06 balu, o verslo mokyklų kokybė – 4,39 ir specializuotos mokymo paslaugos – 4,78. Tačiau valstybė neturi pajėgumo pritraukti talentus, rodiklis siekia tik 2,31 ir gebėjimo išlaikyti talentus – 2,66 (Schwab 2015 186–187). Todėl galima daryti prielaidą, kad Lietuvos darbo rinka yra patraukli užsienio investuotojams. Tai rodo ir I. Pekarskienės ir D. Laskienės (2012) išskiriami veiksniai, kurie teigiamai veikia tiesioginių užsienio investicijų pritraukimą į Lietuvą. Pirmiausia, tai stabili politinė ir ekonominė situacija; antra, strategiškai gera Lietuvos geografinė padėtis – tarp Vakarų ir Rytų rinkų; trečia, gerai išvystyta infrastruktūra; ketvirta, kvalifikuota ir pigi darbo jėga; penkta, Lietuvoje, palyginti su kitomis ES valstybėmis, mažas pelno mokestis – 15 procentų (Švedijoje – 28 proc., Slovėnijoje – 25 proc., Lenkijoje – 19 proc.); palanki valstybės politika užsienio investicijų atžvilgiu. Kad Lietuva tampa vis konkurencingesnė valstybė rodo ir Šveicarijos IMD Pasaulinio konkurencingumo centro skelbiami valstybių reitingai, kur Lietuva 2015 metais užėmė 28 vietą ir pakilo šešiomis pozicijomis nuo praeitų metų 34 vietos (IMD 2015). Vertinant Lietuvos ekonominės aplinkos veiksnius galima pastebėti jos gerėjimą ir tam tikrą svyruojantį augimą, kas turi teigiamos įtakos ir Lietuvos MVĮ veiklai ir internacionalizacijos procesui. Taip pat pagal „PwC“ ir „Verslo žinių“ (2015) Lietuvos įmonių vadovų atliktą tyrimą, rezultatai parodė, kad Lietuvos įmonių vadovų lūkesčiai dėl ateities yra nuosaikiai optimistiški: didžioji dalis (52 proc.) mano, kad šalies ekonomikos būklė nesikeis, t. y. išliks stabili, o 22 proc. tiki, kad Lietuvos ekonomikos būklė pagerės per ateinančius 12 mėnesių. „PwC“ ir „Verslo žinių“ nuomone, Lietuvos ekonomikos atsigavimas po krizės ir augimas kelerius metus iš eilės suteikė pakankamą priežastį įmonių vadovams būti optimistiškiems ir dėl savo verslo perspektyvų. Palyginti su ankstesniais metais, vadovų tikėjimas įmonės pajamų augimo perspektyvomis išaugo beveik dvigubai (žr. 7 pav).



7 pav. Įmonių vadovų tikėjimas savo įmonių pajamų augimu („PwC“ ir „Verslo žinios“ 2015)

4.1.3. Socialinė – kultūrinė aplinka

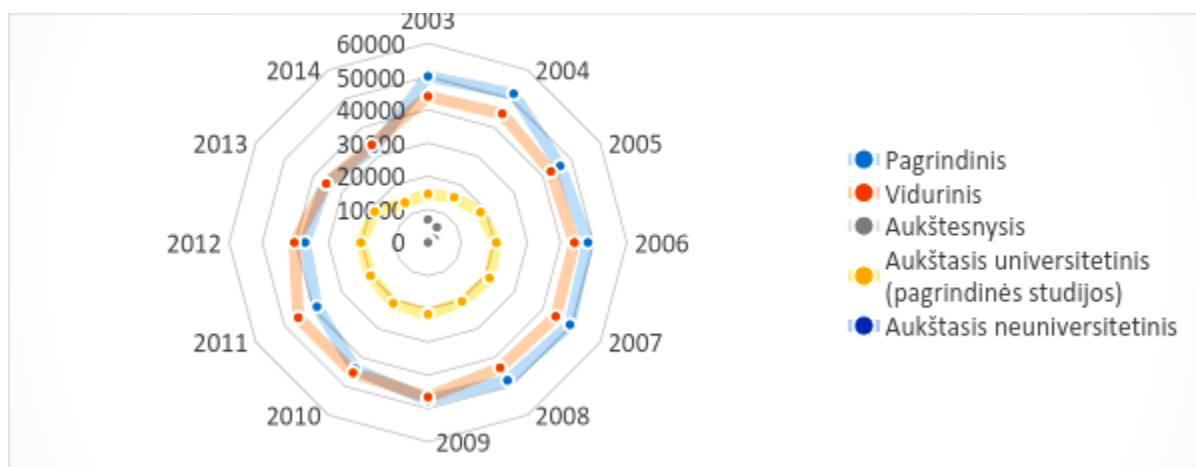
Šiandieninis pasaulis suvokiamas kaip intensyvumu pasižyminčio tarptautinio bendradarbiavimo ir įvairialypių tarptautinių ryšių, santykių plėtojimo sistema, orientuota į bendros kultūrinės, informacinės, ekonominės ir technologinės gyvenimo aplinkos sukūrimą ir tolesnę raidą (Melnikas et. al. 2008). Globalizacija, žiniomis grindžiama ekonomika, technologijų pokyčiai skatina daugelį šalių ir organizacijų ieškoti naujų būdų kaip išlaikyti konkurencinį pranašumą. Todėl vyrauja tendencija, kad sėkmė didele dalimi priklauso nuo didesnių žmogaus individualių kompetencijų. Žmonės tampa vertingu turtu, kuris gali būti pripažintas per žmogiškojo kapitalo sistemą (Kwon 2009). Pažymėtina, kad nauji ir serijiniai verslininkai gali kompensuoti turimo žmogiškojo kapitalo trūkumą investuojant į socialinį kapitalą, ypač ryšius su privataus sektoriaus organizacijomis, kurios padidintą pasitikėjimą įmone, techninius ir finansinius išteklius (Robson et al. 2012). J. Zakarienė (2011) pastebi, jog kuriantis naujoms organizacinėms formoms didėja netikrumas, trumpėja gaminių, paslaugų, įmonių gyvavimo ciklas, didėja sprendimų, inovacijų ir mokymosi poreikis, greičiau sensta žinios. Toks kitimas tampa natūralia organizacijos būseną ir dėl šių priežasčių iš esmės keičiasi organizacijos sėkmę lemiantys ištekliai, vyksta „dematerializacija“ ir intelektinis kapitalas įgyja vis didesnę reikšmę. Protinio darbo darbuotojų darbo efektyvumo didinimas tampa vienu iš svarbiausių organizacijos vadybos iššūkių. Nematerialūs ištekliai, ypač žinios, suteikia konkurencinį pranašumą. Sparti ekonomikos globalizacija ir internacionalizacija, visuomenės pažangos lygio augimas, demografiniai pokyčiai atskleidžia protinio darbo darbuotojų reikšmę didinant organizacijų ir valstybių konkurencingumą. Tai rodo ir „PwC“ ir „Verslo žinių“ (2015) atlikto įmonių vadovų tyrimai – 50 % Lietuvos įmonių vadovų teigia, kad nepakankama reikiamos kvalifikacijos darbuotojų pasiūla yra labai svarbi grėsmė jų verslui (žr. 8 pav.).



8 pav. Įmonės susiduria ar susidurs su šių specialistų trūkumu („PwC“ ir „Verslo žinios“ 2015)

2013 m. taip teigusių buvo 39%. Pasamdyti reikalingus darbuotojus nėra taip paprasta. Emigracija ir su ja susiję demografiniai pokyčiai bei nepakankamas specializuotos darbo jėgos

paruošimas lemia reikalingos kvalifikacijos darbuotojų trūkumą. Tyrimo duomenimis net 85 proc. respondentų teigė, kad susiduria su vienos ar kitos srities specialistų trūkumu. Todėl svarbu atkreipti dėmesį į išsilavinimo, gimstamumo bei migracijos ir imigracijos rodiklius. Statistikos departamento duomenimis (žr. 9 pav.) Lietuvos mokinių ir studentų išsilavinimo skaičiai nuo 2003 m. iki 2014 m. mažėja pagrindinio ir vidurinio išsilavinimo srityse, tam įtakos turi ir mažėjantis gimstamumo skaičius. Tačiau aukštojo mokslo įgijimo tendencijos išlieka stabilios ties 15-20 tūkst. riba. Vertinant kultūrinius rodiklius, pagal Statistikos departamentą emigracija Lietuvoje mažėja, tačiau pastebima didėjanti imigracija, kuri turi įtakos Lietuvos gyventojų ir verslininkų kultūrinei raidai.



9 pav. Mokiniai ir studentai įgiję išsilavinimą 2003 – 2014 m. (Statistikos departamentas)

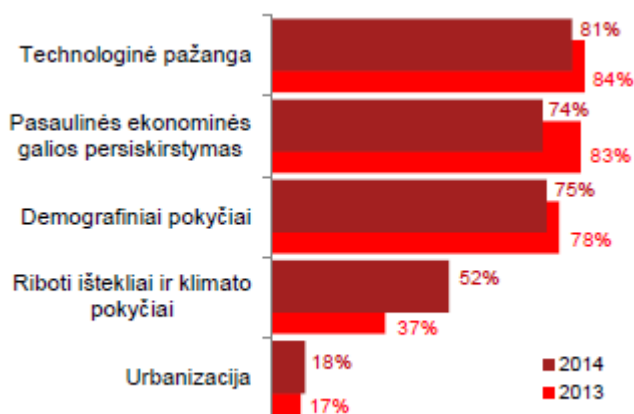
Anot E. Vaginienės (2009) socialinės, kultūrinės ir ideologinės problemos taip pat apima požiūrį į gerovės kūrimą ir pajamų paskirstymą, ekonomines iniciatyvas, darbą ir valdžią; kultūrinį paveldą, religiją, politines ideologijas ir tuo metu madingas vertybes taip pat darbo sistemą, socialines normas, laisvalaikio leidimo formas; požiūrį į antreprenerystę, pramoninę politiką, požiūrį į užsieniečių, vagystes, lyderystę, moteris ir t. t.

Apibendrinant socialinės–kultūrinės aplinkos veiksnius galima teigti, jog jie formuoja visuomenės, tarp jų ir MVĮ vadovų, pasaulėžiūrą, suvokimą, sprendimų priėmimą. Daug įtakos turi ir globalizacijos procesas, kuris paliečia kiekvieną ir daro pasaulį globalų.

4.1.4. Technologijų, inovacijų aplinka

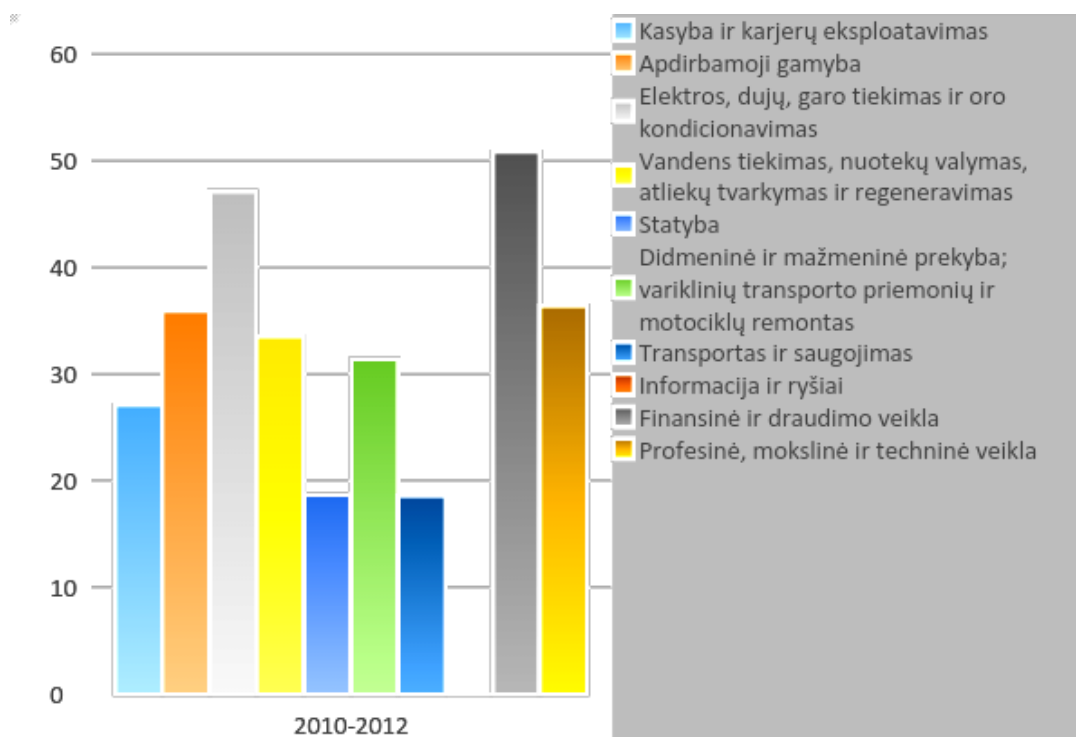
Technologinę aplinką apibūdina keletas esminių veiksnių: asmeninių kompiuterių ir individualių technologijų paplitimas, interneto sparta ir kokybė, technika (kompiuteriai, mobilieji telefonai, planšetiniai kompiuteriai ir t.t), gyventojų kompiuterinis raštingumas. Pagal „PwC“ ir „Verslo žinių“ (2015) Lietuvos įmonių vadovų tyrimą, Lietuvos vadovai taip pat jaučia pasaulinių

tendencijų daromą įtaką ir nurodo pagrindines tendencijas, pakeisiančias jų verslą ateityje – technologinė pažanga išlieka pirmaujanti tendencija ir 2013 ir 2014 metais (žr. 10 pav.).



10 pav. Lietuvos įmonių vadovų nuomonė apie tendencijas, kurios labiausiai pakeis jų verslą ateityje („PwC“ ir „Verslo žinios 2015“)

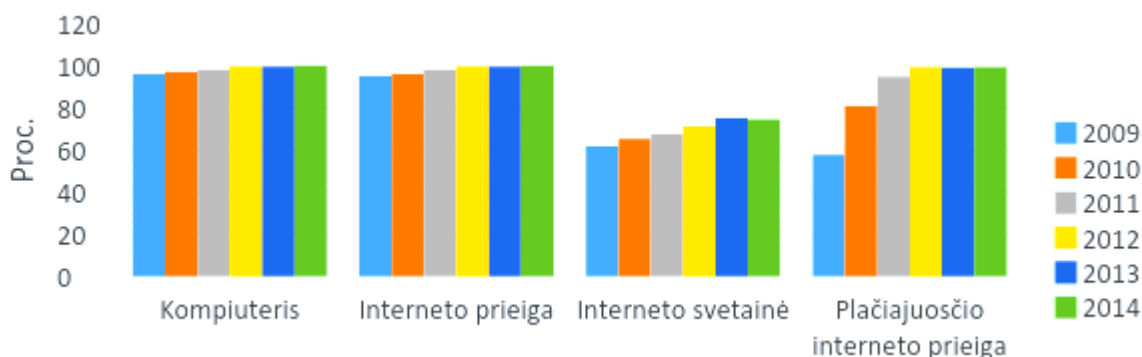
Pagal paskutinius Statistikos departamento teikiamus duomenis 11 pav. pavaizduotoje diagramoje galima matyti įmonių pagal veiklos sritis pasiskirstymą, kurios diegė inovacijas 2010-2012 m.



11 pav. Įmonių pagal veiklos sritis pasiskirstymas, kurios diegė inovacijas 2010-2012 m. (Statistikos departamentas)

Daugiausiai inovacijų diegia informacijos ir ryšių įmonės, net 60,4 proc. įmonių, antroje vietoje finansinė ir draudimo veikla užsiimančios įmonės – 50,8 proc., trečioje vietoje elektros, dujų, garo tiekimo ir oro kondicionavimo įmonės – 47, 1 proc. Mažiausiai inovacijų diegė statybos

bei transporto ir saugojimo įmonės, rodiklis siekė apie 19,0 proc. Iš viso pagal ekonominės veiklos sritis 30,0 proc. įmonių diegė inovacijas 2010-2012 m. Vertinant informacinių technologijų naudojimą įmonėse, pagal Statistikos departamento duomenis (žr. 12 pav.) matosi IT naudojimo augančios tendencijos.



12 pav. Įmonių naudojančių IT augimo tendencija (Statistikos departamentas)

2014 m. įmonės turinčios kompiuterius ir interneto prieigą pasiekė 100 proc., beveik 100 proc. siekia ir plačiajuosčio interneto prieiga. Kiek mažiau, bet kylančia tendencija užima internetinė svetainė, tokį lėtesnį augimą galimai sąlygoja socialinių medijų taikymas versle, nors įmonių interneto svetainės naudojimo tikslai apima šiuos tikslus: tinklapis, priėjimas prie įmonės katalogų ir kainynų, galimybė pasirinkti norimo produkto formą ar dizainą, galimybė užsisakyti, rezervuoti ar pirkti, galimybė apmokėti internetu, pritaikyta nuolatiniais klientams, informavimas apie laisvas darbo vietas ar prašymo pateikimas dėl darbo, galimybė sekti pristatymą internetu.

Taip pat pagal “PwC” ir “Verslo žinių” (2015) Lietuvos įmonių vadovų atliktą tyrimą, paaiškėjo, jog įmonių vadovai mano, kad valstybė turėtų prisidėti prie šalies įmonių konkurencingumo stiprinimo ir inovacinio potencialo didinimo. Tyrimo duomenimis daugiausia vadovų mano, kad vyriausybė turėtų prisidėti įvairiomis mokestinėmis iniciatyvomis ir finansinėmis priemonėmis. Dauguma vadovų mano, kad įmonėms daugiau investuoti į inovacijas trukdo mokestinės kliūtys ir mokestinių iniciatyvų nebuvimas. Verslo lyderiai mano, kad šios priemonės galėtų padidinti Lietuvos įmonių inovacinį potencialą. Inovatyvios įmonės tikėtusi tiesioginių finansinių subsidijų ir kitų finansinių priemonių tiekimo užtikrinimo. Taip pat vadovai mano, kad valstybės parama akademinio sektoriaus ir verslo bendradarbiavimui galėtų padidinti šalies įmonių inovacinį potencialą. Vadovų nuomonių procentinis pasiskirstymas, kurios priemonės padėtų padidinti Lietuvos įmonių inovacinį potencialą, pavaizduotas 13 pav.



13 pav. Priemonės, kurios padėtų padidinti Lietuvos įmonių inovacinį potencialą („PwC“ ir „Verslo žinios“ 2015)

Apibendrinant technologijų ir inovacijų aplinką, galima daryti išvadą, jog technologijų ir inovacijų sparta Lietuvoje auga, tačiau vertinant bendrame ES kontekste, Lietuvos technologijų ir inovacijų lygis nesiekia ES vidurkio. Tai yra vienas iš veiksnių ribojančių MVĮ internacionalizacijos spartą.

Apibendrinant PEST analizės duomenis galima teigti, jog Lietuvos įmonėms stiprią įtaką daro išoriniai veiksniai t. y. politinė situacija, teisiniai ribojimai, galimybės, globalizacijos įtaka, technologijų ir inovacijų vystymosi sparta, socialiniai, ekonominiai veiksniai, kultūriniai įsitikinimai ir pan. Reiktų pabrėžti, jog MVĮ internacionalizacija yra neatsiejamas šiuolaikinės ekonomikos veiksnys kuriantis konkurencingumą rinkose, skatinantis ekonominį augimą ir pačią globalizaciją skatina konkurencinė aplinka, naujos technologijos, standartizuoti rinkos poreikiai, didesnio pelno siekimas, išskirtinės kompetencijos, perpildyta šalies rinka, dideli srities pajėgumai ir kt. Tačiau yra ir globalizaciją stabdančių veiksnių, tokių kaip rinkos struktūrų ypatumai, specifiniai vartotojų poreikiai, vietinės valdžios teisiniai reikalavimai, nepalanki šalies mokesčių sistema ir panašiai. Lietuvos įmonių internacionalizacijos procesą skatinantys ir ribojantys veiksniai atspindi ir Lietuvos politiniuose, teisiniuose, ekonominiuose, socialiniuose–kultūriniuose ir technologiniuose, išorinės aplinkos, veiksmuose. Šie veiksniai vaidina svarbų vaidmenį, siekiant paskatinti Lietuvos MVĮ internacionalizacijos procesą, nes MVĮ Lietuvos ekonomikai yra svarbios, net tik kaip pridėtinės vertės kūrėjos, bet ir užimtumo pagrindas. Taip pat stiprų poveikį internacionalizacijai daro ir ekonominiai rodikliai, socialinė–kultūrinė aplinka, vertinant visuomenės išsilavinimą, jos kompetencijas kvalifikuotai darbo jėgai, technologijų vystymasis ir sparta, mokslo pažanga.

4.2. Tyrimo metodologija

Metodologija - tai žinių sistema apie mokslinio pažinimo procesą, metodus ir konkrečių tyrimų metodiką, kuri taip pat susijusi su tyrimo metodais ir technika. Šiuo atveju tai reiškia, kad bet kurį mokslinį tyrimą būtina metodologiškai pagrįsti, t. y. korektiškai suformuluoti temą, aptarti tyrimo koncepciją, hipotezę, tyrimo metodus ir t.t (Kardelis, 2002).

4.2.1. Tyrimo koncepcija ir problematika

Siekiant įvertinti žmogiškąjį kapitalą atlikta įvairių tyrimų, tačiau atsižvelgiant į skirtingus išorinius ir vidinius valstybių veiksnius, kurie pakreipia tyrimus vienokia ar kitokia linkme žmogiškojo kapitalo vertinimas ir toliau išlieka **aktuali problema**. Nors žmogiškojo kapitalo vertinimo aktualumą pabrėžė daug žmogiškojo kapitalo tyrėjų, tačiau tyrimuose neišryškėjo vieningas ir išbaigtas požiūris į žmogiškojo kapitalo vertę, neišsiaiškinta vertės nustatymo metodika ir taikytini vertinimo principai. Žmogiškojo kapitalo matavimo svarba pabrėžiama mokslinėje literatūroje, kurioje pateikiama įvairių žmogiškojo kapitalo vertinimo metodų. Todėl pastangos įvertinti žmogiškąjį kapitalą priklauso nuo vertinamosios arba įmanomos apskaičiuoti srities.

Stebint Lietuvos įmonių žmogiškojo kapitalo informacijos viešinimą, kiek iš tikrųjų įmonės viešina informaciją apie savo žmogiškąjį kapitalą, praktiškai nėra. Atlikti žmogiškojo kapitalo tyrimai nėra išbaigti ir painūs, todėl, tokių tyrimų išvados dažniausiai formuluojamos iš informacijos apie materialųjį turtą. Taip yra dėl to, kad įmonės privalo viešinti informaciją, susijusią su organizacijos materialiuoju turtu ir tokie duomenys yra lengviau prieinami tyrimams. Taip pat pastebimos didėjančios tendencijos domėjimosi žmogiškojo kapitalo vertinimu, tačiau dauguma Lietuvos mokslinėje literatūroje pateikiamų metodų yra nepakankamai apčiuopiami kiekybiniu požiūriu, paviršutiniški ir dažnai pasikartojantys. Kadangi įmonės internacionalizacija Lietuvoje yra didėjantis reiškinys ir sprendimą pradėti tarptautinę veiklą dažniausiai MVĮ priima įmonės vadovai, spartėjant globalizacijai, augant žiniomis grindžiamai ekonomikai ypač svarbu įvertinti vadovų žmogiškojo kapitalo poveikį mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos procesams.

Todėl šio **tyrimo koncepcija** – atlikti kiekybinį vadovų žmogiškojo kapitalo poveikio verslo internacionalizacijos procesams vertinimą, kuris leistų nustatyti ne tik vadovų žmogiškojo kapitalo lygį, bet ir santykį tarp žmogiškojo kapitalo ir verslo internacionalizacijos procesų. Taip pat svarbu nustatyti ir įvertinti, kokie veiksniai padeda ar sumenkina įmonės vadovo gebėjimus prisidėti prie įmonės internacionalizacijos ir kaip šie veiksniai turi įtakos įmonės tarptautinės veiklos efektyvumui.

4.2.2. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra

Tyrimo tikslas – nustatyti žmogiškojo kapitalo poveikį internacionalizacijos procesui Lietuvos įmonėse.

Tyrimo objektas – žmogiškasis kapitalas.

Tyrimo dalykas – žmogiškojo kapitalo poveikis verslo internacionalizacijos procesui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti pagrindines priežastis, kurios skatina verslą plėsti užsienio rinkose ir su kokiomis problemomis plečiant veiklą užsienio rinkose susiduriama dažniausiai;
2. Nustatyti, kaip keitėsi kompetencijos, gebėjimai ir įmonės rodikliais vykdant tarptautinę veiklą;
3. Įvertinti patirties svarbą ir verslo perspektyvas ateityje atsižvelgiant į ekonominius, socialinius, politinius ir technologinius veiksnius.

Toliau pateikiamas tyrimo planas, kuris įgyvendinamas per 4 punktus:

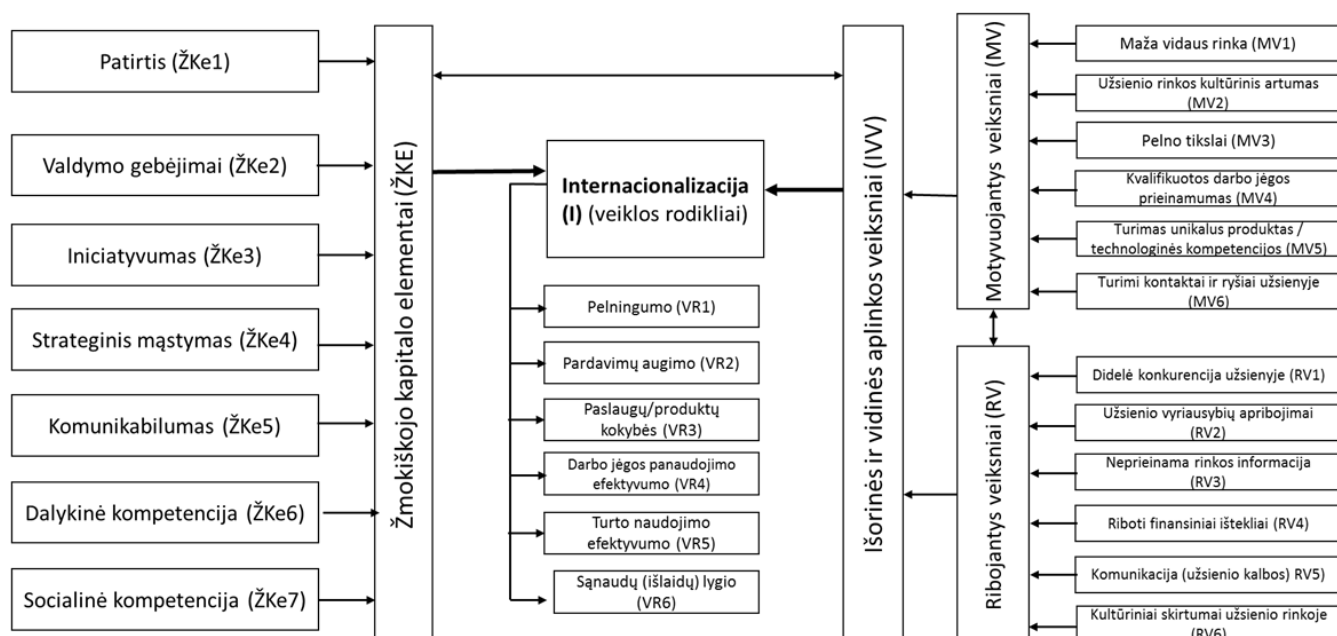
- 1) punktas. *Tyrimo teorinio modelio koncepcija ir hipotezės formulavimas*. Modelis buvo kuriamas atlikus teorinių šaltinių analizę. Suformulavus teorinio modelio koncepciją buvo identifikuoti žmogiškojo kapitalo kintamieji, išorinių veiksnių kintamieji, jų skalės, pagrįsti tarpusavio ryšiai tarp kintamųjų, sukurtas galutinis teorinio modelio variantas, suformuluota hipotezė.
- 2) punktas. *Žmogiškojo kapitalo elementų matavimo instrumento sukūrimas*. Buvo sudarytos žmogiškojo kapitalo elementų skalės: patirties, valdymo gebėjimų, iniciatyvumo, strateginio mąstymo, komunikabilumo, dalykinės kompetencijos, socialinės kompetencijos. Paskaičiuotas skalių patikimumas.
- 3) punktas. *Kiekybinis tyrimas (internetinė anketinė apklausa)*. Tyrimui atlikti pasirinktas tiesioginis žmogiškojo kapitalo poveikio vertinimas Lietuvos MVĮ internacionalizacijos procesui, taikant empirinio tyrimo priemonę – anketinę apklausą, kuria buvo apklausiami įmonių vadovai. Tyrimui atlikti pasirinkta internetinė anketinė apklausa, nes apklausos gali būti pagrindinis asmenybės motyvų, savybių, pažiūrų, vertybinių orientacijų tyrimo metodas (Butkevičienė, 2011). Internetinė apklausa pasirinkta, taip pat atsižvelgiant į statistinius duomenis, jog įmonių inovacijų ir technologijų naudojimas sparčiai išaugo ir nėra sąlygotas internetinio prieinamumo. Internetinė apklausa taip pat yra perspektyvus sociologinės informacijos gavimo būdas, yra galimybės sudominti respondentus atliekamu tyrimu ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Pasirinkta anoniminė (bevardė) anketa – atsakęs asmuo lieka nežinomas, tai leidžia respondentui jaustis laisviau pildant anketą. Apklausos metodas šiuo atveju taikomas, nes tiriami individualios sąmonės elementai, tokie

kaip individualūs gebėjimai, kompetencijos, patirtis, interesai, motyvacija, vertybės, įsitikinimai (Tidikis, 2003).

4) punktas. *Tyrimo duomenų analizė, hipotezės testavimas, išvadų formulavimas, rekomendacijų pateikimas.* Tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojantis statistiniu paketu SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences), struktūriniam lygčių modeliavimui SEM (Structural Equation Modeling) buvo naudojama statistinė AMOS 23.0 programa.

4.2.3. Tyrimo modelio koncepcija ir hipotezė

Modelyje išskiriami 7 žmogiškojo kapitalo elementai – kintamieji (žr. 14 pav.). Siekiant išlaikyti pusiausvyrą tarp atskirų žmogiškojo kapitalo kintamųjų, kiekvienoje skalėje išlaikomas toks pats teiginių skaičius.



14 pav. Žmogiškojo kapitalo, internacionalizacijos, aplinkos veiksnių rezultatų sąveikos modelis

Toliau pateikiama kintamųjų apibrėžtis remiantis A. Savanevičiene (*et. al.* 2007):

Dalykinė kompetencija – tai darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir sugebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas.

Socialinė kompetencija gali būti apibrėžiama mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis. Tai individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje.

Iniciatyvumas - vadovo pasitikėjimas savo jėgomis, randant ir realizuojant naują veiklą, keliant ambicingus tikslus sau ir kitiems, entuziastingai, atkakliai ir energingai įgyvendinant tikslus ir skleidžiant idėjas.

Komunikabilumas - tiek vadovo gebėjimas aiškiai reikšti savo mintis ir idėjas, tiek užmegzti ir palaikyti kontaktą su žmonėmis, tiek palaikyti ir tinkamai reaguoti į grįžtamąjį ryšį, tiek būti tolerantiškam ir gerbti kitus papročius bei požiūrius.

Strateginis mąstymas - individo gebėjimas aiškiai apibrėžti pagrindinius tikslus, atitinkančius ateities viziją, aiškiai perteikti viziją kitiems, laikytis moralinių etinių principų.

Patirtis – įvairiapusė patirtis susijusi su įmonės valdymu, steigimu, tarptautinės veiklos vykdymu ir pan.

Šiuo darbu siekiama argumentuotai patvirtinti arba paneigti **hipotezę**, jog žmogiškasis kapitalas, kurio svarbiausios sudedamosios dalys – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis, kvalifikacija, motyvacija - vaidina svarbų vaidmenį įmonės internacionalizacijos procesui.

4.2.4. Tyrimo instrumentai

Apklausos anketą sudarė 20 klausimų. Klausimynui sudaryti buvo taikomas nuomonių vertinimo metodas – Likerto skalė. Likerto metodo skalės tinkamos vertinti respondentų nuomonę, šiuo atveju įmonės vadovų nuomonę. Analizuojant tokios skalės duomenis, sumuojami vieno respondento atsakymai visų teiginių ir skaičiuojamas vidurkis. Toks nuomonių vertinimo metodas leidžia įvertinti bendrą respondento nuomonę apie tam tikrus objektus ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami pozityviau (Dikčius, 2011). Paprastai naudojama keletas teiginių vienai objekto savybei vertinti. Kiekvienam tyrimo kintamajam buvo pateikiami 6 teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti pagal penkiabalę skalę. Atsakymai buvo vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo/svarbos/keitimosi laipsniui. Pagal Likerto skalę buvo vertinami šie kintamieji: motyvai įeiti į tarptautines rinkas, tarptautinę veiklą ribojantys veiksniai, dalykinės kompetencijos, socialinės kompetencijos, valdymo gebėjimų, iniciatyvumo, strateginio mąstymo, komunikabilumo kaita vykdant tarptautinę veiklą, patirties svarba įmonės internacionalizacijai, įmonės veiklos rodiklių kaita vykdant tarptautinę veiklą (žr. 8 lentelę).

Žmogiškojo kapitalo kintamųjų, veiklos rodiklių, motyvuojančių veiksnių ir ribojančių veiksnių skalių patikimumo ir tinkamumo įvertinimui buvo pasirinktas vidinio suderinamumo patikimumo būdas (angl. *internal consistency*), kadangi iš kelių kintamųjų sudaryti nauji rodikliai, kintamieji ir Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas, pagal kurį vidinis suderinamumas turėtų būti nuo 0 iki 1 ir jei Cronbacho alfa siekia 0,70, tai tinka tyrimams (Pakalniškienė 2012). Bendra klausimyno Cronbacho alfa - 0,896, tai rodo, jog klausimyno vidinis suderinamumas geras ir yra tinkamas tyrimui.

8 lentelė. Žmogiškojo kapitalo, aplinkos veiksnių, veiklos rodiklių rezultatų matavimo skalės

Žmogiškojo kapitalo elementai (kintamieji)					
Patirtis (6 teiginiai)	1 – visiškai nesvarbu	2 – nesvarbu	3 – nei svarbu, nei nesvarbu	4 – svarbu	5 – visiškai svarbu
Valdymo gebėjimai (6 teiginiai)	1 – visiškai nesikeitė	2 – nesikeitė	3 – nei keitėsi, nei nesikeitė	4 – pasikeitė	5 – visiškai pasikeitė
Iniciatyvumas (6 teiginiai)	1 – visiškai nesikeitė	2 – nesikeitė	3 – nei keitėsi, nei nesikeitė	4 – pasikeitė	5 – visiškai pasikeitė
Strateginis mąstymas (6 teiginiai)	1 – visiškai nesikeitė	2 – nesikeitė	3 – nei keitėsi, nei nesikeitė	4 – pasikeitė	5 – visiškai pasikeitė
Komunikabilumas (6 teiginiai)	1 – visiškai nesikeitė	2 – nesikeitė	3 – nei keitėsi, nei nesikeitė	4 – pasikeitė	5 – visiškai pasikeitė
Dalykinė kompetencija (6 teiginiai)	1 – visiškai nesikeitė	2 – nesikeitė	3 – nei keitėsi, nei nesikeitė	4 – pasikeitė	5 – visiškai pasikeitė
Socialinė kompetencija (6 teiginiai)	1 – visiškai nesikeitė	2 – nesikeitė	3 – nei keitėsi, nei nesikeitė	4 – pasikeitė	5 – visiškai pasikeitė
Aplinkos veiksniai					
Motyvuojantys veiksniai internacionalizacijai (6 veiksniai)	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Ribojuojantys veiksniai internacionalizacijai (6 veiksniai)	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Įmonės veiklos rodikliai (6 rodikliai)	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku

Žmogiškojo kapitalo kintamieji išskirti pagal dažniausiai moksliniuose tyrimuose minimus kintamuosius, remiantis teorinės dalies atlikta literatūros analize, t. y. išskirta patirtis, dalykinė kompetencija, socialinė kompetencija, strateginis mąstymas, valdymo gebėjimai, komunikabilumas, iniciatyvumas. Šių kintamųjų: komunikabilumas, starteginis mąstymas, iniciatyvumas, valdymo gebėjimai - skalėms sudaryti buvo pasitelktos A. Savanevičienės *et. al.* (2007) vadovų strateginių kompetencijų išskiriami bruožai. Socialinės kompetencijos skalei sudaryti remtasi D. Antinienės ir R. Lekavičienės (2012) tyrime naudotu socialinės kompetencijos testu, kurį sudaro 45 teiginiai ir jie susikirtomi į septynias skales. Skalei sudaryti pasirinkti 6 teiginiai iš kiekvienos skalės po vieną. Dalykinės kompetencijos skalei sudaryti remtasi A. Beganskienės (n.d.) dalykinių gebėjimų ir įgūdžių svarbos profesinei veiklai vertinimu pagal projektą „Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemos (ECTS) nacionalinės koncepcijos parengimas: kreditų harmonizavimas ir mokymosi pasiekimais grindžiamų studijų programų metodikos kūrimas bei diegimas“ VP1-2.2-ŠMM-08-V-01-001, kuriuo buvo siekiama nustatyti bendrąsias ir dalykines kompetencijas. Patirties skalė sudaryta atsižvelgiant į teorinėje dalyje išskiriamą patirties įvairovę.

Visų septynių žmogiškojo kapitalo kintamųjų subskalės ir bendros skalės Cronbacho alfa siekia daugiau nei 0,70, svyruoja nuo 0,831 iki 0,919, o tai rodo, jog skalių vidinis suderinamumas

geras ir jos yra tinkamos tyrimui, ne tik grupiniams matavimams, bet ir individualiems (žr. 9 lentelė.).

9 lentelė. Žmogiškojo kapitalo faktorių patikimumas

Faktorius	Cronbacho alfa
Patirtis	0,831
Socialinė kompetencija	0,863
Dalykinė kompetencija	0,892
Komunikabilumas	0,919
Strateginis mąstymas	0,906
Iniciatyvumas	0,856
Valdymo gebėjimai	0,901
Bendra skalė	0,879

Veiklos rodiklių skalę sudarė šeši rodikliai, kurie apimtų kompleksinį įmonės pagrindinės veiklos efektyvumo vertinimą. Pelningumo, sąnaudų (išlaidų) lygio, turto naudojimo efektyvumo, darbo jėgos panaudojimo efektyvumo rodikliai buvo pasirinkti remiantis N. Slavinskaitės (2012) kompleksiniu įmonių pagrindinės veiklos efektyvumo vertinimo tyrimu. Atsižvelgiant į įmonės plėtrą vykdant tarptautinę veiklą, taip pat į skalę buvo įtraukti pardavimų augimo ir paslaugų/produkto kokybės rodikliai. Veiklos rodiklių skalės patikimumas – Cronbacho alfa siekia 0,773. Veiklos rodiklių skalė yra patikima, todėl ją galima naudoti grupiniams ir individualiems tyrimams.

Motyvuojančių veiksmų ir ribojančių veiksmų tarptautinei veiklai skalės buvo sudarytos remiantis teorinėje dalyje, antrame skyriuje, pagal I. Pekarskienės ir R. Susnienės (2011) bei R. Korsakienės ir M. Tvaronavičienės (2012) išskiriamus motyvus ir ribojančius veiksmus tarptautinei veiklai.

Klausimyną taip pat sudarė ir demografiniai klausimai, klausimai apie įmonės ekonominės veiklos rūšį, įmonės darbuotojų skaičių, vadovavimo, darbo stažo įmonėje metus, ar įmonė vykdo tarptautinę veiklą. Įmonių, atsakiusių, jog nevykdo tarptautinės veiklos, buvo prašoma pereiti prie 12 klausimo, nurodyti tarptautinę veiklą ribojančius veiksmus, užpildyti demografinius ir įmonės bendrinės informacijos klausimus. Anketos klausimai pateikiami A priede.

4.2.5. Tyrimo metodika ir organizavimas

Atsižvelgiant į daugumos mokslininkų nuomonę, jog verslininkas yra pagrindinis įmonės tarptautinės strategijos formuotojas ir pagrindinis veiksnys lemiantis įmonės tarptautinę elgseną

(Hutchinson *et.al.* 2006, Ruzzier *et al.* 2007), **tyrimo dalyviais** pasirinkti MVĮ vadovai arba kitaip ekspertai – asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Vykdamas tyrimą užsibrėžtas tikslas gauti maksimalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikslinti tyrimo hipotezę, įvertinti įvairias tyrimų metodikas.

Imčių sudarymas. Tiriamoji imtis sudaryta atsižvelgiant į Statistikos departamento teikiamus duomenis, jog 2014 m. įmonių skaičius buvo 68279 bei pagrindinis kriterijus, atrenkant tyrimo dalyvius – visi respondentai turėjo būti vadovai, o įmonės pajamos augančios, todėl pasirinkta apklausti 2014 m. „Verslo žinių“ skelbiamas įmonės „Gazeles“ pagal sąrašą, kurį sudaro 3000 įmonių, kurių pajamos augo tais metais sparčiausiai. Reprezentatyvi imtis paskaičiuota pagal formulę: $n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N}$

$$\Delta^2 + 1/N$$

kur n - imties dydis

Δ – paklaidos dydis (0,05)

N – generalinės visumos dydis.

N= 68279 (2014 m. įmonės), tyrimo imtis - 159 respondentai;

N= 3000 (2014 m. „Gazelės“), tyrimo imtis - 151 respondentai.

Tyrimo eiga. Vykdamas tyrimą buvo išsiųsta 3000 laiškų, kviečiančių dalyvauti anoniminiame tyrime, su internetinės anketos nuoroda. Siekiant padidinti dalyvaujančių tyrime skaičių, buvo siūloma gauti apibendrintą tyrimo informaciją. Tyrime dalyvauti sutiko 145 įmonių vadovai, pilnai užpildytos 143 anketos. Internetinės anketinės apklausos metodu anketos užpildytos atsitiktiniu būdu, įmonės vadovui sutikus dalyvauti vykdomame tyrime. Apklausos metodu buvo siekiama apklausti MVĮ vadovus ir nustatyti jų žmogiškojo kapitalo elementų įtaką tarptautinės veiklos vykdymui. Tyrimo duomenų analizei pasitelkta statistinės analizės paketas SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) – specializuota statistinė programinė įranga, leidžianti vartotojams atlikti visą duomenų analizės procesą (Butkevičienė, 2011).

4.3. Tyrimo rezultatų pateikimas, analizė, interpretavimas

Tyrimo metu buvo apklausti 145 įmonių vadovai, iš kurių paaiškėjo, jog 53,7 proc. įmonių vykdo tarptautinę veiklą ir 43,5 proc. nevykdo tarptautinės veiklos, tačiau iš jų 12,9 proc. planuoja tarptautinę veiklą vykdyti ateityje (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Tyrimo statistiniai įmonės bendrieji duomenys

		Frequency	Percent	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
1. Ar Jūsų įmonė vykdo tarptautinę veiklą?	Taip	79	53,7	1,76	1,00	1	,903
	Ne, planuojame ateityje	19	12,9				
	Ne, neplanuojame	45	30,6				
	Total	143	97,3				
2. Kelių metų laikotarpyje nuo įmonės įkūrimo pradėjote tarptautinę veiklą?	1-2 metais	46	31,3	1,83	1,00	1	1,104
	3-5 metais	14	9,5				
	6-10 metais	10	6,8				
	Po daugiau nei 10 metų	11	7,5				
	Total	81	55,1				
19. Įmonės darbuotojų skaičius?	1-9	34	23,1	2,03	2,00	2	,709
	10-49	72	49,0				
	50-249	38	25,9				
	Total	144	98,0				
20. Įmonės pagrindinė ekonominė veiklos rūšis pagal didžiausias gaunamas pajamas?	Gamybos sektorius	29	19,7	2,97	3,00	3	1,490
	Transporto, logistikos, telekomunikacijų, informacinių technologijų sektoriai	27	18,4				
	Mažmeninės ir didmeninės prekybos sektoriai	48	32,7				
	Verslo paslaugos	9	6,1				
	Kitos paslaugos	24	16,3				
	Kita	8	5,4				
	Total	145	98,6				
16. Įmonės įkūrimo data?	1949	1	,7	1999	2000	1997	9,596
	1950	1	,7				
	1963	1	,7				
	1975	1	,7				
	1990	1	,7				
	1991	7	4,8				
	1992	1	,7				
	1993	5	3,4				
	1994	8	5,4				
	1995	6	4,1				
	1996	7	4,8				
	1997	10	6,8				
	1998	5	3,4				
	1999	7	4,8				
	2000	5	3,4				
	2001	2	1,4				
	2002	6	4,1				
	2003	10	6,8				
	2004	6	4,1				
	2005	7	4,8				
	2006	8	5,4				
	2007	5	3,4				
	2008	7	4,8				
	2009	5	3,4				
	2012	1	,7				
	2014	2	1,4				
	2015	3	2,0				
	Total	128	87,1				

Vertinat tarptautinės veiklos vykdymo starto greitį, 55,70 proc. įmonių vykdančių tarptautinę veiklą, vykdyti tarptautinę veiklą pradėjo pirmais-antrais įmonės veiklos metais. Likę 44,3 proc. pasiskirstė panašiai: 18, 99 proc. tarptautinę veiklą pradėjo trečiais-penktais įmonės veiklos metais, 11,39 proc. – šeštais-dešimtais įmonės veiklos metais ir 13,92 proc. įmonių tarptautinę veiklą vykdyti pradėjo po daugiau nei dešimt metų.

Apžvelgiant įmonės darbuotojų skaičių ir ekonominės veiklos šakas, pagal tyrimų duomenis, Lietuvoje yra vyraujančios įmonės su 10-49 darbuotojų, jos sudaro 50 proc. visų apklaustųjų, 26,39 proc. – 50-249 ir 23,61 proc. – 1-9 darbuotojai.

Analizuojant tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymą pagal ekonominės veiklos rūšis, trečdalis įmonių, 33,10 proc., pagrindinė veikla apima mažmeninės ir didmeninės prekybos sektorių, 20,00 proc. – gamybos sektorių, 18,62 proc. transporto, logistikos, telekomunikacijų ir technologijų sektorių, 16,55 proc. – kitos paslaugos, kiek mažiau, 6, 21 proc. teikia verslo paslaugas ir 5,52 proc. vykdo kitą veiklą.

Atlikus tyrimą išryškėjo įmonių įsteigimo laikotarpio tendencijos. Laikotarpio skalė apėmė nuo 1949 m. iki 2015 m. Daugiausia tyrime sudalyvavusių įmonių įsisteigusių nuo 1991 m. iki 2009 m. Galima išskirti dviejų metų laikotarpius, kaip daugiausiai įsisteigusių įmonių skaičiaus pakilimą, t. y. 1997 m. ir 2003 m. Tokį įmonių įsteigimo pasiskirstymą pagal metus galima interpretuoti ir sieti su Lietuvos politiniais ir ekonominiais įvykiais. Paskelbus Lietuvos nepriklausomybę nuo 1991 m. pastebimas įsisteigusių įmonių skaičiaus augimas iki 1997 m., kur pasiekia piką ir sąlyginai mažėja iki 2001 m. 2002 m. matomas skaičiaus augimas ir 2003 m. metais jau pasiekiamas antras pikas, ko pasekoje lydi skaičiaus mažėjimo tendencijos. Vertinant visą skalę, įmonių steigimosi vidurkis būtų 1999 m.

Vertinant demografinį pasiskirstymą (žr. 11 lentelę), matomas netolygus lyčių proporcijų pasiskirstymas: 77,93 proc. vyrų ir 22,07 proc. moterų sudalyvavo tyrime. Tokie duomenys rodo, jog Lietuvoje verslo sektoriuje yra dominuojantys vyrai. Tačiau reiktų atsižvelgti ir į tai, jog anketos užpildytos atsitiktine tvarka, įmonės vadovui sutikus dalyvauti tyrime, todėl šių duomenų interpretacija gali sąlyginai skirtis su realybe.

Apžvelgiant pasiskirstymą pagal amžių, matyti, jog vyraujančios amžiaus grupės yra tarp 36 ir 45 metų ir tarp 46 ir 55 metų. Pagal procentinį pasiskirstymą galima daryti išvadą, kad Lietuvoje įmonėse vyrauja vyresnio amžiaus vadovai su didesne darbo patirtimi.

Vertinant įmonės vadovų išsilavinimo pasiskirstymą, 87,59 proc. vadovų turi aukštąjį išsilavinimą, likusi dalis 12,41 proc. vadovų su aukštesniojo, profesinio ar vidurinio išsilavinimu.

Analizuojant vadovų darbo stažą įmonėje ir vadovavimo metus, matoma aiški tendencija, daugiau nei pusė visų respondentų savo įmonėje dirba virš 10 metų, o beveik trečdalis respondentų nuo 6 iki 10 metų, o vadovavimo įmonei laikotarpis vidutiniškai apima 10 metų laikotarpį.

11 lentelė. Tyrimo statistiniai demografiniai duomenys

		Frequency	Percent	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
13. Jūsų amžius?	18-25	2	1,4	4,34	4,00	4	1,076
	26-30	7	4,8				
	31-35	14	9,5				
	36-45	58	39,5				
	46-55	44	29,9				
	56-65	20	13,6				
	Total	145	98,6				
14. Jūsų lytis?	Moteris	32	21,8	1,78	2,00	2	,416
	Vyras	113	76,9				
	Total	145	98,6				
15. Jūsų išsilavinimas?	Aukštasis universitetinis	117	79,6	1,40	1,00	1	,923
	Aukštasis neuniversitetinis	10	6,8				
	Aukštesnysis	8					
	Profesinis	8	5,4				
	Vidurinis	2	5,4				
	Total	145	1,4				
			98,6				
17. Vadovavimo įmonei trukmė metais?	1	3	2,0	10,26	9,00	7	5,942
	2	8	5,4				
	3	8	5,4				
	4	2	1,4				
	5	11	7,5				
	6	9	6,1				
	7	13	8,8				
	8	8	5,4				
	9	8	5,4				
	10	9	6,1				
	11	7	4,8				
	12	11	7,5				
	13	3	2,0				
	14	4	2,7				
	15	7	4,8				
	17	1	,7				
	18	7	4,8				
	19	3	2,0				
	20	6	4,1				
	21	4	2,7				
	22	2	1,4				
	24	3	2,0				
	Total	137	93,2				
18. Kiek metų dirbate įmonėje?	0-1 m.	5	3,4	3,35	4,00	4	,841
	2-5 m.	19	12,9				
	6-10 m.	40	27,2				
	virš 10 m.	79	53,7				
	Total	143	97,3				

Tyrimo metu įmonių vadovų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo arba nesutikimo laipsnį su motyvais lėmusiais įmonės tarptautinę veiklą. Atsakymai skalėje vertinami nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku. Pagal 12 lentelės pateiktus motyvų vertinimo vidurkius ir standartinius nuokrypius galima matyti, jog labiausiai įmones pradėti tarptautinę veiklą skatino pelno tikslai, antroje vietoje maža vidaus rinka. Taip pat įtakos turėjo ir turimi kontaktai, ryšiai užsienyje, turimas unikalūs produktas ar technologinės kompetencijos. Įmonių vadovai

kvalifikuotos darbo jėgos prieinamumą ir užsienio rinkos kultūrinį artumą vertinama žemiau ir šių motyvų nelaiko itin svarbiais pradėti tarptautinę veiklą.

12 lentelė. Motyvuojantys veiksniai pradėti tarptautinę veiklą

	Maža vidaus rinka	Užsienio rinkos kultūrinis artumas	Pelno tikslai	Kvalifikuotos darbo jėgos prieinamumas	Turimas unikalus produktas / technologinės kompetencijos	Turimi kontaktai ir ryšiai užsienyje
N	79	79	79	79	79	79
Vidurkis	4,11	3,10	4,57	2,72	3,65	3,97
Standartinis nuokrypis	,906	1,128	,570	1,061	1,144	1,037

Tyrimo metu vadovų taip pat buvo klausiama apie ribojančius veiksnius pradėti tarptautinę veiklą. Atsakymai skalėje vertinami nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku. Pagal pateiktus duomenis 13 lentelėje, galima teigti, jog įmonių vadovus pradėti tarptautinę veiklą atgraso didelė konkurencija užsienyje ir riboti finansiniai ištekliai. Kiek mažiau riboja kultūriniai skirtumai užsienio rinkose, komunikacija (užsienio kalbos) ir užsienio vyriausybių apribojimai. Tokiems rezultatams galimai įtakos turėjo tai, jog Lietuvos įmonių vadovai pagal išsilavinimo lygį didžioji dalis turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, kas reiškia aukštesnes kompetencijas, užsienio kalbų mokėjimą. Taip pat ES vykdoma politika yra orientuota į MVĮ internacionalizacijos proceso skatinimą sudarant palankias sąlygas vykdyti tarptautinę užsienio rinkose. Lietuvos įmonių vadovai nelaiko kliūtimi neprieinamą rinkos informaciją pradėti tarptautinę arba toks vertinimas rodo, jog tokia informacija nėra neprieinama.

13 lentelė. Ribojantys veiksniai pradėti tarptautinę veiklą

	Didelė konkurencija užsienyje	Užsienio vyriausybių apribojimai	Neprieinama rinkos informacija	Riboti finansiniai ištekliai	Komunikacija (užsienio kalbos)	Kultūriniai skirtumai užsienio rinkoje
N	132	130	129	131	128	129
Vidurkis	3,68	3,06	2,79	3,49	3,15	3,24
Standartinis nuokrypis	,952	1,084	1,013	,939	1,204	1,081

Vertinant žmogiškojo kapitalo kintamųjų pasiskirstymą pagal įmonių vadovų pateiktus rezultatus, 14 lentelėje apibendrinti statistiniai duomenys rodo, jog įmonių vadovų nuomone, vykdant tarptautinę veiklą tendenciją keistis turėjo dalykinė kompetencija, antroje vietoje valdymo gebėjimai, trečioje iniciatyvumas, mažiau linkusios keistis buvo socialinė kompetencija, komunikabilumas ir strateginis mąstymas. Taip pat įmonių vadovai mano, jog patirtis vykdant tarptautinę veiklą yra pakankamai svarbi žmogiškojo kapitalo sudedamoji dalis.

14 lentelė. Žmogiškojo kapitalo kintamųjų kaita ir svarba vykdant tarptautinę veiklą

	Dalykinė kompetencija	Socialinė kompetencija	Valdymo gebėjimai	Iniciatyvumas	Strateginis mąstymas	Komunikabilumas	Patirtis
Vidurkis	3,6	3,26	3,49	3,34	3,12	3,26	3,67
Moda	4	3	4	4	3	3	4
Mediana	4	3	4	3,5	3	3	4

Naudojant Spirmeno koreliacijos koeficientą buvo siekiama patikrinti, kokiais ryšiais yra susiję žmogiškojo kapitalo faktoriai (žr. 15 lentelę). Atlikus koreliacinius skaičiavimus pastebėta, jog žmogiškojo kapitalo faktoriai tarpusavyje koreliuoja teigiamai. Ne visi gauti reikšmingumo lygmenys yra statistiškai reikšmingi ($p > 0,01$ arba $p > 0,05$), t. y. dalykinės kompetencijos ir patirties tiesiniai ryšiai, socialinės kompetencijos ir patirties tiesiniai ryšiai nėra statistiškai reikšmingi.

15 lentelė. Žmogiškojo kapitalo faktorių ryšys tarpusavyje

		Patirtis	Valdymo gebėjimai	Iniciatyvumas	Strateginis mąstymas	Komunikabilumas	Dalykinė kompetencija	Socialinė kompetencija
Patirtis	r	1,000	,381**	,311**	,443**	,345**	,263*	,174
	p reikšmė	.	,001	,005	,000	,002	,019	,125
	N	79	79	79	79	79	79	79
Valdymo gebėjimai	r	,381**	1,000	,529**	,536**	,648**	,621**	,586**
	p reikšmė	,001	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
Iniciatyvumas	r	,311**	,529**	1,000	,624**	,598**	,366**	,524**
	p reikšmė	,005	,000	.	,000	,000	,001	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
Strateginis mąstymas	r	,443**	,536**	,624**	1,000	,718**	,340**	,374**
	p reikšmė	,000	,000	,000	.	,000	,002	,001
	N	79	79	79	79	79	79	79
Komunikabilumas	r	,345**	,648**	,598**	,718**	1,000	,499**	,497**
	p reikšmė	,002	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
Dalykinė kompetencija	r	,263*	,621**	,366**	,340**	,499**	1,000	,501**
	p reikšmė	,019	,000	,001	,002	,000	.	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
Socialinė kompetencija	r	,174	,586**	,524**	,374**	,497**	,501**	1,000
	p reikšmė	,125	,000	,000	,001	,000	,000	.
	N	79	79	79	79	79	79	79

** Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < 0,01$.

* Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < 0,05$.

15 lentelėje matyti, jog tarp žmogiškojo kapitalo faktorių yra tarpusavio ryšiai, tačiau tarp kai kurių faktorių ryšiai silpni, tarp kai kurių vidutiniai ir stiprus ryšys, tik tarp komunikabilumo ir

strateginio mąstymo $r = 0,718$. Ryšių stiprumas vertinamas pagal tai, jei r – nuo 0,0 iki 0,2 ryšiai labai silpni, r – nuo 0,2 iki 0,5 ryšiai silpni, r – nuo 0,5 iki 0,7 ryšiai vidutiniai, r – nuo 0,7 iki 1,0 ryšiai stiprūs, $r = +1$ ryšiai labai stiprūs.

Motyvuojančių ir ribojančių veiksnių pradėti tarptautinę veiklą tarpusavio ryšys teigiamas, tačiau labai silpnas $r = 0,063$, $p > 0,05$ todėl ryšys nėra statistiškai reikšmingas (žr. 16 lentelę). Motyvuojančius veiksnius su veiklos rodikliais taip pat sieja teigiamas ryšys, tačiau ryšys yra silpnas $r = 0,227$, $p < 0,05$, tai rodo, jog ryšys yra statistiškai reikšmingas. Ribojančių veiksnių ryšys su veiklos rodikliais nėra statistiškai reikšmingas $p > 0,05$. Tarpusavio ryšiai tarp žmogiškojo kapitalo ir motyvuojančių veiksnių, taip pat ir ribojančių veiksnių yra teigiamas, tačiau silpnas, abu ryšiai yra statistiškai reikšmingi $p < 0,05$. Žmogiškojo kapitalo ir veiklos rodiklių ryšys yra teigiamas, ryšio stiprumas – vidutinis, $r = 0,549$, $p < 0,05$, ryšys statistiškai reikšmingas.

16 lentelė. Motyvuojančių ir ribojančių veiksnių sąsajos su tarptautinės veiklos rodikliais

		MV	RV	VR	ŽK
Motyvuojantys veiksniai (MV)	r	1,000	,063	,227*	,279*
	p reikšmė	.	,580	,045	,013
	N	79	79	79	79
Ribojantys veiksniai (RV)	r	,063	1,000	,202	,246*
	p reikšmė	,580	.	,074	,029
	N	79	79	79	79
Veiklos rodikliai (VR)	r	,227*	,202	1,000	,549**
	p reikšmė	,045	,074	.	,000
	N	79	79	79	79
Žmogiškasis kapitalas (ŽK)	r	,279*	,246*	,549**	1,000
	p reikšmė	,013	,029	,000	.
	N	79	79	79	79

** Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < 0,01$.

* Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < 0,05$.

Patvirtinamoji faktorių analizė (angl. confirmatory factor analysis) padeda tikrinti atskiras hipotezes apie tam tikrų konstrukto, faktorių struktūrą, kurią sudaro matuoti kintamieji, taip pat koreliacinius kelių latentinių (tiesiogiai nematuojamų) konstrukto ryšius. Ši faktorių analizė atliekama naudojant struktūrinių lygčių modeliavimu paremtus programinius paketus. (Pakalniškienė 2012). Siekiant nustatyti ar vadovų žmogiškasis kapitalas daro poveikį įmonės veiklos rodiklių rezultatams vykdant tarptautinę veiklą, buvo naudojamas struktūrinis lygčių modeliavimas SEM (Structural Equation Modeling) pasitelkiant statistinę AMOS 23.0 programą.

Kadangi tyrimo tikslinė imtis, įmonės vykdančios tarptautinę veiklą, nebuvo didelė (79 tiriamieji) buvo atsisakyta modelį tikrinti su daug kintamųjų, todėl modelio kintamieji – išoriniai ir vidiniai veiksniai buvo pašalinti iš modelio ir nevertinami. Modelyje palikti žmogiškojo kapitalo

kintamieji, kuriuo buvo siekiama nustatyti ryšį tarp įmonės veiklos rodiklių kintamumo vykdant tarptautinę veiklą.

Kiekvienam kintamajam, kuris buvo vertinamas šešių teiginių skale, buvo atrinkti trys teiginiai, kurių koreliacijos buvo stipriausios su bendra skale ir iš jų sudaryti kintamieji.

Strateginio mąstymo kintamajam buvo atrinkti šie teiginiai: „*Aiškliai perteikiu viziją kitiems*“ $r = 0,876$; „*Laikau si etinių ir moralinių principų*“ $r = 0,844$; „*Holistiškai suvokiu organizaciją ir jos aplinką*“ $r = 0,892$.

Socialinės kompetencijos kintamajam buvo atrinkti šie teiginiai: „*Nebijoti prašyti kitų pagalbos ar informacijos*“ $r = 0,756$; „*Neslėpti jausmų ir vertybinių pažiūrų*“ $r = 0,766$; „*Pasitikėjimas, jog mano sprendimų sužlugdyti negali niekas*“ $r = 0,811$.

Dalykinės kompetencijos kintamajam buvo atrinkti šie teiginiai: „*Gebėjimas taikyti darbinės veiklos srities specialiąsias žinias sprendžiant žinomo pobūdžio problemas*“ $r = 0,812$; „*Gebėjimas taikyti darbinės veiklos srities specialiąsias žinias sprendžiant žinomo pobūdžio problemas*“ $r = 0,815$; „*Procesų srities išmanymas ir gebėjimas juos taikyti darbo metu*“ $r = 0,818$.

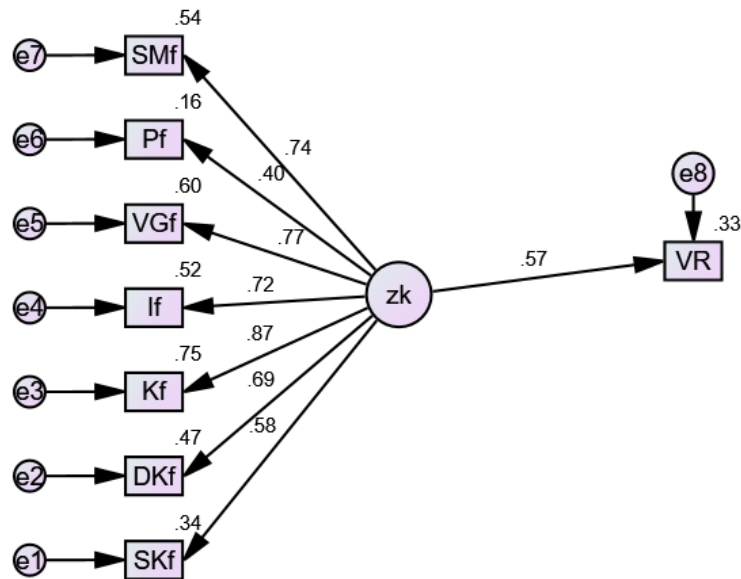
Komunikabilumo kintamajam buvo atrinkti šie teiginiai: „*Kontakto su žmonėmis greitas užmezgimas ir palaikymas*“ $r = 0,825$; „*Grižtamojo ryšio pateikimas*“ $r = 0,825$; „*Be išankstinio nusistatymo kitų atsakymų, kritikos, rekomendacijų priėmimas*“ $r = 0,903$.

Iniciatyvumo kintamajam buvo atrinkti šie teiginiai: „*Entuziastingumas ir gebėjimas įkvėpti kitus, siekiant užsibrėžtų tikslų*“ $r = 0,815$; „*Aukštų ir ambicingų tikslų sau ir kitiems kėlimas*“ $r = 0,821$; „*Atkaklus ir energingas savo idėjų skleidimas*“ $r = 0,801$.

Valdymo gebėjimo kintamajam atrinkti šie teiginiai: „*Gebėjimas daryti įtaką, veiklą nukreipti tinkama linkme*“ $r = 0,799$; „*Gebėjimas stebėti pažangą ir laiku imtis korekcinių veiksmų*“ $r = 0,794$; „*Gebėjimas priiimti atsakomybę už savalaikių sprendimų priėmimą, jų padarinius ir riziką*“ $r = 0,793$.

Patirties kintamajam atrinkti šie teiginiai: „*Darbo patirtis kitos srities įmonėje*“ $r = 0,706$; „*Turima patirtis užsienio kapitalo įmonėje*“ $r = 0,738$; „*Turima patirtis užsienyje*“ $r = 0,684$.

15 paveiksle matome priežastinį latentinį kintamąjį žmogiškasis kapitalas (zk) ir jo 7 indikatorius, faktorius: strateginis mąstymas (SMf), patirtis (Pf), valdymo gebėjimai (VGf), iniciatyvumas (If), komunikabilumas (Kf), dalykinė kompetencija (DKf), socialinė kompetencija (SKf), taip pat įmonės veiklos rodiklių kintamumo vykdant tarptautinę veiklą stebimąjį kintamąjį (VR) sudarytą iš 6 rodiklių. Apskritimai sužymėti nuo e1 iki e8 yra liekamosios paklaidos.

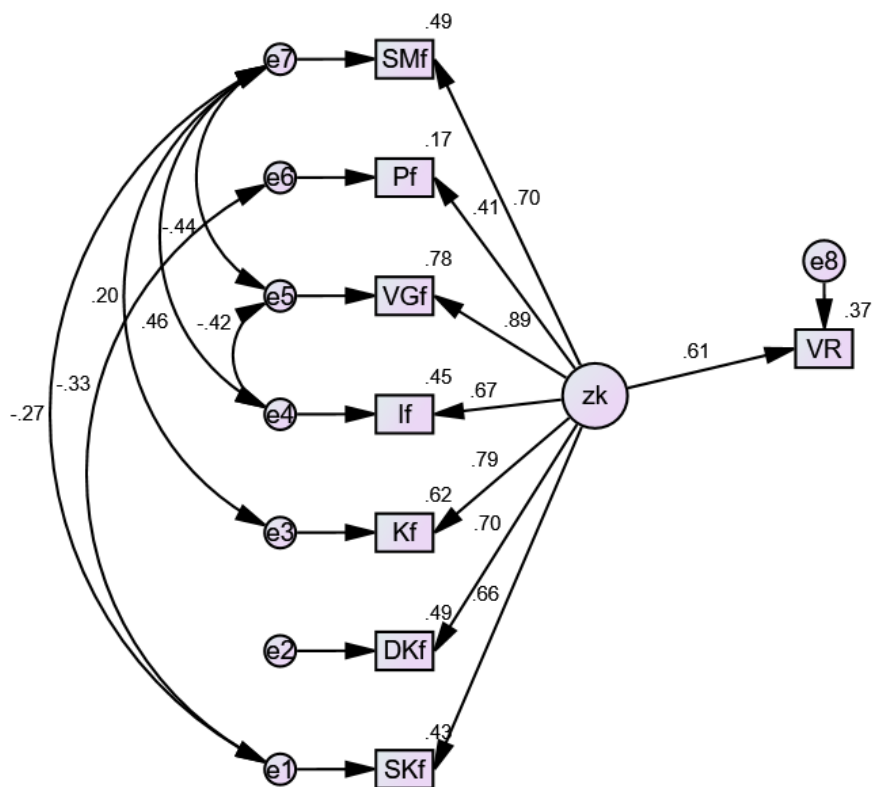


15 pav. Žmogiškojo kapitalo ir tarptautinės veiklos rodiklių sąsajų modelis (1 variantas)

Sudarius modelį ir pasirinkus didžiausio tikėtinumo metodą (angl. Maximum likelihood) ir apžvelgus gautus rezultatus paaiškėjo, jog modelis nėra tinkamas, nes $\chi^2 = 72,960$ ir $p < 0,05$. Chi kvadratas – tai nulinės hipotezės, kuri rodo, kad modelis idealiai tinka turimiems duomenims, tikrinimas. Jei chi kvadrato p reikšmė yra mažiau negu 0,05, tai nulinė hipotezė (modelis idealiai tinka duomenims) atmetama. (Pakalniškienė 2012). Matyti, jog modelis nėra tinkamas tolimesniam tyrimui, tai rodo ir vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šaknis (angl. Root Mean Square Error of Approximation RMSEA – 0,184. RMSEA reikšmė mažiau negu 0,05 rodo, kad modelis geras, nuo 0,05 iki 0,08 – priimtinas, nuo 0,08 iki 0,10 – galimas, tačiau reikėtų patikrinti, ar nėra geresnių modelių. Nors sąlyginis suderintumo kriterijus (angl. Comparative-fit index) CFI – 0,818, nėra blogas, kuo CFI reikšmė arčiau 1 tuo modelis geresnis, jei reikšmės $> 0,90$, – modelis tinkamas, jei $> 0,95$ – geras (Pakalniškienė 2012). Takerio ir Liuiso indeksas (angl. Tucker–Lewis index) TLI – 0,745, kurio reikšmės taip pat interpretuojamos kaip CFI, rodo jog modelis nėra tinkamas. Taip pat GFI, AGFI, NFI kriterijų reikšmės turi būti daugiau kaip 0,90, jei $> 0,95$ – modelis geras, šiuo atveju GFI – 0,790, AGFI – 0,623, NFI – 0,771 reikšmės rodo modelio netinkamumą.

Tačiau SEM programos skaičiavimų pagalba pati pasiūlo modelio modifikacijas – modifikavimo indeksus (MI). Jų reikšmės parodo, kiek gali sumažėti chi kvadrato reikšmė, į modelį įtraukus nurodytą ryšį tarp kintamųjų ar tam tikrus suvaržymus (Pakalniškienė 2012). Atsižvelgus į siūlomas modifikacijas, koreliacijos ryšiais buvo sujunti šie kintamieji: strateginis mąstymas su valdymo gebėjimu, iniciatyvumu, komunikabilumu ir socialine kompetencija. Teoriškai šiuos ryšius galima sieti kaip vienas nuo kito priklausomus siekiant strateginių dalykų. Taip pat koreliacijos

ryšiais susieta patirtis ir socialinė kompetencija, kurie taip pat vienas nuo kito priklausomi, kaip ir valdymo gebėjimai ir iniciatyvumas. Atliktas modelio korekcijas galima matyti 16 pav.



16 pav. Žmogiškojo kapitalo ir tarptautinės veiklos rodiklių sąsajų modelis (2 variantas)

Atlikus statistinius skaičiavimus pagal atliktas korekcijas, matoma, jog modelis yra tinkamas tolimesniam tyrimui. Tai rodo χ^2 - 21,785 reikšmė ir p – 0,083 reikšmė, kuri didesnė už 0,05. Vertinant ir kitus modelio tinkamumo kriterijus, matoma, jog modelis yra tinkamas:

Vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šaknis REMSA – 0,084;

Sąlyginis suderintumo kriterijus CFI – 0,973;

Takerio ir Liuiso indeksas TLI – 0,946;

GFI – 0,942;

AGFI – 0,850;

NFI – 0,932.

Apžvelgiant modulio kintamųjų regresijos svorius ir statistinį reikšmingumą (žr. 17 lentelė), matoma, kad visi kintamųjų faktoriai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio, kas reiškia, jog įtraukti kintamieji modeliui yra svarbūs ir statistiškai pagrįsti. Ryšys tarp tarptautinės veiklos rodiklių ir žmogiškojo kapitalo patvirtina hipotezę, jog žmogiškasis kapitalas turi teigiamą poveikį MVĮ internacionalizacijos procesui.

17 lentelė. Modelio kintamųjų ryšiai

Ryšiai			Regresijos svoris	P reikšmė
Socialinė kompetencija	<---	Žmogiškasis kapitalas	1.000	
Dalykinė kompetencija	<---	Žmogiškasis kapitalas	1.059	***
Komunikabilumas	<---	Žmogiškasis kapitalas	1.250	***
Iniciatyvumas	<---	Žmogiškasis kapitalas	1.028	***
Valdymo gebėjimai	<---	Žmogiškasis kapitalas	1.256	***
Patirtis	<---	Žmogiškasis kapitalas	.628	.003
Strateginis mąstymas	<---	Žmogiškasis kapitalas	1.053	***
Veiklos rodikliai	<---	Žmogiškasis kapitalas	1.472	***

***p<0,001

IŠVADOS, PASIŪLYMAI

Mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatai rodo:

1. Žmogiškasis kapitalas gali būti vertinamas įvairiais būdais, priklausomai, ką siekiama išsiaiškinti ir kokiame kontekste, todėl žmogiškajam kapitalui vertinti galima taikyti tiesiogines ir netiesiogines vertinimo priemones. Žmogiškųjų išteklių vertė visada priklauso nuo individualių žinių ar jų valdymo, kokią įtaką žmogiškasis kapitalas daro naujų technologijų diegimui ar lemia ekonominius ir socialinius, tarptautinės veiklos procesus. Todėl vyrauja tendencija, kad sėkmė didele dalimi priklauso nuo didesnių žmogaus individualių kompetencijų.
2. Internacionalizacijos procese išryškintas ryšių ir santykių vaidmuo, kuris leidžia kurti ryšius su partneriu užsienio rinkose, stiprinti pasitikėjimą jau sukurtoose ryšių tinkluose, integruoti savo poziciją įvairių šalių tinkluose pasitelkiant žmogiškojo kapitalo strateginius elementus, kuriuos turi turėti įmonės vadovas, t. y. komunikabilumą, strateginį mąstymą, socialines ir dalykines kompetencijas, valdymo gebėjimus, patirtį, iniciatyvumą.
3. Ankstyvą internacionalizaciją vykdančios įmonės dažniausiai yra mažo arba vidutinio dydžio ir pasižymi unikalių išteklių naudojimu, specifinėse rinkų nišose. Tyrimo metu pastebėta, kad ir Lietuvos MVĮ, kurios Lietuvoje yra dominuojančios, vyrauja ankstyvos internacionalizacijos tendencijos. Kita vertus, įmonei augant formuojasi prielaidos įgyvendinti internacionalizacijos strategijas. O internacionalizacijos modelių skaidymas į tradicines įmones, įsteigtas globalias įmones ir naujai „užgimusias“ globaliomis įmones, apibendrina MVĮ internacionalizacijos strateginės krypties pasirinkimą, pagal laiko, išteklių ir veiklos masto rodiklius.
4. Įmonės internacionalizacijos procesui didelę įtaką daro įmonės dydis, veiklos orientacija, ištekliai, patirtis ir žinios, todėl visiems internacionalizacijos modeliams dominuojančios koncepcijos apima žinias apie rinką, įsipareigojimus rinkai, darbinę veiklą ir įsitraukimo sprendimus. MVĮ turimas žmogiškasis kapitalas, pavyzdžiui, žinios apie tarptautines rinkas, užsienio kalbų žinios, tarptautinė orientacija, tarptautinio verslo įgūdžiai, patirtis, inovatyvumas, gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, sudaro prielaidas sėkmingai internacionalizacijai. Žmogiškojo kapitalo svarbą ir poveikį įmonės internacionalizacijai rodo ir tyrimo metu gauti rezultatai, vadovų nuomone, vienos žmogiškojo kapitalo sudedamosios dalys yra svarbesnės ir keitėsi vykdant tarptautinę veiklą, kitos – mažiau svarbesnės ir kito nežymiai. Be to, tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas didina įmonės konkurencingumą ir skatina augimą, todėl svarbu įmonės vadovui įvertinti savo žmogiškojo kapitalo: žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirties, kompetencijų, privalumus ir trūkumus, juos tinkamai pritaikyti ir efektyviai panaudoti įmonės veiklos plėtrai vidaus ir užsienio rinkose.

5. Atlikti tyrimai patvirtino hipotezę, jog žmogiškasis kapitalas yra teigiamai susijęs su MVĮ internacionalizacija ir vadovų valdymas turi reikšmingą įtaką tarptautinei veiklai, kadangi jie sąlygoja sprendimų priėmimo procesą, vaidina svarbų vaidmenį sprendimo priėmimui pradėti įmonės internacionalizacijos procesus, prisitaikyti prie rinkų, kontroliuoti internacionalizacijos lygį, plėtrą ir palaikyti stabilų internacionalizacijos proceso tęstinumą. Įmonės vadovas yra pagrindinis įmonės tarptautinės strategijos formuotojas ir pagrindinis veiksnys lemiantis įmonės tarptautinę elgseną.

6. Atlikus Lietuvos įmonių internacionalizacijos proceso PEST analizę paaiškėjo, jog Lietuvos įmonėms stiprią įtaką daro išoriniai veiksniai, t. y. politinė situacija, teisiniai ribojimai, galimybės, globalizacijos įtaka, technologijų ir inovacijų vystymosi sparta, socialiniai, ekonominiai veiksniai, kultūriniai įsitikinimai ir pan. Tačiau šiuos išorinius veiksnius nuolat stiprina ir augantis žmogiškasis kapitalas. Pabrėžtina ir tai, jog MVĮ vadovai yra ir tam tikri politikos ir ekonomikos formuotojai: darbo vietų, pridėtinės vertės kūrimas, ekonominio augimo didinimas ir t. t., todėl pasitelkdami savo žmogiškąjį kapitalą gali formuoti savo verslui palankesnes sąlygas.

7. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą buvo sudarytas žmogiškojo kapitalo, internacionalizacijos ir aplinkos veiksnių sąveikos modelis, kurį siūloma:

- 1) praplėsti didinant žmogiškojo kapitalo vertinimo kontekstą, įtraukiant kelis vertinimo lygius, t. y. vadovo žmogiškąjį kapitalą ir įmonės žmogiškąjį kapitalą, kuriuo būtų galima įvertinti įmonės darbuotojų žmogiškojo kapitalo poveikį įmonės internacionalizacijai.
- 2) Taip pat rekomenduojama apžvelgti mokslinę literatūrą ir susisteminti informaciją apie žmogiškojo kapitalo vertinimo modelius siekiant nustatyti modelio trūkumus ir privalomus, nustatyti modelio priežastinius ryšius, atlikti modelio taikymo išsamesnę analizę ir vertinimą.

LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI

Agndal, H.; Chetty, S. 2007. The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs, *European Journal of Marketing* 41 (11/12) 1449 – 1474.

Alimienė, M. 2012. *Marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste*. Daktaro disertacija [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20130620_085914-75936/DS.005.0.01.ETD>.

Ališauskas K.; Žičkienė S. 2006. *Mokslinio - taikomojo magistrantų darbo verslo įmonėse ir organizacijose metodika*. 3 p. [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ariadne.su.lt/uploads/MTDM.pdf>>.

Antinienė, D., Lekavičienė, R. 2012. Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: Lietuvos studentų tyrimas. *Psichologija*, 2012 45, 89-102.

Beattie, V.; Smith, S. J. 2010. Human capital, value creation and disclosure, *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 14(4) 262 – 285.

Beganskienė, A. (n.d.). *Bendrosios ir dalykinės kompetencijos*. Chemijos kryptis. Projektas „Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemos (ECTS) nacionalinės koncepcijos parengimas: kreditų harmonizavimas ir mokymosi pasiekimais grindžiamų studijų programų metodikos kūrimas bei diegimas“ VP1-2.2-ŠMM-08-V-01-001, [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www4066.vu.lt/Files/File/Beganskiene0427.pdf>

Butkevičienė, E. 2011. Projektas „Lietuvos HSM duomenų archyvo LiDA plėtra“ *Apklausų duomenų analizė*, seminaro medžiaga. Kaunas [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf

Cerrato, D.; Piva, M. 2012. The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership, *J Manag Gov* 16:617–644.

Chowdhury, S.; Schulz, E.; Milner, M.; Van De Voort, D. 2014. Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation, *Journal of Business Research* 67 (2014) 2473–2479.

Cohen, S.; Kaimenakis, N., 2007. Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs, *The Learning Organization* 14(3) 241 – 262.

Časas, R., Dambrauskaitė, V. 2011. Inovacijoms palankios išorinės verslo aplinkos veiksniai Lietuvoje, skatinantys „born global“ įmonių atsiradimą, *Verslas: Teorija ir praktika* 2011 12(4): 303–314.

Dikčius, V. 2011. Anketos sudarymo principai. Vilniaus universitetas, [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf

ECSIP Consortium. 2013. *Study on Support Services for SMEs in International Business*, Rotterdam, March 22, 2013 [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/international/files/2013-sme-_internationalisation-final-report_en.pdf>.

European Commission. 2013. Įmonės ir pramonė. *LIETUVA 2013 m. SBA faktų suvestinė* [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/lithuania_lt.pdf>.

European Commission. 2014. *European SMEs according to Annual Report on European SMEs 2013/2014* [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/annual-report/infographics_en.pdf>.

Galabova, L.; McKie, L. 2013. „The five fingers of my hand”: human capital and well-being in SMEs, *Personnel Review* 42 (6) 662 – 683.

Gižienė, V.; Simanavičienė, Ž. 2012. Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija, *BUSINESS SYSTEMS and ECONOMICS*. 2 (1) 116-133.

Hessels, J.; Parker, S. C. 2013. Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs, *Journal of World Business* 48 (2013) 137–148.

Hilmersson, M. 2014. Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence, *International Small Business Journal* 32(4) 386–400.

Hutchinson, K.; Quinn, B.; Alexander, N. 2006. The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(4) 513- 534.

IMD. 2015. *IMD releases its 2015 World Competitiveness Ranking*, May 27, 2015 [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.imd.org/news/IMD-releases-its-2015-World-Competitiveness-Ranking.cfm>>.

Javalgi, R. G.; Todd, P. R. 2011. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India, *Journal of Business Research* 64 (2011) 1004–1010.

Johnson, S. G.; Schnatterly, K.; Hill A. D. 2012. Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics, *Journal of Management* 1-31.

Kardelis, K. 2002 Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 12 p.

Korsakienė, R. 2012. Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas, *Verslas: teorija ir praktika* 13(4): 283–291.

Korsakienė, R.; Diskienė, D.; Drūteikienė, G. 2014. The role of human capital and organizational learning in internationalization of smes, in *8th International Scientific Conference "Business and Management 2014"*.

Korsakienė, R.; Tvaronavičienė, M. 2012. The internationalization of SMEs: an integrative approach, *Journal of Business Economics and Management* 13(2): 294–307.

Kwon, D. B. 2009. Human capital and its measurement, in *The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life*. Busan, Korea - 27-30 October 2009. [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.oecdworldforum2009.org>>.

Lapinskaitė, I.; Krikščiūnaitė, M. 2014. Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja, *Verslas XXI amžiuje* 6(1) 41–48.

Loane, Sh.; Bell, J.; Cunningham, I. 2014. Entrepreneurial founding team exits in rapidly internationalizing SMEs: A double edged sword, *International Business Review* 23 (2014) 468–477.

Mahsud, R.; Yukl, G.; Prussia, G. E. Human Capital, Efficiency, and Innovative Adaptation as Strategic Determinants of Firm Performance, *Journal of Leadership & Organizational Studies* XX(X) 1–18.

Melnikas, B.; Chlivickas, E.; Jakūbavičius, A.; Lobanova, L.; Pipirienė, V.; Burinskienė, A. 2008. *Traptautinis verslas. Tarptautinės vadybos įvadas*, Vilnius: Technika, 13-15.

Mertins, K.; Alwert, K.; Will M.A. 2006. Measuring Intellectual Capital in European SME, *Proceedings of I-KNOW '06*. 6 – 8.

Muller, P.; Gagliardi, D.; Caliandro, C.; Bohn, N. U.; Klitou, D. 2014. Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery. SME Performance Review 2013/2014. *European commission* [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf>.

Olejnik, E.; Swoboda, B. 2012. SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants", *International Marketing Review* 29(5) 466 – 495.

Onkelinx, J.; Manolova, T. S.; Edelman, L. F. 2012. The role of employee human capital in the accelerated internationalization of smes: empirical evidence from Belgium, *Frontiers of Entrepreneurship Research* 32 (16) 1-15.

Pakalniškienė, V. 2012. Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilniaus universiteto leidykla.

Pekarskiene, I.; Laskiene, D. 2012. Užsienio investicijų sąsajų su ekonominiais lūkesčiais vertinimas Lietuvoje, *Economics and Management* 17 (4) 1390-1396.

Pekarskienė, I.; Susnienė, R. 2011. Globalizacijos lygio vertinimo šakos lygmenyje teoriniai aspektai, *Ekonomika ir vadyba* 2011(16) 266-272.

Ployhart, R. E.; Nyberg, A. J.; Reilly, G.; Maltarich, M. A. 2014. Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!, *Journal of Management* 40 (2) 2014 371–398.

PwC, Verslo žinios 2015. Lietuvos įmonių vadovų tyrimas. Verslas 2015, [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: https://www.pwc.com/lt/lt/assets/publications/lietuvas_imoniu_vadovu_tyrimas_2015_final.pdf

Rauch, A.; Frese, M.; Utsch, A. 2005. Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(6) 681-698.

Robson, P. J.A.; Akuetteh, Ch. K.; Westhead, P.; Wright, M. 2012. Exporting intensity, human capital and business ownership experience, *International Small Business Journal* 30(4) 367–387.

Ruzzier, M.; Antoncic, B.; Hisrich, R. D.; Konecnik, M. 2007. Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 24: 15–29.

Ruzzier, M.; Hisrich, D. R.; Antoncic, B. 2006. SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(4) 476 – 4970.

Savanevičienė, A. 2007. Vadovo starteginės kompetencijos, [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>

Schmidt, J.; Keil, T. 2013. What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value, *Academy of Management Review* 38: 206-228.

Schwab, K. 2015. The Human Capital Report 2015. *World Economic Forum*, [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 14 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf.

Singh, S.; Kansal, M. 2011. Voluntary disclosures of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital* 12(2) 301 – 318.

Slavinskaitė, N. 2012. Kompleksinis pieno pramonės įmonių pagrindinės veiklos efektyvumo vertinimas. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 2012 12, 82-94.

Slušnytė, R. 2015 m. gegužės 27 d. *Pasauliniame konkurencingumo reitinge – išpūdingas Lietuvos šuolis, Verslo žinios* [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://m.vz.lt/Default.aspx?page=article&aid=e7e10afd-93d3-4f9f-8031-4599286c3222&backpage=title>>.

Tidikis, R. 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija, Vilnius 474-487.

Unger, J. M. 2011. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26 (2011) 341-358.

Vabinskaitė, J. 2009. Verslo internacionalizavimo modeliai, *Verslas XXI amžiuje* (1) 3 74-78.

Vaiginienė, E. 2009. Įmonės veiklos internacionalizacija kintančioje verslo aplinkoje. Daktaro disertacija [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090707_154532-49520/DS.005.0.02.ETD>.

Wright, P. M.; McMahan, G. C. 2011. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management, *Human Resource Management Journal* 21(2) 2011, 93–104.

Zakarienė, J. 2011. Žinių ir mokymosi vaidmuo aplinkos pokyčių kontekste. Studijos besikeičiančioje verslo aplinkoje, *Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija* 41–46.

PRIEDAI

A PRIEDAS

Žmogiškojo kapitalo poveikio internacionalizacijai tyrimas

Gerbiamas respondente, šia anonimine apklausa siekiama nustatyti žmogiškojo kapitalo poveikį internacionalizacijos procesams Lietuvos įmonėse. Ši apklausa yra skirta Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių (MVI) vadovams, kadangi Lietuvoje MVI yra vyraujančios ir jų tarptautinės veiklos strategiją ir sprendimus įeiti į tarptautines rinkas formuoja ir lemia vadovai.

Jūsų pateikti atsakymai bus naudojami magistro baigiamajame darbe tema "Žmogiškojo kapitalo poveikis internacionalizacijos procesams Lietuvos įmonėse".

Tyrimą atlieka Vilniaus Gedimino technikos universiteto Verslo vadybos fakulteto magistrantūros studijų Organizacijų vadybos programos studentė Laura Godelytė. Jei norite gauti apibendrintą tyrimo informaciją, parašykite apie tai el. paštu: laura.godelyte@stud.vgtu.lt

1. Ar Jūsų įmonė vykdo tarptautinę veiklą?

Jei pasirinkote atsakymą "Ne", pereikite prie 12-to klausimo.

- ☐ Taip
- ☐ Ne, neplanuojame
- ☐ Ne, planuojame ateityje

2. Kelių metų laikotarpyje nuo įmonės įkūrimo pradėjote tarptautinę veiklą?

- ☐ 1 - 2 metais;
- ☐ 3 - 5 metais;
- ☐ 6 - 10 metais;
- ☐ Po daugiau nei 10 metų.

3. Pažymėkite su kuriais teiginiais sutinkate. Motyvai lėmę Jūsų įmonės įėjimą į tarptautines rinkas:

	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	4 - sutinku	5 - visiškai sutinku
1) Maža vidaus rinka;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Užsienio rinkos kultūrinis artumas;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Pelno tikslai;	☐	☐	☐	☐	☐
4) Kvalifikuotos darbo jėgos prieinamumas;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Turimas unikalus produktas / technologinės kompetencijos;	☐	☐	☐	☐	☐
6) Turimi kontaktai ir ryšiai užsienyje.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Kaip keitėsi Jūsų dalykinės kompetencijos, įmonei vykdant tarptautinę veiklą?

	1 - visiškai nesikeitė	2 - nesikeitė	3 - nei keitėsi, nei nesikeitė	4 - pasikeitė	5 - visiškai pasikeitė
1) Gebėjimas taikyti darbinės veiklos srities specialiąsias žinias sprendžiant žinomo pobūdžio problemas;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Gebėjimas taikyti darbinės veiklos srities specialiąsias žinias sprendžiant nežinomo pobūdžio problemas;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Gebėjimas atpažinti ir analizuoti problemas ir planuoti jų sprendimo strategijas;	☐	☐	☐	☐	☐
4) Rinkos ir konkurentų gamybos/aparnavimo srities išmanymas;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Procesų srities išmanymas ir gebėjimas juos taikyti darbo metu;	☐	☐	☐	☐	☐
6) Gebėjimas naudotis technologijomis ir jas taikyti darbo metu.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Kaip keitėsi Jūsų socialinė kompetencija, įmonei vykdant tarptautinę veiklą?

	1 - visiškai nesikeitė	2 - nesikeitė	3 - nei keitėsi, nei nesikeitė	4 - pasikeitė	5 - visiškai pasikeitė
1) Nebijoti prašyti kitų pagalbos ar informacijos;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Neslėpti jausmų ir vertybinių pažiūrų;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Pasitikėjimas, jog mano sprendimų sužlugdyti negali niekas;	☐	☐	☐	☐	☐
4) Greitas sprendimų priėmimas ir neabejojimas;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Pasitenkinimo jausmas bendraujant su žmonėmis;	☐	☐	☐	☐	☐
6) Gebėjimas priimti kritiką.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Kaip keitėsi Jūsų valdymo gebėjimai, įmonei vykdant tarptautinę veiklą?

	1 - visiškai nesikeitė	2 - nesikeitė	3 - nei keitėsi, nei nesikeitė	4 - pasikeitė	5 - visiškai pasikeitė
1) Gebėjimas tinkamai paskirstyti darbą ir išteklius tarp organizacijos narių;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Gebėjimas daryti įtaką, veiklą nukreipti tinkama linkme;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Gebėjimas stebėti pažangą ir laiku imtis korekcinio veiksmų;	☐	☐	☐	☐	☐
4) Gebėjimas prisiiimti atsakomybę už savalaikių sprendimų priėmimą, jų padarinius ir riziką;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Gebėjimas priimti iššūkius, inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius, prisitaikyti prie kintančios aplinkos;	☐	☐	☐	☐	☐
6) Gebėjimas aiškiai apibrėžti pagrindinius tikslus, atitinkančius ateities viziją.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Kaip keitėsi Jūsų iniciatyvumas, įmonei vykdant tarptautinę veiklą?

	1 - visiškai nesikeitė	2 - nesikeitė	3 - nei keitėsi, nei nesikeitė	4 - pasikeitė	5 - visiškai pasikeitė
1) Pasitikėjimas savimi, savo jėgomis imantis naujos veiklos;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Nepasitenkinimas vidutiniškais veiklos rezultatais;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Entuziastingumas ir gebėjimas įkvėpti kitus, siekiant užsibrėžtų tikslų;	☐	☐	☐	☐	☐
4) Aukštų ir ambicingų tikslų sau ir kitiems kėlimas;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Atkaklus ir energingas savo idėjų skleidimas;	☐	☐	☐	☐	☐
6) Naujos naudingos veiklos ieškojimas ir jos realizavimas.	☐	☐	☐	☐	☐

8. Kaip keitėsi Jūsų strateginis mąstymas, įmonei vykdant tarptautinę veiklą?

*Holizmas - reiškia tai, kad neužtenka žinoti elementus, būtina žinoti ir santykius tarp elementų.

	1 - visiškai nesikeitė	2 - nesikeitė	3 - nei keitėsi, nei nesikeitė	4 - pasikeitė	5 - visiškai pasikeitė
1) Turiu aiškią ateities viziją;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Aiškiai formuluoju ateities tikslus;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Aiškiai perteikiu viziją kitiems;	☐	☐	☐	☐	☐
4) Laikau etinių ir moralinių principų;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Suvokiu aplinką ir gebu pritaikyti žinias;	☐	☐	☐	☐	☐
6) Holistiškai* suvokiu organizaciją ir jos aplinką.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Kaip keitėsi Jūsų komunikabilumas, įmonei vykdant tarptautinę veiklą?

	1 - visiškai nesikeitė	2 - nesikeitė	3 - nei keitėsi, nei nesikeitė	4 - pasikeitė	5 - visiškai pasikeitė
1) Aiškus savo minčių, idėjų reiškimas;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Kontakto su žmonėmis greitas užmezgimas ir palaikymas;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Grįžtamojo ryšio pateikimas;	☐	☐	☐	☐	☐
4) Be išankstinio nusistatymo kitų atsakymų, kritikos, rekomendacijų priėmimas;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Kitų požiūrių ir nuomonės gerbimas, tolerantiškumas kitokiems papročiams ir kultūroms;	☐	☐	☐	☐	☐
6) Gebėjimas diskutuoti įvairiomis temomis.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Įvertinkite nuo 1 iki 5 patirties svarbą, kuri turėjo įtakos įmonės internacionalizacijai.

	1 - visiškai nesvarbu	2 - nesvarbu	3 - nei svarbu nei nesvarbu	4 - svarbu	5 - visiškai svarbu
1) Įmonės steigimo ir valdymo patirtis;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Darbo patirtis tos pačios srities įmonėje;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Darbo patirtis kitos srities įmonėje;	☐	☐	☐	☐	☐
4) Turima vadovavimo patirtis;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Turima patirtis užsienio kapitalo įmonėje;	☐	☐	☐	☐	☐
6) Turima patirtis užsienyje.	☐	☐	☐	☐	☐

11. Pažymėkite su kuriais teiginiais sutinkate atsižvelgiant į Jūsų įmonės veiklos rezultatus. Tarptautinė veikla padėjo pagerinti šiuos įmonės rodiklius:

	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 - nei sutinku nei nesutinku	4 - sutinku	5 - visiškai sutinku
1) Pelningumo rodiklį;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Pardavimų augimo rodiklį;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Paslaugų/produkto kokybės rodiklį	☐	☐	☐	☐	☐
4) Darbo jėgos panaudojimo efektyvumo rodiklį;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Turto naudojimo efektyvumo rodiklį;	☐	☐	☐	☐	☐
6) Sąnaudų (išlaidų) lygio rodiklį.	☐	☐	☐	☐	☐

12. Pažymėkite su kuriais teiginiais sutinkate. Įmonės įėjimą į tarptautines rinkas riboja:

	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	4 - sutinku	5 - visiškai sutinku
1) Didelė konkurencija užsienyje;	☐	☐	☐	☐	☐
2) Užsienio vyriausybių apribojimai;	☐	☐	☐	☐	☐
3) Neprieinama rinkos informacija;	☐	☐	☐	☐	☐
4) Riboti finansiniai ištekliai;	☐	☐	☐	☐	☐
5) Komunikacija (užsienio kalbos);	☐	☐	☐	☐	☐
6) Kultūriniai skirtumai užsienio rinkoje.	☐	☐	☐	☐	☐

13. Jūsų amžius?

- ☐ 18-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-65

14. Jūsų lytis?

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

15. Jūsų išsilavinimas?

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Profesinis
- ☐ Vidurinis

16. Įmonės įkūrimo data?

17. Vadovavimo įmonei trukmė metais?

18. Kiek metų dirbate įmonėje?

- ☐ 0 - 1 m.
- ☐ 2 - 5 m.
- ☐ 6 - 10 m.
- ☐ Virš 10 m.

19. Įmonės darbuotojų skaičius?

- ☐ 1-9
- ☐ 10-49
- ☐ 50-249
- ☐ Daugiau kaip 250 darbuotojų.

20. Įmonės pagrindinė ekonominė veiklos rūšis pagal didžiausias gaunamas pajamas?

- ☐ Gamybės sektorius;
- ☐ Transporto, logistikos, telekomunikacijų, informacinių technologijų sektoriai;
- ☐ Mažmeninės ir didmeninės prekybos sektoriai;
- ☐ Verslo paslaugos;
- ☐ Kitos paslaugos;
- ☐ Kita.