

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

AGNĖ BARANSKIENĖ

**INTELEKTUALAUS KAPITALO IR RUTININĖS
VEIKLOS SĄVEIKOS ANALIZĖ ORGANIZACIJOSE**

**Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N90003**

Vadovas

Prof. dr. A. Baležentis

2012 11

Atliko

SOVmns1-01 stud.

A. Baranskienė

2012 11

VILNIUS, 2012

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
1. INTELEKTUALAUS KAPITALO IR RUTININĖS VEIKLOS SĄVEIKOS TEORINIAI	
PAGRINDAI.....	10
1.1. <i>Intelektualus kapitalas</i>	<i>10</i>
1.2. <i>Intelektualaus kapitalo įtaka įmonės veiklai ir inovatyvumui.....</i>	<i>14</i>
1.3. <i>Intelektualus kapitalas ir besimokanti organizacija</i>	<i>16</i>
1.4. <i>Organizacijos rutinos.....</i>	<i>18</i>
1.5. <i>Rutinizacija</i>	<i>22</i>
1.6. <i>Rutinizacija ir proaktyvi elgsena</i>	<i>25</i>
1.7. <i>Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos teorinis modelis.....</i>	<i>27</i>
2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	29
2.1. <i>Tiriamos organizacijos charakteristika</i>	<i>29</i>
2.2. <i>Tyrimo metodologija ir instrumentai</i>	<i>32</i>
3. INTELEKTUALAUS KAPITALO IR RUTININĖS VEIKLOS SĄVEIKOS TYRIMAS.....	42
3.1. <i>Sąveikos ekspertiniai vertinimai</i>	<i>42</i>
3.2. <i>Intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutininės veiklos anketinis tyrimas.....</i>	<i>48</i>
3.3. <i>Sąveikos koreliacinė ir regresinė analizė</i>	<i>66</i>
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	76
LITERATŪRA.....	81
ANOTACIJA	86
SANTRAUKA	87
PRIEDŲ SĄRAŠAS	90

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacijos rutinų apibrėžimai.....	19
2 lentelė. Kūrybiškumo veiksmų jėgų laukas.....	24
3 lentelė. AB LESTO darbuotojai pagal kategorijas.....	30
4 lentelė. Kiekybinių ir kokybinių tyrimų palyginimas.....	34
5 lentelė. Kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodų duomenų skirtumai.....	34
6 lentelė. Ekspertų atrankos kriterijų charakteristikos.....	37
7 lentelė. Teiginių vidinės skalės patikimumas.....	39
8 lentelė. Regresijos ir koreliacijos koeficientų interpretavimo lygiai.....	41
9 lentelė. Veiksniai, skatinantys intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai.....	42
10 lentelė. Veiksniai, stabdantys intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai.....	44
11 lentelė. Priemonės, gerinančios intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai.....	46
12 lentelė. Intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos koreliacija.....	66
13 lentelė. Intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos veiksmų koreliacija.....	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Intelektualaus kapitalo koncepcija	5
2 paveikslas. Intelektualaus kapitalo sudedamosios dalys	12
3 paveikslas. Intelektualaus kapitalo sritys	13
4 paveikslas. Organizacijos rutinos kaip generatyvinė sistema	20
5 paveikslas. Rutinizacija	22
6 paveikslas. Proaktyvi elgsena darbe	26
7 paveikslas. Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos teorinis modelis	27
8 paveikslas. Tyrimo schema	35
9 paveikslas. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus ...36	36
10 paveikslas. Dalyvavimo anketinėje apklausoje statistika	40
11 paveikslas. Veiksniai, skatinantys intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai ...43	43
12 paveikslas. Veiksniai, stabdantys intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai ...45	45
13 paveikslas. Priemonės, gerinančios intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai ...48	48
14 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 609)	49
15 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N = 609)	49
16 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N = 609)	50
17 paveikslas. Intelektualaus kapitalo bendras įvertinimas (N = 609)	51
18 paveikslas. Žmogiškojo kapitalo teiginių įvertinimas (N = 609)	52
19 paveikslas. Struktūrinio kapitalo teiginių įvertinimas (N = 609)	54
20 paveikslas. Ryšių kapitalo teiginių įvertinimas (N = 609)	55
21 paveikslas. Proaktyvios elgsenos bendras įvertinimas (N = 609)	56
22 paveikslas. Proaktyvios asmenybės teiginių įvertinimas (N = 609)	57
23 paveikslas. Asmeninio efektyvumo teiginių įvertinimas (N = 609)	58
24 paveikslas. Kontrolės teiginių įvertinimas (N = 609)	59
25 paveikslas. Orientacijos į pokyčius teiginių įvertinimas (N = 609)	60
26 paveikslas. Orientacijos į lankstumą teiginių įvertinimas (N = 609)	61
27 paveikslas. Rutinizacijos bendras įvertinimas (N = 609)	62
28 paveikslas. Principų per praktiką teiginių įvertinimas (N = 609)	63
29 paveikslas. Praktikos per principus teiginių įvertinimas (N = 609)	64
30 paveikslas. Grižtamojo ryšio teiginių įvertinimas (N = 609)	64
31 paveikslas. Organizacijos intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos profilis	65

32 paveikslas. Organizacijos intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos profilis pagal skirtingų valdymo lygmenų respondentų vertinimus.....	66
33 paveikslas. Rutinizacijos ir intelektualaus kapitalo regresija.....	70
34 paveikslas. Principų per praktiką ir žmogiškojo kapitalo regresija.....	71
35 paveikslas. Principų per praktiką ir ryšių kapitalo regresija.....	71
36 paveikslas. Principų per praktiką ir struktūrinio kapitalo regresija.....	72
37 paveikslas. Žmogiškojo kapitalo ir proaktyvios asmenybės regresija.....	72
38 paveikslas. Ryšių kapitalo ir proaktyvios asmenybės regresija.....	73
39 paveikslas. Ryšių kapitalo regresija ir asmeninio efektyvumo	73
40 paveikslas. Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos modelis.....	74

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuo laikotarpiu, visa mus supanti aplinka yra be galo dinamiška. Sparčiai vystosi informacinės technologijos, pramonė, verslas. Kiekvienai organizacijai, siekiančiai laimėti konkurencinę kovą, privalu taip pat būti lanksčiai ir dinamiškai, turinčiai sklandžią kasdieninę veiklą bei išvalgius strateginius tikslus. Įmonės sėkmė ir stabilumas priklauso nuo įmonėje vykstančių procesų ir jų efektyvumo siekiant strateginių tikslų (Sahoo ir Jena, 2012). Pasak Seethamraju ir Marjanovic (2009), nuolatinė kaita ir augantis konkurencingumas yra kiekvienos įmonės kasdienybė, nežiūrint į įmonės dydį, veiklos pobūdį ar veiklos teritoriją. Įmonės turi rinktis valdymą, orientuotą į spartų informacijos pasikeitimą, operatyvų sprendimų priėmimą, sugebėjimą veikti nuolat kintančioje aplinkoje. Neubauer (2009) akcentuoja, kad įmonės iššūkis - patenkinti rinkos reikalavimus, sutrumpinti produkto gamybos ar paslaugos suteikimo laiką ir tuo pačiu mažinti veiklos kaštus. Pagal Trkman (2010), keičiantis rinkos poreikiams, vienintelis kelias susidoroti su iššūkiais yra patobulinti įmonės veiklos procesus optimaliai vykdant pareigas (Aparecida da Silva *at al.*, 2012).

Vykdant veiklą, organizacijose įsitvirtina skirtingos funkcinės veiklos rutinos, kurios užtikrina jų veiklą. Tačiau, ar to pakanka? Kiekviena organizacija siekia patenkinti šiuolaikinius rinkos reikalavimus ir tuo pačiu būti versli. Pagal Černevičiūtę (2011), verslumas, anglų kalba vadinama *entrepreneurship*, apibūdinamas kaip veikla įgyvendinanti inovacijas. Schumpeter (1998) pažymi, kad verslininko funkcija – reformuoti veiklą naudojantis išradimu arba neišmėginta galimybe naujai veiklai sukurti, arba patobulinti esamą (Černevičiūtė, 2011). Darbuotojams taip pat keliami vis aukštesni tikslai, kurių įgyvendinimui neužtenka tik gerai atlikti rutinines funkcijas, tačiau reikia pasitelkti patirtį (know how), žinias, kūrybiškumą, analitinį mąstymą ir kitas kompetencijas.

Mokslininkai rutinas tapatina su organizacijos procesais ir bando aiškinti operacijų veiklos modeliais. Įmonės veiklos rutinos, tai pasikartojantys sąveikos modeliai. Rutinos dalyviai (darbuotojai) yra tarpusavyje priklausomi, siekiant tikslo, todėl kiekvienas rutinos įgyvendinimas yra kolektyvinis pasiekimas. Darbuotojai, atlikdami veiksmus ir užduotis, keičiasi savo rezultatais kol yra pasiekiamas rutinos tikslas. Tačiau kolektyvinės atsakomybės nauda yra svarstyтина. Dažnu atveju, darbuotojai, atlikdami rutinines veiklas, atsako tik už savo veiksmą ir nesijaučia rutinos tikslo pasiekimo šeimininkais. Dėl šios priežasties atsiranda efektyvaus laiko panaudojimo spragos. Taip pat darbuotojai veikia „mechaniškai“, teigdami, kad taip visuomet buvo daroma ir nesusimąsto, kad veikla gali būti patobulinta, efektyvesnė kaštų prasme bei operatyvesnė laiko prasme.

Mokslinėje literatūroje rutina nagrinėjama kaip įrankis, kuris padeda įmonių vadovams geriau suprasti organizacijos procesus ir identifikuoti problematiškiausias vietas. Rutininiai procesai padeda įvertinti silpniausias vietas strateginiu požiūriu ir pasirinkti tinkamas priemones pokyčiams diegti. Tačiau yra žinoma, kad diegiant pokyčius „iš viršaus į apačią“ organizacija susiduria su pasipriešinimu, kas gali

daryti neigiamą įtaką sėkmingam strategijos įgyvendinimui. Tai sudėtingas būdas organizacijai siekti verslumo, reikalaujantis papildomų darbuotojų motyvavimo ar pasipriešinimo valdymo žinių.

Siekiant sėkmingo įmonės strategijos įgyvendinimo, reikalinga, kad būtų išnaudotas visas įmonės turimas intelektualus kapitalas. Šiame darbe intelektualus kapitalas apibrėžiamas kaip organizacijos struktūra, valdomi ryšiai, organizacijoje dirbančių darbuotojų kvalifikacijos, kompetencijos, patirties, žinojimo, valdomos informacijos, nuostatų, bendradarbiavimo, atsakomybės visuma, kuri daro įtaką organizacijoje vykstantiems procesams ir veikia išvien su organizacija siekiant įgyvendinti strateginius tikslus, tačiau kurios neįmanoma įvertinti finansiniu požiūriu. Kiekvienas verslios įmonės vadovas tikisi, jog organizacijos struktūra yra palanki darbuotojams atlikti jiems priskirtas funkcijas atsakingai, išnaudojant savo kvalifikaciją, kompetenciją, patirtį, žinojimą, valdomą informaciją ir bendradarbiavimą, atsižvelgiant į klientų, rangovų ir tiekėjų patirtį. Taigi, organizacija, siekdama būti versli ir novatoriška savo veikloje turi pilnai išnaudoti turimą intelektualų kapitalą.

Nenutrūkstanti veikla siekiant nuolatinio tobulumo yra pamatinis verslumo aspektas, tačiau į jį dažnai nekreipiama dėmesio. Nuolatinis procesų tobulinimas kasdieniniame darbe traktuojamas kaip procesų naujinimas, kuris tiesiogiai daro įtaką organizacijos efektyvumui laiko ir kaštų prasme bei prisideda prie sėkmingo įmonės strategijos įgyvendinimo. Įmonių aukščiausio lygio vadovai nuolatos investuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, teikia išsamią informaciją apie vykstančius procesus ir suteikia visus įrankius efektyviai veiklai, tikėdamiesi, kad darbuotojai panaudos visą tai siekdami įmonės strateginių tikslų. Verslo atstovai nuolatos diskutuoja apie tai, kas motyvuoja darbuotojus atsakingai atlikti savo funkcijas ir panaudoti žinias tobulinant procesus. Taip pat atlikta daug mokslo studijų apie tai, kokie veiksniai daro įtaką intelektualaus kapitalo išraiškai organizacijoje. Tačiau trokštamas rezultatas yra vis dar sunkiai pasiekiamas.

Tyrimo problema – nepakankama intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizė.

Darbo tikslas – atlikti intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizę.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutininės veiklos sampratas, bei identifikuoti intelektualaus kapitalo ir darbuotojų proaktyvios elgsenos įtakos rutininei veiklai, siekiant rutininės veiklos šiuolaikiškumo ir efektyvumo, teorinį modelį.
2. Empirinio tyrimo būdu nustatyti, kokie veiksniai daro didžiausią intelektualaus kapitalo įtaką įmonės rutininės veiklos šiuolaikiškumui ir efektyvumui.
3. Atlikti koreliacinę ir regresinę analizę tarp intelektualaus kapitalo sudedamųjų dalių, rutinizacijos ir proaktyvios elgsenos, siekiant nustatyti reikšmingų ryšių egzistavimą ir identifikuoti priklausomybę tarp šių elementų.

4. Pateikti išvadas ir siūlymus, sąlygojančius intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveiką per rutininės veiklos dalyvių proaktyvų dalyvavimą, siekiant rutininės veiklos šiuolaikiškumo ir efektyvumo.

Tyrimo objektas – AB LESTO turimo intelektualaus kapitalo apimtis, darbuotojų proaktyvumas ir organizacijos rutininė veikla.

Tyrimo dalykas – Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveika.

Tyrimo periodas: 2011 - 2012 metai.

Tyrimo metodai. Siekiant įgyvendinti tyrime nustatytus uždavinius, taikomi šie tyrimo metodai:

1. *Loginės analizės metodas* naudojamas mokslinei literatūrai išnagrinėti apie intelektualaus kapitalo, darbuotojų proaktyvumo ir rutininės veiklos sampratas bei nustatyti jų sąveikos teorinį modelį.
2. *Empirinis ekspertų apklausos tyrimo metodas* naudojamas nustatyti kokie svarbiausi veiksniai skatina ir stabdo intelektualaus kapitalo įtaką įmonės rutininei veiklai, bei kokiomis priemonėmis galima pagerinti intelektualaus kapitalo įtaką įmonės rutininei veiklai.
3. *Empirinis anketinės apklausos metodas* naudojamas atskleisti tiriamos organizacijos intelektualaus kapitalo apimtį, rutininės veiklos dalyvių proaktyvumą ir rutinizaciją.
4. *Koreliacinės analizės metodas* naudojamas nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp rutinizacijos, intelektualaus kapitalo ir darbuotojų proaktyvumo.
5. *Regresinės analizės metodas* naudojamas nustatyti, ar egzistuoja rutinizacijos priklausomybė nuo intelektualaus kapitalo ir proaktyvios elgsenos veiksnių.

Darbo rezultatai. Magistrinį darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, darbo santrauka lietuvių ir anglų kalbomis.

Pirmojoje dalyje apžvelgiamos pagrindinės sąvokos, susijusios su nagrinėjama tema. Išanalizuojamas temos ištirtumas ir pateikiamas intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos teorinis modelis. Antrojoje dalyje pagrindžiama pasirinkta tyrimo metodologija, apžvelgiami instrumentai ir pateikiama empirinio tyrimo eiga. Trečiojoje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai.

Darbo apimtis: darbą sudaro 101 puslapis; 13 lentelių; 40 paveikslų; 3 priedai.

1. INTELEKTUALAUS KAPITALO IR RUTININĖS VEIKLOS SĄVEIKOS TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Intelektualus kapitalas

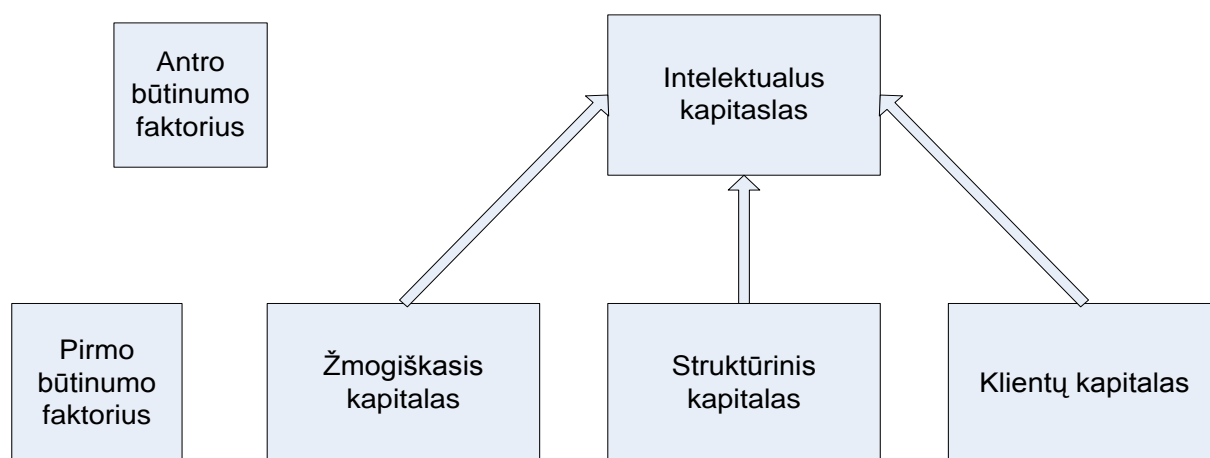
Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja savita kultūra, yra išskirtinės veiklos ir valdymo politikos, dirba skirtingi darbuotojai, bei egzistuoja įvairūs ryšiai. Visa tai yra nematerialus ir sunkiai pamatuojamas turtas, kuris vadinamas intelektualiu kapitalu ir yra be galo svarbus sėkmingai organizacijos veiklai bei strateginių tikslų įgyvendinimui. Pagrindinis organizacijos vadovo rūpestis, kaip visą tai apjungti, vystyti ir nukreipti tinkama linkme.

Anghel (2008) pažymi, kad pirmą kartą terminas „intelektualus kapitalas“ buvo pavartotas ekonomisto John Kenneth. Analizuojant intelektualaus kapitalo koncepcijos raidą, pastebima, kad egzistuoja įvairios jo apibrėžimo interpretacijos. Tai galima paaiškinti intelektualaus kapitalo tyrimų plėtra (Molodchik *et al.*, 2012).

Pasak Stewart (1997), intelektualus kapitalas apibrėžiamas kaip visų ir visko visuma įmonėje, kas suteikia konkurencinį pranašumą. Kapitalą sudaro intelektualūs duomenys, žinios, patirtis, intelektualus turtas, informacija ir kitas nematerialus turtas, kuris gali būti panaudotas vertės sukūrimui (Dumay, 2012). Pagal Despres ir Chauvel (1999), besivystanti žinių visuomenė turi būti svarus pagrindas diskusijoms. Paplitusios informacijos ir komunikacijos aukštosios technologijos visose srityse sąlygoja žmonių gyvenimo pokyčius. Įmonės taip pat nėra išskiriamos. Siekiant konkurencinio pranašumo, įmonės turi diegti pokyčius, naudojant turimas žinias, naujas ekonomikos idėjas, įmonės idėjas ir intelektualų kapitalą. Marr *et al.* (2004) pažymi, kad teorijos ir praktikos indėlis sąlygoja pagrindinį žinių ir neapčiuopiamų resursų įtakos, įmonėje vykstantiems veiklos procesams, nustatymą. Šiandien intelektualus kapitalas prilyginamas žinioms. Pasak Formell (2000) ir Schiuma *et al.*, (2008), intelektualų kapitalą sudaro nematerialus turtas, kuris nėra teikiamas finansinėse ataskaitose, nors 80 ar daugiau procentų įmonės vertės priklauso nuo intelektualaus kapitalo. Stewart (1997) apibrėžė intelektualų kapitalą kaip sukauptų žinių, informacijos, intelektualios nuosavybės teisių ir kiekvieno individo darbo patirties visumą. Roos (2005) pažymi, kad įmonės intelektualų kapitalą apibrėžia kaip nematerialius resursus, kurie yra pilnai ar iš dalies kontroliuojami įmonės ir kurie prisideda prie įmonės vertės kūrimo. (Santos Rodrigues *et al.*, 2011). Pagal Subramaniam ir Youndt (2005), intelektualų kapitalą sudaro žinių, naudojamų įmonės konkurenciniam pranašumui, visuma (Alipour, 2012). Tuo tarpu, pasak Kristandl ir Bontis (2007), intelektualus kapitalas, tai strateginių įmonės resursų portfelis, kuris suteikia galimybę įmonei sukurti tvarią vertę (Molodchik *et al.*, 2012). Schiuma *et al.* ir Lerro (2008) teigia, kad praplėsta intelektualaus kapitalo sąvoka įtvirtina skirtumus tarp įmonės vertės teikiamose finansinėse ataskaitose ir realios vertės rinkoje. Alipour (2012) pažymi, kad atsižvelgiant į naują intelektualaus kapitalo interpretaciją, jis apibrėžiamas kaip įmonės turimų ir/ar kontroliuojamų žinių visumą, kuri reikšminga įmonės vertės kūrimui (Alipour, 2012).

Adler ir Kwon (2002), Bontis (1998), Kostava ir Roth (2003) bei Nahapiet ir Ghoshal (1998) pabrėžia būtinybę sukurti intelektualaus kapitalo hierarchinį modelį. Vieną iš tokių modelių suformavo Edvinson ir Malone (1997), kurie intelektualų kapitalą pateikė dviem lygiais. Pagal juos, pirmą lygį sudaro žmogiškasis kapitalas (siejamas su įmonės žmogiškųjų resursų žiniomis) ir struktūrinis kapitalas (siejamas su įmonės infrastruktūra). Vėliau Edvinson ir Malone (1997) struktūrinį kapitalą suskirstė į dvi atskiras dalis: organizacinį kapitalą (siejamas su technologinių sistemų ir procesų žiniomis) ir klientų kapitalą (siejamas su ryšiais tarp įmonės ir jos klientų) (Ferreira, 2010).

Bontis (1998) pristatė kitą svarbų intelektualaus kapitalo hierarchinį modelį (1 pav.), kur intelektualus kapitalas (aukštesniame lygyje) susideda iš trijų pagrindinių dalių: žmogiškojo kapitalo, struktūrinio kapitalo ir klientų kapitalo (Ferreira, 2010).



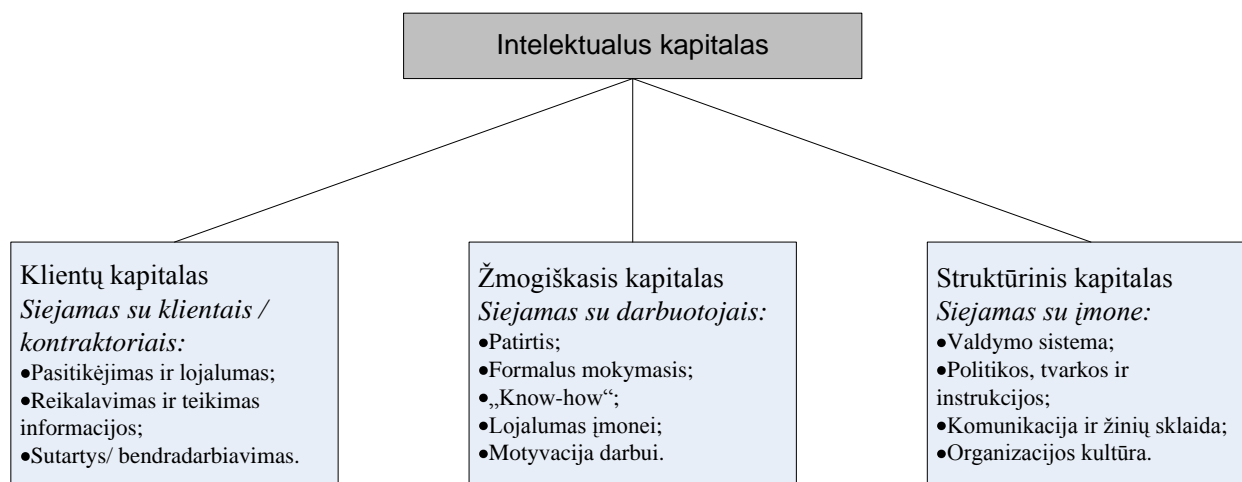
Šaltinis: Ferreira, 2010

1 pav. Intelektualaus kapitalo koncepcija

Pagal Schiuma *et al.* (2008), intelektualus kapitalas skirstomas į penkis blokus: žmogiškasis kapitalas, struktūrinis kapitalas, organizacinis kapitalas, socialinis kapitalas, suinteresuotųjų šalių kapitalas (Alipour, 2012). Baharum ir Pitt (2009) sumažino intelektualaus kapitalo sudedamąsias dalis iki trijų pažymėdami, kad intelektualus kapitalas susideda iš žmogiškojo kapitalo, struktūrinio kapitalo (kitaip vadinama rinkos ir/ar organizacinis kapitalas) ir klientų kapitalo (kitaip vadinama ryšių kapitalas) (2 pav.) (Baharum ir Pitt, 2009).

Klientų kapitalas, pagal Bontis (1999), apibrėžiamas kaip visuma ryšių su klientais ir jų lojalumo, geranoriškumo ir įmonės klientų, rangovų, partnerių pasitikėjimo (Baharum ir Pitt, 2009). Pasak Grasenick ir Low (2004), klientų kapitalą įvardina kaip ryšių kapitalą, kuris atspindi įmonės vertę, susijusią su turimais ryšiais tarp įmonės ir potencialių tiekėjų, rangovų, suinteresuotų šalių ir kitų individų; apibendrintai, tai yra ryšiai tarp įmonės ir visuomenės. Torre ir Rallet (2005) pažymėjo, kad per ryšius su verslo partneriais įmonės gali padidinti prieigą prie išorinių žinių ir yra įrodymų, kad atsiranda

įmonės galimybių suvokimas bei, pasak Weterings ir Boschma (2009), žinių keitimosi pasekoje įmonės veikla tampa inovatyvesnė (Santos Rodrigues *et al.*, 2011).



Šaltinis: Baharum ir Pitt, 2009

2 pav. Intelektualaus kapitalo sudedamosios dalys

Montequin *et al.*, (2006) pažymėjo, kad ryšių kokybė ir gebėjimas pritraukti naujus klientus yra pagrindiniai veiksniai įmonės sėkmei. Dar daugiau, Chu *et al.* (2006) teigia, kad ryšių kapitalas susideda iš ryšių su klientais ir valstybinės valdžios institucijomis, bei svarbių ryšių palaikymo ir plėtros, kurie parodo klientų lojalumo ir partnerių pasitenkinimo laipsnį (Alipour, 2012). Ryšių kapitalo idėja yra įmonės sugebėjimas būti ne izoliuota ir uždara sistema, bet sistema, kuri yra priklausoma nuo ryšių su įmonės aplinka. Pasak Hormiga ir Batista-Canino (2010), šio tipo kapitalas susideda iš vertės, sukurtos bendradarbiaujant ne tik su klientais, tiekėjais ar kitais susijusiais asmenimis, bet ir iš bendradarbiavimo įmonės viduje. Pagal Bontis (1997), Edvinsson ir Sullivan (1996), ryšiai, kurie duoda įmonei vertę per žinių įgijimą bendradarbiaujant su įmonės išorine aplinka ir įmonės viduje, laikomi įmonės ryšiu kapitalu (Ahmadi *et al.*, 2011). Welbourne (2008) teigia, kad ryšių kapitalas yra nematomas turtas, kurio pagrindas plėtoti ir palaikyti ryšius su kitomis organizacijomis, individais ar grupėmis, kurie teigiamai veikia įmonės veiklą (Kamukama *et al.*, 2010).

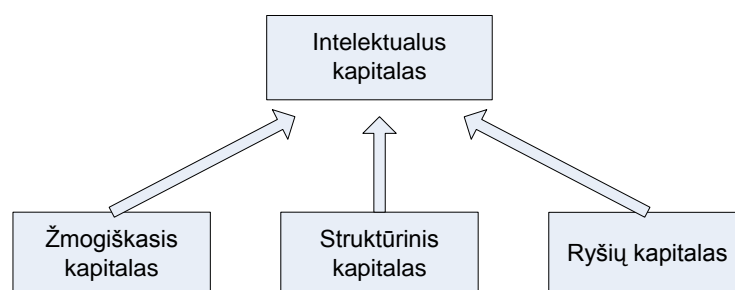
Žmogiškasis kapitalas, kaip pažymi Moon ir Kym (2006), yra pagrindinė intelektualaus kapitalo sudedamoji dalis. Pagal Cohen ir Kaimenakis (2007), žmogiškąjį kapitalą sudaro žinios, patirtis ir specialios kompetencijos darbuotojų, kurie veikia įmonės ekonominės vertės sukūrimui. Schiuma *et al.* (2008) teigia, kad žmogiškasis kapitalas gali būti vertinamas kaip darbuotojų žinių, sugebėjimų, intelekto, ryšių, nuostatų, talentų ir elgsenos visuma. Atsižvelgiant į šią interpretaciją, žmogiškojo kapitalo sąvoka yra visą apimanti ir atskleidžia įmonės resursų ir turto sąsają su įmonės žmonėmis. Dar daugiau, šie resursai ir turtas apibrėžiami kaip įmonės vertė ir atspindi pagrindinius funkcionavimo veiksnius, kurie palaiko ir skatina įmonės vertės kūrimo dinamiškumą (Alipour, 2012). Bontis (2002) teigia, kad augantis darbuotojų mokymų skaičius daro teigiamą įtaką produktyvumui ir kūrybiškumui. Halim (2010)

konceptualizavo žmogiškąjį kapitalą, kaip kiekvieno darbuotojo indėlį tobulinant procesus bei profesionalių ir socialinių kompetencijų, motyvacijos ir lyderystės visumą (Kamukama *et al.*, 2010). Pasak Cabrita ir Bontis (2008), žmogiškasis kapitalas yra inovatyvumo ir strateginio naujumo šaltinis. Siekiant vertės kūrimo, žmogiškasis kapitalas privalo būti derinamas su ryšių ir struktūrinio kapitalu elementais (Ahmadi *et al.*, 2011).

Struktūrinis kapitalas (kartais moksliniuose šaltiniuose minimas kaip organizacinis kapitalas) susideda iš visų įmonės turimų žinių, kurios priklauso ne žmonėms. Pagal Watson ir Stanworth (2006), jis susijęs su įmonės procesais ar organizacijos struktūra, kuri yra įmonių valdoma ir palaikoma žmogiškojo kapitalo. Struktūrinis kapitalas apibrėžiamas kaip pagrindinė sistema ir procedūros, skirtos problemų sprendimams ir inovacijoms. Pasak Ordonez de Pablo (2005), struktūrinis kapitalas parodo įmonės struktūrą, kuri inicijuoja žinių kūrimą ir sklaidą, bei pritaikymą jau turimų žinių: struktūrinis kapitalas susideda iš darbuotojų sugebėjimo ir įgūdžių, esančių įmonės struktūroje. Papildant, šie ištekliai apibūdina žinias, kurios įsitvirtinusios įmonės struktūroje, procesuose ir kultūroje – tai grupė detalių žinių (Alipour, 2012). Dubra (2010) teigia, kad struktūrinis kapitalas susideda iš įmonės ne žmogiškųjų žinių, tokių kaip duomenų bazės, organizacinė struktūra. Kitais žodžiais tariant, tai yra visuma dalykų, kurie yra daug aukščiau nei materialūs dydžiai. Pagal Zambon (2002), kitaip nei žmogiškasis kapitalas, struktūrinis kapitalas yra neapčiuopiamas turtas, kuriuo gali būti prekiaujama, dalijamasi ir kuris gali būti plėtojamas (Ahmadi *et al.*, 2011).

Mokslininkai sutaria, kad intelektualus kapitalas yra sudaromas iš trijų dalių (3 pav.), kurios apibrėžia visaapimančius, neapčiuopiamus ir nematerialius resursus, darančius įtaką įmonės vertės kūrimui, kur (Ahmadi *et al.*, 2011; Molodchik *et al.*, 2012; Murthy ir Mouritsen, 2011):

- **žmogiškasis kapitalas** sudarytas iš neišreikštų žinių, įtvirtintų darbuotojų galvose;
- **struktūrinis kapitalas** sudarytas iš organizacijos žinių, įtvirtintų veiklos principuose;
- **ryšių kapitalas** sudarytas iš žinių, gautų bendradarbiavimo su įmonės išorine aplinka ir įmonės viduje dėka.



Šaltinis: Ahmadi *et al.*, 2011

3 pav. **Intelektualaus kapitalo sritys**

Apibendrinant, galima teigti, kad intelektualus kapitalas sudarytas iš trijų pagrindinių sudedamųjų dalių: žmogiškojo kapitalo, kurio pagrindas yra neišreikštos žinios, įtvirtintos darbuotojų galvose, jų sugebėjimai ir talentai; struktūrinio kapitalo, kurio pagrindą sudaro organizacijos žinios, įtvirtintos politikose, tvarkose ar procedūrose, organizacijos struktūra ir kultūra; ryšių kapitalo, kurio pagrindą sudaro žinių ir informacijos kaita per vidaus ir išorės ryšius.

1.2. Intelektualaus kapitalo įtaka įmonės veiklai ir inovatyvumui

Organizacijų vadovų tarpe nuolat vyksta diskusijos, kaip pamatuoti turimą intelektualų kapitalą ir kokią pridėtinę vertę jis kuria organizacijai. Labai svarbu suprasti, kaip intelektualus kapitalas prisideda prie organizacijos veiklos ir jos strateginių tikslų įgyvendinimo. Pagal Roos *at al.* (2005), intelektualus kapitalas yra vienas iš pagrindinių klausimų strateginiame valdyme. Apibrėžiant įmonės strategiją, vadovai visuomet pabrėžia informacijos stoką apie įmonės investicijų efektyvumą. Ši problema tampa ypatingai reikšminga, kai kalbama apie įmonės nematerialų turtą. Šiai dienai yra atlikta nemažai empirinių tyrimų, kurie stengiasi atsakyti į klausimus: *Kas vyksta su įmonės intelektualių kapitalu? Kodėl tai vyksta?* Tačiau lygiai taip pat svarbu yra atsakyti į klausimą – *Kaip intelektualus kapitalas prisideda prie įmonėje vykstančių veiklos procesų?* (Molodchik *et al.*, 2012).

Šiandien dienai yra atlikta nemažai mokslo studijų, matuojančių intelektualaus kapitalo įtaką įmonės veiklai. Riahi-Belkaoui (2003) tyrė intelektualaus kapitalo įtaką tarptautinėse Jungtinių Amerikos Valstijų įmonėse. Ištirtos buvo 84 įmonės. Tyrimų rezultatai parodė, kad yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp intelektualaus kapitalo ir įmonės veiklos. Firer ir Williams (2003), ištyrę Pietų Afrikos 75-ųjų įmonių ryšį tarp intelektualaus kapitalo ir įmonės veiklos, matuodami įmonių pelningumą ir produktyvumą, pažymėjo, kad nėra jokio reikšmingo ryšio tarp intelektualaus kapitalo ir įmonės veiklos. Tačiau, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, atrodo, kad lyginant su Europos šalimis, Pietų Afrikos įmonės yra mažiau priklausomos nuo intelektualaus kapitalo ir šioje šalyje materialūs resursai yra esminiai kuriant įmonės vertę. Tseng ir Goo (2005) studijavo ryšius tarp intelektualaus kapitalo, įmonės rinkos vertės ir finansinės veiklos Taivane. Šioje studijoje ištirta 500-ųjų įmonių ryšys tarp žmogiškojo kapitalo, struktūrinio kapitalo, inovacinio kapitalo, ryšių kapitalo ir pelningumo. Rezultatai parodė, kad yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp intelektualaus kapitalo ir įmonės rinkos vertės. Do Rosario Cabrera ir Landeiro Vaz (2006) išstudijavo ryšį tarp intelektualaus kapitalo ir vertės kūrimo Portugalijos bankuose. Buvo ištirti 35-i šios šalies bankai ir rezultatai parodė, kad egzistuoja reikšmingas teigiamas ryšys tarp intelektualaus kapitalo ir įmonės veiklos. Ghosh ir Mondal (2009) analizavo santykį tarp intelektualaus kapitalo ir veiklos 80-ies Indijos farmacinių ir programinės įrangos kūrėjų kompanijų. Rezultatai parodė, kad egzistuoja reikšmingas teigiamas ryšys tarp intelektualaus kapitalo ir pelningumo, bei rinkos vertės. Zeghal ir Maaloul (2010) atliko studiją apie pridėtinės vertės, kaip intelektualaus kapitalo matavimo indekso, ryšį su finansine veikla bei rinkos verte Anglijos pramonės kompanijose. Rezultatai parodė, kad

yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp intelektualaus kapitalo ir finansinės bei ekonominės veiklos šiose kompanijose (Alipour, 2012).

Pagal Bontis (1998), intelektualus kapitalas yra konkurencinio pranašumo ir kokybiškos veiklos šaltinis. Stewart (1997) pažymi, kad teoriniuose svarstymuose nurodoma, jog žmogiškasis kapitalas yra pagrindinis iš intelektualaus kapitalo komponentų. Tačiau Wang ir Chang (2005), atlikdami studijas Taivano technologinės informacijos pramonėje, atskleidė, kad visos sudėtinės intelektualaus kapitalo dalys turi tiesioginę ir reikšmingą įtaką įmonės veiklai išskyrus žmogiškąjį kapitalą, o Lopez *et al.* (2004) patvirtino tiesioginę žmogiškojo kapitalo įtaką įmonės veiklai. Landeiro (2003) pažymėjo, kad žmogiškasis kapitalas gali daryti įtaką įmonės veiklai tuo atveju, jei darbo aplinka skatins žinių augimą ir kaitą, kas sudaro stabilus įmonės konkurencinio pranašumo pagrindą. Pfeffer (1994) ir Uzzi (1996) nustatė, kad žmogiškasis ir ryšių kapitalai yra svarbūs tobulinant įmonės veiklą. Su tuo sutinka ir Youndt bei Snell (2004), kurie tvirtina, kad aukšto lygio ryšių kapitalas skatina efektyvų planavimą ir problemų sprendimą, kas teigiamai veikia gamybos ir paslaugų teikimo efektyvumą. Priešingai nei kiti mokslininkai, Pablos (2004) nustatė, kad iš visų trijų intelektualaus kapitalo komponentų, tik struktūrinis kapitalas turi tiesioginę ir reikšmingą įtaką įmonės veiklai. Li ir Wu (2004) taip pat patvirtino, kad struktūrinis kapitalas vaidina svarbų vaidmenį tobulinant įmonės veiklą. Tai patvirtina nesutarimą dėl intelektualaus kapitalo komponentų įtakos įmonės veiklai. Tačiau PekChen (2005) ir Firer bei Williams (2003) nustatė, kad tokie prieštaravimai atsiranda dėl to, kad intelektualaus kapitalo komponentų įtaka įmonės veiklai skiriasi priklausomai nuo pramonės ir šalies specifikos. Iš kitos pusės, Rivkin (2002), Siggelkow (2002) ir Bontis bei Stovel (2002) pažymėjo, kad visi trys komponentai yra sąveikaujantys ir sudaro tvirtą intelektualaus kapitalo pagrindą, kuris kelia įmonės vertę. Tą patvirtino PekChen (2005) atliktos vėlesnės studijos Malaizijos bankuose, kurios parodė, kad intelektualus kapitalas teigiamai veikia įmonės veiklą tuomet, kai dalyvauja visi jo komponentai (Kamukama *et al.*, 2010).

Pasak Stripeikio ir Ramanausko (2011), kiekvienoje organizacijos didelę reikšmę turi veiklos procesų tobulinimas kuriant inovacijas. Naujovių įdiegimas ir jų taikymas yra sėkmingos veiklos pagrindas. Tačiau, inovacijos nėra savaime atsirandančios. Stripeikis ir Ramanauskas (2011) teigia, kad „tai sudėtingas procesas, reikalaujantis kruopštaus ir sisteminio valdymo“. Siekiant, kad organizacijoje būtų kuriamos inovacijos ir, kad jos įsitvirtintų joje, privalo būti tam palanki aplinka, organizacijų nariai turi vadovautis tomis pačiomis vertybėmis ir nuostatomis. Palankios aplinkos sukūrimui turi didelę reikšmę rizikos tolerancija, kūrybiškumą skatinanti aplinka, vadovai lyderiai, kurie sugeba paskatinti aktyviai dalyvauti veikloje. Inovacijos gali vadintis inovacijomis, kuomet jos yra nuolatinis ir dinamiškas procesas. Inovatyvi įmonė nesustoja vietoje ir nuolatos ieško galimybių pokyčiams ir tobulinimuisi. Inovatyvios organizacijos nariai orientuoti į pokyčius, nebijo rizikuoti, iniciatyvūs ir sugeba nuolat naudoti įvairius informacinius kanalus (Stripeikis ir Ramanauskas, 2011).

Hayton (2005) pažymi, kad studijų apie intelektualaus kapitalo veiksmus, kurie daro įtaką įmonės veiklai ir konkurenciniam pranašumui yra pakankamai, tačiau pagal Serenko, Bontis ir Grant (2009), studijų apie intelektualaus kapitalo ir veiklos inovatyvumo sąveiką yra sąlyginai mažai. Buvo manoma, kad inovacijos kyla iš žmogiškojo kapitalo dėl žmonių mąstymo galios. Anksčiau, intelektualaus kapitalo tyrinėtojai ir praktikai teigė, kad struktūrinis kapitalas ir žinios, kurios lieka organizacijoje darbuotojui išsidarbinus, sudaro įmonės inovacinį turtą. Tačiau Reed *et al.* (2006) teigia, kad įmonės ryšių kapitalas (išorės ir vidaus) išvelgiamas kaip priežastis darbuotojų gebėjimui mokytis ir taikyti inovacijas (Fan ir Lee, 2011).

Atsižvelgiant į daugelio mokslininkų empiriniais tyrimais patvirtinimą, kad intelektualus kapitalas teigiamai veikia įmonės veiklą, jos pelningumą ir vertę rinkoje, į tai, kad intelektualaus kapitalo komponentai turi ypatingą reikšmę tobulinant įmonės veiklą, bei į tai, kad inovacija yra ir veiklos atlikimas kitaip, tobuliau, tai galima daryti išvadą, kad intelektualus kapitalas teigiamai veikia ir veiklos inovatyvumą.

1.3. Intelektualus kapitalas ir besimokanti organizacija

Aplinkos dinamiškumas ir nuolatinis jos pokytis reikalauja turėti išvystytą ir dinamišką intelektualų kapitalą. Intelektualaus kapitalo dinamiškumui didelę reikšmę turi organizacijos politika, kultūra ir veiklos principai, kurie suteikia visas sąlygas darbuotojams efektyviai išnaudoti savo turimus ryšius informacijos ir žinių sklaidai, bei kuri suteikia galimybes darbuotojams nuolat tobulėti. Taip pat organizacija turi sugebėti paskatinti darbuotojus perduoti savo žinias veiklos tobulinimui.

Mokslinėje literatūroje yra keletas apibrėžimų – kas yra besimokanti organizacija. Pagal Dalin *et al.* (1999), besimokanti organizacija – tai organizacija, vertinanti visų organizacijos narių poreikius, skatinanti jų mokymąsi, palaikanti ryšius su aplinka ir linkusi į naujoves bei pokyčius. Laužackas (2005) pažymi, kad besimokančioje organizacijoje kiekvienas mokosi ir tobulina veiklą (Milkutė, 2008).

Pasak Žemaitytės (2001), besimokančios organizacijos neignoruoja aplinkos, o mokosi sugyventi bendradarbiaudamos. Tsang (1997) teigia, kad besimokanti organizacija yra aukštesnė mokymosi organizacijoje būseną, o tai reiškia, kad besivystydama organizacija įtraukia visus savo narius ir tokiu būdu sugeba keistis pati. Pagal Dogson (1993), organizacijų nariai gali mokytis visose organizacijose, tačiau tai nereiškia, kad visos organizacijos gali tapti besimokančiomis. Phillips (2003) pažymi, kad organizacija taps besimokančia, jei bus šios charakteristikos (Milkutė, 2008):

1. *Valia, energija – visos organizacijos palaikymas, aistringas ir entuziastingas įsipareigojimas pastoviam tobulėjimui nuolatinio mokymosi pagalba.*
2. *Lyderystė – organizacijos lyderis turi nuolat atidžiai stebėti, ar organizacijos vizija yra suvokiama – tai palengvina jos siekio procesą.*
3. *Strateginis mąstymas ir vizija priklauso nuo strateginio vadovavimo, strateginių sprendimų priėmimo, aiškumo ir konkurencijos. Darbuotojai drąsinami mąstyti sistemiškai.*

4. *Bendradarbiavimas – laisva ir atvira komunikacija daro įtaką įvairių barjerų naikinimui. Atviras dialogas visuose organizacijos lygiuose ir tarp visų lygių skatina dalintis naujomis idėjomis, žiniomis ir supratimu, kas gerina tarpusavio atmosferą.*
5. *Mokymasis ir plėtra – individualaus ir komandinio mokymo derinimas, mokymasis iš patirties, grįžtamojo ryšio buvimas, asmeninės patirties vertinimas daro įtaką asmens atsakomybei už mokymąsi.*
6. *Inovacijos ir sprendimų priėmimas – klaidos diegiant naujoves bet kuriame lygmenyje priimamos kaip galimybė mokytis, sudarytos galimybės naujų technologijų diegimui ir jų įsisavinimui.*
7. *Pokyčių vadyba – iššūkiai ir kaita priimti be „įtarimų“, tai yra numatyta ir suplanuota.*
8. *Intelektualus kapitalas ir žinių vadyba – kiekvienas darbuotojas dalinasi atsakomybe už intelektualaus kapitalo plėtrą. Gautos žinios pritaikomos praktikoje.*
9. *Įvertinimas ir atestacija – priimami kaip neišvengiami nuostatai, elgsenos indikatoriai, kurie naudojami individualaus ir komandinio darbo rezultatų lyginimui, procesų ir procedūrų analizei.*
10. *Atlyginimas ir pripažinimas – teikia darbuotojams pasitenkinimą bei motyvuoja naujai veiklai.*

Besimokanti organizacija stipriai susijusi su organizacijos intelektualiu kapitalu ir visomis jo formomis. Organizacijos mokymasis yra siejamas su sistemų visuma, kurios tyrinėja, kuria ir panaudoja darbuotojų gebėjimus, galimybes ir įgūdžius, siekiant organizacijos kompetencijos bei pelningumo padidinimo (Bejinaru ir Iordache, 2011). Pasak Yi-Ching Chen (2012), organizacijos intelektualiam kapitalui pagrindas yra žinios, įgytos iš organizacijos žmogiškojo, organizacinio ir ryšio kapitalų (Yi-Ching Chen, 2012). Pagal Davenport (1996), intelektualus kapitalas sukuria organizacijos vertę ir optimizuoja verslo procesus. Intelektualus kapitalas reiškia žmogiškųjų resursų, informacinių technologijų, verslo strategijos ir darbuotojų dalyvavimas būtinos patirties pasidalinime įmonėje. Kad žmonės galėtų dalintis žiniomis įmonės viduje, vadovai turi palengvinti žinių dinamiką tarp darbuotojų. Hunter (2002) teigia, kad įmonė turi kaupti darbuotojų valdomą informaciją, skatinti informacijos apie technologinius procesus pasidalinimą (Bejinaru ir Iordache, 2011).

Pasak Bejinaru ir Iordache (2011), kalbant apie intelektualaus kapitalo dinamiškumą, turima galvoje kompetenciją, kurios pagrindą sudaro žinios ir praktiniai gebėjimai. Darbuotojų valia panaudoti savo žinias organizacijos interesams, gali būti veikiami darbuotojų motyvacija ir elgsena. Intelektas priklauso nuo darbuotojų gebėjimų panaudoti žinias ir gebėjimus įvairiose situacijose, siekiant padidinti žinias ir patirtį besimokant. Gebėjimai parodo žmonių sugebėjimą sukurti ryšius su klientais, tiekėjais, rangovais, verslo partneriais ir kitais susijusiais asmenimis. Inovacijos ir plėtros lygis priklauso nuo neišmatuojamų aspektų, kurie daro įtaką intelektualiam kapitalui (Bejinaru ir Iordache, 2011).

Koeing ir Memhill (2004) teigia, kad organizacijoje komunikacija turi būti padidinta maksimaliai. Pagrindinis faktorius, siekiant turėti sėkmingą organizaciją, yra sukurti palankią terpę informacijos sklaidai, kad darbuotojai galėtų operuoti informacija, kuri jiems reikalinga tobulinant savo darbą. Kaplan ir Norton (1996) pateikia kitokią matymą. Jie teigia, kad darbuotojai ne visuomet yra kalti dėl neveiklumo ir idėjų trūkumo. Organizacijos struktūra gali daryti įtaką nepatenkinamai darbuotojų elgsenai ar netinkamiems rezultatams (Bejinaru ir Iordache, 2011).

Pasak Bejinaru ir Iordache (2011), kurti intelektualaus kapitalo geriausią formą yra besimokančios organizacijos tikslas, tuo tarpu įgyti geriausias žinias - darbuotojų. Tai yra pagrindinis skirtumas tarp organizacijos ir žmogaus žinojimo. Organizacijos veiklos pobūdis yra valdyti vertingas žinias ir žmones. Žmonių veiklos pobūdis yra pritaikyti savo darbą žinių kūrimui, išnaudojant organizacijoje esančias sąlygas ir resursus. Žmogaus prigimtis yra keisti viską aplinkui, siekiant patenkinti savo susidomėjimą ir tai yra jo mokymosi priežastis (Bejinaru ir Iordache, 2011).

Bejinaru ir Iordache (2011) teigia, kad intelektualus kapitalas yra dinamiškas, kuris nuolat gali būti modeliuojamas atsižvelgiant į apimtį, kokybę, vertę, naudingumą ar panaudojimo intensyvumą ir tai yra autentiškas organizacijos nesibaigiantis ir dinamiškas mokymasis (Bejinaru ir Iordache, 2011).

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad intelektualus kapitalo geriausią formą sukuria besimokanti organizacija, kuri vertina visų organizacijos narių poreikius, skatinanti jų mokymąsi, palaiko ryšius su aplinka ir yra linkusi į naujoves bei pokyčius.

1.4. Organizacijos rutinos

Kiekvienos organizacijos veikla yra neatsiejama nuo kasdieninės rutininės veiklos. Visa pagrindinė jos veikla paremta rutinomis ir nuo kasdieninės veiklos rezultatų stipriai priklauso bendri organizacijos rezultatai. Mokslininkų susidomėjimas rutinine veikla atsirado po Nelson ir Winter (1982) tiriamojo darbo. Nuo to laiko atlikta daug mokslinių tyrimų, kuriuose rutina traktuojama kaip organizacijos pagrindas tikslams pasiekti. Pagal Cohen ir Bagdayan (1994), Boguslauską ir Kvedaravičienę (2009) bei Anica-Popa *et al.* (2010), organizacijos rutinos yra atsakas į organizacijai iškeltus tikslus ir aplinkos sukeltą spaudimą (Vilkas, 2010). Mokslinėje literatūroje organizacijos rutina apibūdinama trimis skirtingomis metaforomis: *Rutinos kaip organizacijos įpročiai*, *Rutinos kaip organizacijos įgūdžiai ir Rutinos kaip pokyčių ir lankstumo šaltiniai* (Hansen ir Vogel, 2011; Vilkas, 2010; Smedlund, 2010).

Rutinos kaip organizacijos įpročiai. Istoriskai rutinos buvo laikomos standartizuotu kolektyvinio elgesio modeliu arba kitaip vadinamu veiklos programų modeliu. Kaip teigė March ir Simon (1958), programų vykdymas nereikalauja sprendimų paieškos, nes jie priimami iš anksto. Jei sprendimų pasirinkimo galimybė yra palikta rutininėje veikloje, tai ji apribota skaičiumi. Pagal Becker (2004), rutininės veiklos programų dėka, organizacijos veiklos yra lengvai koordinuojamos ir kontroliuojamos. Ashforth ir Fried (1988) veiklos programas įvardino kaip įvykio schemos ar scenarijaus metaforą, kur egzistuoja: schemos, stimulai, taisyklės, minimalios būtinos pastangos (Hansen ir Vogel, 2011; Vilkas,

2010). Apibendrinus, galima teigti, kad atliekant standartinius veiksmus pagal veiklos įvykio schemas, esant nustatytiems rutininės veiklos pradžios stimulams ir pagal numatytas veiklos taisykles, susiformuoja įpročiai, kurie veikia rutininėje veikloje. Dažnai rutininės veiklos įpročiai įsitvirtina ir kintant aplinkai, nekinta. Todėl atsiranda tikimybė dėl rutininės veiklos stagnavimo.

Rutinos kaip organizacijos įgūdžiai. Kaip teigia Nelson ir Winter (1982), rutinos yra reguliarūs prognozuojami elgsenos modeliai. Jie rutinas įvardino kaip genų metaforą, kurios esmė - organizacijos rutinos atlieka genų vaidmenį, perduodant organizacinius bruožus laike. Pagal Nelson ir Winter (1982), organizacijos rutinos yra organizacijos žinių kaupėjos ir nešėjos, kurios lemia, ką ir kaip organizacijos daro. Veiklos rutinos koordinavimas vyksta per procesų instrukcijas ar tvarkas ir, kaip teigia Becker (2004), veiklos rutinos dalyviai vykdo šias instrukcijas ar tvarkas be papildomo klausinėjimo (Hansen ir Vogel, 2011; Vilkas, 2010). Taigi, veiklos rutinų metu sukauptos ir perduotos žinios laike laikytinos organizacijos įgūdžiais, kurie veikia kasdieninėje rutininėje veikloje.

Rutinos kaip pokyčių ir lankstumo šaltiniai. Pentland ir Reueter (1994) bei Feldman (2000) pateikė empirinių duomenų, įrodančių, kad organizacijos veiklos rutinos kinta. Pagal Pentland ir Feldman (2003), organizacijos veiklos rutinos sudarytos iš idėjos ir rutinas, konkrečiu laiku ir konkrečioje vietoje, įgyvendinančių žmonių. Tai naujas rutinų aiškinimas, kuris sugriauna rutinų kaip įpročių ir rutinų kaip įgūdžių metaforas. Pentland ir Feldman (2003) teigia, kad organizacijos rutinos vyksta tam tikru, konkrečiu laiku ir tam tikrose, konkrečiose vietose, o rutinų dalyviai prisimena tai, kas buvo praeityje, įsivaizduoja, kas bus ateityje ir veikia pagal egzistuojančias aplinkybes (Vilkas, 2010). Todėl galima teigti, kad atsižvelgiant į organizacijoms keliamus tikslus ir veikiant vidinei bei išorinei organizacijos aplinkai, veiklos rutinos kinta ir kaitai didelę įtaką daro rutininės veiklos dalyviai.

Mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių organizacijos rutinos apibrėžimų (1 lentelė). Feldman ir Pentland (2003) organizacijos rutinas įvardina kaip pasikartojančias ir atpažįstamas elgsenas tarpusavyje susijusiuose veiksmuose, dalyvaujant daugeliui dalyvių.

1 lentelė. Organizacijos rutinų apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas
Winter (1964)	„Pasikartojančios elgsenos modelis, kuris keičiasi, jei sąlygos keičiasi“.
Nelson ir Winter (1982)	„Organizacijos genetinis pagrindas, aiškiai apibrėžtas biurokratinių taisyklių ir netiesiogiai - organizacijos kultūros“.
Winter (1986)	„Veiksmų atlikimo būdai“.
Koestler (1967)	„Lankstūs modeliai, siūlantys įvairių alternatyvų pasirinkimą“.
Pentland ir Rueter (1994)	„Nurodytų veiksmų rinkinys“ arba „Veiksmų gramatika“.
Cohen ir Bacdayan (1994)	„Išmokto elgesio modelis, kuriame dalyvauja daug dalyvių, susijusių bendradarbiavimo ryšiais ir/ar pavaldumu“.

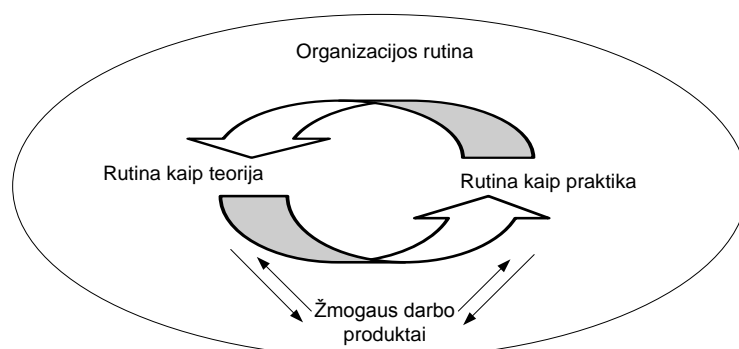
1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Šaltinis	Apibrėžimas
Cohen ir Bacdayan (1994)	„Tarpusavyje išsijungiančių ir susijusių veiksmų seka, kurioje dalyvauja daug dalyvių“.
Cohen <i>et al.</i> (1996)	„Gebėjimai atlikti pasikartojančius darbus, kuriuos išmoko organizacija esant išskirtiniam spaudimui“.
Feldman (2000)	„Pasikartojančio elgesio modeliai, kurie saistomi taisyklių bei papročių, ir kurie vienas nuo kito ypatingai nesikeičia“.
Gavetti ir Levinthal (2000)	„Rutinos atspindi patirtį siekiant rezultato, mokymąsi iš klaidų, išsaugoto praeities elgesio pasirinkimą“.

Šaltinis: Daneshvar *et al.*, 2012.

Pentland ir Reuter (1994), Cohen *et al.* (1996), Lazaric (2000), Lazaric ir Denis (2001), Hodson (2003) bei Feldman ir Pentland (2003) teigia, kad organizacijos rutinos yra generatyvinė, dinaminė sistema. Rutinos turi vidinę struktūrą, kuri nepertraukiamai generuoja stabilius ar kintančius rezultatus priklausomai nuo aplinkybių. Organizacijos rutinas sudaro keli pagrindiniai elementai: teorinė rutina (Ostensive), praktinė rutina (Performative) ir žmonių darbo produktai (Artifacts) (1 pav.) (Pentland ir Feldman, 2005; D'Adderio, 2010). Skirtumai tarp teorinės rutinos ir praktinės rutinos yra svarbus pagrindas siekiant suprasti organizacijos rutinas. Viena vertus, rutinos gali būti apibūdinamos kaip abstraktūs modeliai, kuriais rutinų dalyviai vadovaujasi atliekant rutinos veiksmus. Antra vertus, rutinos gali būti charakterizuojamos kaip aktualūs, tam tikrų žmonių, tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje atliekami, darbai (Pentland ir Feldman, 2005).



Šaltiniai: Pentland ir Feldman, 2005; D'Adderio, 2010

4 pav. Organizacijos rutinos kaip generatyvinė sistema

Rutina kaip praktika. Pentland ir Reuter (1994) būdą, kuriuo dalyviai sukuria rutiną įvardina fraze - „daug pastangų reikalaujantis pasiekimas“. Praktikos prasme rutininę veiklą įvardina Bordieu (1977, 1990), Lave (1988) ir Ortner (1984). Rutinos praktiniu požiūriu apibūdinamos kaip veikimas pagal

taisyklės ir lūkesčius, tačiau visuomet naujas, improvizuojant ir įtraukiant kitus susijusius dalyvius bei elementus pagal situaciją (Pentland ir Feldman, 2005). Pagal Feldman ir Pentland (2003), tik specialūs organizacijos narių veiksmai „priverčia rutiną gyventi“. Ypatinga sąveika tarp pasikartojimo ir abipusiškumo nulemia organizacijos rutinų lankstumą bei jų kitimo laipsnį (Hansen ir Vogel, 2011).

Rutina kaip teorija. Šiuo aspektu rutinos yra abstraktūs ar apibendrinti modeliai, kurie suvokiami iš pasakojimų ar scenarijų. Jie gali būti labai susmulkinti, priklausomi nuo konteksto ir skirtingų dalyvių skirtingai suprantami (Pentland ir Feldman, 2005). Rutina kaip teorija simbolizuoja idėjinį organizacijos rutinos modelį. Giddens (1984) teigia, kad egzistuoja socialinė struktūra – formalios ir socialinės taisyklės suprantamos kaip patikimumo ir lėšų paskirstymo šaltiniai – kuri įgalina organizacijos narius orientotis vykdant funkcijas ir pagrįsti savo elgseną, tuo pačiu ribojant organizacijos veiklą (Hansen ir Vogel, 2011).

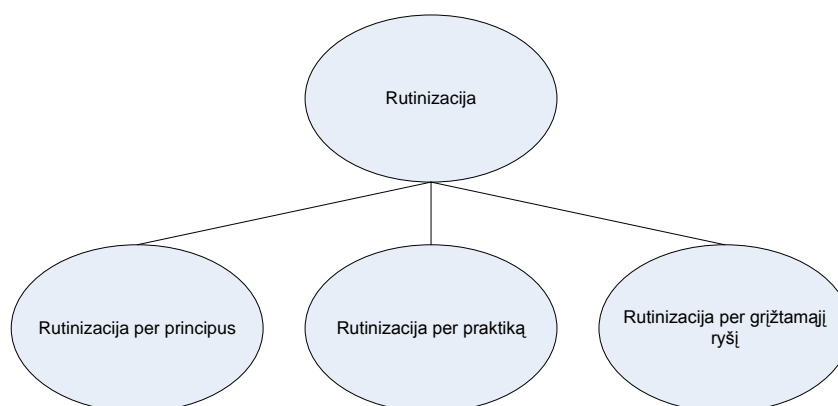
Žmogaus darbo produktai apibrėžiami kaip fizinė organizacijos rutinų apraška (Pentland ir Feldman, 2005), arba „kažkas, kas sukurta žmogaus, dažniausiai praktiniu tikslu“ (D'Adderio, 2010).

Pagal Feldman ir Pentland (2003), organizacijos dažnai pasikliauja rutinomis, siekdamos gauti daugiau naudos iš vykdomų veiklų. Siekiant, kad organizacijos veiklos rutinos rezultatai būtų tinkami organizacijos tikslų įgyvendinimui, atsiranda poreikis veiklos rutinas modifikuoti. Pagal Vilką (2010), „nuolatinis poreikis didinti rutinų efektyvumą bei optimizuoti jas kelia didelį iššūkį organizacijos vadovams, nes organizacijos vadovai turi tik bendrą supratimą, kaip rutinos įgyvendinamos“ (Vilkas, 2010, p. 840). Becker *et al.* (2005) teigia, kad organizacijos vadovybė kontroliuoja rutininių funkcijų kiekį ir jų rezultatus, tačiau ji neturi informacijos apie tai, ar tikrai rutinų rezultatai negali būti geresni. Pažymima, kad egzistuoja tam tikras lankstumo lygis rutininėje veikloje, nors ji ir yra ypač reglamentuota, todėl rutina gali vystytis ir be vadovų kontrolės. Pentland ir Feldman (2003) teigia, kad neįmanoma visiškai detaliai reglamentuoti rutininės veiklos dėl nenuspėjamų situacijų, kurios gali įvykti rutininės veiklos metu ir, dėl šios priežasties, taisyklės turi būti abstrakčios, galinčios nukreipti rutininės veiklos dalyvių elgseną. Pasak Vilko (2010), rutinos kinta ne tik dėl vadovybės sprendimų, bet ir dėl pačioje rutinoje atsirandančių veiksnių. Tsuokas ir Chia (2002) teigia, kad rutininės veiklos dalyviams besimokant ar atliekant užduotis sunkiai nuspėjamoje aplinkoje, atsiranda idėjų dėl rutininės veiklos patobulinimų. Tačiau atsiradusias idėjas dėl patobulinimų, pasak Feldman ir Pentland (2003), rutinos dalyviai būtinai turi derinti su kitais dalyviais, nes kiekvienos rutininės veiklos rezultatai daro įtaką kitos eigai ir rezultatams (Becker *et al.*, 2005; Vilkas, 2010). Vadinasi, darytina išvada, kad organizacijoje egzistuojančios pakankamai abstrakčios ir tik nukreipiančios rutininės veiklos dalyvių elgseną taisyklės ar instrukcijos suteikia galimybę rutininės veiklos dalyviams dalyvauti veiklos tobulinime bendradarbiaujant su kitų rutinų dalyviais ir siekti geriausio rutinos rezultato, darančio teigiamą įtaką organizacijos tikslų įgyvendinimui.

Nelson ir Winter (1982) pažymi, kad kuo labiau įsitvirtina rutininis veiksmas, tuo labiau jis tampa automatiškas ir supratimas apie patį veiksmą mažėja. Polanyi (1967) teigia, kad su laiku rutininiai veiksmai tampa savaime suprantami ir tampa sudėtinga aiškiai ir tiksliai nusakyti rutinos detales. Pasak Bloodgood (2009), vystantis organizacijos rutinoms, gali pasireikšti tiek aiškios, tiek numanomos pastangos. Dalyviai, įtraukti į rutinines veiklas, tampa mažiau suprantantys pasikartojančius veiksmus, kuriuos jie atlieka. Nelson ir Winter (1982) pažymi, kad su laiku rutininių veiksmų dalyviai veikia automatiškai ir veiksmo patikimumas ir nekintamumas silpsta (Bloodgood, 2012). Darytina išvada, kad laikui bėgant organizacijos veiklos rutinos tampa automatiškai vykdomos neatsižvelgiant į aplinkos veiksnius ir atsiranda grėsmė, jog rutinos rezultatai taps netinkami ir neigiamai veikiančios organizacijos tikslų įgyvendinimą.

1.5. Rutinizacija

Dažnai girdime, kad į veiklos rutinas yra žiūrima neigiamai. Tačiau neigiamas požiūris į rutinas galimas tik tuo atveju, jei kasdieninės veiklos rutina stagnuoja. Tai reiškia, kad kasdieninė rutininė veikla nėra dinamiška ir atsilieka nuo aplinkos pokyčių. Slaghuis *et al.* (2011) rutinizaciją apibrėžia kaip organizacijos rutinas, kurios apima principais ir veiklos praktikomis paremtą darbo veiklą. Siekiant palaikyti organizacijos rutininę veiklą, labai svarbu vystyti principus bei veiklos praktiką. Abipusis ryšys gali būti naudingas gilinant supratimą apie rutinizaciją kaip dinamišką tęstinio proceso sistemą, kurioje visi veiklos dalyviai suderina tarpusavyje savo veiksmus esant skirtingoms situacijoms, tuo pačiu sureguliuodami principus. Slaghuis *et al.* (2011) pateikia rutinizacijos modelį (2 pav.), kur rutinizacija apibūdinama trimis aspektais. Pirmasis apima principus, kurie sukuria praktiką. Dažniausiai tai atsispindi per vadovų vadovavimo organizacijos rutinoms principus. Antras aspektas apima praktiką, kuri formuoja principus. Tai veikimo būdai, kurie per veiklos praktiką palaiko ar pakeičia principus. Galiausiai, trečias aspektas susijęs su stebėseną ir grįžtamojo ryšio pasikeitimu veiklos praktikoje. Kaip teigia Slaghuis *et al.* (2011), rutinizacija apima mokymosi proceso įvairovę (Slaghuis *et al.*, 2011).



Šaltinis: adaptuota pagal Slaghuis *et al.*, 2011

Ohly *et al.* (2006) rutinizaciją apibrėžia kaip elgsenos automatiškumą. Pasak Bargh (1994), automatiškumas sąlygoja neapgalvotą veikimą, kontrolės, žinių ir efektyvumo trūkumą. Betsch *et al.* (2001), Ouellette ir Wood (1998), Weiss ir Ilgen (1985) pažymi, kad rutinizacija vystosi per pasikartojančias elgsenas ar, kaip teigia Anderson (2000) bei VanLehn (1996), pasikartojantį konkrečių įgūdžių panaudojimą praktikoje. Kaip pažymi Wickens ir Hollands (2000), įgijus įgūdžių, procesai tampa greitesni, o Kanfer ir Ackerman (1989) teigia, kad dėmesingumas sumažėja ir, pagal Norman bei Bobrow (1975), veikla reikalauja vis mažiau sąmoningumo. Bargh ir Barndollar (1996) bei Outellette ir Wood ištyrę įpročius ir automatiškumą pateikia svarbių išvalgų dėl elgsenų reguliavimo esant rutinizacijai. Kaip teigia Shiffrin ir Schneider (1977), dažnas ir nuoseklus veikimas bei aplinkos įtaka siejama su tikslais ir elgsena. Rezultatas - aplinkos sąlygos gali sukelti automatišką elgesį be sąmoningo sprendimo vykdymo. Be to, pagal Bargh ir Barndollar (1996), atskiros elgsenos nėra sąmoningai pasirenkamos, o formuojamos iš atminties. Kaip teigia Aarts ir Dijksterhuis (2000), empiriniais tyrimais įrodyta, kad pradiniai tikslai gali sukelti elgsenos automatiškumą be sąmoningo dėmesio ir, pagal Ouellette bei Wood (1998), yra didesnė tikimybė ankstesnių elgsenų pasikartojimui būsimuose veiksmuose, esant stabiliai aplinkai nei nestabiliai. Tyrimo rezultatai patvirtino svarbų aplinkos vaidmenį, skatinantį vienokias ar kitokias elgsenas (Ohly *et al.*, 2006).

Rutinizacija ir kūrybiškumas. Amabile (1988) darbuotojų kūrybiškumą apibrėžia kaip naujų ir naudingų idėjų sukūrimą, o, pagal Amabile (1988) ir West (2002), inovacija – tai naujų ir naudingų idėjų įgyvendinimas (Ohly *et al.*, 2006; Girdauskienė, 2011). Pagal Rogers (2005), kiekvienas žmogaus gyvenime vienoje ar kitoje situacijoje pasireiškia kūryba. Kūrybiškumas pasireiškia sugebėjimu kiekvienoje veikloje išvelgti kažką naujo. Tatariewicz (2007) pabrėžia, kad be kūrybos neįmanomas aplinkos pažinimas. Grakoskaitė – Karkockienė (2006) taip pat pažymi, kad kūrybiškumas pasižymi žmogaus savybe jį supančioje aplinkoje atrasti tai, kas nauja ir originalu. Kūrybiškumo rezultatas pasižymi veiklos naujumu. Kūrybiškumo išdava visuomet duoda naujoves, tačiau ne visuomet naujovė reiškia kūrybiškumo išdavą (Zabielavičius *ir kt.*, 2011). Mokslinėje literatūroje randamos įvairios kūrybiškumo sąvokos (Baležentis, 2011):

- vidinė žmogaus savybė (Hamel, 2008; Petrulytė, 2008);
- gebėjimas kūrybiškai mąstyti (Amabile, 1987; Heerwagen, 2006; Beresnevičienė, 1995);
- gebėjimas spręsti naujas problemas (Hill, 2000; Burtonshaw-Gunn, 2009; Hagoort, 2005);
- gebėjimas atrasti naują (Proctor, 2005; Napoleon, 2008);
- kūrybinė veikla ir kūrybos rezultatas (Almonaitienė, 1997; Petty, 2008).

Pasak Zabielavičiaus (2011), daugelis mokslininkų pabrėžia, kad kūrybiškumą lemia įvairių asmeninių bruožų visuma (Zabielavičius *ir kt.*, 2011). Pagal Baležentį, egzistuoja šie kūrybiškos asmenybės bruožai (Baležentis, 2011):

- savarankiškumas, atkaklumas, dominavimas;

- *domėjimasis idėjomis;*
- *gebėjimas išreikšti patirtį ir jausmus;*
- *savigarba, smalsumas, vidinis turtingumas;*
- *atmintis, gebėjimas sampratas versti naujovėmis;*
- *humoro jausmas;*
- *gebėjimas išvelgti ir apibrėžti problemas.*

Baležentis (2011), pagal Lewin jėgų lauko teoriją, kuri sako, kad kiekvienas elgesys yra pusiausvyros tarp varomųjų bei pasipriešinimo jėgų rezultatas ir tai, kad veiklos rezultatas yra šių dviejų jėgų suderinimas, pateikia kūrybiškumo veiksmų jėgų lauką, kur apibrėžiamos kūrybiškumo varomosios ir stabdančios jėgos (Baležentis, 2011):

2 lentelė. Kūrybiškumo veiksmų jėgų laukas

<i>Varomosios jėgos</i>	<i>Stabdančios jėgos</i>
1. Demokratiški santykiai	1. Autoritariniai santykiai
2. Savarankiškumas, laisvo pasirinkimo galimybė	2. Griežta tvarka, drausmės sureikšminimas
3. Vidinė motyvacija	3. Demotyvacija
4. Skatinimo sistema	4. Netinkama skatinimo sistema
5. Nesėkmių toleravimas	5. Neigiama reakcija ir kritika
6. Tinkama psichologinė aplinka	6. Negatyvi psichologinė aplinka
7. Pamatuotos rizikos skatinimas	7. Per didelis tikslingumas, ilgalaikių tikslų ir planų kūrimas
8. Greitas idėjų vertinimas	8. Konservatyvi aplinka

Šaltinis: Baležentis, 2011

Egzistuoja dvi prieštaraujančios nuomonės, kaip rutinizacija veikia kūrybiškumą. Pagal Ford ir Gioia (2000), rutininė veikla ir kūrybiškumas traktuojami kaip priešingybės. Tačiau rutinizacija gali būti palanki kūrybai, nes atsiranda pažinimo galimybė apie kitus darbo aspektus (Ohly *et al.*, 2006).

Ford ir Gioia (2000) teigia, kad logiškai mąstant rutinizacija trukdo organizacijos kūrybiškumui, vienintelis ką galima pastebėti, kad rutinizacija mažina organizacijos narių veikimo laipsniškumą atpažįstamoje aplinkoje. Taigi, kūrybinė veikla atsiranda tik tada, kai jos rezultatai yra santykinai labiau pageidautini, nei rutininės veiklos rezultatai. Rutininė veikla yra patraukli dėl savo praeities laimėjimų, santykinio paprastumo ir tikrumo. Galimos neigiamos rutininės veiklos pasekmės yra ryškiai išreikštos Scott ir Bruce (1994) citata: "asociatyvus mąstymas yra grindžiamas su įpročiu ar rutinine veikla, kurie atliekami laikantis taisyklių ir veikiama disciplinuotai, atsižvelgiant į racionalumą ir logiką. Problemos sprendžiamos pagal žinomas procedūras ir pasirenkant tradicinius sprendimus". Idėją, kad rutininė veikla

yra žalinga kūrybiškumui, pateikė Anderson *et al.* (2004), Cardinal (2001), De Jong ir Kemp (2003) bei West (2002), tačiau empirinių įrodymų šiam argumentui yra nedaug (Ohly *et al.*, 2006).

Pasak Ohly *et al.* (2006), kadangi mąstymas yra išlaisvinamas tuomet, kai elgesys yra kartojamas dažnai, tai galima teigti, kad rutinizacija skatina kūrybiškumą, suteikiant darbuotojams galimybę daugiau galvoti apie savo darbo atlikimą. Rutininėje veikloje, vykdant užduotis, atsiranda automatiškas elgesys ir dėl to nereikia sąmoningai ieškoti sprendimų kaip atlikti užduotis. Dėl šios priežasties darbuotojai gali galvoti apie kitus darbo aspektus. Tokiu būdu, problemoms spręsti gali būti atrasta naujų apgalvotų būdų. Be to, pagal Kanfer ir Ackerman (1989), rutininėje veikloje užduotys vykdomos greičiau ir dėl to darbuotojai turi laiko galvoti apie užduotį ir plėtoti naujas idėjas naudojant kūrybiškumą. Todėl rutinizacija gali būti tiesiogiai susijusi su kūrybiškumu. Kai užduoties atlikimas dažnai kartojamas, nemažai laiko išsaugojama kitokios elgsenos pažinimui (Ohly *et al.*, 2006).

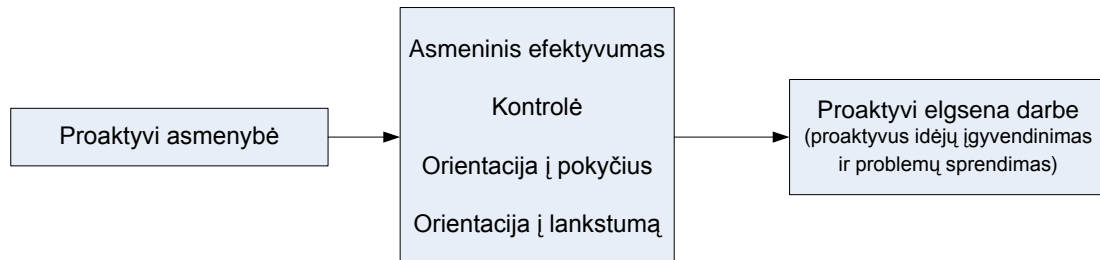
Darytina išvada, kad kasdieninė rutininė veikla sąlygoja užduočių vykdymą greičiau dėl įgytų įgūdžių nuolatinio veiklos kartojimo, kuris nereikalauja ieškoti sprendimų kaip atlikti užduotis. Todėl yra išlaisvinamas protas ir laikas kūrybiškumui ir kitokių darbo užduočių atlikimo aspektų apgalvojimui. Didelę reikšmę organizacijos rutininės veiklos stagnacijos eliminavimui turi sugebėjimas praktikoje panaudoti tai kas nauja, efektyvu ir praktiška, o patikrintą ir įsitvirtinusią naują praktiką perteikti į principus, kuriais vadovaujamosi kasdieninėje rutininėje veikloje.

1.6. Rutinizacija ir proaktyvi elgsena

Proaktyvumas yra svarbus intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos jungiamasis elementas. Proaktyvi elgsena pasireiškia asmenine iniciatyva, ateities išvalga, sugebėjimą reaguoti į aplinkos pokyčius ir įgyvendinti reikalingus pakeitimus savo veikloje pritaikant naujus veiklos metodus (Erkutlu ir Chafra, 2012). Pagal Duobienę (2005), „proaktyvus žmogus nuolat stebi aplinką, vertina ją ir atrinka tinkamus konkrečiai situacijai sprendimus. Toks žmogus paprastai aktyviai reaguoja į aplinką, nuolat tiria, ieško naujų galimybių ir iššūkių, naujų verslo formų, idėjų panaudojimo variantų“ (Lipinskienė ir Stanikūnienė, 2010).

Pasak Bateman ir Crant (1993), darbuotojo proaktyvumas yra motyvuota ir į pokyčius orientuota elgsena darbe. Atsižvelgiant į tai, Grant ir Ashford (2008) proaktyvią elgseną apibūdino kaip išankstinius veiksmus, kurių darbuotojas imasi, kad paveiktų save ir/ar aplinką. Jie teigia, kad proaktyvus elgesys skiriasi nuo motyvuoto ar aktyvaus elgsio veikimu iš anksto ir išvalgumu arba numatymu iš anksto. Pagal Frese *et al.* (1996), Parker ir Collins (2010) bei Parker *et al.* (2006), proaktyvus darbuotojas numato problemas iš anksto ir ieško sprendimo būdų situacijai pakeisti (Hartog ir Belshak, 2012). Parker *et al.* (2006) proaktyvią elgseną apibrėžia dviem aspektais: proaktyvus idėjų įgyvendinimas ir proaktyvus problemų sprendimas (6 pav.). Proaktyvus idėjų įgyvendinimas apibūdinamas kaip asmeninės atsakomybės prisiėmimas naujų idėjų įgyvendinimui siekiant patobulinti darbo veiklą. Proaktyvus problemų sprendimas apibūdinamas kaip asmeninė iniciatyva, orientacija į ateitį, kuri daro įtaką

problemų prevencijai ir problemų šakninių priežasčių nustatymui, ar jų sprendimas neįprastu ir nestandartiniu būdu. Parker *et al.* (2006) išskyrė keturis kintamuosius, kurie atspindi proaktyvią elgseną darbe. Tai yra asmeninis efektyvumas, kontrolė, orientacija į pokyčius ir orientacija į lankstumą, kuris atspindi išsikeliamus tikslus, atsakomybę ir siekius darbo aplinkoje (Parker *et al.*, 2006).



Šaltinis: adaptuota pagal Parker *et al.*, 2006

6 pav. Proaktyvi elgsena darbe

Pagal Frese *et al.* (1996), proaktyvi elgsena tai asmeninė iniciatyva, kuri pasireiškia aktyviu ir rezultatyviu darbuotojo elgesiu siekiant organizacijos tikslų. Ohly *et al.* (2006) atliko tyrimą, kuris nagrinėjo sąveiką tarp rutinizacijos, kai kurių darbo veiklą charakterizuojančių savybių (darbo kontrolės, darbo sudėtingumo, vadovo paramos, terminų kontrolės) ir kūrybiškumo, naujovių, asmeninės iniciatyvos, pasiūlymų teikimo dėl organizacijos sistemų. Rezultatai parodė, kad rutinizacija teigiamai susijusi su kūrybiškumu ir naujovėmis, tačiau nėra teigiamo ryšio su pasiūlymų teikimu. Nustatyta, kad pasiūlymų teikimui svarbiausias veiksnys - vadovo parama. Tačiau, priešingai nei buvo tikėtasi, ryšys neigiamas (Ohly *et al.*, 2006).

Kaip teigia Biazzi (2012), kiekvieno organizacijos individo įsitraukimas ir galimybė prisidėti prie organizacijoje vykstančių įvykių, visų pirma, atsiranda iš bendravimo su vadovu, abipusio pasitikėjimo ir suteikto savarankiškumo užduočių atlikimui, iš ko seka ir galimybė mokytis ir tobulėti. Darbuotojai ir jų vadovai yra atsakingi už judėjimą į priekį, tačiau, neabejotinai situacijos kontrolės vaidmuo tenka aukštesniems pagal hierarchiją. Individuali veikla ir jos valdymas neturi būti bevertis ar neveiksmingas. Jei veiklos užduotys ar funkcijos tiesiogiai priklauso nuo įgūdžių ir motyvacijos, tai būdai, kuriais bendradarbiaujama su kolegomis ir užduočių esminis turinys priklauso nuo dviejų sąlygų, kurioms darbuotojai turi mažai įtakos: technologinė bazė ir organizacijos kultūra. Viena vertus, alternatyvos, kurios turi prasmę tam tikroje situacijoje, priklausys nuo apribojimų ar galimybių dėl organizacijos technologinių pasirinkimų. Kita vertus, ryšiai tarp darbuotojų ir jų vadovų, ar to paties lygio kolegų sukuria vertę per tikslų pasiekimą ir tikėjimą, o tuo pačiu ir pasitikėjimą organizacija. Darbuotojams reikalinga jausti pasitikėjimą iš vadovų jų kompetencija ir motyvacija (Biazzi, 2012).

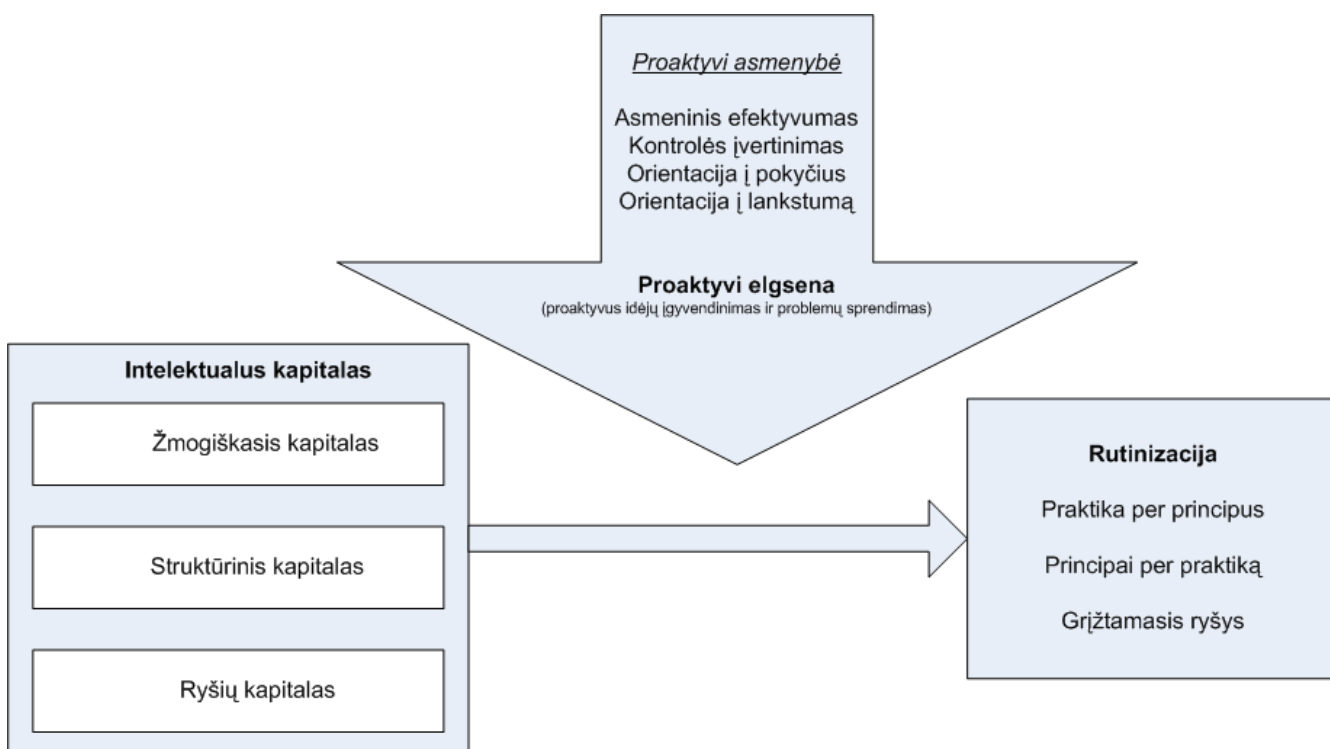
Veikimo ir dalyvavimo praktika apima susitarimų ir sprendimų visumą, kurie leidžia darbuotojams, tam tikru mastu, prisidėti ir daryti įtaką, panaudojant intelektualias galimybes, ryšius ir patirtį siekiant

inovatyvumo, sprendžiant problemas ir priimant sprendimus. Pagal Wilpert (1998), sprendimų priėmimo lygio galia yra būtina sąlyga „užtikrinti susidomėjimą ar įsitraukimą pasirenkant procesus“. Sprendimų priėmimo pasidalinimo svarbą įvardina Tannenbaum ir Schmidt (1958), Hersey *et al.* (2000), Cotton *et al.* (1988), Locke ir Schweiger (1990), Levine ir Tyson (1990) bei Heller *et al.* (1998) (Biazzi, 2012).

Apibendrinant, galima teigti kad pagrindinis organizacijos veiklos elementas yra darbuotojai ir jų vadovai, kurie atsakingi už judėjimą į priekį. Veikimo ir dalyvavimo kasdieninėje rutininėje veikloje praktika daro didelę įtaką jos rezultatams, o tuo pačiu ir bendrovės tikslų pasiekimui. Susitarimų ir sprendimų visuma, leidžia darbuotojams, tam tikru mastu, prisidėti ir daryti įtaką, panaudojant intelektualias galimybes, ryšius ir patirtį siekiant inovatyvumo, sprendžiant problemas ir priimant sprendimus.

1.7. Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos teorinis modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie rutininės veiklos procesų ypatumus, organizacijos turimo intelektualaus kapitalo esmę ir teikiamą naudą bei darant prielaidą, kad intelektualus kapitalas ir rutininė veikla savaime, be darbuotojų proaktyvios elgsenos, kaip jungiamojo elemento, nesąveikauja, sudarytas teorinis intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos modelis (7 pav.). Šis modelis sukurtas remiantis Ahmadi *et al.* (2011), Slaghuis *et al.* (2011) ir Parker *et al.* (2006) atliktais tyrimais.



Šaltinis: adaptuota pagal Ahmadi *et al.*, 2011; Slaghuis *et al.*, 2011; Parker *et al.*, 2006

7 pav. Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos teorinis modelis

Intelektualų kapitalą apibrėšime kaip žmogiškojo kapitalo (neišreikštos žinios, įtvirtintos darbuotojų galvose), struktūrinio kapitalo (organizacijos turimos žinios, įtvirtintos politikose ir tvarkose) ir ryšių kapitalo (žinios, gautos iš bendradarbiavimo su organizacijos išorine aplinka ir įmonės viduje) visumą. Rutinizaciją - kaip organizacijos rutinas, kurios apima principais ir veiklos praktikomis paremtą kasdieninę darbo veiklą. Ir šiuos du blokus jungiamąjį elementą, proaktyvumą – kaip asmeninę iniciatyvą, kuri pasireiškia aktyviu ir rezultatyviu darbuotojo elgesiu siekiant organizacijos tikslų.

Kiekvienos organizacijos veikla paremta kasdieną vykstančiomis rutinomis, kurios yra tarpusavyje susijusios ir kurių bendras siekis yra organizacijos tikslai. Organizacijos ar įmonės vadovo siekis yra šiuolaikiška, į tikslus orientuota rutininė veikla, kuri apima principus, paremtus praktikomis ir praktikas, paremtas principais. Taip pat kiekviena organizacija valdo intelektualų kapitalą. Organizacijos aukščiausio lygio vadovų siekiamybė yra tinkamas ir tikslingas intelektualaus kapitalo veiksmų panaudojimas. Sėkmingas organizacijos strateginių tikslų pasiekimas tampriai susijęs su rutininės veiklos rezultatais.

Siekiant ištirti intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveiką, darytina prielaida, kad rutininės veiklos šiuolaikiškumas tampriai susijęs su organizacijos valdomu intelektualių kapitalu. Taip pat darytina prielaida, kad intelektualus kapitalas ir rutininė veikla yra statiški ir reikalingas juos jungiantis veiksnys. Taigi, teoriniame modelyje įtraukiamas papildomas elementas – proaktyvumas. Jis pasižymi rutininės veiklos dalyvių aktyviu ir rezultatyviu elgesiu ir sugebėjimu išnaudoti visas organizacijos turimas galimybes siekiant kasdieninės veiklos šiuolaikiškumo. Šiame teoriniame modelyje proaktyvumas yra kaip katalizatorius, kuris paskatina intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveiką.

2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1. Tiriamos organizacijos charakteristika

Vienas svarbiausių Lietuvos elektros energetikos sektoriaus pertvarkos tikslų – elektros energetikos ūkio efektyvinimas. Įgyvendinant Europos Sąjungos III energetikos paketo reikalavimus energetikos sektoriui, 2010-aisiais buvo formuojamas vieningas elektros skirstomojo tinko blokas, siekiama koncentruoti ir efektyvinti tiesioginės veiklos funkcijas bei atskirti netiesiogines bendrovių veiklas. Reorganizacijos procesai lėmė įmonių vidinės struktūros, pareigybių ir darbuotojų skaičiaus pokyčius. Optimizuojant procesus, etatų skaičius elektros energetikos sektoriuje sumažėjo 15 proc. Todėl elektros energetikos sektoriaus įmonių veiklos, siekiant koncentruoti ir efektyvinti tiesioginės veiklos funkcijas, buvo išgrynintos atskiriant netiesiogines veiklas.

Dvi šalyje veikusios elektros energijos skirstymo bendrovės RST ir VST buvo reorganizuotos, sujungtos į vieną ir tapo Lietuvos elektros energijos skirstomojo tinklo operatoriumi. Naujoji įmonė – LESTO – nuo 2011 m. sausio 1 d. perėmė ir tęsia abiejų įmonių veiklą. Pagrindinės įmonės funkcijos: elektros energijos persiuntimas skirstymo tinklais, vartotojų poreikių tenkinimas, naujų vartotojų įrenginių ir objektų prijungimas, skirstomųjų tinklų eksploatavimas, jų priežiūra, valdymas, plėtojimas, saugumo ir patikimumo užtikrinimas. LESTO geografinė rinka yra visa Lietuva, aptarnaujama teritorija 65,3 tūkst. km², klientų skaičius 1 581 193, elektros bendras skirstomųjų linijų ilgis 124 130 km.

Bendrovės strategija ir tikslai. LESTO ilgalaikė 2012-2020 m. strategija numato bendrovės siekti būti efektyvia, optimaliai išteklius naudojančia, į kliento pasitenkinimą besiorientuojančia ir visuomenės pasitikėjimą turinčia bendrove. LESTO savo veikla siekia prisidėti prie Nacionalinėje energetikos strategijoje iškeltų tikslų, Europos Sąjungos iniciatyvų taupyti energiją, saugoti aplinką, integruotis į bendrą elektros energijos rinką, tiekti saugią, patikimą ir prieinamą energiją, dinamiškai prisitaikyti prie besikeičiančios vidinės ir išorinės aplinkos.

Bendrovė sieks didinti savo vertę dirbdama šiomis kryptimis:

- didinti klientų aptarnavimo efektyvumą;
- kurti modernią organizacijos kultūrą, taikyti šiuolaikinius vadybos metodus, efektyvinti veiklos procesus;
- mažinti nuostolius elektros energijos tinkle, užtikrinti naujų vartotojų prijungimą ir patikimą tinklo veikimą.

Veiklos efektyvumas. Artimiausius 3 metus veiklos efektyvumui didinti bus skiriamas didžiausias dėmesys. 2012 – 2020 m. laikotarpiui suplanuotos inovatyvios veiklos optimizavimo priemonės, kurios leis sumažinti bendrovės išlaidas ir užtikrinti pakankamą investicijų į tinklo atnaujinimą ir modernizavimą. Tuo pačiu metu bendrovės klientams bus siekiama užtikrinti paslaugų kokybę ne prastesnę nei Europos Sąjungos vidurkis. Atsižvelgiant į augantį vartotojų sąmoningumą bei didėjančius lūkesčius kokybei, bus aktyviai vystomi elektroniniai klientų aptarnavimo ir informavimo kanalai, vis

daugiau paslaugų teikiant klientui patogiu būdu. Vykstant dideliems pokyčiams reikalingi aukštos kompetencijos darbuotojai bei į pokyčius orientuota organizacijos kultūra. Šiems tikslams pasiekti kuriamos darbuotojų kompetencijos, efektyvumo, motyvacijos didinimo bei komandinio darbo stiprinimo programos.

Veiklos plėtra. Keičiantis organizacijai ir didėjant darbuotojų kompetencijai, LESTO svarbiu prioritetu laiko naujų paslaugų kūrimą. Teisinga linkme nukreipdama turimas aukštos ir specifinės kvalifikacijos darbuotojų kompetencijas, bendrovė ketina kurti ir teikti papildomas paslaugas.

Žmogiškasis kapitalas. Pagrindinis bendrovės turtas – jos darbuotojai, svarbiausia grandis siekiant užsibrėžtų tikslų. 2012 m. II ketvirčio pabaigoje įmonėje dirbo 2585 darbuotojai (3 lentelė). Pagal išsilavinimą Bendrovės darbuotojų struktūrą sudarė 51,7 proc. darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu, 27,2 proc. – su aukštesniuoju išsilavinimu ir 21,1 proc. – su viduriniu ar spec. viduriniu išsilavinimu.

3 lentelė. AB LESTO darbuotojai pagal kategorijas

<i>Darbuotojų kategorija</i>	<i>Darbuotojų skaičius</i>
Vadovaujantis personalas	9
Specialistai ir vidutinės grandies vadovai	2096
Darbininkai	480
Visi darbuotojai	2585

Šaltinis: www.lesto.lt [žiūrėta 2012-10-19]

Struktūrinis kapitalas.

LESTO vertybės

Bendradarbiavimas – mes dirbame komandoje ir prisiimame atsakomybę.

Pagarba – mes gerbiame kiekvieną žmogų ir aplinką, kurioje gyvename.

Pasišventimas – mes didžiuojamės dirbdami energetikais ir tarnaudami visuomenei.

Pozityvumas – mes skleidžiame gerą nuotaiką ir dažniau žiūrime į priekį, o ne atgal.

Inovatyvumas – mes nuolat tobulėjame ir patys inicijuojame pokyčius.

LESTO misija - Patikima elektros energija kiekvieno prasmingam gyvenimui.

LESTO vizija - Pavyzdinė įmonė, turinti visuomenės pasitikėjimą.

Tiriamoje organizacijoje patvirtinta hierarchinė struktūra, kur aiškiai apibrėžti ir reglamentuoti pavaldumo ir priklausomybės laiptai. Organizacijos generalinis direktorius savo pavaldume turi septynis tarnybų vadovus, kuriems priskirtos atsakomybės pagal funkcijas ir kiekvienas iš jų yra atsakingas už priskirtos funkcijos kokybišką valdymą. Kai kurių tarnybos vadovų pavaldume yra dar trys lygiai: departamentų, skyrių ir grupių vadovai. Taigo organizacijos struktūra yra pakankamai gili ir sudaryta iš keturių lygių.

AB LESTO personalo politika orientuota į darbuotojų profesinių gebėjimų ugdymą bei organizacijos kultūros formavimą, užtikrinanti didesnės vertės klientams, partneriams ir visuomenei kūrimą.

LESTO organizuoja skirtingų tipų mokymus įmonės darbuotojams. Formalių ir neformalių privalomųjų mokymų metu keliama darbuotojų profesinė kvalifikacija ir išduodami specialiuosius darbus atlikti leidžiantys pažymėjimai. Per 2012 m. I pusmetį privalomuosiuose mokymuose dalyvavo 579 dalyvių, 2011 m. I pusmetį privalomuose mokymuose dalyvavo 294 dalyviai.

LESTO bendrovėje organizuojami bendrieji darbuotojų kompetencijų ugdymui skirti mokymai. Šie mokymai organizuojami tiek formuojant grupes įmonės viduje, tiek siunčiant pavienius darbuotojus į išorinių tiekėjų organizuojamus seminarus ir konferencijas. Viena iš pagrindinių 2012 m. personalo valdymo krypčių, kaip ir 2011 metais, yra lyderystės įgūdžių stiprinimas. Remiantis 2011 metais sukurtu lyderio kompetencijų modeliu, atliktu vadovų 360 vertinimu, darbuotojų nuomonės tyrimu, metinių pokalbių rezultatais buvo išskirtos 2 pagrindinės vadovų ugdymo kryptys 2012 metams – nuo antro pusmečio bus stiprinamos ugdančiosios lyderystės ir ilgalaikių tikslų formulavimo kompetencijos. Per 2012 metų I pusmetį atviruose mokymuose (išorinės konferencijose, seminaruose) Lietuvoje ir užsienyje dalyvavo 124 dalyviai, 2011 m. I pusmetį atviruose mokymuose dalyvavo 62 dalyviai. Trečiasis LESTO mokymų tipas – tai bendrovėje organizuojami vidiniai mokymai, kuriuos veda patys bendrovės darbuotojai. Mokymai vedami 20 temų, mokymus veda 21 vidinis mokytojas. Kaip ir 2011 metais, daug dėmesio skiriama efektyviam ir kokybiškam klientų aptarnavimui – AB LESTO darbuotojai patys šia tema mokė Bendrovės dispečerių ir operatyvinių brigadų elektromonterius. Vidiniuose mokymuose per I pusmetį dalyvavo 1449 dalyviai, 2011 m. I pusmetį vidiniuose mokymuose dalyvavo 542 dalyviai. Siekiant užtikrinti organizuojamų mokymų kokybę, rengiant mokymų programas nuolat artimai bendradarbiaujama su mokymų tiekėjais, vykdomos mokymų įvertinimo apklausos.

LESTO įdiegta atlygio politika, kurios įgyvendinimas leidžia atsidurti greta kitų pažangiausių šalies bendrovių, atlyginančių darbuotojams už atliktą darbą pagal pasiektus rezultatus, kurią vertę organizacijai ir komandai. Kuriant atlygio sistemą naudota „Hay group“ metodika, kuri užtikrina objektyvų pareigybių vertinimą pagal reikiamą išsilavinimą, problemų sudėtingumą ir atsakomybės lygį, kuris tenka konkrečiai pareigybei. Ši sistema leidžia efektyviai valdyti Bendrovės išlaidas ir užtikrina, kad LESTO strateginiai tikslai bei verslo valdymo logika atsispindėtų darbo užmokesčio sistemoje.

Ryšių kapitalas. 2012 m. I pusmečio pabaigoje LESTO turėjo sudariusi daugiau nei 1,52 mln. sutarčių su privačiais ir daugiau nei 61 tūkst. sutarčių su komerciniais klientais (per II ketvirtį sutarčių kiekiai padidėjo atitinkamai 4986 vnt. ir 349 vnt.).

Klientų pasitenkinimas matuojamas kartą per metus atliekant klientų pasitenkinimo tyrimą. Tyrimo rezultatų pagrindu sudaromas metinis veiksmų planas. Per I pusmetį buvo įgyvendintos 25 priemonės klientų pasitenkinimo didinimui. LESTO nuolatos vykdo savo klientų apklausą „Kliento balsas“. Šios

apklausos metu yra sužinoma kliento nuomonė apie klientų aptarnavimo kokybę ir, remiantis rezultatais, įmonėje planuojami ir įgyvendinami aptarnavimo kokybės gerinimo veiksmai. 2012 metų šešių mėnesių AB LESTO grupės konsoliduotas tarpinis pranešimas 17 m. II ketvirčio rezultatai parodė, jog LESTO klientų aptarnavimo kokybė išlieka aukšta. Klientai geriausiai vertina klausimo, dėl kurio kreipėsi, išsprendimą ir dėmesingą, malonų aptarnavimą.

Operacinės/veiklos rizikos valdymas. Operacinė/veiklos rizika yra nuostolių padidėjimo ir(ar) prestižo praradimo, ir(ar) pasitikėjimo sumažėjimo rizika, kurią gali lemti išoriniai aplinkos veiksniai (pavyzdžiui, stichinės nelaimės, pagrindinių tiekėjų veiklos sutrikimai, nusikalstami trečiųjų asmenų veiksmai ir t.t.) arba vidaus veiksniai (pavyzdžiui, neefektyvi veikla ir valdymas, netinkamas ir neefektyvus lėšų naudojimas, įskaitant įsigijimus (viešuosius ir kitus pirkimus), neefektyvi ir netinkama vadovybės informavimo sistema, vidaus kontrolės trūkumai, neefektyvios procedūros, informacinių sistemų sutrikimai, netinkamas funkcijų ar atsakomybių paskirstymas, netinkama personalo atranka ir motyvavimas ir t.t.).

Valdydami riziką Bedrovės vadovai siekia, kad būtų įgyvendintos tinkamos organizacinės priemonės, procedūros ir verslo procesus palaikančios informacinės sistemos, kurių visuma turi užtikrinti tinkamos vidaus kontrolės sistemos įdiegimą. Bendrovėje taikomi šie pagrindiniai vidaus kontrolės elementai: duomenų apie atliktas operacijas pirminėse sistemose sutikrinimas su operacijų duomenimis apskaitos sistemoje, verslo sprendimus priimančių bei kontroliuojančių funkcijų atskyrimas, operacijų atlikimo ir apskaitos kontrolės procedūros, įgaliojimų priimti sprendimus limitai ir jų kontrolė, „keturių akių“ principai, kolegialių sprendimų priėmimas esminiuose verslo procesuose ir panašiai (www.lesto.lt, 2012).

2.2. Tyrimo metodologija ir instrumentai

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti intelektualaus kapitalo, darbuotojų proaktyvumo ir rutininės veiklos sąsajas organizacijoje.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- 1) identifikuoti veiksnius, skatinančius ir stabdančius intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai bei išsiaiškinti priemones, kuriomis galima pagerinti šią įtaką;
- 2) atskleisti tiriamos organizacijos turimo intelektualaus kapitalo apimtį;
- 3) nustatyti, koks yra organizacijos darbuotojų proaktyvumo lygis;
- 4) identifikuoti organizacijos rutinizacijos lygį;
- 5) nustatyti ryšių tarp intelektualaus kapitalo, organizacijos rutininės veiklos ir jos dalyvių proaktyvios elgsenos kintamųjų priklausomybę;
- 6) surasti priklausomybes tarp intelektualaus kapitalo, organizacijos rutininės veiklos ir jos dalyvių proaktyvios elgsenos atsitiktinių dydžių.

Siekiant geriau pažinti intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutininės veiklos reiškinius, visapusiai objektyviai juos suprasti, būtina kompleksiskai juos ištirti ir išnagrinėti. Tam tikslinga naudoti socialinių mokslų metodologiją ir metodus. Sociologija, tai mokslas, kuris orientuojasi į konkrečių faktų ar procesų analizę. Sociologiniai tyrimai parodo socialinius skirtumus esant toms pačios aplinkybėms arba kokią įtaką daro visuomenė, kai bandoma išvelgti tai, kas yra nežinoma. Taikomoji sociologija skirta diegti praktiką, pateikti rekomendacijas, kurias galima būtų panaudoti praktikoje įvairių lygių darbuotojams ar organizacijų vadovams. Viešosios nuomonės, pažiūrų, nuostatų, vertinimų išaiškinimas padeda pateikti praktines rekomendacijas kurios suteikia vertę veiklos tobulinimui (Tidikis, 2003, 228-234 psl.).

Sociologija pasižymi daugelio funkcijų atlikimu. Iš jų viena svarbiausių yra teorinė – pažintinė funkcija. Ji skirta žmonių sąmonės ir elgsio išaiškinimui esant įvairioms socialinėms aplinkybėms. Sociologija taip pat suteikia galimybę pažinti žmonių problemas, vertybines nuostatas, sužinoti jų nuomonę vienais ar kitais klausimais. Tyrimų metu gauta informacija naudojama naujų teorijų identifikavimui, dėsningumų suradimui, egzistuojančių nuomonių išgryninimui. Sociologinių tyrimų metu gauta apibendrinta ir kritiškai įvertinta informacija padeda nustatyti egzistuojančią socialinę būseną, vyraujančią tam tikros žmonių grupės nuomonę ir jos pagalba parengti praktines rekomendacijas vadovams, kurių pagrindu galima koreguoti organizacijos valdymą. Taigi, galima teigti, kad sociologinių tyrimų praktinis pritaikomumas susijęs su rekomendacijų pagal gautus tyrimo rezultatus pateikimu, kurios padeda priimant valdymo sprendimus. Sociologiniai tyrimai stipriai prisideda prie organizacijų veiklos tobulinimo, jos kolektyvo ugdymo programų nustatymo, veiklos trūkumų šalinimo ir rizikų valdymo, naujovių diegimo bei efektyvumo nustatymo. Praktinių rekomendacijų pritaikymas praktikoje ir esant teigiamiems jų taikymo rezultatams suteikia pagrindą teorijų patikimumui (Tidikis, 2003, 234-235 psl.).

Instrumentai, kurių pagalba ištiriama ir sužinoma tiriamų grupių nuomonė, yra vadinami tyrimo metodais. Didelę reikšmę turi tyrimo instrumentų paruošimas tyrimui ir nuo to labai priklauso pačio tyrimo sėkmė ir rezultatai. Kiekvienam tyrėjui reikia nusistatyti savo konkrečią metodiką pasinaudojant kitų mokslų atliktais tyrimais, teisingai nusistatyti tyrimo uždavinius, kad būtų atspindėtas tiriamasis reiškinys. Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikai ištirti naudojami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai. Kaip pateikiama 4 lentelėje, kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai skiriasi požiūriu, tikslu, imtimi, duomenų rinkimo būdu, duomenų analize ir rezultatais. Taip pat šiuos tyrimo metodus skiria ir duomenų reikšmingumas (5 lentelė). Vienu atveju, kokybiniai tyrimo metodai yra patikimesni, kitu – kiekybiniai. Pavyzdžiui, atliekant kokybinius tyrimus, gaunama informacija yra turtinga ir plati, o kokybinių tyrimų metu surinkta informacija yra menka. Tačiau surinktų duomenų interpretacija kokybiniuose tyrimuose turi daugiau subjektyvumo, o kiekybiniuose – objektyvumo. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad kokybinių metodų naudojimas yra prioritetas, jeigu tyrėjo dėmesio centre yra atskiro socialinio objekto savitumas, viso įvykio vaizdo arba atvejo, objektyvių ir subjektyvių jo faktorių

vienovės ir sąveikos tyrimas, tačiau teigiama, kad kokybiniai tyrimai gali papildyti kiekybiniais tyrimais gautą medžiagą. Kiekybiniai metodai padeda giliau ir tiksliau nagrinėti dinامينius ir statistinius dėsniumus, suteikia sociologinių žinių formą, kuri skatina juos praktiškai naudoti socialinių procesų valdyme ir prognozavime (Tidikis, 2003, 355-356 psl., Žukauskienė, 2008). Todėl, siekiant giliau ir kokybiškiau ištirti reiškinį ir pateikti esminius siūlymus, reikalinga pasirinkti skirtingus tyrimų metodus.

4 lentelė. Kiekybinių ir kokybinių tyrimų palyginimas

	<i>Kokybiniai tyrimai</i>	<i>Kiekybiniai tyrimai</i>
<i>Požiūris</i>	kokybinis	kiekybinis
<i>Tikslas</i>	gauti kokybinį supratimą apie esmines reiškinio priežastis	apskaičiuoti duomenis ir gautus rezultatus išplėsti visai populiacijai
<i>Imtis</i>	mažas nereprezentatyvių atvejų skaičius	didelis reprezentatyvių atvejų skaičius
<i>Duomenų rinkimas</i>	nestruktūrizuotas	struktūrizuotas
<i>Duomenų analizė</i>	nestatistinė interpretacija	statistinė
<i>Rezultatai</i>	pradinio supratimo išvystymas	rekomenduojami veiksmai
<i>Ataskaitos</i>	aprašomojo pobūdžio	kiekybiniais rodikliais

Šaltinis: Žukauskienė, 2008

5 lentelė. Kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodų duomenų skirtumai

Kokybinių metodų duomenys	Kiekybinių metodų ir duomenys	
Turtinga	← Informacija →	Menka
Subjektyvi	← Interpretacija →	Objektyvi
Reali, natūrali	← Aplinka →	Dirbtinė
Laisvas ir nestruktūrizuotas	← Dizainas →	Griežtai stuktūrizuotas
Aukštas	← Realizmas →	Žemas
Žemas	← Patikimumas →	Aukštas

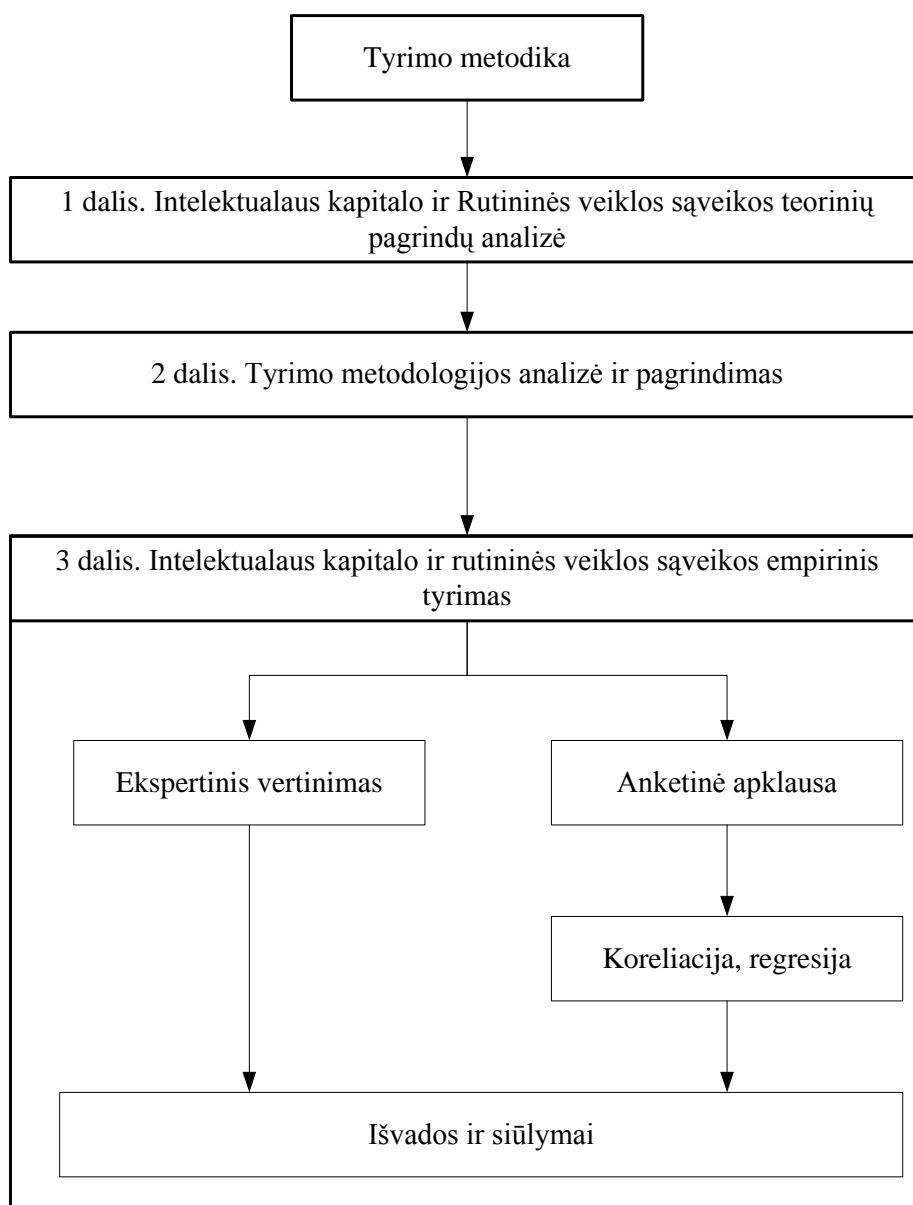
Šaltinis: Žukauskienė, 2008.

Siekiant kiek įmanoma plačiau ištirti intelektualaus kapitalo ir organizacijos rutininės veiklos sąveiką, šiame tiriamajame darbe pasirinktas kokybinio tyrimo instrumentas – ekspertų apklausa ir

kiekybinio tyrimo instrumentai – darbuotojų anketinė apklausa bei koreliacinė ir regresinė analizės (8 pav.).

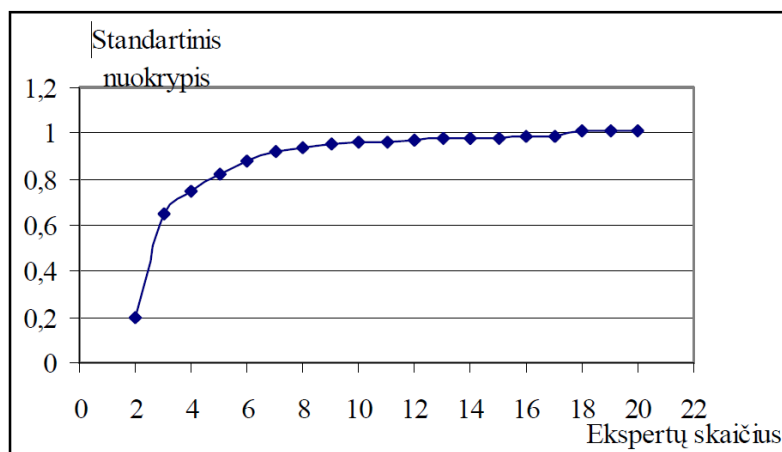
Kokybinio metodo instrumentas – ekspertų apklausa naudojama, siekiant ištirti veiksnius, kurie turi įtakos organizacijos intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikai.

Ekspertinio vertinimo metodo esmę sudaro tinkamas ekspertų pasirinkimas pagal tiriamąjį reiškinį ir jis priklauso individualių metodų grupei bei pasižymi individualių atsakymų pateikimu į atvirus klausimus. Klausimai, teikiami ekspertams privalo būti atviri, tinkamai suformuluoti, kur nėra dviprasmiškumų ir visos sąvokos jiems suprantamos. Ekspertams suteikiamas tam tikras laikas išanalizuoti ir apsvarstyti jiems pateiktus klausimus pagal tiriamojo reiškinio sritį ir pateikti savo išsamią nuomonę, pagrįstą praktika bei paremtą galimų svarstomo proceso, objekto ar reiškinio nuodugnia analize (Tidikis, 2003, 516 - 520 psl.).



8 pav. Tyrimo schema

Ekspertų vertinimo metodas patikimas tuomet, kai tyrėjas pasirenka tinkamą ekspertų skaičių (9 pav.) ir tiksliai nusistato jų ekspertiskumą. Kuo didesnis ekspertų skaičius, tuo patikimesnis rezultatas. Didelę reikšmę kokybiškiems rezultatams ekspertiniuose vertinimuose turi ekspertų objektyvumas, tiriamojo reiškinio puikus išmanymas, sugebėjimas analizuoti, didelė patirtis, susijusi su tiriamuoju reiškinio. Šiame tiriamajame darbe ekspertų kompetentingumo rodikliai yra pareigybinė padėtis ir praktinio darbo stažas. (Tidikis, 2003, 517 psl.).



Šaltinis: Baležentis ir Žalimaitė, 2011

9 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus

Ekspertų apklausos tikslas, gauti aukščiausio lygio vadovų nuomonę apie veiksnis, skatinančius ir stabdančius intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai ir priemones, kuriomis galima pagerinti intelektualaus kapitalo įtaką jai. Atsakymai padės identifikuoti aukščiausio lygio vadovų nuomonę, susijusią su intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveika. Šiam tikslui sudaryta ekspertinės apklausos anketa, kurioje ekspertams pateikiami trys atviri klausimai (1 priedas):

1. Kokie svarbiausi veiksniai skatina intelektualaus kapitalo įtaką įmonės rutininei veiklai?
2. Kokie svarbiausi veiksniai stabdo intelektualaus kapitalo įtaką įmonės rutininei veiklai?
3. Kokiomis priemonėmis galima pagerinti intelektualaus kapitalo įtaką įmonės rutininei veiklai?

Ekspertų atsakymai naudojami siekiant giliau ir išsamiau išanalizuoti intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveiką.

Kokybinis tyrimas atliktas 2012 metų rugsėjo mėnesį. Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos veiksnių identifikavimui, ekspertais pasirinkti įvairių organizacijų aukščiausio lygio įmonės, strateginio ar personalo valdymo vadovai ar valdybos nariai, kurių vadovaujamo darbo patirtis yra ne mažesnė kaip 10 metų (6 lentelė). Dėl ilgametės vadovaujamo darbo patirties ir atstovavimo įmonėms ar organizacijoms, su dideliu darbuotojų skaičiumi, darytina prielaida, kad pasirinkti ekspertai yra kompetentingi ir gerai išmano kasdieninės rutininės veiklos valdymo ypatumus.

6 lentelė. Ekspertų atrankos kriterijų charakteristikos

Eil. Nr.	Ekspertas	Organizacija	Pareigos	Organizacijos darbuotojų skaičius	Vadovo darbo patirtis
1.	Arvydas Tarasevičius	AB LESTO	Generalinis direktorius	~2500	20 metų
2.	Dalius Aleksandravčius	AB LESTO	Strategijos ir vystymo tarnybos direktorius	~2500	17 metų
3.	Žilvinas Lapinskas	AB „City Service“	Generalinis direktorius	~2000	13 metų
4.	Darius Maikštėnas	UAB „Omnitel“	Viceprezidentas rinkodarai ir paslaugoms	~641	18 metų
5.	Renata Vainilaitienė	AB LESTO	Personalo ir komunikacijos tarnybos direktorė	~2500	12 metų
6.	Linas Sasnauskas	AB „Lietuvos paštas“	Valdybos narys	~6316	15 metų
7.	Giedrius Zlatkus	UAB „Technologijų ir inovacijų centras“	Generalinis direktorius	~250	24 metai
8.	Dalia Andrulionienė	„Alma Littera“ įmonių grupė	Pardavimų direktorė	~500	15 metų
9.	Virgilijus Žukauskas	AB LESTO	Elektros tinklo tarnybos direktorius	~2500	18 metų
10.	Aurimas Bakas	UAB „MarkMonitor“	Direktorius	~100	10 metų

2012 m. rugsėjo 18 d. (antradienį) trylikai ekspertų elektroniniu paštu išsiųsta 10 anketų su atvirais klausimais (1 priedas). Ekspertai buvo paprašyti pateikti savo įžvalgas intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos klausimais, nurodytais anketoje, iki 2012 m. rugsėjo 25 d. (antradienio) 17 val. Iš viso 9 klausiamųjų pateikė atsakymus ir 1 savo nuomonės nepateikė.

Ekspertų apklausos atsakymai analizuojami ir apibendrinami pasinaudojant MS Excel programa.

Siekiant išmatuoti teorinio modelio apibrėžtus dydžius, pasirinktas anoniminės anketinės apklausos būdas. Apklausos tikslas – išmatuoti organizacijos intelektualų kapitalą, proaktyvumą ir rutinizaciją bei atskleisti intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąsajas. Anoniminės anketinės apklausos klausimynas (3 priedas) sudarytas pagal Topal *et al.* (2008), Slaghuis *et al.* (2011) ir Parker *et al.* (2006) pateiktas metodologijas ir apima teiginius, į kuriuos respondentai turi pasirinkti vieną, labiausiai jiems tinkantį variantą. Klausimynų pasirinkimui didelę įtaką turėjo jų naujumas. Tiriomojo darbo anketoje visi teiginiai suasmeninti ir nukreipti į kiekvieno respondento asmeninę patirtį.

Anketa (angl. – questionnaire) – tai klausimų arba, dažnu atveju, teiginių visuma, skirta ištirti tiriamąjį reiškinį ir gauti rezultatus, kurių pagrindu atliekama analizė. Dažniausiai anketinėje apklausoje pateikiami uždari klausimai, kur galimas atsakymas tik „Taip“ arba „Ne“, o taip pat ir teiginiai, kur klausiamieji turi įvertinti tam tikro teiginio tinkamumą jo nuomonei. Anketoms pildyti turi būti nustatytos aiškios ir suprantamos taisyklės, o klausiamieji pagal šias taisykles turi pateikti savo nuomonę, kuri labiausiai atspindi pateiktus teiginius. Tai vienas populiariausių tyrimo būdų ir dažniausiai naudojamas

metodas sociologiniuose tyrimuose. Jo pranašumas yra tas, kad galima greitai surinkti informaciją apie tiriamą reiškinį. Anoniminė anketa pasižymi tuo, kad pateikusysis atsakymus lieka nežinomas. Tiriant respondentų požiūrį, atsakymai suformuluoti tokie kaip: „Visiškai sutinku“; „Sutinku“; „Iš dalies sutinku“; „Nesutinku“; „Visiškai nesutinku“. Tokie atsakymai yra vertingi tuo, kad jie iš dalies atspindi reiškinį kokybiškai ir jų pagalba išvengiama subjektyvumo. Anketinės apklausos privalumas yra tas, kad atsakymai paverčiami kiekybiniais mato vienetais ir jie gali būti tiriami ir analizuojami labai išsamiai (Tidikis, 2003, 474 - 475 psl.).

Klausimynas sudarytas iš 63 teiginių, kur 4 teiginiai yra bendrojo pobūdžio respondentų demografijai pamatuoti. Likusieji 59 teiginiai skirti intelektualaus kapitalo, proaktyvumo ir rutinizacijos matavimui.

Intelektualų kapitalą paprastai sudaro neapčiuopiami ir sunkiai pamatuojami dydžiai ir jų matavimas yra komplikotas. Šiame tiriamajame darbe intelektualiam kapitalui išmatuoti pasirinkti klausimai pagal Topal *et al.* (2008) bankų sektoriuje atliktame tyrime pateiktą klausimyną, skirtą intelektualaus kapitalo matavimui. Klausimyną sudaro trys dimensijos: *žmogiškasis kapitalas* (6 klausimai), *struktūrinis kapitalas* (10 klausimų) ir *ryšių kapitalas* (7 klausimai). Intelektualiam kapitalui pamatuoti, klausimyne pateikiami tokie teiginiai, kaip „aš žinau kaip tinkamai atlikti savo funkcijas (know-how)“, „sprendimų priėmimas man yra suprantamas“ ar „vykdydamas (-a) savo funkcijas, aš atsižvelgiu į klientų pasiūlymus“. Jie suteikia galimybę įvertinti organizacijos valdomo intelektualaus kapitalo veiksnius, tokius kaip darbuotojų patirtį, nuostatas, valdymo sistemų ar sprendimų priėmimo aiškumą bei ryšių ir bendradarbiavimo galimybes organizacijos viduje bei už jos ribų.

Proaktyvios elgsenos matavimui naudojamas klausimynas, kuris adaptuotas pagal Parker *et al.* (2006) atliktą tyrimą. Proaktyvumas matuojamas penkiomis dimensijomis: *proaktyvi asmenybė* (3 klausimai), *asmeninis efektyvumas* (6 klausimai), *kontrolė* (4 klausimai), *orientacija į pokyčius* (5 klausimai) ir *orientacija į lankstumą* (6 klausimai). Anketoje pateikti tokie teiginiai, kaip „aš puikiai įžvelgiu galimybes patobulinti savo kasdieninę veiklą“, „aš dažnai teikiu siūlymus kolegoms iš kitų padalinių dėl veiklos patobulinimo“, „aš pilnai kontroliuoju savo vykdomų procesų rezultatus“, „mano darbas yra efektyvesnis tuomet, kai aš darau tai, ką žinau, o ne mokausi naujų dalykų“ ar „aš manau, kad mano veiklos rezultatai nėra tokie geri, kokie galėtų būti“ leidžia nustatyti organizacijos darbuotojų proaktyvumo, asmeninio efektyvumo, veiklos kontrolės, orientacijos į pokyčius ar lankstumą lygį.

Rutinizacijos matavimui naudojami klausimai, pateikti Slaghuis *et al.* (2011) atliktame tyrime. Pagal autoriaus rekomendaciją, pasirinktas trumpasis klausimyno variantas, nes egzistuoja stipri koreliacija tarp klausimyno ilgosios ir trumposios versijų (Slaghuis *et al.*, 2011). Klausimai padalinti į tris subskales: *principai per praktiką* (5 klausimai), *praktika per principus* (3 klausimai) ir *grįžtamasis ryšys* (4 klausimai). Principai per praktiką matuojama tokiais teiginiais kaip „mano naujai vykdoma kasdieninė veikla pakeičia nusistovėjusią veiklą visiems laikams“, leidžia nustatyti ar pasikeičia principai,

jei praktika pakinta. Praktika per principus apima klausimus tokius kaip „aš pakoreguoju savo įpročius pagal naujai vykdomą kasdieninę veiklą“ ir leidžia įvertinti ar respondentai žino ir supranta kaip pritaikyti naujus principus. Grįžtamojo ryšio subskalė nustato grįžtamojo ryšio vaidmenį kasdieninėje veikloje ir leidžia nustatyti neformalias jo formas.

Siekiant įvertinti, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį ir klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti, apskaičiuojamas Kronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas naudojantis statistinio apdorojimo programiniu paketu SPSS. Pasak Turausko (2008), literatūroje pateikiamo įvairios rekomendacijos dėl vidinių skalių patikimumo užtikrinimo. Dažniausiai minima Kronbacho alfa koeficiento reikšmė lygi 0,7 ir rekomenduotina – ne mažesnė nei 0,5 (Baršauskas *ir kt.*, 2008). Šiame tiriamajame darbe bendras visų naudojamų teiginių vidinės skalės patikimumas sudaro 0,851. Intelektualų kapitalą, proaktyvią elgseną ir rutinizaciją matuojančių teiginių vidinių skalių patikimumai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Teiginių vidinės skalės patikimumas

Grupė	Veiksny	Klausimų skaičius	Cronbach's alpha
Intelektualus kapitalas	Žmogiškasis kapitalas	6	,839
	Struktūrinis kapitalas	10	
	Ryšių kapitalas	7	
Proaktyvi elgsena	Proaktyvi asmenybė	3	,589
	Asmeninis efektyvumas	6	
	Kontrolė	4	
	Orientacija į pokyčius	5	
	Orientacija į lankstumą	6	
Rutinizacija	Principai per praktika	5	,645
	Praktika per principus	3	
	Grįžtamasis ryšys	4	

Anketinės apklausos klausimynas papildytas demografiniais klausimais: „jūsų užimamos pareigos“ (galimi atsakymai: vadovas, specialistas), „jūsų amžius“ (galimi atsakymai: 18-30 metų; 31-40 metų; virš 40 metų), „jūsų darbo stažas LESTO“ (galimi atsakymai: 0-5 metų; 6-10 metų; 11-15 metų; 16-20 metų; virš 20 metų) ir „jūs dirbate“ (galimi atsakymai: CB padalinyje; regiono padalinyje; teritoriniame padalinyje). Pastarasis labai svarbus nustatyti nutolusių pagal hierarchinę struktūrą darbuotojų patirtį.

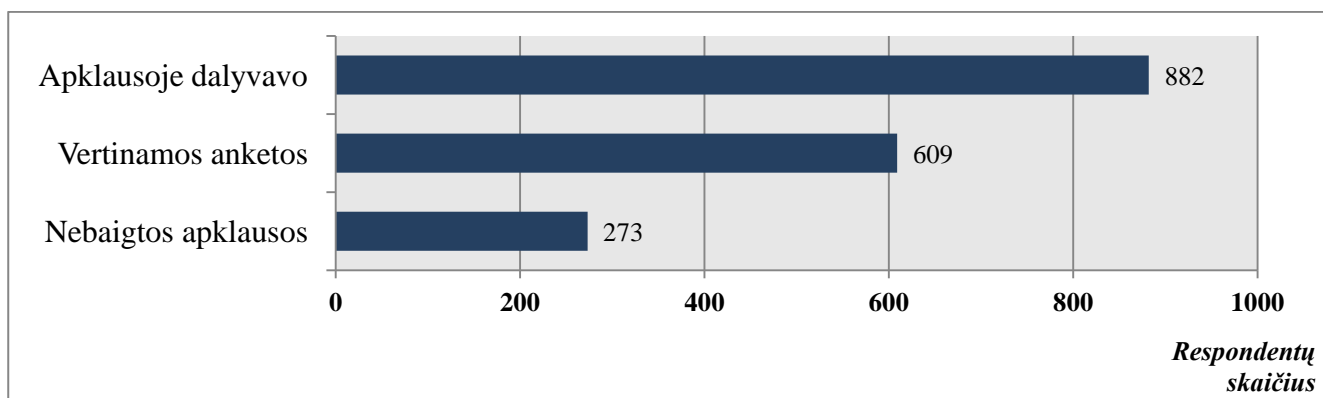
Kiekybinis empirinis tyrimas atliktas akcinėje bendrovėje LESTO. Tyrimo populiacija pasirinkta pagal organizacijoje esamas darbuotojų kompiuterizuotas darbo vietas. Bendras darbuotojų skaičius šioje

organizacijoje tyrimo metu buvo 2585. Iš jų prie kompiuterių nedirba 480 darbininkų. Taigi bendrą atrankinę visumą sudaro 2105.

Tyrimo klausimynas sukurtas pasinaudojant internetinės apklausų svetainės <http://www.e-apklausa.lt> duomenų surinkimo įrankiu. Respondentų apklausa buvo vykdoma nuo 2012 m. spalio 23 d. (antradienio) iki 2012 m. spalio 31 d. (trečiadienio). Kvietimas sudalyvauti anoniminėje apklausoje LESTO darbuotojams išsiųstas elektroniniu paštu (2 priedas). Kvietimai sudalyvauti apklausoje elektroniniu paštu išsiųsti dar tris kartus: 2012 m. spalio 25, 29 ir 31 dienomis.

Klausimų pateikimas respondentams buvo sukurtas taip, kad kiekvienas klausimas būtų rodomas atskirai ir jų seka buvo išmėtyta. Tokiu būdu galima užtikrinti respondentų susitelkimą ties konkrečiu klausimu ir neieškoti atsakymo iš bendro konteksto. Taip pat sumaišius klausimų seką bendrieji klausimai respondentams pateikiami bet kurioje apklausos vietoje kas leidžia sugrąžinti respondentų budrumą ir eliminuoti automatinį atsakymų pateikimą į klausimus.

Iš viso apklausoje sudalyvavo 882 respondentai, tačiau 273 iš jų apklausos nebaigė arba ją nutraukė (10 pav.). Nebaigtų ir nekorektiškų apklausų atsakymai eliminuojami ir tyrime nevertinami. Tinkamomis pripažintos ir vertinimui naudojamos 609 respondentų apklausos anketos (N = 609).



10 pav. Dalyvavimo anketinėje apklausoje statistika

Koreliacinė regresinė analizė – tai ryšių tarp kintamųjų priklausomybė. Koreliacinės analizės metodas neatskleidžia ryšių tarp reikšmių atsiradimo priežasčių – juo naudojantis galima tik kiekybiškai išmatuoti tų ryšių stiprumą. Tiriamuoju atveju siekiama pamatuoti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp rutinizacijos ir intelektualaus kapitalo bei darbuotojų proaktyvumo.

Regresinė analizė – tai statistinis metodas, kuriuo nustatoma priklausomybių tarp atsitiktinių dydžių matematinė išraiška (regresijos lygtis) ir analizuojami jos parametrai. Tiriamuoju atveju siekiama nustatyti, ar egzistuoja rutinizacijos priklausomybė nuo intelektualaus kapitalo ir proaktyvios elgsenos veiksnių.

Įtakos stiprumo tarp veiksmų interpretavimui tyrime naudojami žemiau pateikiami regresijos ir koreliacijos koeficientų interpretavimo lygiai (Lauraitytė, 2012):

8 lentelė. Regresijos ir koreliacijos koeficientų interpretavimo lygiai

<i>Regresijos ir koreliacijos koeficientas</i>	<i>Interpretavimo lygiai</i>
0 – 0,2	Labai silpna įtaka
0,2 – 0,35	Silpna įtaka
0,35 – 0,45	Silpnesnė už vidutinę įtaka
0,45 – 0,55	Vidutinio stiprumo įtaka
0,55 – 0,65	Stipresnė už vidutinę įtaka
0,65 – 0,8	Stipri įtaka
0,8 – 1,0	Labai stipri įtaka

Šaltinis: Lauraitytė, 2012

Anketinės apklausos būdu gauti ir pripažinti tinkamais respondentų atsakymai apdorojami naudojantis statistinio apdorojimo programiniu paketu SPSS. Tiriamo teorinio modelio sudedamosioms dalims – intelektualaus kapitalo, praktyvios elgsenos ir rutinizacijos sudedamųjų dalių teiginiams – skaičiuojami vidurkiai. Atliekama lyginamoji demografinių grupių duomenų analizė.

Siekiant nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp rutinizacijos, intelektualaus kapitalo ir darbuotojų proaktyvumo atliekama duomenų koreliacinė analizė. O nustatius statistiškai reikšmingo ryšio buvimą ir siekiant nustatyti, ar egzistuoja rutinizacijos priklausomybė nuo intelektualaus kapitalo ir proaktyvios elgsenos veiksmų, atliekama regresinė analizė.

Kaip matyti iš aukščiau pateiktų duomenų, visi apklausoje dalyvaujantys ekspertai turi ilgametę vadovo darbo patirtį ir vadovauja didelėms organizacijoms, kur sudėtinga valdyti rutininę kasdieninę veiklą, todėl jų ekspertiškumas yra tinkamas tiriamajame darbe. Anketinės apklausos klausimyno vidinės skalės patikimumas tenkina mokslinės literatūros rekomenduotiną Kronbacho alfa koeficiento reikšmės dydį. Dėl šių priežasčių, tyrimui reikalingos informacijos surinkimui naudojami tinkami instrumentai.

3. INTELEKTUALAUS KAPITALO IR RUTININĖS VEIKLOS SĄVEIKOS TYRIMAS

3.1. Sąveikos ekspertiniai vertinimai

Ekspertinio vertinimo respondentai pateikė savo nuomonę nagrinėjama tema – *Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizė*. Veiksnių, skatinančių ar stabdančių intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai, bei priemonių, gerinančių intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai, nustatymui taikyta atsakymų analizė ir jų reitingavimas (9, 10 ir 11 lentelės). Veiksniai, esantys reitingo I - III eilėje, vertinami kaip reikšmingi.

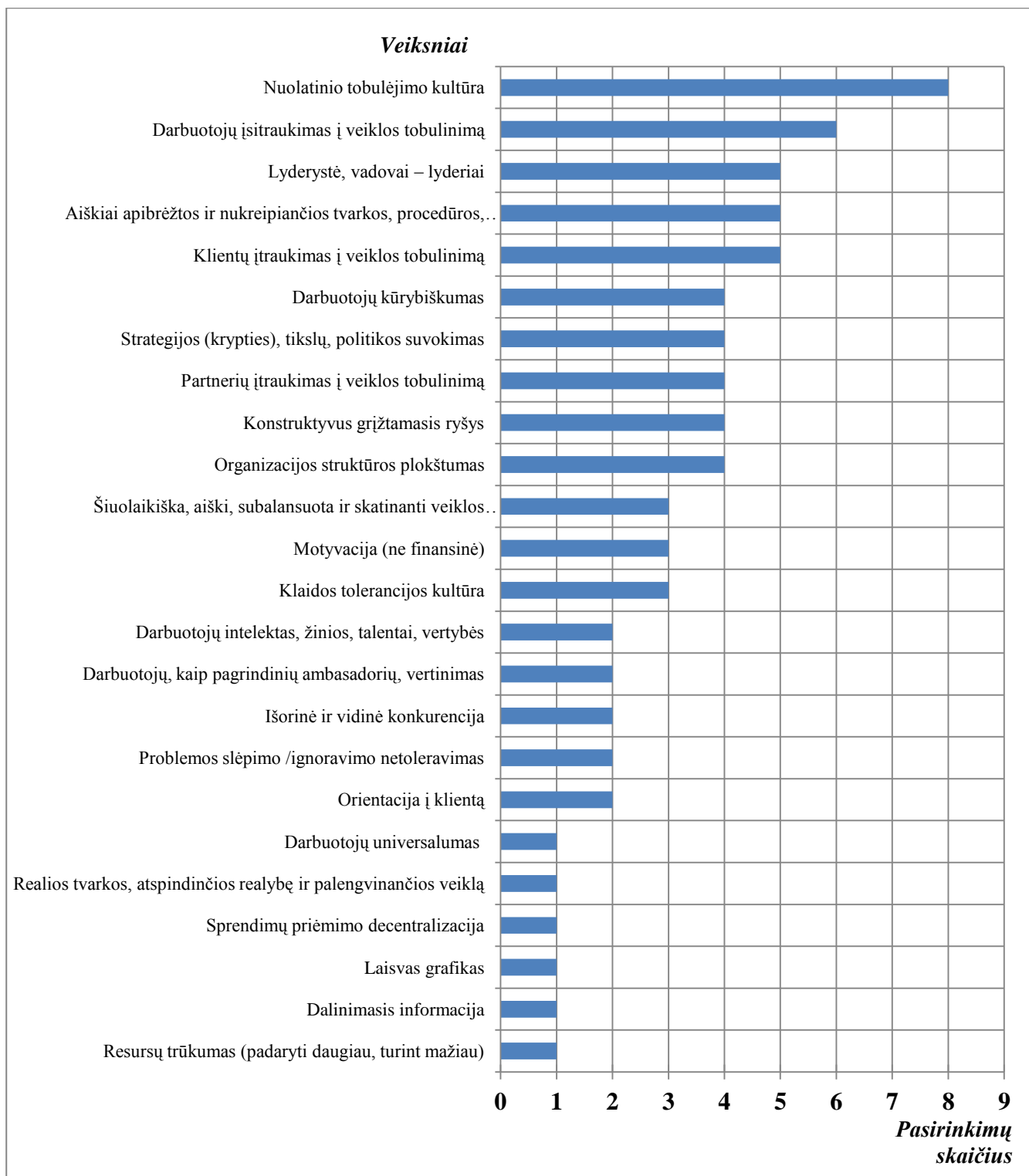
9 lentelė. Veiksniai, skatinantys intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai

Veiksny	Eksperto Nr.									Iš viso	Reitingo eilė	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Nuolatinio tobulėjimo kultūra	+	+	+	+	+			+	+	+	8	I
Organizacijos struktūros plokštumas	+							+	+	+	4	IV
Orientacija į klientą	+								+		2	VI
Klaidos tolerancijos kultūra	+	+	+								3	V
Konstruktivus grįžtamasis ryšys	+	+		+					+		4	IV
Darbuotojų išitraukimas į veiklos tobulinimą	+	+		+	+				+	+	6	II
Problemos slėpimo / ignoravimo netoleravimas	+				+						2	VI
Klientų įtraukimas į veiklos tobulinimą	+				+			+	+	+	5	III
Partnerių įtraukimas į veiklos tobulinimą	+							+	+	+	4	IV
Išorinė ir vidinė konkurencija	+								+		2	VI
Resursų trūkumas (padaryti daugiau, turint mažiau)	+										1	VII
Motyvacija (ne finansinė)		+							+	+	3	V
Strategijos (krypties), tikslų, politikos suvokimas		+		+				+	+		4	IV
Dalinimasis informacija		+									1	VII
Aiškiai apibrėžtos ir nukreipiančios tvarkos, procedūros, atsakomybės, užduotys		+			+	+	+	+			5	III
Lyderystė, vadovai – lyderiai		+	+	+					+	+	5	III
Laisvas grafikas		+									1	VII
Darbuotojų, kaip pagrindinių ambasadorių, vertinimas		+							+		2	VI
Darbuotojų kūrybiškumas			+	+					+	+	4	IV
Šiuolaikiška, aiški, subalansuota ir skatinanti veiklos valdymo sistema				+				+	+		3	V
Sprendimų priėmimo decentralizacija				+							1	VII
Realios tvarkos, atspindinčios realybę ir palengvinančios veiklą					+						1	VII

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

9 lentelės tęsinys

Veiksny	Eksperto Nr.									Iš viso	Reitingo eilė
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
Darbuotojų intelektas, žinios, talentai, vertybės						+		+		2	VI
Darbuotojų universalumas							+			1	VII



11 pav. Veiksniai, skatinantys intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai

Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos ekspertiniame vertinime dalyvavę respondentai labai aiškiai ir sistemingai pabrėžė, kad labai stiprus veiksnys, skatinantis intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai yra *nuolatinio tobulėjimo kultūra* (11 pav.). Net 8 ekspertai pabrėžė šio veiksnio svarbą. Antras pagal svarbą veiksnys, nurodytas ekspertų, yra darbuotojų įsitraukimas į veiklos tobulinimą. Taip pat stipriai išreikšti tokie veiksniai kaip: stiprūs lyderiai (vadovai), aiškiai apibrėžtos ir nukreipiančios tvarkos, procedūros, atsakomybės ir užduotys bei klientų įtraukimas į veiklos tobulinimą. Taigi, galima teigti, kad darbuotojo žingeidumas, nuolatinio tobulėjimo ir didesnės asmeninės kompetencijos siekimas bei dalyvavimas veiklos tobulinime, pasinaudojant klientų patirtimi, o taip pat ir vadovų, kaip puikių lyderių, pavyzdys daro stiprią teigiamą įtaką intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikai.

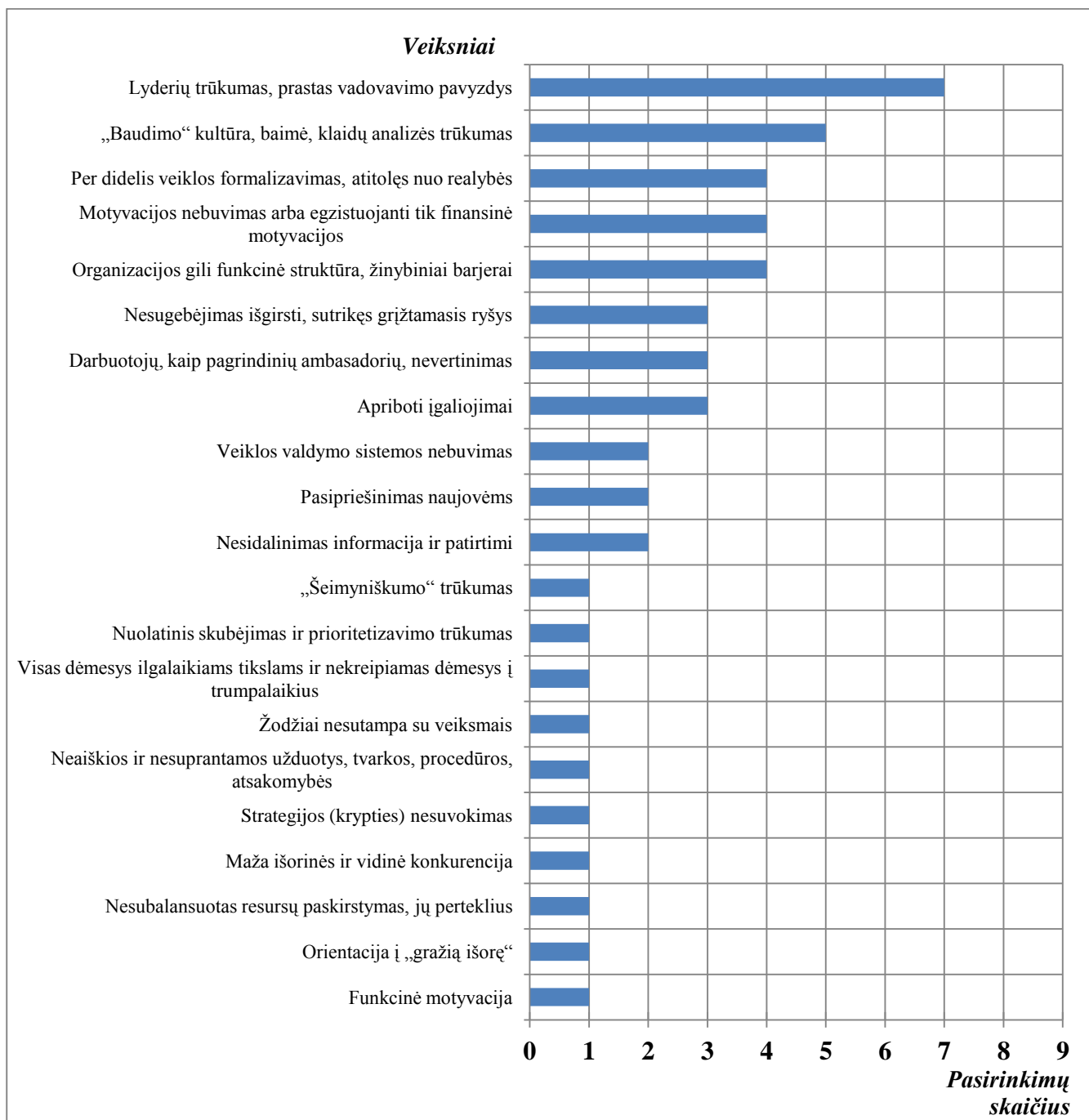
10 lentelė. **Veiksniai, stabdantys intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai**

Veiksnys	Eksperto Nr.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Iš viso	Reitingo eilė
Organizacijos gili funkcinė struktūra, žinybiniai barjerai		+					+		+	+	4	III
Apriboti įgaliojimai		+	+						+		3	IV
Funkcinė motyvacija		+									1	VI
„Baudimo“ kultūra, baimė, klaidų analizės trūkumas		+	+		+			+	+		5	II
Orientacija į „gražią išorę“		+									1	VI
Nesubalansuotas resursų paskirstymas, jų perteklius		+									1	VI
Maža išorinės ir vidinės konkurencija		+									1	VI
Motyvacijos nebuvimas arba egzistuojanti tik finansinė motyvacijos			+				+		+	+	4	III
Strategijos (krypties) nesuvokimas			+								1	VI
Nesidalinimas informacija ir patirtimi			+						+		2	V
Neaiškios ir nesuprantamos užduotys, tvarkos, procedūros, atsakomybės			+								1	VI
Lyderių trūkumas, prastas vadovavimo pavyzdys			+	+	+		+	+	+	+	7	I
Darbuotojų, kaip pagrindinių ambasadorių, nevertinimas			+						+	+	3	IV
Per didelis veiklos formalizavimas, atitolęs nuo realybės				+		+			+	+	4	III
Pasipriešinimas naujovėms					+				+		2	V
Žodžiai nesutampa su veiksmais					+						1	VI
Nesugebėjimas išgirsti, sutrikęs grįžtamasis ryšys						+			+	+	3	IV
Visas dėmesys ilgalaikiams tikslams ir nekreipiamas dėmesys į trumpalaikius						+					1	VI

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

10 lentelės tęsinys

Veiksny	Eksperto Nr.									Iš viso	Reitingo eilė
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
Nuolatinis skubėjimas ir prioritetizavimo trūkumas					+					1	VI
Veiklos valdymo sistemos nebuvimas							+	+		2	V
„Šeimyniškumo“ trūkumas							+			1	VI



12 pav. Veiksniai, stabdantys intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai

Analizuojant veiksnius, stabdančius intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai, ekspertų labiausiai išskiriamas yra lyderių trūkumas ir prastas vadovavimo pavyzdys. Net 7 respondantai šį veiksni pabrėžė kaip reikšmingą (12 pav.). Antroje vietoje, turintis didelę neigiamą įtaką veiksnys, yra organizacijoje egzistuojanti „baudimo“ kultūra, darbuotojų baimė ar klaidų analizės trūkumas, kas sąlygoja klaidų atsiradimo priežasčių nenustatymą ir jų pasikartojimo tikimybę. Taip pat, kaip stiprią neigiamą įtaką darantys veiksniai ekspertų nurodyti: organizacijos gili funkcinė struktūra, kuri sukelia žinybinius barjerus, motyvacijos nebuvimas arba tik finansinės motyvacijos egzistavimas ir per didelis veiklos formalizavimas bei formalizavimas, atitolęs nuo realybės. Šie rezultatai rodo, kad intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikai stiprią neigiamą įtaką daro vadovai, kurie neturi lyderio savybių ir kurie demonstruoja prastą pavyzdį. „Baudimo“ kultūrą taip pat galima susieti su prasto pavyzdžio vadovais, kurie esant menkiausioms darbuotojo veiklos klaidoms, neišsiaiškinę klaidos atsiradimo priežasčių, taiko bausmes. „Baudimo“ kultūros egzistavimas sukelia darbuotojų baimę ir logiška teigti, kad darbuotojas, nuolatos esantis baimės būsenoje, nesiims iniciatyvos tobulinti savo kasdieninės veiklos ir vykdys užduotis griežtai pagal nustatytas instrukcijas. Toks darbuotojas bus motyvuotas tik finansinio šaltinio išsaugojimu ir sunku tikėtis, kad jis dės pastangas siekiant rutininės veiklos šiuolaikiškumo. Pagal gautus duomenis taip pat galima teigti, kad per didelis veiklos formalizavimas, juo labiau atitolęs nuo realybės, ir visų kitų aukščiau nurodytų veiksnių visuma turi ypatingai stiprią neigiamą įtaką intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikai.

11 lentelė. **Priemonės, gerinančios intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai**

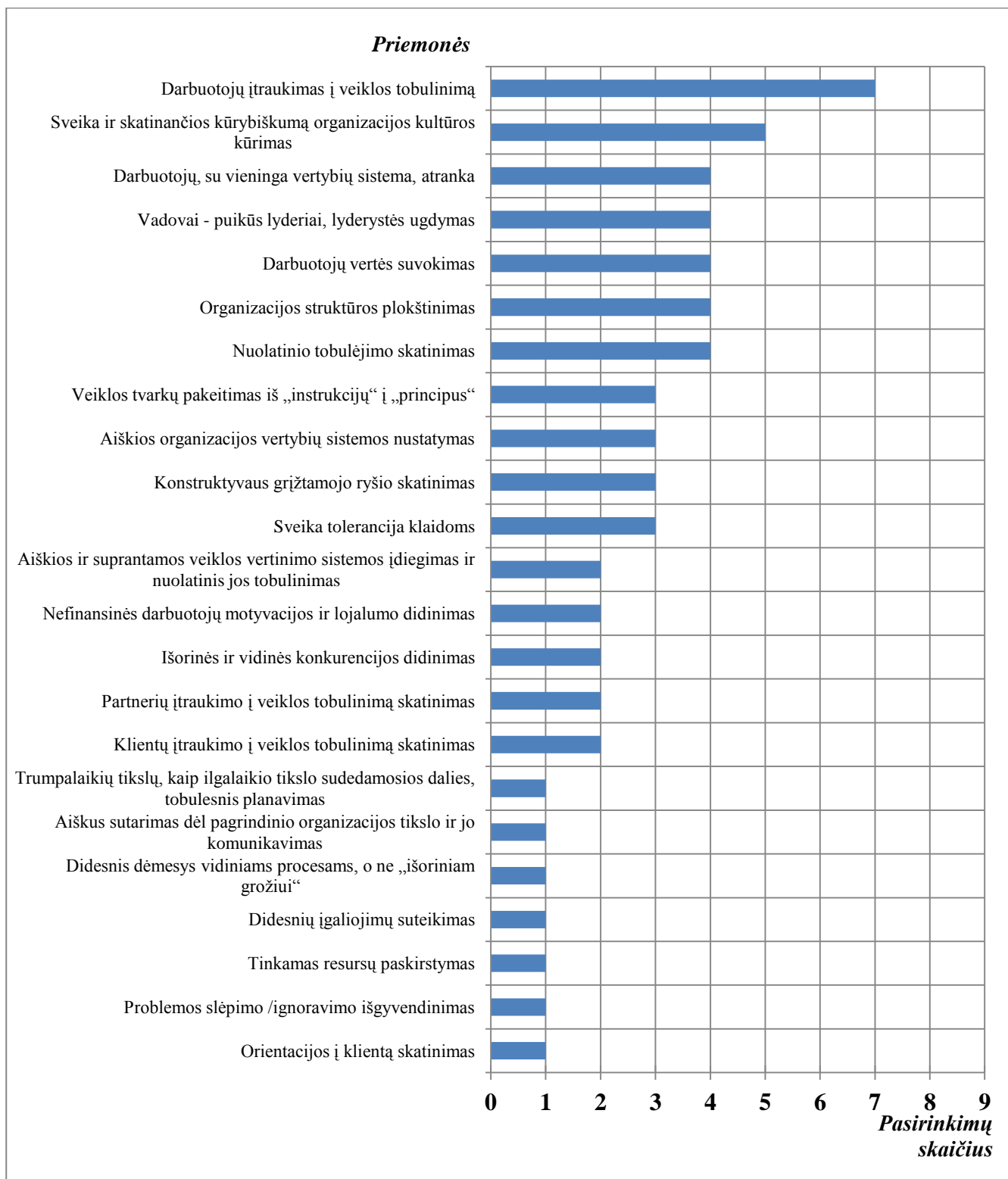
Veiksny	Eksperto Nr.										Iš viso	Reitingo eilė
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Nuolatinio tobulėjimo skatinimas	+			+				+	+		4	III
Organizacijos struktūros plokštinimas	+		+						+	+	4	III
Orientacijos į klientą skatinimas	+										1	VI
Sveika tolerancija klaidoms	+			+					+		3	IV
Konstruktyvaus grįžtamojo ryšio skatinimas	+				+				+		3	IV
Darbuotojų įtraukimas į veiklos tobulinimą	+	+		+	+			+	+	+	7	I
Problemos slėpimo /ignoravimo išgyvendinimas	+										1	VI
Klientų įtraukimo į veiklos tobulinimą skatinimas	+									+	2	V
Partnerių įtraukimo į veiklos tobulinimą skatinimas	+									+	2	V
Išorinės ir vidinės konkurencijos didinimas	+								+		2	V
Tinkamas resursų paskirstymas	+										1	VI
Didesnių įgaliojimų suteikimas	+										1	VI

11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

11 lentelės tęsinys

Veiksny	Eksperto Nr.										Iš viso	Reitingo eilė
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Didesnis dėmesys vidiniams procesams, o ne „išoriniam grožiui“	+										1	VI
Darbuotojų vertės suvokimas		+				+		+	+		4	III
Nefinansinės darbuotojų motyvacijos ir lojalumo didinimas		+							+		2	V
Aiškūs sutarimas dėl pagrindinio organizacijos tikslo ir jo komunikavimas			+								1	VI
Vadovai - puikūs lyderiai, lyderystės ugdymas			+					+	+	+	4	III
Darbuotojų, su vieninga vertybių sistema, atranka				+				+	+	+	4	III
Sveika ir skatinančios kūrybiškumą organizacijos kultūros kūrimas				+		+	+	+	+		5	II
Trumpalaikių tikslų, kaip ilgalaikio tikslo sudedamosios dalies, tobulesnis planavimas					+						1	VI
Aiškios ir suprantamos veiklos vertinimo sistemos įdiegimas ir nuolatinis jos tobulinimas					+		+				2	V
Aiškios organizacijos vertybių sistemos nustatymas							+	+	+		3	IV
Veiklos tvarkų pakeitimas iš „instrukcijų“ į „principus“							+	+	+		3	IV

Pagal ekspertų apklausos duomenis, teigiamo efekto intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikoje galima pasiekti nuolatos skatinant darbuotojus įsitraukti arba juos įtraukti į veiklos tobulinimą ir, pagal respondentus, tai stipriausiai išreikštas rodiklis. Net 7 ekspertai pažymėjo, kad ši priemonė yra reikšminga (13 pav.). Antroji priemonė, kuri pagal ekspertus pagerina intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveiką yra sveikos ir skatinančios kūrybiškumą organizacijos kultūros kūrimas. Taip pat svarbia priemone įvardintas lyderystės ugdymas. Vienas iš ekspertų rašė: „Mano nuomone, patį svarbiausią vaidmenį vaidina vadovai – lyderiai, jų gebėjimas formuoti komandą, kurti tokią aplinką, kuri skatintų darbuotojų kūrybiškumą, idėjų generavimą ir jų pritaikymą profesinėje veikloje. Dar A. Sant Egziuperi sakė *Išlaisvink žmogų ir jis pradės kurti*“. Ekspertų rezultatai taip pat vieningi dėl darbuotojų, su organizacijos kultūrą atitinkančiomis vertybėmis, atrankos, darbuotojų vertės suvokimo, nuolatinio tobulėjimo skatinimo ir organizacijos struktūros plokštinimo. Pagal respondentus, egzistuojanti vieninga darbuotojų vertybių sistema, vyraujanti sveika ir kūrybiška aplinka, kuri skatina nuolatinį tobulėjimą, vadovų pavyzdys ir jų vaidmuo skatinant, palaikant bei įvertinant darbuotojus, taip pat žinybinių barjerų panaikinimas suplokštinus struktūrą yra reikšmingos priemonės, siekiant pagerinti intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveiką.

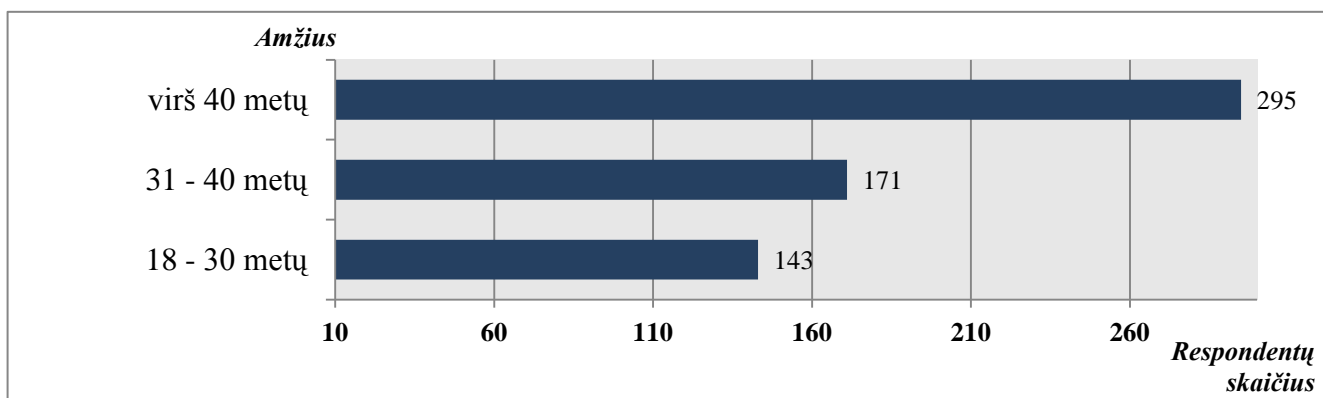


13 pav. Priemonės, gerinančios intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai

3.2. Intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutininės veiklos anketinis tyrimas

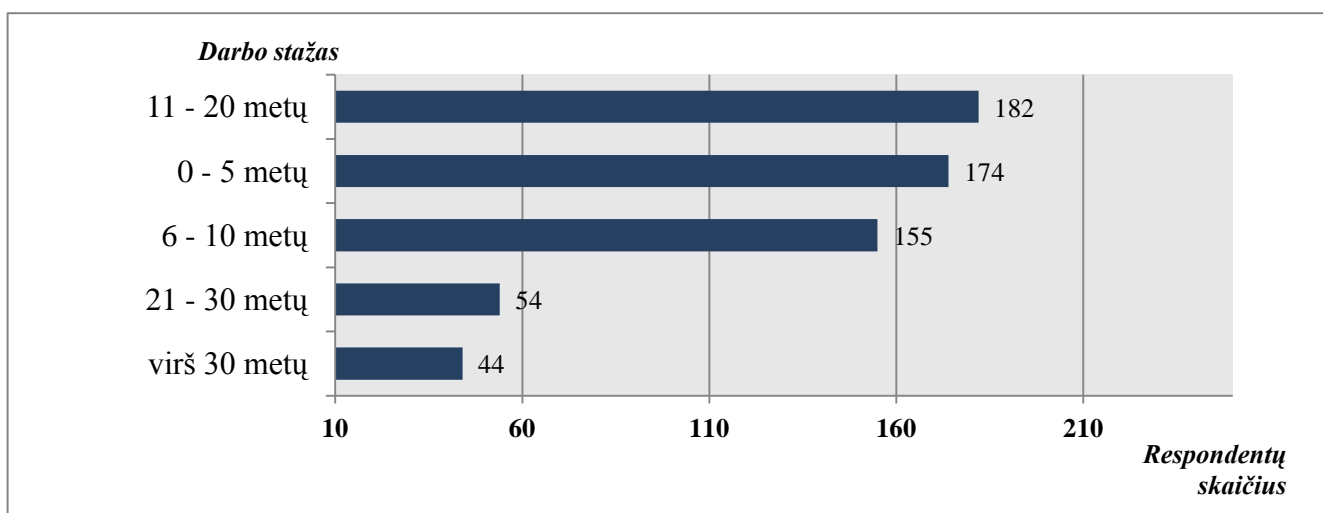
Kaip matyti 14 paveiksle, tyrime dalyvavo 143 respondentai, kurių amžius 18-30 metų (23 proc.), 171 respondentas – 31-40 metų (28 proc.) ir 295 respondantai – virš 40 metų (48 proc.). Atsižvelgiant į

tai, kad vidutinis tiriamos organizacijos darbuotojų amžius yra 42 metai, tai galima teigti, kad visos respondentų amžiaus grupės dalyvavo aktyviai ir pasiskirstė proporcingai.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 609)

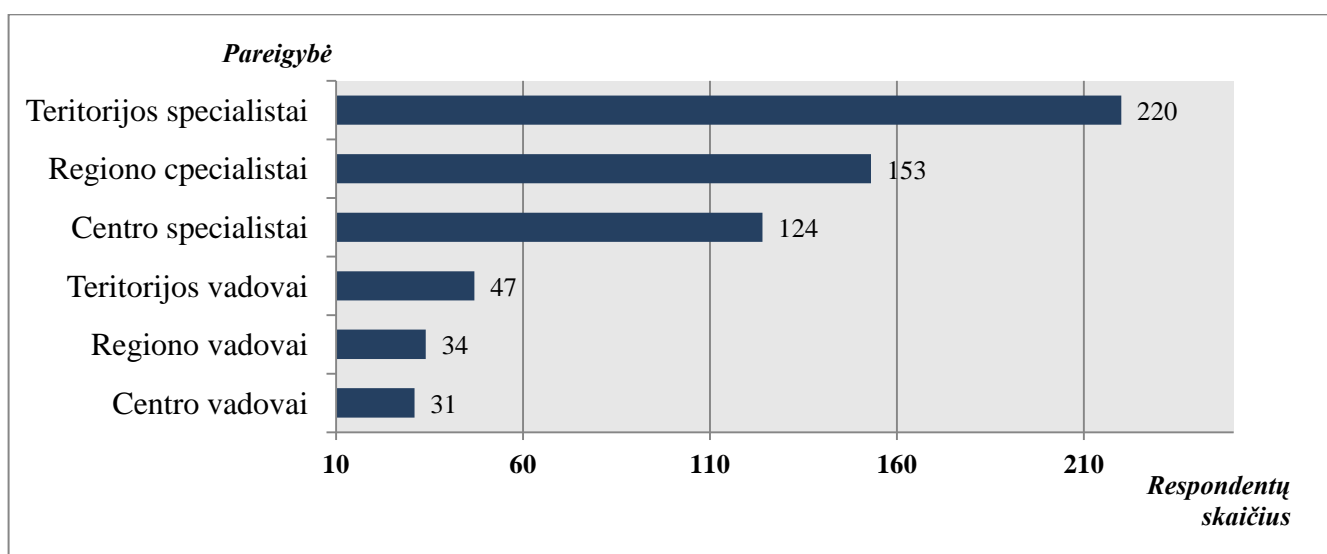
Dalyvaujant apklausoje aktyviausi respondentai, kuriu darbo stažas organizacijoje yra 0-20 metų. Matomas tolygus pasiskirstymas tarp respondentų, dirbančių organizacijoje 0-5 metus (29 proc.), 6-10 metų (25 proc.) ir 11-20 metų (30 proc.). Mažesnis aktyvumas pastebimas tarp respondentų, kurių darbo stažas yra 21-30 metų (9 proc.) ir virš 30 metų (7 proc.). Atsižvelgiant į tai, kad vidutinis darbo stažas tiriamoje organizacijoje sudaro 13 metų, o dirbančių virš 20 metų sudaro apie 15 proc., tai galima teigti, kad pasiskirstymas tarp darbo stažo grupių yra tolygus (15 pav.).



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N = 609)

Aktualiausias šiame tiriamajame darbe yra respondentų pasidalinimas pagal užimamas pareigas ir pagal darbo vietą, kurioje darbuotojas dirba. Darbo vieta parodo kokiam organizacijos struktūriniame gylyje yra respondentas. Duomenų suskirstymas ir analizavimas pagal šiuos du parametrus, padės įvertinti ir pagrįsti ekspertų nuomonę, kad intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikai reikšmingą

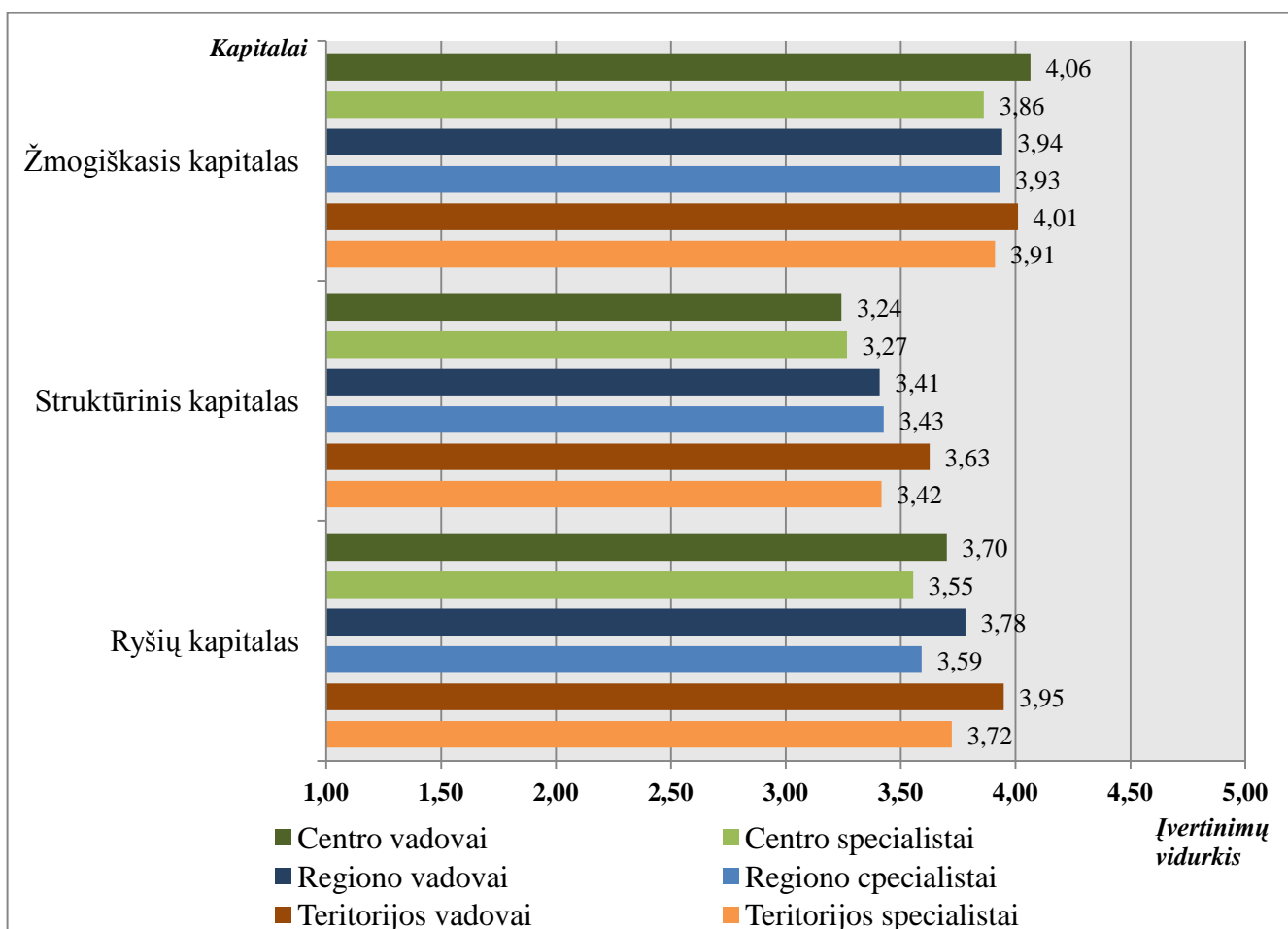
įtaką daro veiksniai tokie, kaip vadovai - lyderiai ir organizacijos struktūra (žinybiniai barjerai). Pagal 16 paveiksle pateiktus duomenis matome, kad apklausoje dalyvavo 112 vadovų (18 proc.) ir 497 specialistai (82 proc.). Pagal darbo vieta aktyviausi apklausoje buvo respondentai, dirbantys teritoriniuose skyriuose ir iš viso sudalyvavo 267 respondentai (44 proc.). Perpus mažiau savo nuomonę pateikė respondentai, dirbantys regiono ir centrinėje būstinėje, atitinkamai 187 respondentai (31 proc.) ir 155 respondentai (25 proc.) (17 ir 18 pav.). Tiriamoje organizacijoje darbuotojai, turintys pavaldinių, sudaro 8 procentus nuo visų organizacijos narių ir atsižvelgiant į tai, kad šio tyrimo generalinę masę sudarė 2105 darbuotojai, tai galima teigti, kad respondentų pasiskirstymas pagal pareigas yra tolygus.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N = 609)

Siekdami nustatyti, kokio lygio yra pasirinktos tyrimui organizacijos intelektualus kapitalas, kokio stiprumo yra darbuotojų proaktyvumas ir ar organizacijos rutininė veikla yra dinamiška ar stagnuojanti, atlikta gautų respondentų atsakymų analizė.

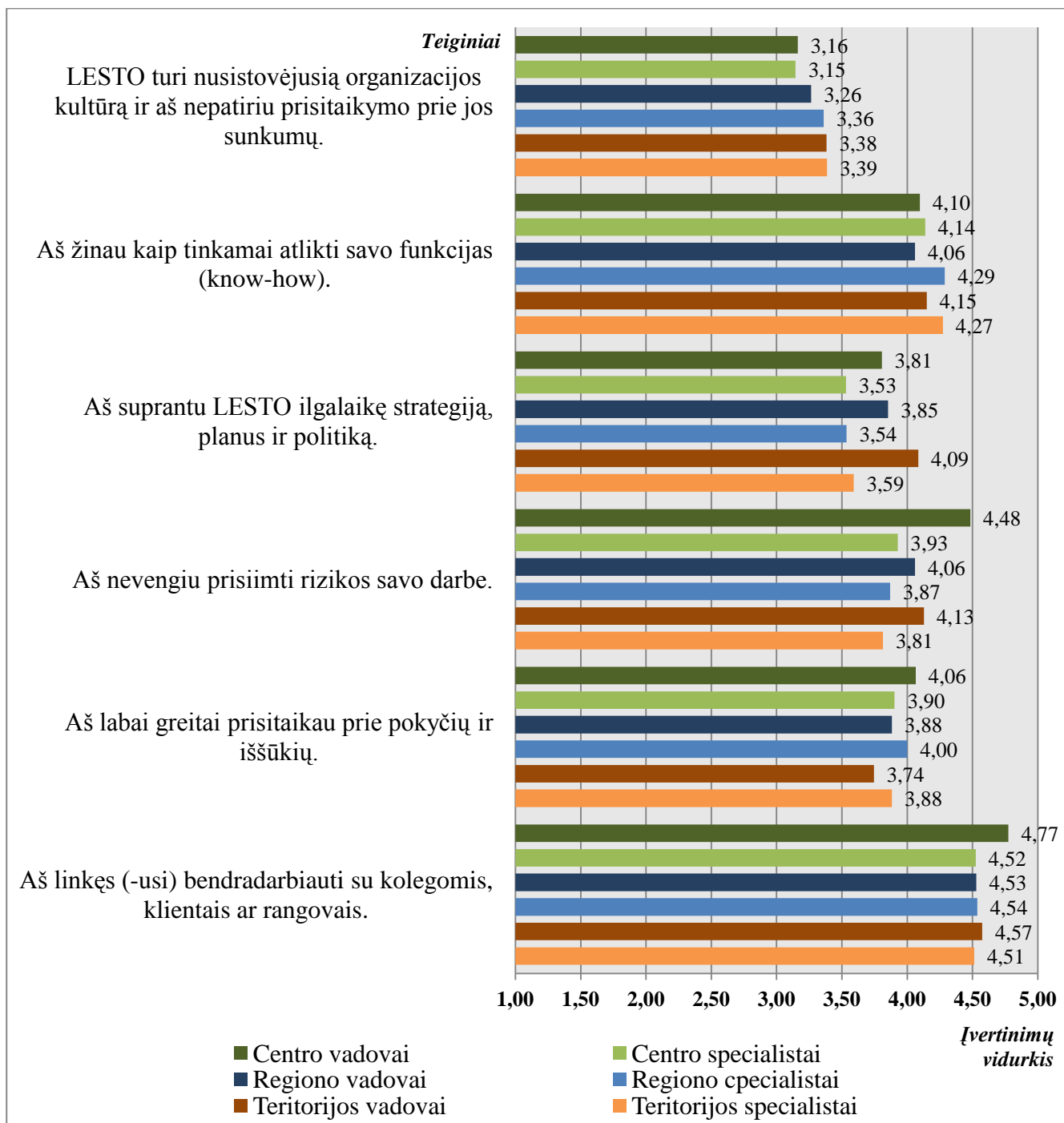
Pirmuoju etapu ištirti teiginiai, matuojantys organizacijos intelektualų kapitalą (17 pav.). Rezultatai rodo, kad tiriamoje organizacijoje mažiausiai išvystytas yra struktūrinis kapitalas. Krištiškiausiai struktūrinį kapitalą vertina centrinės būstinės vadovai skirdami mažiausią 3,24 balų įvertinimą. Didžiausią, 3,63 balų, įvertinimą skyrė teritorinės būstinės vadovai. Vidutiniškai išvystytas yra ryšių kapitalas, tačiau šiuo atžvilgiu išvelgiamas skirtumas tarp organizacijos specialistų ir vadovų. Analizuojant rezultatus, stebima tendencija, kad vadovai labiau linkę bendradarbiauti ir yra labiau orientuoti į klientą. Mažiausiai ryšių kapitalą įvertino centrinės būstinės specialistai, skirdami 3,55 balo, o stipriausiai įvertino, skirdami 3,95 balus, - teritorinės būstinės vadovai. Galima teigti, kad geriausiai tiriamoje organizacijoje yra išvystytas žmogiškasis kapitalas. Aukščiausią įvertinimą skyrė centrinės būstinės vadovai, įvertindami žmogiškąjį kapitalą 4,06 balais. Mažiausiai, 3,86 balais, įvertino centrinės būstinės specialistai.



17 pav. Intelektualaus kapitalo bendras įvertinimas (N = 609)

Siekiant giliau iširti intelektualaus kapitalo reiškinį, toliau pateikiami intelektualaus kapitalo sudedamųjų dalių žmogiškojo kapitalo, *struktūrinio kapitalo* ir ryšių kapitalo teiginių vertinimai.

Kaip jau žinome, žmogiškasis kapitalas yra neišreikštos žinios, įtvirtintos darbuotojų galvose, jų talentai ir sugebėjimai. Iš gautų rezultatų (pav. 18) galima teigti, kad stipriausiai yra išreikštas tiriamos organizacijos polinkis bendradarbiauti. Šiuo atžvilgiu didžiausias įvertinimas yra 4,77 balo, o mažiausias – 4,51 balo. Respondentai taip pat teigia, kad jie žino, kaip tinkamai atlikti savo funkcijas, o tai leidžia tvirtinti, kad organizacijoje yra stiprus „know - how“. Šį teiginį geriausiai įvertino regiono specialistai skirdami 4,29 balus ir silpniausiai – regiono vadovai, skirdami 4,06 balus. Taip pat iš rezultatų stebima tendencija, kad visuose organizacijos struktūros lygiuose specialistams trūksta informacijos ir supratimo apie ilgalaikę organizacijos strategiją, jos planus ir politiką. Tuo tarpu vadovai šią informaciją valdo geriau. Pagal šiuos rezultatus, galima teigti, kad organizacijos vadovai nepateikia pavaldžiam personalui pakankamai informacijos šiuo klausimu ir nepasirūpina, kad specialistai suprastų, kur link organizacija eina, kokie jos pagrindiniai tikslai ir kokia politika.



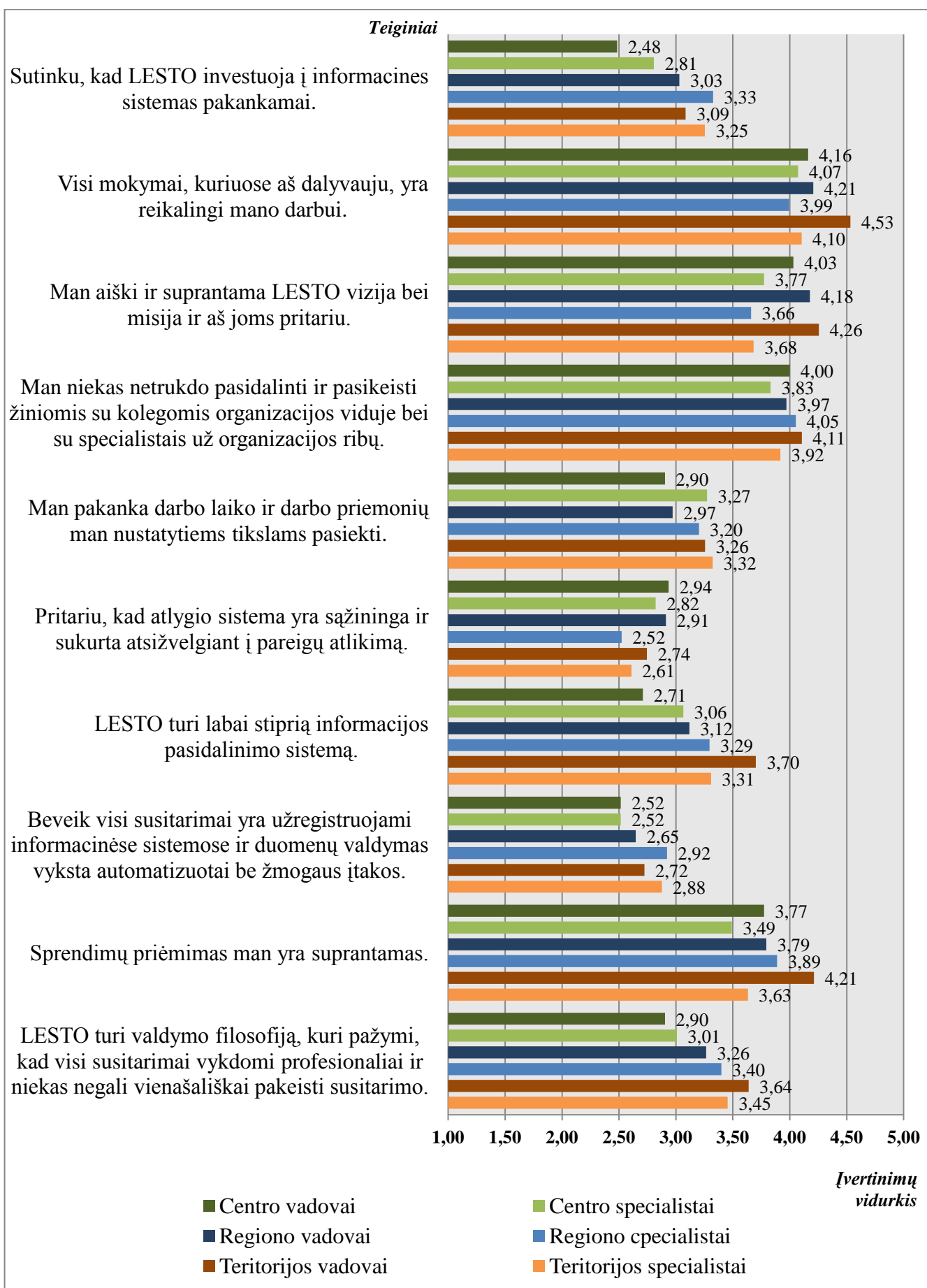
18 pav. Žmogiškojo kapitalo teiginių įvertinimas (N = 609)

Struktūrinis kapitalas buvo matuojamas 10 teiginių (19 pav.). Prasčiausiai iš jų yra įvertinti teiginiai „Pritariu, kad atlygio sistema yra sąžininga ir sukurta atsižvelgiant į pareigų atlikimą“ - 2,67 balų, „Beveik visi susitarimai yra užregistruojami informacinėse sistemose ir duomenų valdymas vyksta automatizuotai be žmogaus įtakos“ - 2,77 balai ir po 3,24 balus įvertinti teiginiai „Man pakanka darbo laiko ir darbo priemonių man nustatytiems tikslams pasiekti“ bei „LESTO turi labai stiprią informacijos pasidalinimo sistemą“. Šių teiginių žemas įvertinimas leidžia teigti, kad daugelis respondentų mano, jog atlygio sistema nėra sąžininga ir orientuota į pareigų atlikimą, žmogaus įtaką susitarimų (rodiklių)

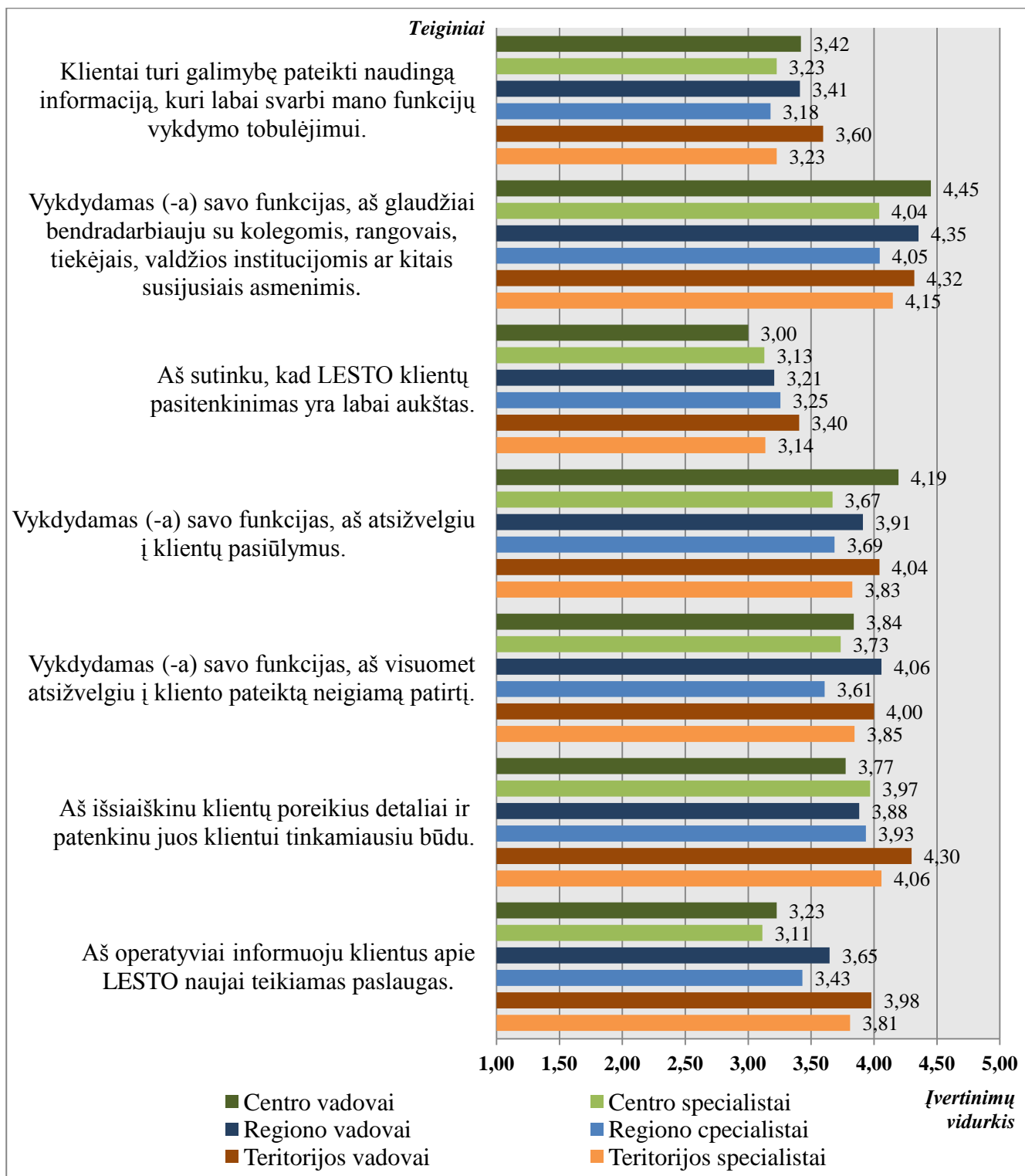
įvykdymo duomenų valdyme, suteikia pagrindo teigti dėl galimo subjektyvumo ir neteisingo vertinimo, darbo laiko ir darbo priemonių trūkumas parodo netinkamą funkcijų ir užduočių paskirstymą ir, atsižvelgiant į tai, kad didžiausią trūkumą jaučia vadovai, teigtina, kad didžiąją darbų dalį vadovai atlieka patys ir nedeleguoja pavaldiniams. Taip pat nepalankus vertinimas informacijos pasidalinimo sistemos, suteikia pagrindo tvirtinti, kad tiriamoje organizacijoje labai silpnai yra išvystyta informacijos sklaida ir darbuotojai jaučia jos trūkumą.

Stebima tendencija, kuri patvirtina, kad organizacijos vadovai nepateikia pavaldžiam personalui pakankamai informacijos apie organizacijos tikslus. Teiginys, kuris sako kad darbuotojams aiški ir suprantama organizacijos vizija bei misija, analogiškai vertinamas kaip ir teiginys apie organizacijos strategiją. Iš vertinimų matosi, kad vadovams LESTO vizija ir misija yra aiški ir suprantama labiau nei jų pavaldžiam personalui, tačiau neperteikia supratimo pavaldiems darbuotojams.

Analizuojant ryšių kapitalo įvertinimą (20 pav.), aiškiai identifikuojamas žemas tiriamos organizacijos klientų pasitenkinimas. Teiginys, matuojantis klientų pasitenkinimą įvertintas 3,18 balų. Kritiškiausiai klientų pasitenkinimą vertina centro būstinės vadovai ir mažiausiai kritiškai į tai žiūri teritorinės būstinės vadovai. Stipriausiai pabrėžiamas bendradarbiavimas su klientais, rangovais ir kitais susijusiais asmenimis. Tačiau vertinant visus teiginius, daugumoje jų stebima tendencija, kad ryšiai yra vadovų kompetencijoje. Šiuo atžvilgiu galima teigti, kad visas iškylančias problemas su klientais, rangovais ir kitais susijusiais asmenimis kasdieninėje rutininėje veikloje prisiima spęsti organizacijos vadovai nesuteikdami ir neįtraukdami į problemų sprendimą darbuotojų. Darytina išvada, kad tiriamoje organizacijoje yra stiprūs žinybiniai barjerai ir svarbi subordinacija (tarnybinis jaunesniojo pavaldumas vyresniajam, pagrįstas tarnybinės drausmės taisyklėmis). Ryšių kapitalo teiginių vertinimai patvirtina aukščiau padarytą išvadą dėl to, kad didžiąją dalį darbų ir atsakomybės prisiima vadovai ir nedeleguoja jų pavaldiniams. Skirtumas tarp specialistų ir vadovų dėl klientų poreikių išsiaiškinimo ir jų patenkinimo klientui priimtinausiu būdu stebimas teritorinėje būstinėje ir sudaro 0,24 balo. Funkcijų vykdymo atsižvelgiant į kliento neigiamą patirtį skirtumas labiausiai stebimas tarp vadovų ir specialistų regiono būstinėje ir sudaro 0,45 balo, o funkcijų vykdymas atsižvelgiant į kliento pasiūlymus tarp vadovų ir specialistų stebimas centrinėje būstinėje ir sudaro 0,52 balo. Todėl darytina išvada, kad tiriamoje organizacijoje egzistuoja ydinga praktika nedeleguoti darbų ir atsakomybės pavaldžiam personalui.

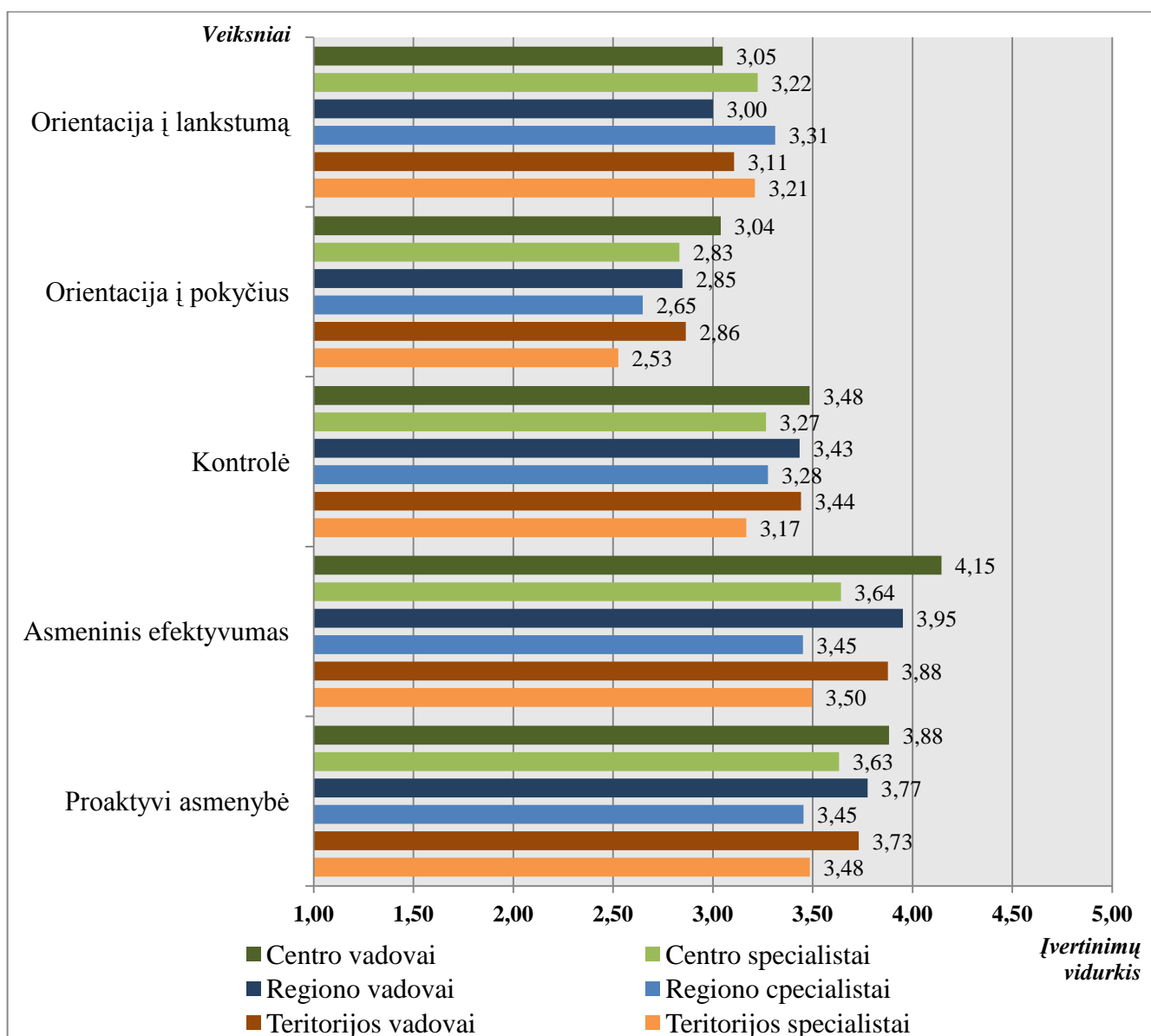


19 pav. Struktūrinio kapitalo teiginių įvertinimas (N = 609)



20 pav. Ryšių kapitalo teiginių įvertinimas (N = 609)

Sekančiu etapu atliktas proaktyvios elgsenos vertinimas siekiant nustatyti tiriamos organizacijos darbuotojų proaktyvumą (21 pav.).



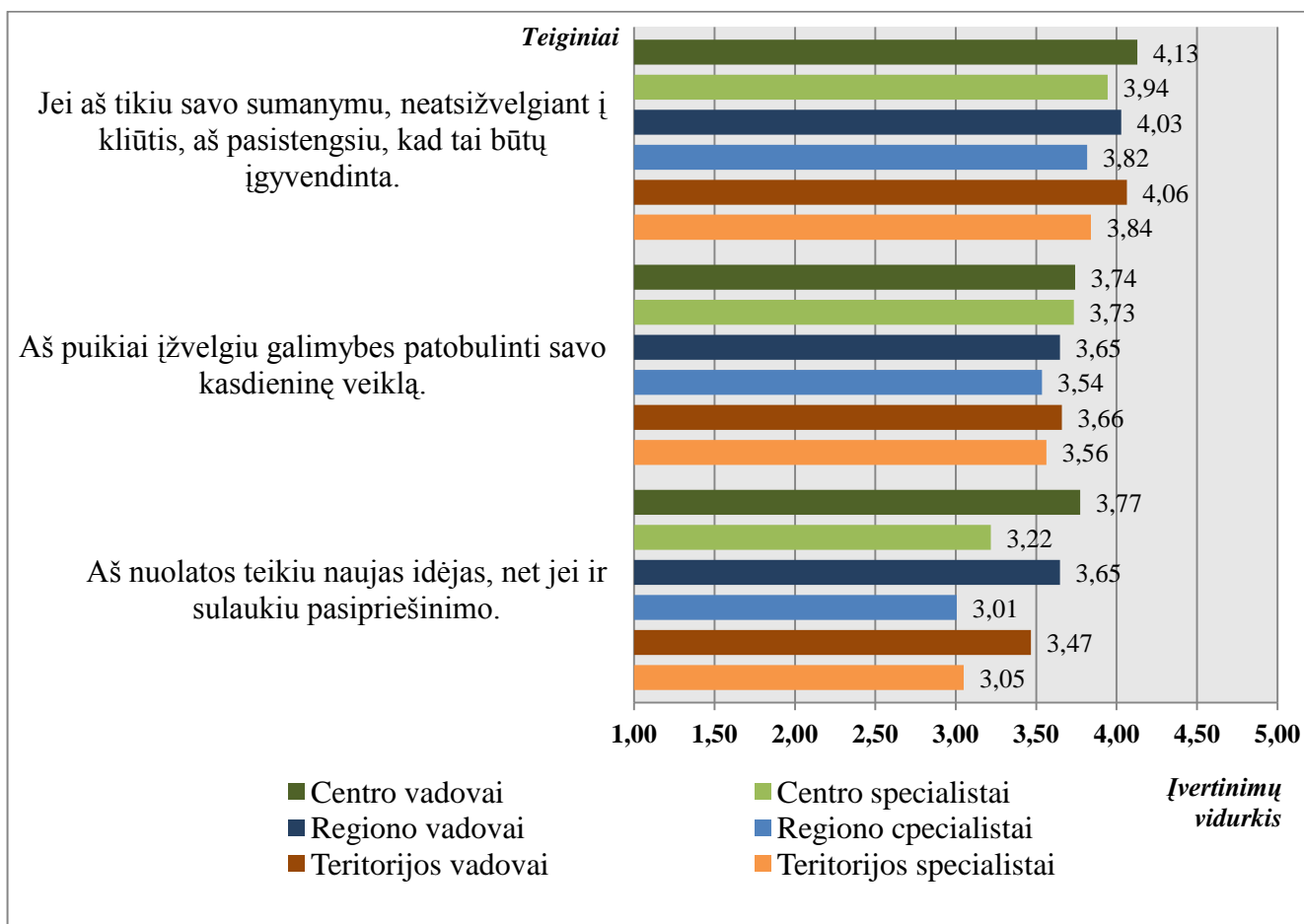
21 pav. Proaktyvios elgsenos bendras įvertinimas (N = 609)

Čia taip pat stebimas skirtumas tarp vadovų ir specialistų. Vadovų proaktyvumas, asmeninis efektyvumas, kasdieninės veiklos kontrolė, orientacija į lankstumą ir pokyčius pasižymi geresniu įvertinimu. Daugelyje proaktyvios elgsenos veiksnių įvertinimų proporcingai prastėja tiriamos organizacijos struktūros gilėjimo prasme. Tai yra centrinės būstinės vadovų proaktyvumas, asmeninis efektyvumas, veiklos kontrolė, orientacija į pokyčius vertinamas geriau nei regiono būstinės vadovų, o regiono būstinės vadovų – geriau nei teritorinės grupės vadovų. Tokia pati tendencija stebima ir tarp centrinės būstinės, regiono būstinės ir teritorinės būstinės specialistų.

Pagal gautus rezultatus, darytina išvada, kad gilėjant organizacijos struktūrai, silpnėja proaktyvios elgsenos veiksnių išraiškai, o tai nėra pozityvus reiškinys siekiant rutininės veiklos šiuolaikiškumo ir efektyvumo bei jos stagnacijos prevencijai. Galima teigti, kad kuo gilesniame struktūriniame vienete

dirba darbuotojas, tuo mažiau jis rodo iniciatyvos kasdieninėje veikloje, mažiau dalyvauja sprendimų priėmimo, daugiausiai atsakomybių prisiima struktūrinių padalinių vadovai.

Siekiant giliau ištirti proaktyvios elgsenos rezultatus ir nustatyti skirtumų priežastis, žemiau apžvelgiami proaktyvios elgsenos atskirų veiksmų matavimo teiginių įvertinimai. Proaktyvios asmenybės įvertinimas atliktas trimis teiginiais (22 pav.).

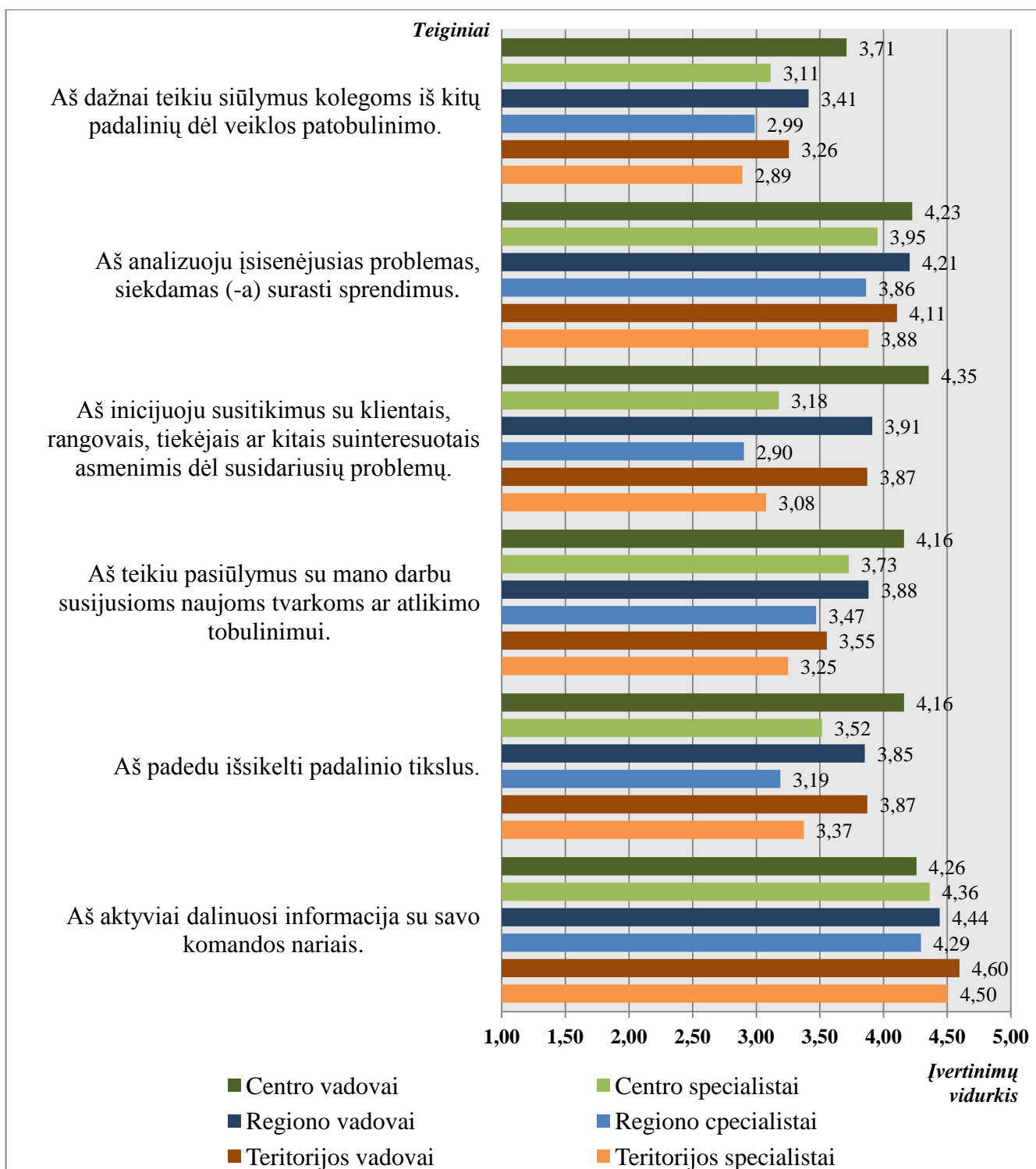


22 pav. Proaktyvios asmenybės teiginių įvertinimas (N = 609)

Kaip matosi iš gautų rezultatų, silpniausiai įvertintas naujų idėjų teikimas. Ypatingai tai stebima tarp specialistų ir tai galimai susiję su vadovų požiūriu. Jei vadovai neskatina darbuotojų teikti idėjų apie kasdieninės veiklos patobulinimo galimybes, nepalaiko jų arba nuolatos priešinasi neargumentuodami priežasčių, tuomet darbuotojų iniciatyvumas blėsta. Šis reiškinys neigiamai veikia rutinizaciją, juo labiau, kad pagal rezultatus matosi, kad specialistai išvelgia savo kasdieninės veiklos patobulinimo galimybes.

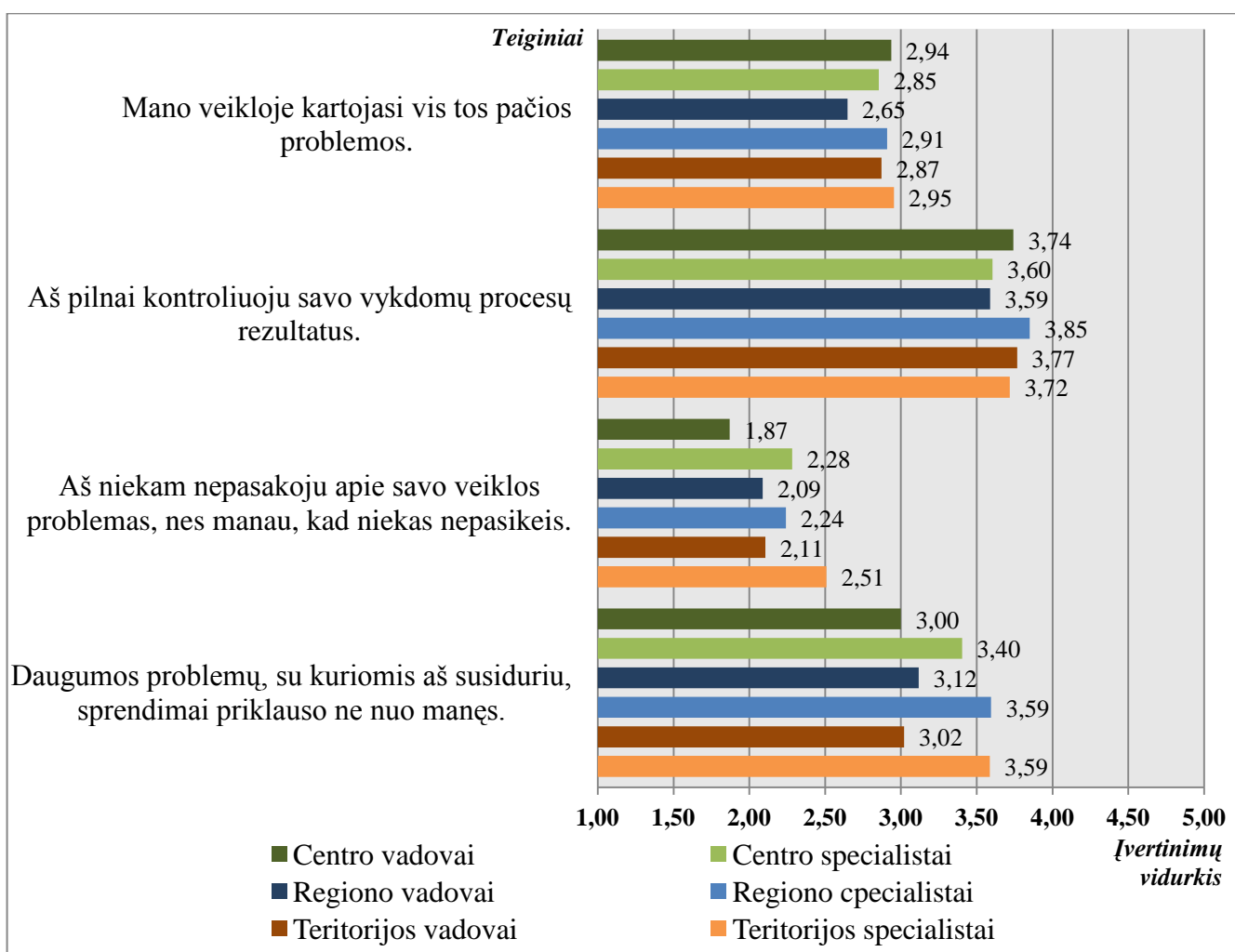
Asmeninis efektyvumas vertintas 6 teiginiais, kurie parodo jų veikimą susijusį su iškilančiomis problemomis, prisidėjimą prie padalinio tikslų išsikėlimo ar informacijos pasidalinimu (23 pav.). Kaip matyti iš gautų rezultatų, aktyviausiai tiriamos organizacijos darbuotojai dalinasi informacija su kolegomis. Įsisenėjusių problemų analizė stebima tolygi visose būstinėse, tačiau problemų sprendimas ir

pasiūlymų teikimas, kaip ir ankstesniuose įvertinimuose, yra daugiau vadovų atsakomybėje. Vėlgi ryšių palaikymo su tiriamos organizacijos išore, pasiūlymų teikimas ar tikslų išsikėlimas prastėja proporcingai organizacijos struktūros gyliui.



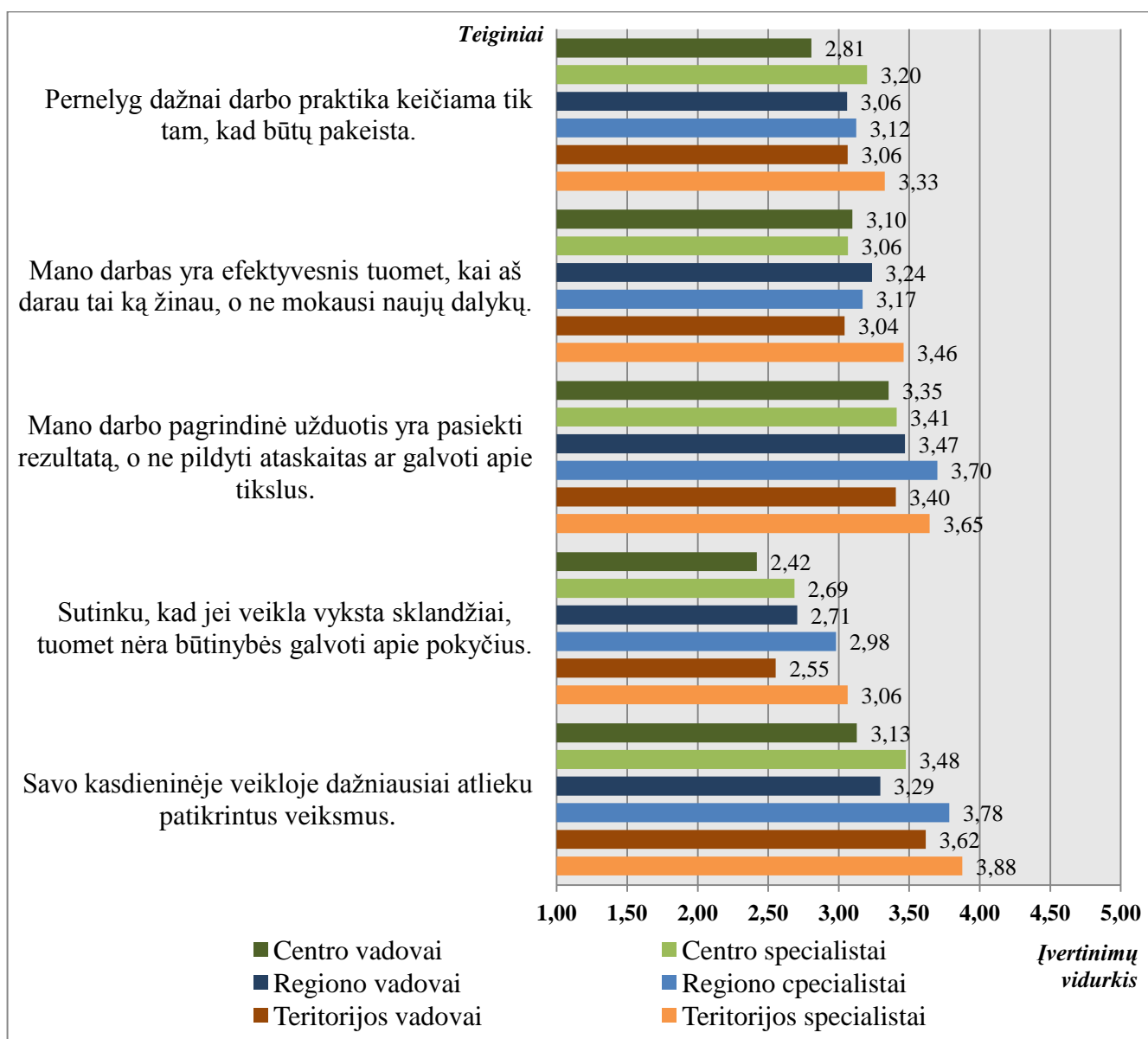
23 pav. Asmeninio efektyvumo teiginių įvertinimas (N = 609)

Iš kontrolės veiksmų įvertinimo (24 pav.), galime pamatyti, jog tiriamoje organizacijoje specialistai, o taip pat iš dalies ir vadovai teigia, kad daugumos problemų sprendimai priklauso ne nuo jų. Darbuotojai sutinka, kad reikia papasakoti apie savo veiklos problemas, tačiau neigiamas reiškinys yra tas, kad specialistai su tuo sutinka mažiau. Kontrolės įvertinimuose taip pat stebimas įdomus reiškinys, kad tiriamos organizacijos darbuotojai sutinka, jog jie pilnai kontroliuoja savo vykdomų procesų rezultatus, tačiau taip pat iš dalies sutinka, kad veikloje kartojasi vis tos pačios problemos. Iš šių duomenų darytina išvada, kad organizacijoje nėra pilnai išvystytas problemos „šeimininkiškumo“ jausmas ir tikimasi, kad problemas išspręš kažkas kitas.



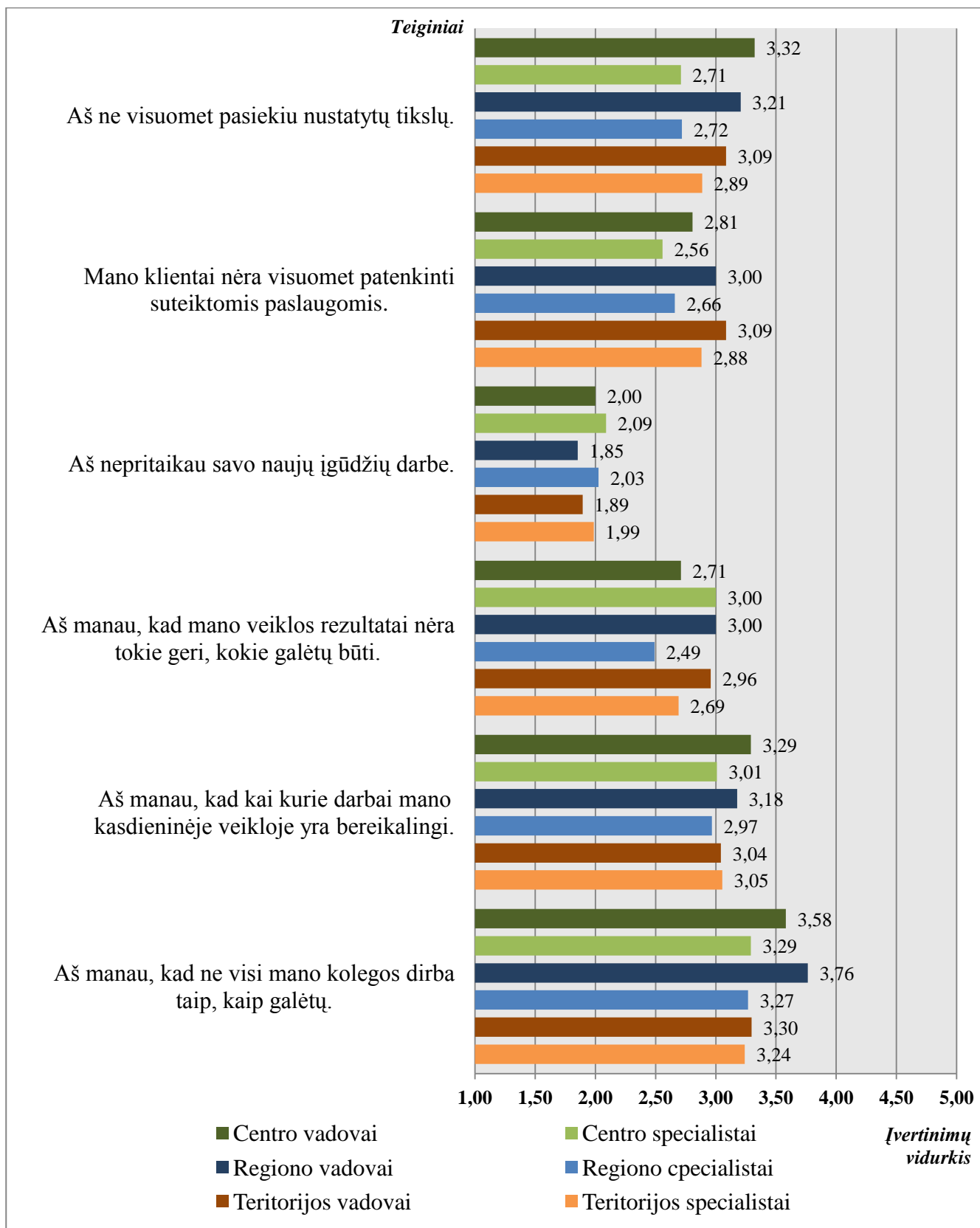
24 pav. Kontrolės teiginių įvertinimas (N = 609)

Pagal orientacijos į pokyčius teiginių įvertinimus matyti (25 pav.), kad tiriamos organizacijos darbuotojai kasdieninėje veikloje labiau linkę atlikti patikrintus veiksmus ir jų darbas yra efektyvesnis tuomet, kai daro tai ką žino, o ne mokosi naujų dalykų. Taip pat darbuotojai iš dalies mano, jog tiriamoje organizacijoje darbo praktika keičiama tik tam, kad būtų pakeista.



25 pav. Orientacijos į pokyčius teiginių įvertinimas (N = 609)

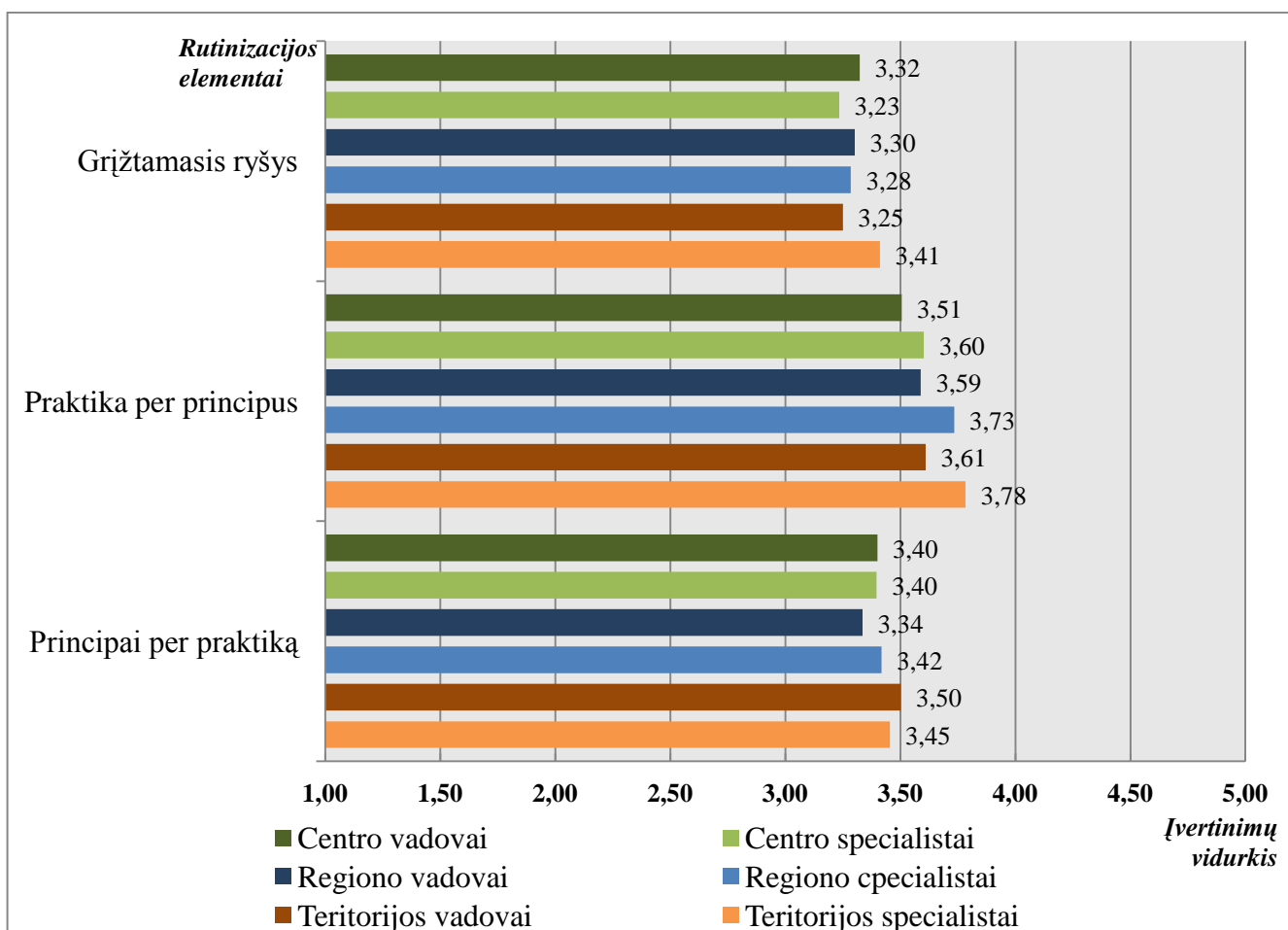
Iš tyrimo rezultatų galima teigti (26 pav.), kad didžioji dalis darbuotojų pritaiko savo naujus įgūdžius kasdieninėje veikloje ir iš dalies sutinka, kad kai kurie darbai jų kasdieninėje veikloje yra bereikalingi. Taip pat stebimas reiškinys, kad centrinės ir regiono būstinių vadovai, labiau nei specialistai, mano, jog jų veikloje yra bereikalingų darbų ir labiau nei visi kiti tvirtina, kad ne visi kolegos dirba taip, kaip galėtų. Tiriamos organizacijos darbuotojai taip pat iš dalies sutinka, kad jų klientai nėra visuomet patenkinti suteikiamomis paslaugomis. Šių teiginių įvertinimai parodo, kad darbuotojams tik iš dalies rūpi kas vyksta organizacijoje, jaučia atsakomybę ir atspindi siekius darbo aplinkoje.



26 pav. Orientacijos į lankstumą teiginių įvertinimas (N = 609)

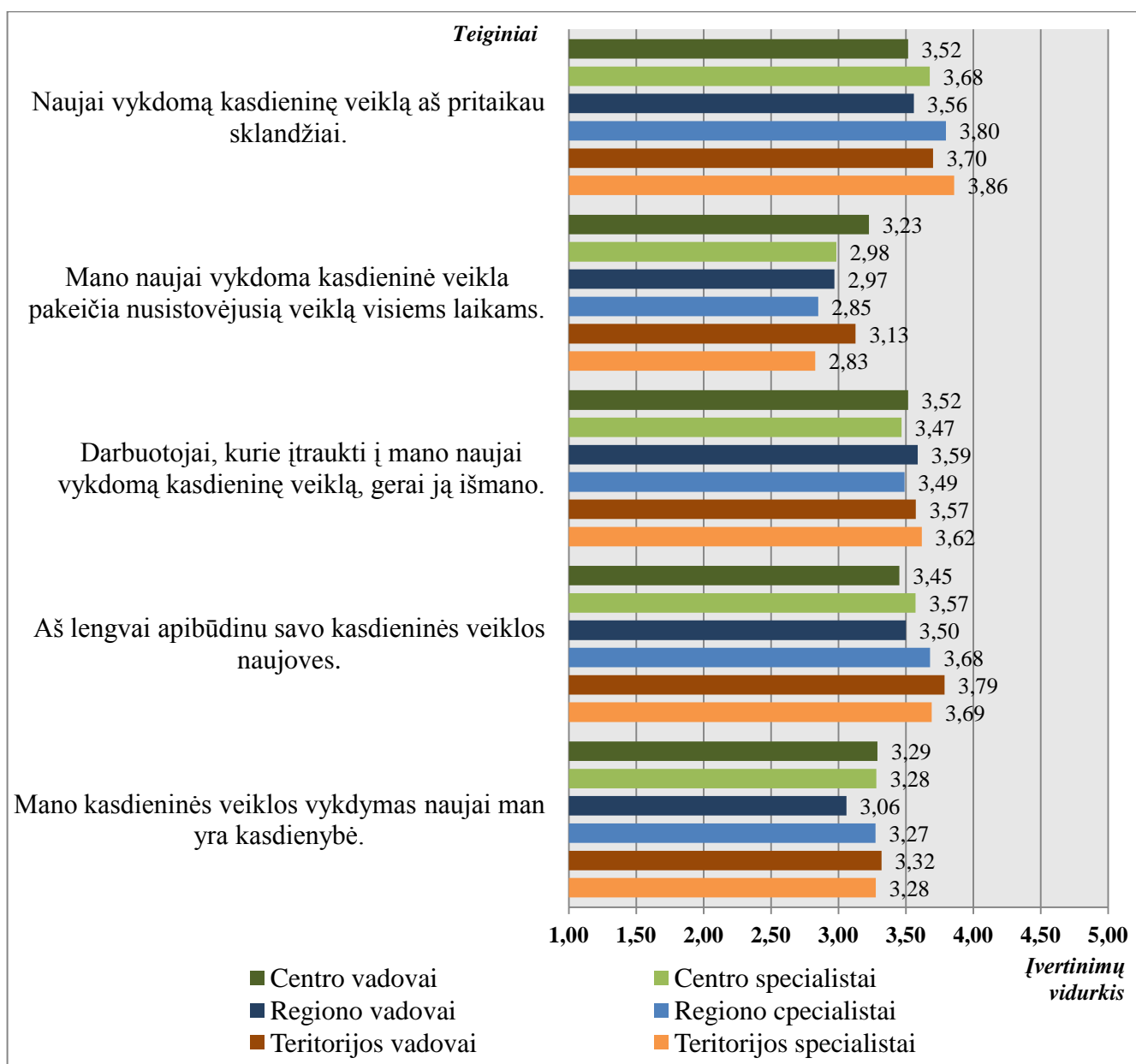
Trečiuoju etapu ištirta tiriamos organizacijos rutininė veikla. Tikslas identifikuoti kaip praktika keičia principus, principai keičia praktiką ir kiek išvystytas grįžtamasis ryšys. Iš gautų rezultatų (27 pav.)

matyti, kad visi teiginiai įvertinti stipriau nei vidutiniškai. Tačiau matyti, kad organizacijoje silpniausiai išvystytas grįžtamasis ryšis, kuris yra labai svarbus elementas perteikiant informaciją iš praktikos principams ir atvirkščiai. Taip pat darbuotojai labiau linkę kasdieninėje veikloje dirbti pagal nustatytus principus ir sunkiau praktika keičia principus. Nors didelio skirtumo tarp šių elementų nėra, galima teigti, kad labiausiai dėmesio organizacijoje reikalauja grįžtamojo ryšio skatinimas ir aktyvesnis dalyvavimas praktikos perteikimą principams.



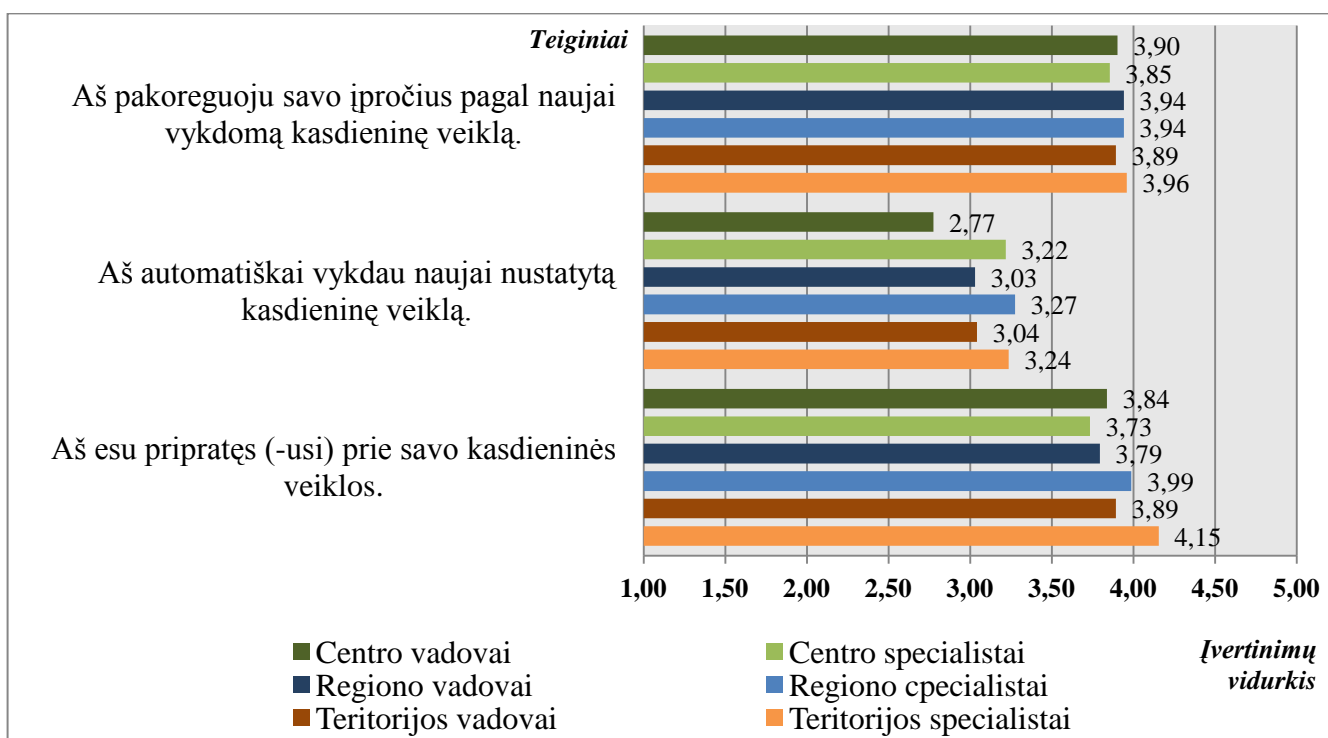
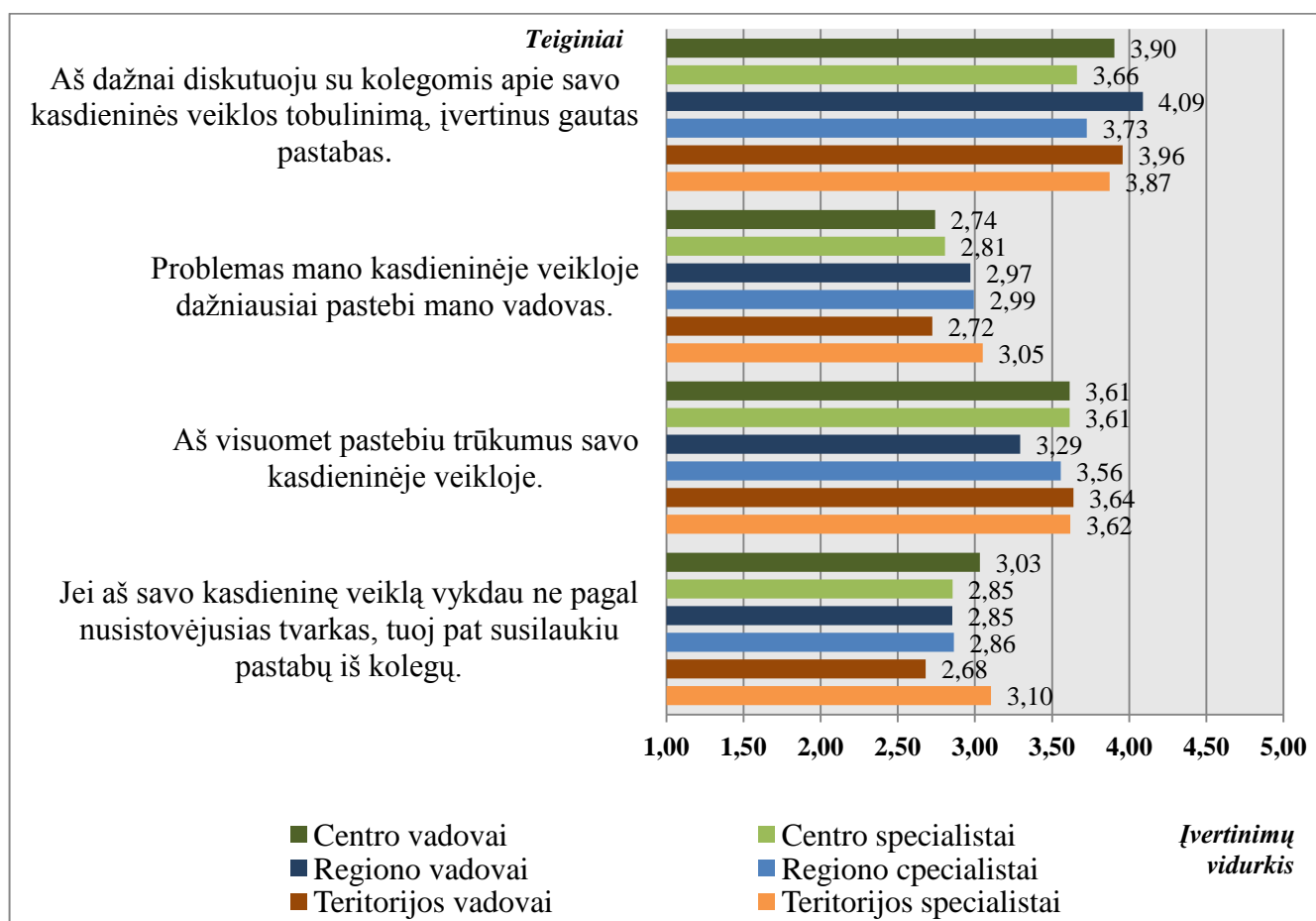
27 pav. Rutinizacijos bendras įvertinimas (N = 609)

Analizuojant giliau, aiškiai matyti, kad naujai vykdoma kasdieninė veikla ne visuomet pakeičia nusistovėjusią praktiką visiems laikams, nors darbuotojai pakankamai sklandžiai pritaiko naujai vykdomą kasdieninę veiklą ir ją apibūdina (28 pav.). Teiginių „Mano naujai vykdoma kasdieninė veikla pakeičia nusistovėjusią veiklą visiems laikams“ ir „mano kasdieninės veiklos vykdymas naujai man yra kasdienybė“ žemiausias įvertinimas daro didžiausią įtaką bendram principų per praktiką įvertinimui. Darytina išvada, kad darbuotojai nėra linkę perteikti savo praktikos principams, kurie pakeistų visos organizacijos kasdieninę veiklą.



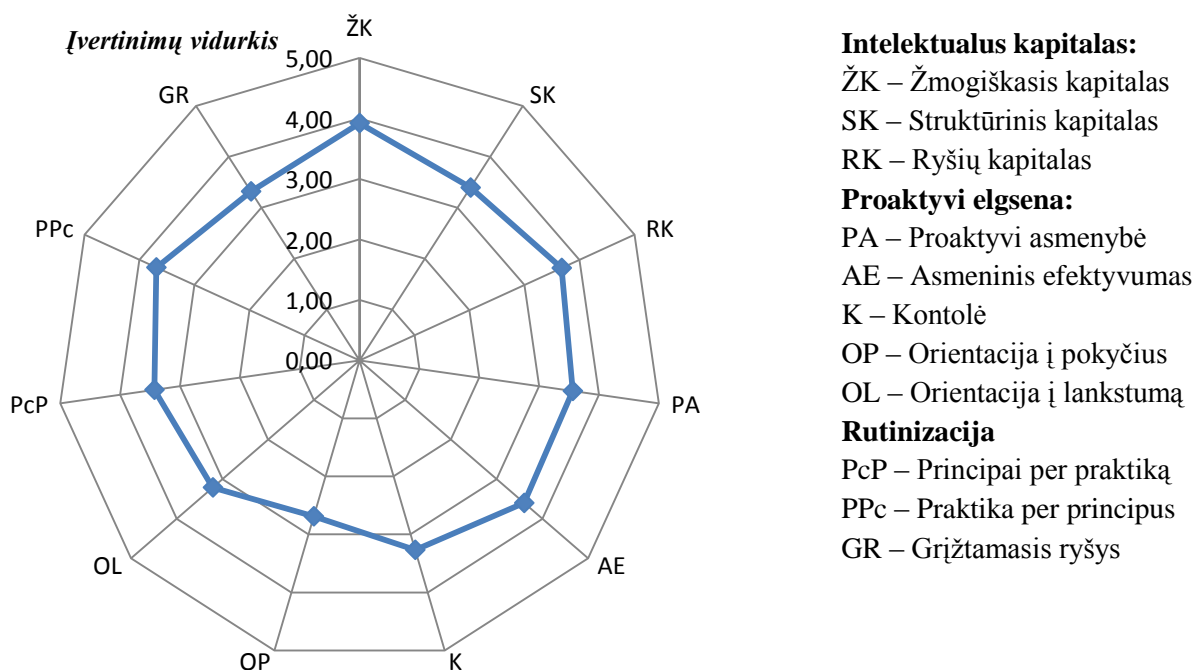
28 pav. Principų per praktiką teiginių įvertinimas (N = 609)

Tuo tarpu labai aiškiai išreikšta (29 pav.), kad darbuotojai savo įpročius pakoreguoja pagal naujai vykdomą kasdieninę veiklą, jie pripratę prie kasdieninės veiklos iš dalies sutinka, kad automatiškai vykdo naujai nustatytą veiklą. Darytina išvada, kad darbuotojai laukia, kol principai nustatys jiems kaip veikti kasdieninėje rutininėje veikloje ir patvirtina aukščiau padarytą išvadą, kad nėra linkę patys perduoti naujos praktikos siekiant nustatyti principus. Tačiau iš teiginių įvertinimo galima matyti, kad darbuotojai yra pripratę prie savo kasdieninės veiklos ir linkę priešintis pokyčiams.

29 pav. **Praktikos per principus teiginių įvertinimas (N = 609)**30 pav. **Grižtamojo ryšio teiginių įvertinimas (N = 609)**

Analizuojant grįžtamojo ryšio teiginių įvertinimus (30 pav.), matyti, kad darbuotojai dažnai diskutuoja apie kasdieninės veiklos tobulinimą su savo kolegomis, labiau linkę patys pastebėti savo kasdieninės veiklos trūkumus, tačiau kolegos ir vadovai silpniau linkę pateikti grįžtamąjį ryšį apie netinkamai vykdomą veiklą arba egzistuojančias kasdieninės veiklos problemas.

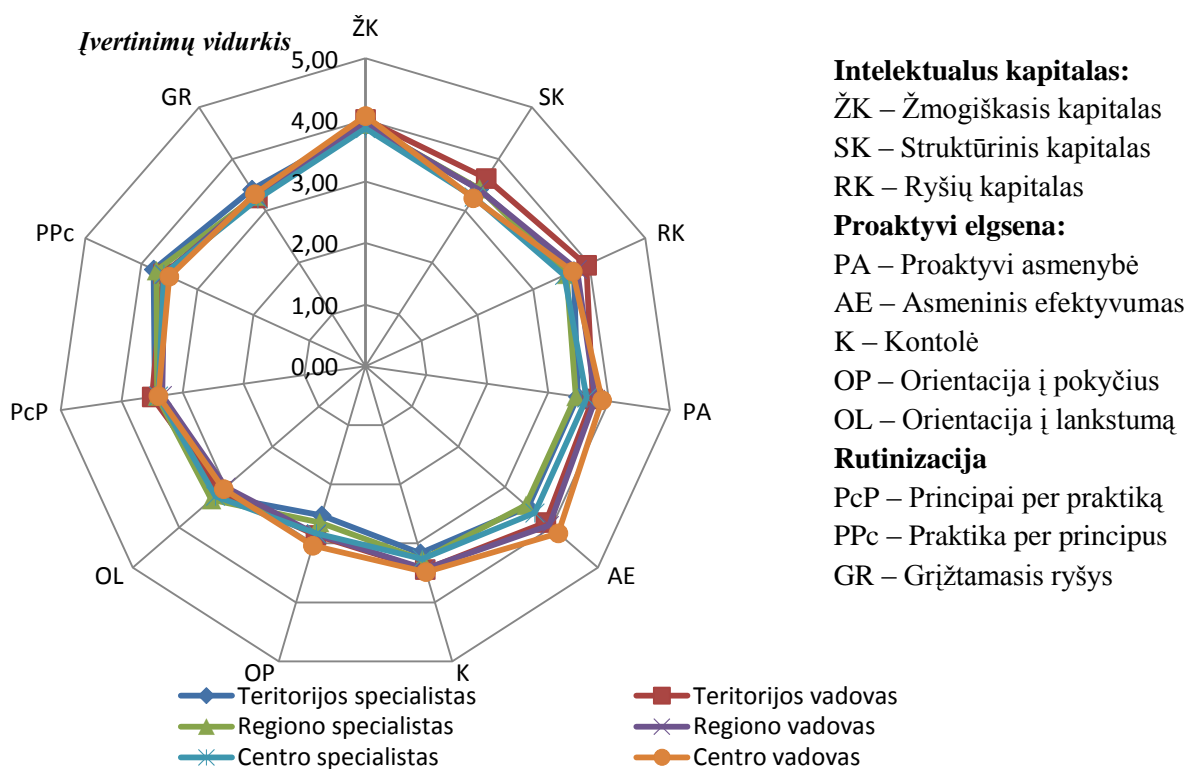
Atlikus bendrą teiginių vertinimų analizę ir siekiant nustatyti organizacijos intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos profilį, sudaromas bendras teiginių įvertinimų vidurkių žemėlapis (pav. 31). Pagal sudarytą profilį aiškiai matosi, kad organizacijos darbuotojai geriausiai įvertina žmogiškąjį kapitalą ir mažiausiai orientuoti į pokyčius. Kaip matyti iš profilio, visi intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos teiginių vertinimo vidurkiai nesiekia tvirto įvertinimo „sutinku“, dėl to darytina išvada, kad organizacija, siekdama dinamiškos rutininės veiklos ir būti versli, turi kelti intelektualaus kapitalo veiksmų – struktūrinio kapitalo ir ryšio kapitalo – vertes, skatinti darbuotojų proaktyvų elgesį, ypačingai vystant orientaciją į pokyčius ir orientaciją į lankstumą. Taip pat pažymėtina, kad organizacijoje labai silpnai išvystytas grįžtamasis ryšys ir jis turi būti skatinamas visų pirma per vadovų pavyzdį. Kitaip tariant, vadovai turi patys laiku ir vietoje teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir sugebėti jį gauti iš darbuotojų. Kita stebima situacija – organizacijos darbuotojų didesnis polinkis vykdyti nustatytus principus, o ne patiems aktyviai koreguoti ir tobulinti savo kasdienes veiklas ir įtvirtinti tai principuose.



31 pav. Organizacijos intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos profilis

Analizuojant organizacijos intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos profilį pagal skirtingų valdymo lygmenų respondentų vertinimus, išvelgiami skirtumai tarp vadovų ir specialistų, bei pagal darbo vietą. Kaip matyti 32 paveiksle, didžiausias skirtumas stebimas vertinant asmeninį

efektyvumą. Stipriausiai išvelgiamas skirtumas tarp centro vadovo ir regiono specialisto. Skirtumai taip pat išvelgiami ir orientacijos į pokyčius, kontrolės, proaktyvios asmenybės, ryšių kapitalo bei struktūrinio kapitalo įvertinimui. Visi organizacijos darbuotojai panašiausiai vertina žmogiškąjį kapitalą ir principus per praktiką. Dėl šios priežasties, labai svarbu organizacijai mažinti šiuo skirtumus tarp įvairių lygių darbuotojų.



32 pav. Organizacijos intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos profilis pagal skirtingų valdymo lygmenų respondentų vertinimus

3.3. Sąveikos koreliacinė ir regresinė analizė

Siekiant nustatyti ar yra priklausomybė tarp organizacijos valdomo intelektualaus kapitalo, rutininės veiklos ir kaip tame veikia darbuotojų proaktyvi elgsena, atlikta koreliacinė analizė, kuri parodė, kad egzistuoja stipresnė už vidutinę įtaka tarp intelektualaus kapitalo ir rutinizacijos (12 lentelė).

12 lentelė. Intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos koreliacija

		Intelektualus kapitalas	Proaktyvi elgsena	Rutinizacija
Intelektualus Kapitalas	Pearson Correlation	1	,166(**)	,627(**)
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	609	609	609
Proaktyvi Elgsena	Pearson Correlation		1	,315(**)
	Sig. (2-tailed)			0,000
	N		609	609
Rutinizacija	Pearson Correlation		,315(**)	1
	Sig. (2-tailed)		0,000	
	N		609	609

** . Reikšminga koreliacija (0,01)

Analizuojant egzistuojančius ryšius pagal intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos veiksnius (13 lentelė), nustatyta, kad stipriau už vidutinę įtaką turi principai per praktiką ir žmogiškasis kapitalas ($R=0,504$), principai per praktiką ir struktūrinis kapitalas ($R=0,463$) bei principai per praktiką ir ryšių kapitalas ($R=0,492$).

Proaktyvios elgsenos veiksniai reikšmingai nekoreliuoja su rutinizacija, tačiau kai kurie proaktyvios elgsenos veiksniai reikšmingai koreliuoja su intelektualaus kapitalo veiksniais: proaktyvi asmenybė ir žmogiškasis kapitalas ($R=0,490$), proaktyvi asmenybė ir ryšių kapitalas ($R=0,502$) bei asmeninis efektyvumas ir ryšių kapitalas ($R=0,538$). Todėl darytina išvada, kad asmenybės proaktyvumo ir asmeninio efektyvumo skatinimas organizacijoje gali turėti įtakos žmogiškojo kapitalo bei ryšių kapitalo vertės padidinimui.

13 lentelė. Intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos veiksmų koreliacija

		Darbo vieta ir pareigos	Žmogiškasis kapitalas	Struktūrinis kapitalas	Ryšių kapitalas	Proaktyvi asmenybė	Asmeninis efektyvumas	Kontrolė	Orientacija į pokyčius	Orientacija į lankstumą	Principai per praktiką	Praktika per principus	Grįžtamasis ryšys	
Darbo vieta ir pareigos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 609	0,000 0,993 609	-,114(**) 0,005 609	-,095(*) 0,018 609	,121(**) 0,003 609	,168(**) 0,000 609	-,105(**) 0,010 609	-,229(**) 0,000 609	0,022 0,583 609	-0,055 0,173 609	-,129(**) 0,001 609	-,105(**) 0,010 609	
Žmogiškasis kapitalas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		1 609	,494(**) 0,000 609	,504(**) 0,000 609	,490(**) 0,000 609	,442(**) 0,000 609	-,318(**) 0,000 609	-0,002 0,962 609	-,159(**) 0,000 609	,504(**) 0,000 609	,360(**) 0,000 609	,310(**) 0,000 609	
Struktūrinis kapitalas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			1 609	,505(**) 0,000 609	,337(**) 0,000 609	,332(**) 0,000 609	-,393(**) 0,000 609	0,021 0,613 609	-,223(**) 0,000 609	,463(**) 0,000 609	,314(**) 0,000 609	,321(**) 0,000 609	
Ryšių kapitalas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				1 609	,502(**) 0,000 609	,538(**) 0,000 609	-,311(**) 0,000 609	0,000 0,999 609	-,111(**) 0,006 609	,492(**) 0,000 609	,282(**) 0,000 609	,411(**) 0,000 609	
Proaktyvi asmenybė	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N					1 609	,630(**) 0,000 609	-,271(**) 0,000 609	-0,052 0,199 609	-0,079 0,052 609	,439(**) 0,000 609	,233(**) 0,000 609	,315(**) 0,000 609	
Asmeninis efektyvumas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N						1 609	-,307(**) 0,000 609	-,133(**) 0,001 609	0,007 0,859 609	,382(**) 0,000 609	,133(**) 0,001 609	,319(**) 0,000 609	
Kontrolė	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N							1 609	,293(**) 0,000 609	,380(**) 0,000 609	-,289(**) 0,000 609	-0,055 0,174 609	-0,045 0,272 609	
Orientacija į pokyčius	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N								1 609	,152(**) 0,000 609	0,069 0,090 609	,231(**) 0,000 609	,200(**) 0,000 609	
Orientacija į lankstumą	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N										1 609	-,167(**) 0,000 609	-,028 0,497 609	,116(**) 0,004 609

13 lentelės tęsinys kitame puslapyje

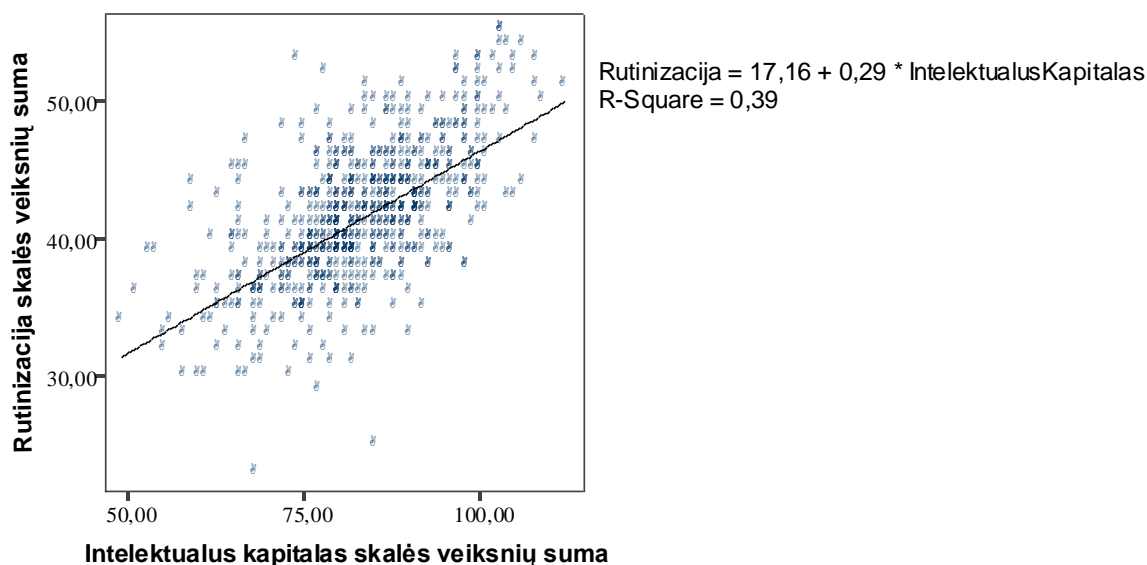
13 lentelės tęsinys

		Darbo vieta ir pareigos	Žmogiškasis kapitalas	Struktūrinis kapitalas	Ryšių kapitalas	Proaktyvi asmenybė	Asmeninis efektyvumas	Kontrolė	Orientacija į pokyčius	Orientacija į lankstumą	Principai per praktiką	Praktika per principus	Grįžtamasis ryšys
Principai per praktiką	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N										1 609	,375(**) 0,000 609	,365(**) 0,000 609
Praktika per principus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N											1 609	,308(**) 0,000 609
Grįžtamasis ryšys	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N												1 609

** . Reikšminga koreliacija (0.01).

* . Reikšminga koreliacija (0.05).

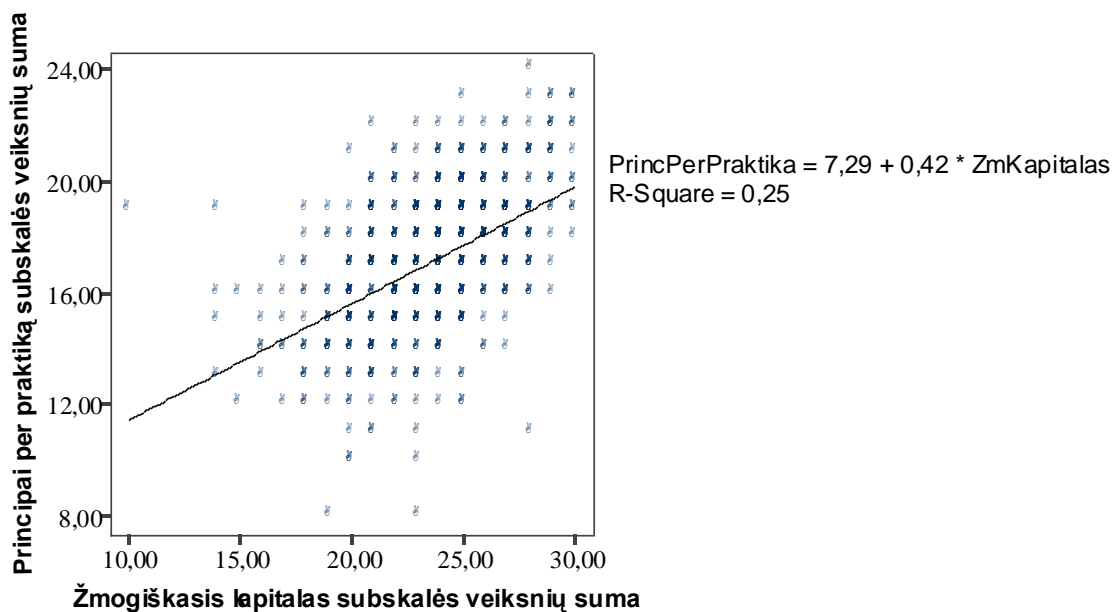
Regresinė analizė. Atsižvelgiant į anketinės apklausos rezultatus ir egzistuojančius ryšius tarp intelektualaus kapitalo bei rutinizacijos ir intelektualaus kapitalo bei proaktyvios elgsenos veiksnių, atlikta priežastinio ryšio analizė, kuri parodo, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp veiksnių, kurių galima naudoti prognozavimui. Kaip matome iš 31 paveikslo, galima prognozuoti, kad rutinizacijos rodikliai gerės stiprinant intelektualaus kapitalo rodiklius.



33 pav. **Rutinizacijos ir intelektualaus kapitalo regresija**

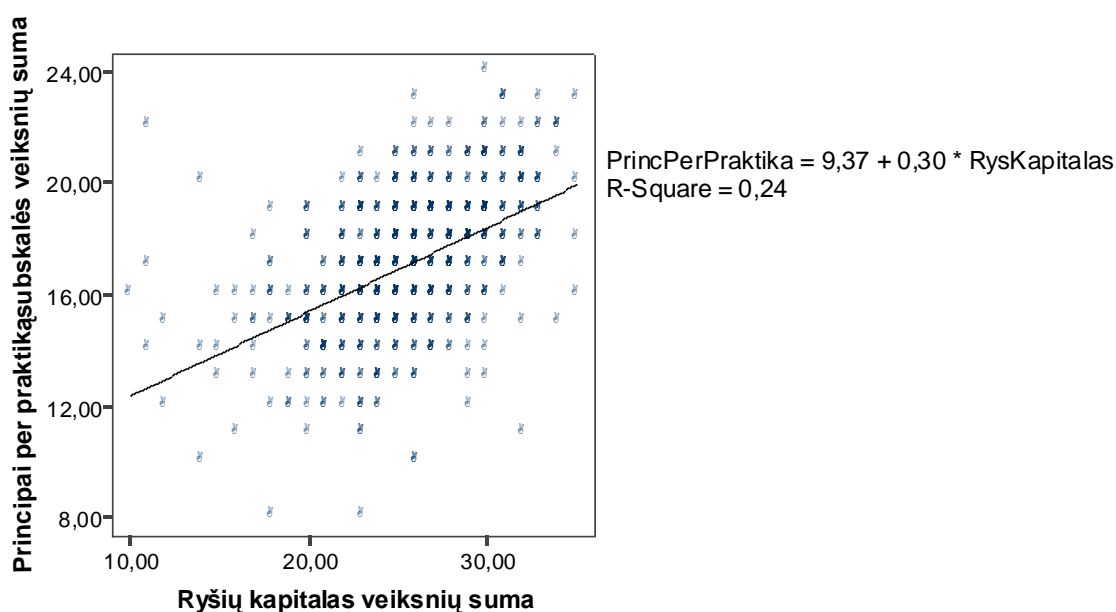
Pagal respondentų anketinės apklausos rezultatus, labai aiškiai matyti, kad tiriamoje organizacijoje darbuotojai labiau linkę kasdieninėje veikloje dirbti pagal nustatytus principus ir kasdieninės veiklos naujovės sunkiau pakeičia principus. Kaip teigia Slaghuis et al. (2011), siekiant palaikyti organizacijos rutininę veiklą, labai svarbu vystyti principus bei veiklos praktiką. Abipusis ryšys naudingas vystant kasdieninę rutininę veiklą kaip dinamišką tęstinio proceso sistemą, kurioje visi veiklos dalyviai suderina tarpusavyje savo veiksmus esant skirtingoms situacijoms, tuo pačiu sureguliuodami principus. Dėl šios priežasties, atlikta proaktyvios elgsenos ir principų per praktiką veiksnių regresijos analizė, siekiant patikrinti, ar skatinant darbuotojų proaktyvų dalyvavimą organizacijos veikloje, pagerins kasdieninės veiklos praktikos įtaką principams.

Kaip matome 32 paveiksle, egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp principų per praktiką ir žmogiškojo kapitalo, todėl galima teigti, kad didinant žmogiškojo kapitalo vertę, sustiprės ir kasdieninės veiklos praktikos įtaka organizacijos principams. Taigi darytina išvada, kad siekiant palaikyti šiuolaikišką organizacijos rutininę veiklą, reikalinga skatinti darbuotojų mokymąsi, talentus bei sugebėjimus.

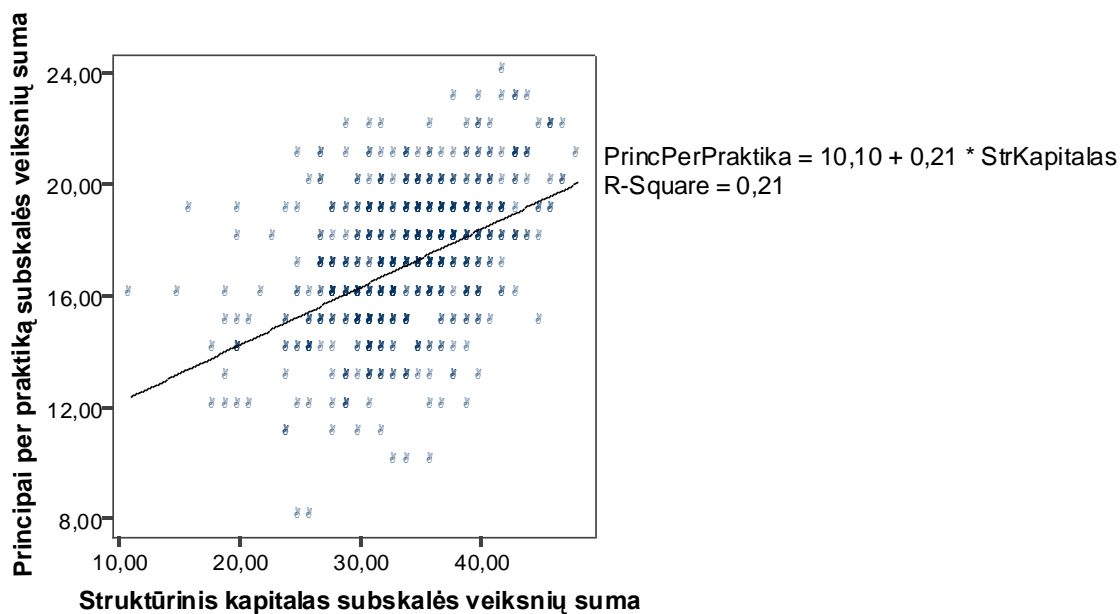


34 pav. Principų per praktiką ir žmogiškojo kapitalo regresija

Analogiška situacija stebima atlikus principų per praktiką ir ryšių kapitalo regresinę analizę (33 pav.) bei principų per praktiką ir struktūrinio kapitalo regresinę analizę (34 pav.). Nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai, kurie leidžia prognozuoti, kad stiprinant organizacijoje ryšių kapitalą ir struktūrinį kapitalą bus sustiprinta ir kasdieninės veiklos įtaka veiklos principams.

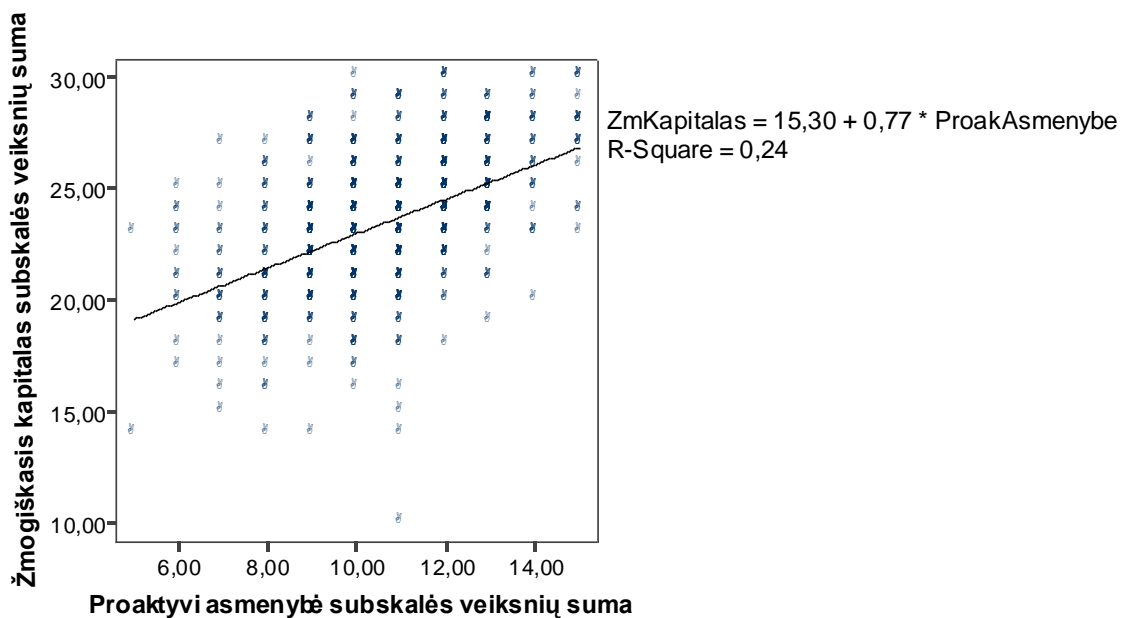


35 pav. Principų per praktiką ir ryšių kapitalo regresija

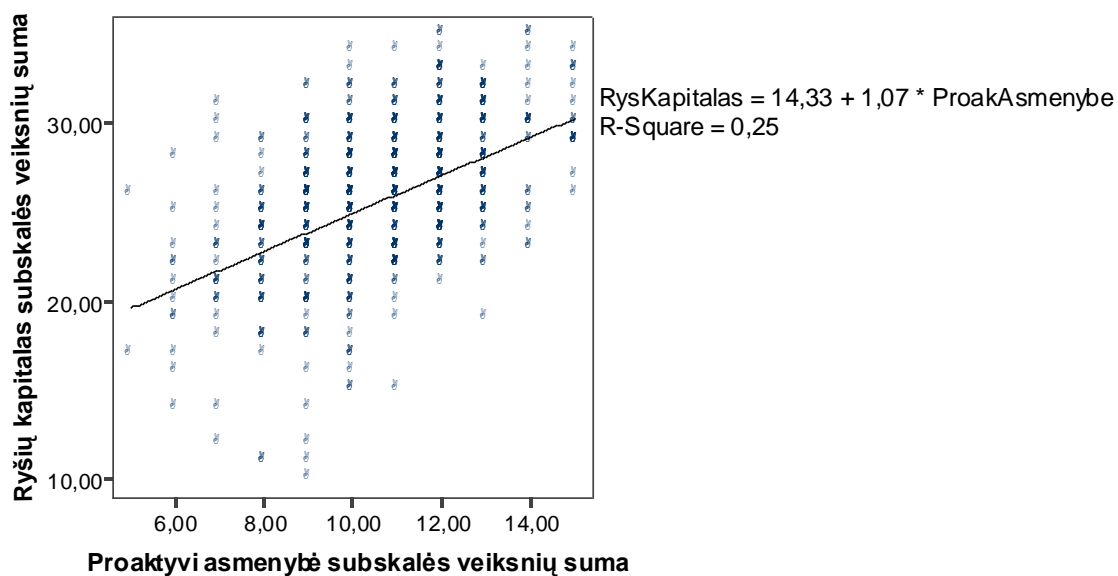


36 pav. Principų per praktiką ir struktūrinio kapitalo regresija

Atsižvelgiant į egzistuojančius ryšius tarp žmogiškojo kapitalo ir proaktyvios asmenybės bei ryšių kapitalo ir proaktyvios asmenybės, atliktos šių veiksmų regresinės analizės (35 ir 36 pav.).

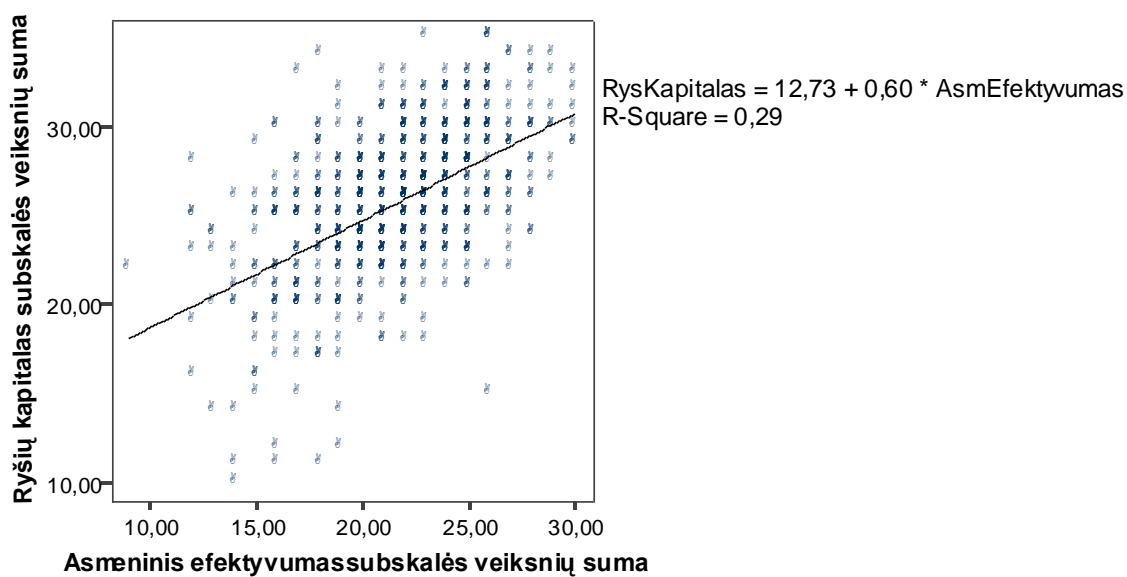


37 pav. Žmogiškojo kapitalo ir proaktyvios asmenybės regresija



38 pav. Ryšių kapitalo ir proaktyvios asmenybės regresija

Gauti rezultatai parodo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp šių veiksnių, kurie leidžia prognozuoti, jog skatinant tiriamos organizacijos darbuotojų asmeninį proaktyvumą, padidės organizacijos valdomo žmogiškojo kapitalo ir ryšių kapitalo vertės. Darytina išvada, kad reikalinga skatinti organizacijos dalyvių išitraukimą ir galimybę prisidėti prie organizacijoje vykstančių įvykių, bendravimą su vadovais, abipusį pasitikėjimą ir suteikti savarankiškumo užduočių atlikimui.



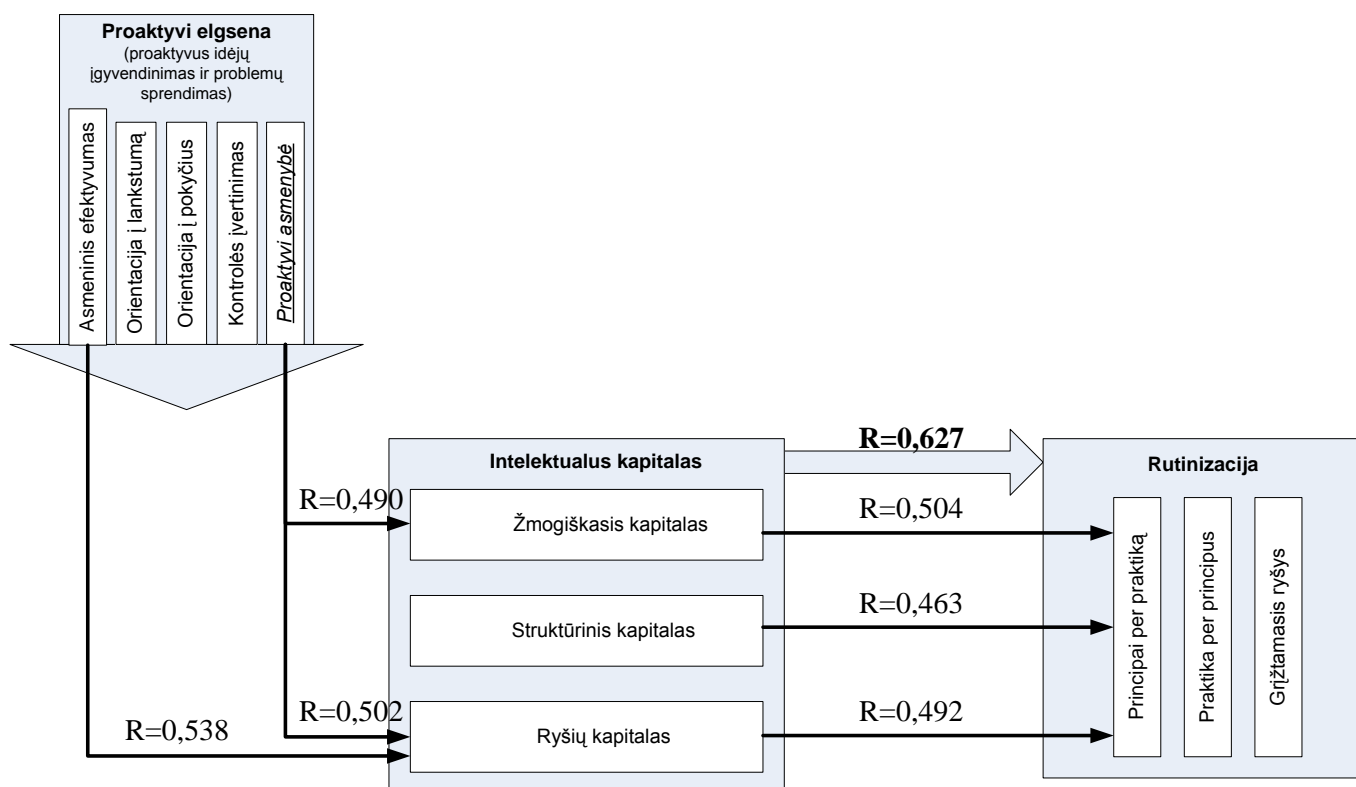
39 pav. Ryšių kapitalo regresija ir asmeninio efektyvumo

Pagal atliktos ryšių kapitalo ir asmeninio efektyvumo regresinės analizės rezultatus (37 pav.), taip pat galima teigti, kad ryšys tarp šių veiksnių yra statistiškai reikšmingas ir suteikia galimybę prognozuoti, jog skatinimas darbuotojų asmeninio efektyvumo, padidina Ryšių kapitalo vertę.

Tyrimo apribojimai. Kadangi kiekybinis tyrimas buvo atliktas vienoje organizacijoje, jo rezultatų generalizavimas, apibendrinamumas turi apribojimų, todėl tyrėjams, ketinantiems pasinaudoti šio tyrimo rezultatais, rekomenduojama atlikti analogišką tyrimą keliuose skirtingose organizacijose.

Atsižvelgiant į tai, kad respondentams atsakinėjant į apklausos klausimus egzistuoja tendencija pasirinkti labiausiai neapibrėžtą atsakymą, tokį kaip „iš dalies sutinku“ ar „iš dalies nesutinku“, siūloma ateities tyrimams naudoti 4 balų vertinimo skalę, kur atsakymai būtų „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“.

Apibendrinimas. Pagal gautus empirinio tyrimo rezultatus sudarytas intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos sąveikos modelis, kuris parodo, egzistuojančius statistiškai reikšmingus ryšius, pagal kuriuos galima daryti prognozes.



40 pav. Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos modelis organizacijoje

Nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijos kasdieninės rutininės veiklos ir intelektualaus kapitalo ($R=0,627$). Iš sudaryto modelio matyti, kad žmogiškasis kapitalas, struktūrinis kapitalas ir ryšių kapitalas koreliuoja su principais per praktiką vidutinio stiprumo lygiu (atitinkamai $R=0,504$; $R=0,463$; $R=0,492$). Taip pat egzistuoja vidutinio stiprumo ryšiai tarp asmeninio efektyvumo, proaktyvios asmenybės ir ryšių kapitalo (atitinkamai $R=0,538$; $R=0,502$), bei proaktyvios asmenybės ir žmogiškojo kapitalo ($R=0,490$).

Siekiant, kad rutininė veikla būtų dinamiška sistema, kur visi rutininės veiklos dalyviai suderina savo veiksmus esant skirtingoms situacijoms, o taip pat sureguliuoja principus, reikalinga didinti intelektualaus kapitalo veiksmų vertę per organizacijos dalyvių įsitraukimo ir galimybių prisidėti prie organizacijoje vykstančių įvykių, bendravimo su vadovais, abipusio pasitikėjimo skatinimą bei savarankiškumo suteikimą užduočių atlikimui. Kitaip tariant, siekiant padidinti žmogiškojo kapitalo, struktūrinio kapitalo ir ryšio kapitalo vertes, nuo kurių priklauso principų per praktiką lygis, reikalinga skatinti darbuotojų proaktyvumą ir asmeninį efektyvumą.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą nustatyta, kad:

- 1.1. intelektualus kapitalas sudarytas iš trijų pagrindinių sudedamųjų dalių: žmogiškojo kapitalo, kurio pagrindas yra neišreikštos žinios, įtvirtintos darbuotojų galvose, jų sugebėjimai ir talentai; struktūrinio kapitalo, kurio pagrindą sudaro organizacijos žinios, įtvirtintos politikose, tvarkose ar procedūrose, organizacijos struktūra ir kultūra; ryšių kapitalo, kurio pagrindą sudaro žinių ir informacijos kaita per vidaus ir išorės ryšius;
- 1.2. daugelio mokslininkų empiriniais tyrimais patvirtinta, kad intelektualus kapitalas teigiamai veikia įmonės veiklą, jos pelningumą ir vertę rinkoje. Taip pat nustatyta, kad intelektualaus kapitalo komponentai turi ypatingą reikšmę tobulinant įmonės veiklą. Nors studijų apie intelektualaus kapitalo ir veiklos inovatyvumo sąveiką yra sąlyginai mažai, tačiau atsižvelgiant į tai, kad inovacija yra ir veiklos atlikimas kitaip, tobuliau, tai galima daryti išvadą, kad intelektualus kapitalas teigiamai veikia ir veiklos inovatyvumą;
- 1.3. mokslininkai teigia, kad organizacijos veiklos pobūdis yra valdyti vertingas žinias ir žmones. O kurti intelektualaus kapitalo geriausią formą yra besimokančios organizacijos tikslas. Galima teigti, kad intelektualus kapitalo geriausią formą sukuria besimokanti organizacija, kuri vertina visų organizacijos narių poreikius, skatinanti jų mokymąsi, palaiko ryšius su aplinka ir yra linkusi į naujoves bei pokyčius;
- 1.4. organizacijos rutinos apibrėžiamos kaip pasikartojančios ir atpažįstamos elgsenos tarpusavyje susijusiuose veiksmuose, dalyvaujant daugeliui dalyvių, bei traktuojamos kaip generatyvinė ir dinaminė organizacijos sistema, kuri yra pagrindas organizacijos tikslams pasiekti. Siekiant, kad organizacijos veiklos rutinos rezultatai būtų tinkami organizacijos tikslų įgyvendinimui, atsiranda poreikis veiklos rutinas modifikuoti. Tačiau tik egzistuojančios pakankamai abstrakčios ir tik nukreipiančios rutininės veiklos dalyvių elgseną taisyklės ar instrukcijos suteikia galimybę rutininės veiklos dalyviams dalyvauti veiklos tobulinime bendradarbiaujant su kitų rutinų dalyviais ir siekti geriausio rutinos rezultato, darančio teigiamą įtaką organizacijos tikslų įgyvendinimui;
- 1.5. rutinizacija apibrėžiama kaip organizacijos rutinos, kurios apima principais ir veiklos praktikomis paremtą darbo veiklą. Siekiant palaikyti organizacijos rutininę veiklą, labai svarbu vystyti principus bei veiklos praktiką. Pagrindiniai sėkmingos rutinizacijos veiksniai: principai, kurie sukuria praktiką; veiklos praktika, kuri formuoja principus; stebėsena ir grįžtamojo ryšio pasikeitimas veiklos praktikoje;
- 1.6. mąstymas yra išlaisvinamas tuomet, kai elgsenys yra kartojamas dažnai, todėl galima teigti, kad rutinizacija skatina kūrybiškumą, suteikiant darbuotojams galimybę daugiau galvoti apie savo

darbo atlikimą. Darbuotojų kūrybiškumas, tai asmenybės savybė, susijusi su gebėjimu atrasti tai, kas nauja, originalu, kuri pasireiškia per naujų ir naudingų idėjų sukūrimą bei jų įgyvendinimą kasdieninėje rutininėje veikloje;

- 1.7. proaktyvus žmogus nuolat stebi aplinką, vertina ją ir atrenka tinkamus konkrečiai situacijai sprendimus, aktyviai reaguoja į aplinką, nuolat ieško naujų galimybių ir iššūkių, idėjų panaudojimo variantų. Proaktyvus elgesys skiriasi nuo motyvuoto ar aktyvaus elgesio veikimu iš anksto ir įžvalgumu. Kiekvieno organizacijos darbuotojo įsitraukimas ir galimybė prisidėti prie organizacijoje vykstančių įvykių, visų pirma, atsiranda iš bendravimo su vadovu, abipusio pasitikėjimo ir suteikto savarankiškumo užduočių atlikimui, iš ko seka ir galimybė mokytis bei tobulėti. Darbuotojai ir jų vadovai yra atsakingi už judėjimą į priekį. Veikimo ir dalyvavimo kasdieninėje rutininėje veikloje praktika apima susitarimų ir sprendimų visumą, kurie leidžia darbuotojams, tam tikru mastu, prisidėti ir daryti įtaką, panaudojant intelektualias galimybes, ryšius ir patirtį siekiant inovatyvumo, sprendžiant problemas ir priimant sprendimus.

2. Atlikus empirinį tyrimą, padarytos tokios išvados:

- 2.1. intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai skatina nuolatinė tobulėjimo organizacijos kultūra, kuri vienareikšmiškai siejasi su besimokančia organizacija. Taip pat reikšmingą įtaką daro darbuotojų įsitraukimas į veiklos tobulinimą, kurią sąlygoja stiprūs vadovai lyderiai, nukreipiančios procedūros ir tvarkos, apibrėžtos atsakomybės ir užduotys;
- 2.2. intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai stabdo vadovų, kaip puikių lyderių trūkumas ir prasto vadovavimo pavyzdys. Egzistuojanti „baudimo“ kultūra verčia jausti nuolatinę baimę dėl klaidų ir neigiamai veikia veiklos rutinų dalyvių dalyvavimą organizacijos veiklos tobulinime. Taip pat didelę reikšmę turi žinybiniai barjerai, kurie sąlygojami gilios organizacinės struktūros, ir per didelis veiklos formalizavimas, keliantis baimę veikti lanksčiai;
- 2.3. teigiamas efektas intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikoje pasiekiamas darbuotojų įtraukimu į veiklos tobulinimą, sveikos ir skatinančios kūrybiškumą kultūros kūrimas bei lyderystės ugdymas. Reikšmingą įtaką taip pat turi darbuotojų, su organizacijos kultūra atitinkančiomis vertybėmis, atranka, žinybinių barjerų mažinimas per organizacijos struktūros hierarchinio gylio mažinimą;
- 2.4. visi tiriamos organizacijos darbuotojai sutinka, kad intelektualus kapitalas išvystytas pakankamai gerai, tačiau struktūrinis kapitalas vertinamas šiek tiek mažiau nei ryšių ar žmogiškasis kapitalas. Ryšių kapitalas turi didesnę vertę tarp organizacijos vadovų ir tai reiškia, kad organizacijos darbuotojai, sprendžiant problemas, mažiau palaiko ryšius su klientais, rangovais, tiekėjais ar kitais suinteresuotais asmenimis;
- 2.5. tiriamoje organizacijoje aiškiai pastebimas skirtumas tarp vadovų ir darbuotojų proaktyvios elgsenos. Vadovų proaktyvumas, asmeninis efektyvumas, kasdieninės veiklos kontrolė,

orientacija į lankstumą ir pokyčius pasižymi geresniu įvertinimu. Taip pat daugelyje proaktyvios elgsenos veiksnių įvertinimų proporcingai prastėja tiriamos organizacijos struktūros gilėjimo prasme. Todėl galima teigti, kad vadovai daugiau patys sprendžia išskylančias problemas, nepakankamai ugdo savo pavaldinius, taip pat nepakankamai skatina organizacijos dalyvių įsitraukimą prisidėti prie organizacijoje vykstančių įvykių, nesuteikia savarankiškumo užduočių atlikimui, iš ko seka ir neskatinimas mokytis bei tobulėti;

- 2.6. darbuotojai, dirbantys tiriamoje organizacijoje, labiau yra nustatytų principų vykdytojai ir pakitusi praktika sunkiai pakeičia nusistovėjusius principus. Taip pat nėra pakankamai išvystytas grįžtamasis ryšis. Darytina išvada, kad rutininė veikla iš dalies stagnuoja, nes pagrindiniai sėkmingos rutinizacijos veiksniai: principai, kurie sukuria praktiką; veiklos praktika, kuri formuoja principus; stebėseną ir grįžtamojo ryšio pasikeitimas veiklos praktikoje;
- 2.7. egzistuoja stipresnis už vidutinį ryšys ($R=0,627$) tarp organizacijos kasdieninės rutininės veiklos ir intelektualaus kapitalo. Darbuotojų proaktyvumas taip pat turi ryšį su rutinizacija ir intelektualiu kapitalu, tačiau jis nėra taip stipriai išreikštas ($R=0,315$). Todėl galima teigti, kad organizacijos rutininė veikla ir intelektualus kapitalas yra stipriai vienas nuo kito priklausomi dydžiai;
- 2.8. nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšis tarp intelektualaus kapitalo ir rutinizacijos, kuris gali būti naudojamas prognozavimui. Todėl darytina išvada, kad stiprėjant organizacijos intelektualaus kapitalo vertei, rutininė veikla taps dinamiška tęstinio proceso sistema, kurios praktika paremta principais ir praktika pakeičia principus;
- 2.9. atsižvelgiant į organizacijoje mažiau išvystytą praktikos įtaką principams, nustatyta, kad žmogiškasis, struktūrinis ir ryšių kapitalai sukuria statistiškai reikšmingus ryšius su principais per praktiką ir galima prognozuoti, kad sustiprinta intelektualaus kapitalo vertė pagerina praktikos įtaką principams;
- 2.10. proaktyvi asmenybė ir asmeninis efektyvumas yra veiksniai, kurie sukuria statistiškai reikšmingus ryšius su žmogiškuoju ir ryšių kapitalais ir galima prognozuoti, kad darbuotojų skatinimas elgtis proaktyviai ir prisidėti prie veiklos tobulinimo, suteiktas pasitikėjimas ir atsakomybė savarankiškai spręsti problemas padidins žmogiškojo ir ryšių kapitalų vertes;
- 2.11. pagal gautus organizacijos darbuotojų apklausos rezultatus sudarytas intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos profilis, taip pat sudarytas profilis pagal pareigybių lygius;
- 2.12. pagal empirinio tyrimo rezultatus, sudarytas intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos modelis.

3. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pagrindinės rekomendacijos organizacijų vadovams įgyvendinant strategiją yra šios:

- 3.1. intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos profilis gali būti pritaikomas periodiniam sąveikos bendros organizacijos būklės matavimui, skirtumo tarp pareigybių lygių stebėsenai, taip pat palyginimui su kitomis organizacijomis;
- 3.2. siekiant sukurti sveiką ir kūrybišką aplinką, kuri motyvuotų aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje, ypatingą reikšmę turi lyderystė, kuri pasireiškia vadovo gebėjimu įkvėpti žmones daryti tai, kas pagal jų pradinius įsitikinimus viršija pačių galimybes, ir tokiu būdu nuolatos siekti tobulumo bei pasiekti tikslus, kurie jiems atrodo nepasiekiami, formuoti ir stiprinti jų tikėjimą, veikti atkakliai ir nuosekliai, skatinti žodžiais ir poelgiais. Šiam tikslui pasiekti *rekomenduojama ugdyti lyderystės ir efektyvaus vadovavimo įgūdžius*;
- 3.3. siekiant, kad rutininė veikla būtų dinamiška tęstinio proceso sistema, kurioje visi veiklos dalyviai suderina tarpusavyje savo veiksmus esant skirtingoms situacijoms, tuo pačiu sureguliuodami principus, *reikalinga skatinti organizacijos dalyvių išitraukimą ir galimybę prisidėti prie organizacijoje vykstančių įvykių, bendravimą su vadovais, abipusį pasitikėjimą ir suteikti savarankiškumo užduočių atlikimui*;
- 3.4. labai reikšminga, kad darbuotojas numatytų problemas iš anksto ir ieškotų sprendimo būdų situacijai pakeisti. Iš to seka ir galimybė mokytis bei tobulėti. Darbuotojai ir jų vadovai yra atsakingi už judėjimą į priekį. Dėl to *rekomenduojama stiprinti organizacijos dalyvių asmeninį efektyvumą suteikiant didesnius įgaliojimus ir atsakomybių ribas, bei veiklas formalizuojant tik nukreipiant dalyvių elgesį per politikas ir nuostatas, o ne griežtai reglamentuojant veiksmus*;
- 3.5. atsižvelgiant į tai, kad tokios darbuotojo savybės kaip atsakomybės, asmeninis efektyvumas, savarankiškumas, iniciatyvumas priklauso nuo vadovo elgsenos, vertybinių nuostatų ir pavyzdžio, bei sugebėjimo paskatinti darbuotoją, o vertybinių nuostatų nesuderinamumas su organizacijos vertybinėmis nuostatomis stabdo organizacijos vystymąsi, *rekomenduojama įvertinti ar šiuo metu dirbančių vadovų turimos vertybinės nuostatos yra suderinamos su organizacijos kultūra ir tinkančios siekiant organizacijos tikslų. Esant nesuderinamumui, rekomenduojama kuo skubiau numatyti tikslines mokymų programas ir sudaryti sąlygas vertybinių nuostatų intensyviai ugdymui*;
- 3.6. pačią didžiausią vertę organizacijai suteikia jos darbuotojai, kurie aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje, siekia nustatytų tikslų ir nuo kurių priklauso rutininės veiklos dinamiškumas. Didelę įtaką darbuotojams daro vadovai. Dėl šios priežasties, *rekomenduojama reikšmingai sustiprinti naujų darbuotojų atrankas ir į organizaciją priimti darbuotojus, kurių vertybinės nuostatos yra suderinamos su organizacijos kultūra ir vertybėmis, kurie pasižymi veiklumu, stipriu atsakomybės jausmu, yra talentingi ir proaktyvūs*;

3.7. reikšmingą įtaką organizacijos rutinai daro organizacijos struktūros hierarchijos gylis, todėl, siekiant išvengti žinybinių barjerų, kurie stabdo informacijos sklaidą, taip pat silpnina rutininės veiklos dinamiškumą ir praktikos įtaką principams, *rekomenduojama kiek įmanoma labiau sumažinti struktūros hierarchijų gylį ir nustatyti minimalų valdymo pakopų skaičių bei aiškiai išreikštą pavaldumą.*

LITERATŪRA

1. **Ahmadi A. A. et al.** The survey of relationship between intellectual capital (IC) and organizational performance (OP) within the national Iranian south oil company // *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. – Iran, 2011, Vol. 3 Iss 5, p. 369 – 380. – URL: <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67539858&site=ehost-live> [žiūrėta 2012 09 10]
2. **Alipour M.** The effect of intellectual capital on firm performance: an investigation of Iran insurance companies // *Measuring Business Excellence*. – Iran, 2012, Vol. 16 Iss: p. 53 – 66. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/13683041211204671> [žiūrėta 2012 09 09]
3. **Aparecida da Silva L., et al.** Process management tasks and barriers: functional to processes approach // *Business Process Management Journal*. – Brazil, 2012, Vol. 18 Iss 5, p. 762 – 776. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/14637151211270144> [žiūrėta 2012 09 12]
4. **Baharum M. R., Pitt M.** Determining a conceptual framework for green FM intellectual capital // *Journal of Facilities Management*. – UK, 2009, Vol. 7 Iss 4, p. 267 – 282. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/14725960910990026> [žiūrėta 2012 09 15]
5. **Baležentis A.** Kūrybiškumo veiksniai savivaldybėse. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – URL: http://test.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/fakultetai/politikos_ir_vadybos_fakultetas/Konferencija_SVK/1%20sekcija/Kurybiskumo%20veiksniai%20savivaldybese.pdf
6. **Baležentis A., Žalimaitė M.** Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. – Vilnius, 2011, 3 (27), p. 23 – 32. – URL: <http://www.asu.lt/vadyb/en/39079> [žiūrėta 2012 10 21]
7. **Baršauskas P. ir kt.** Trečiosios studijų pakopos organizavimo ir finansavimo Lietuvoje empirinis tyrimas: studija. – Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2008. – p. 116. – URL: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/kiti/Doktoranturos%20projektas_ISM%20tyrimas-1.pdf [žiūrėta 2012 11 08]
8. **Becker M. C. et al.** Applying organizational routines in understanding organizational change // *Industrial and Corporate Change*. – 2004, Vol 14, Number 5, p. 775 – 791. – URL: [http://www.rocc.unisg.ch/org/rocc/rocc.nsf/syswebresources/becker_2005-2/\\$file/becker_etal._2005.pdf](http://www.rocc.unisg.ch/org/rocc/rocc.nsf/syswebresources/becker_2005-2/$file/becker_etal._2005.pdf) [žiūrėta 2012 07 12]
9. **Becker M. C.** A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns // *Industrial and Corporate Change*. – 2005, Vol. 14, Number 5, p. 817 – 846. – DOI: 10.1093/icc/dth072. – URL:

[http://www.rocc.unisg.ch/org/rocc/rocc.nsf/syswebresources/becker2005-1/\\$file/becker_2005.pdf](http://www.rocc.unisg.ch/org/rocc/rocc.nsf/syswebresources/becker2005-1/$file/becker_2005.pdf)
[žiūrēta 2012 07 12]

10. **Bejinaru R., Iordache S.** Intellectual capital dynamics within the learning organization // Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. – Romania, 2011, p. 70-77. – URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=60227145&site=ehost-live> [žiūrēta 2012 10 18]
11. **Bloodgood J. M.**, Organizational routine breach response and knowledge management // Business Process Management Journal. – USA, 2012, Vol 18 Iss 3, p. 376 – 399. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/14637151211232605> [žiūrēta 2012 07 25]
12. **Černevičiūtė J.** Verslumai (*entrepreneurship*) kūrybinėse industrijose // SANTALKA: Filosofija, Komunikacija. – Vilnius, 2011, 19 (2), p. 8 – 16. – ISSN 2029 – 6320. – URL: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CD4QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.cpc.vgtu.lt%2Findex.php%2Fipc%2Farticle%2Fdownload%2Fcoactivity.2011.10%2Fpdf&ei=C9ifUNfTEcjfsGbS9oGABw&usq=AFQjCNEaRzyGDDnJj26fB8dQ1zVBnTaqGQ&sig2=37RjOXdUnHLl8emnHTpeHA&cad=rja> [žiūrēta 2012 11 10]
13. **D'Adderio L.** Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory // Journal of institutional economics. – 2010, Vol. 7 Iss 2, p. 197 – 230. – URL: http://journals.cambridge.org/abstract_S174413741000024X [žiūrēta 2012 10 01]
14. **Daneshvar et al.** Investigation of organizational routines in construction companies // Engineering Project Organizations Conference. – Netherlands, 2012, p. 1 – 14. URL: http://www.epossociety.org/EPOC2012/Papers/Daneshvar_Dikmen_Birgonul.pdf [žiūrēta 2012 10 20]
15. **De Biazzi F.** Intellectual capital and organizational renewal: building dynamic capabilities through people // Brazilian administration review. – Brazil, 2012, Vol. 9 (3), p. 38 – 59. – URL: <http://www.anpad.org.br/bar> [žiūrēta 2012 09 29]
16. **Den Hartog N. D., Belschak F. D.** When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy // Journal of Applied Psychology. – 2012, Vol. 97, No. 1, p. 194 – 202. – ISSN 1939-1854 (Electronic). – URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=apl-97-1-194&site=ehost-live> [žiūrēta 2012 10 10]
17. **Dumay J. C.** Grand theories as barriers to using IC concepts // Journal of Intellectual Capital. – Australia, 2012, Vol. 12 Iss 1, p. 4 – 15. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931211196187> [žiūrēta 2012 09 12]

18. **Erkutlu H., Chafra J.** The impact of team empowerment on proactivity: The moderating roles of leader's emotional intelligence and proactive personality // *Journal of Health Organizational and Management*. – Turkey, 2012, Vol. 26 Iss 5, p. 560 – 577. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/14777261211256918> [žiūrėta 2012 09 14]
19. **Fan I. Y. H., Lee R. W. B.** The complex Intellectual Capital Characteristic of an Innovative Firm // *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*. - HONG Kong, 2011, p. 172 – 181. – URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69713396&site=ehost-live> [žiūrėta 2012 09 19]
20. **Ferreira A. I.** Construction and factorial validity of the intellectual capital questionnaire // *Hellenic Journal of Psychology*. – Portugal, 2010, Vol. 7, p. 124 – 140. - URL: <http://www.pseve.org/journal/UPLOAD/Ferreira7b.pdf> [žiūrėta 2012 09 18]
21. **Girdauskienė L.** Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą // *Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas, 2011, 16, p. 743 – 752. – ISSN 1822 – 6515. – URL: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0743.pdf>
22. **Hansen N. K., Vogel R.** Organizational Routines: A review and outlook on practice – based micro – foundations // *Economics, Management, and Financial Markets*. – Hamburg, 2011, Vol. 6 (3), p. 86 – 111. – Issn 1842 – 3191. – URL: <http://www.addletonacademicpublishers.com/abstracts/economics-management-and-financial-markets/volume-63-2011/organizational-routines-a-review-and-outlook-on-practice-based-micro-foundations.html> [žiūrėta 2012 10 02]
23. **Huggins R., Izushi H.** World Knowledge Competitiveness Index, 2008. – URL: <http://www.cforic.org/downloads.php> [žiūrėta 2012 09 06]
24. **Yi – Ching Chen M. et al.** Intellectual capital and organizational commitment: evidence from cultural creative industries in Taiwan // *Personnel Review*. – Taiwan, 2012, Vol. 41 Iss 3, p. 321 – 339. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211212968> [žiūrėta 2012 09 10]
25. **Kamukama N. et al.** Intellectual capital and performance: testing interaction effects // *Journal of Intellectual Capital*. – Uganda, 2010, Vol. 11 Iss 4, p. 554 – 574. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931011085687> [žiūrėta 2012 09 11]
26. **Lauraitytė I. ir kt.** Organizacijos kultūros ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos sujungtoje organizacijoje: magistro darbas. – Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2012. – 135 p.
27. **Lipinskienė D., Stanikūnienė B.** Vadovai ir darbuotojai organizacijose, siekiančiose žinių ir inovacijų // *Socialiniai mokslai*. – 2010, Nr. 2 (68), p. 7 – 15. – ISSN 1392 – 0758. – URL: [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2010%202%20\(68\)/1%20Lipinskiene_Stanikuniene.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2010%202%20(68)/1%20Lipinskiene_Stanikuniene.pdf) [žiūrėta 2012 08 14]

28. **Milkutė V.** Veiksniai skatinantys profesinį tobulinimą (si) organizacijose: magistro darbas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2008. – 74 p. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080926_092541-15412/DS.005.0.02.ETD [žiūrėta 2012 10 18]
29. **Molodchik M. A. et al.** Intellectual capital transformation evaluating model // Journal of intellectual capital. – Russian, 2012, Vol. 13 Iss 4, p. 444 – 461. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931211276089> [žiūrėta 2012 09 08]
30. **Murthy V., Mouritsen J.** The performance of intellectual capital: Mobilising relationship between intellectual and financial capital in a bank // Accounting, Auditing & Accountability Journal. – Australia, 2011, Vol. 24 Iss 5, p. 622 – 646. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/09513571111139120> [žiūrėta 2012 09 11]
31. **Ohly S. et al.** Routinization, work characteristics and their relationship with creative and proactive behaviors // Journal of Organizational Behavior. – Germany, 2006, 27, p. 257 – 279. – URL: http://kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-55907/Routinization_work_characteristics_and_their_relationships_with_creative_and_proactive_behaviors.pdf?sequence=1 [žiūrėta 2012 08 20]
32. **Parker Sh. K. et al.** Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work // Journal of Applied Psychology, 2006, Vol. 91, No. 3, p. 636 – 652. – DOI: 10.1037/0021 – 9010.91.3.636. – URL: http://proxycheck.lib.umanitoba.ca/faculties/management/faculty_staff/media/parker_williams_turner.pdf [žiūrėta 2012 09 18]
33. **Pentland B.T., Feldman M.S.** Organizational routines as a unit of analysis // Industrial & Corporate Change. – Oct2005, Vol. 14 Iss 5, p. 793 – 815. – ISSN 09606491. – URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18795113&site=ehost-live> [žiūrėta 2012 09 30]
34. **Pukėnas K.** Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2009. – p. 93. – ISBN 9955-622-18-0. – URL: http://www.lkka.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokyipyrbiniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf [žiūrėta 2012 11 10]
35. **Pukėnas K.** Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2004. – p. 287. – ISBN 9986-569-UDK. – URL: ftp://ip-77-221-84-123.kava.lt/Knygos/Kai%20kurios/KnygaSPSS_Pukeno.pdf [žiūrėta 2012 11 10]
36. **Rodrigues S. et al.** Intellectual Capital and a Firm's Innovativeness // Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. – Spain, 2011, p. 378-387. – URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=60227180&site=ehost-live> [žiūrėta 2012 09 19]
37. **Sahoo Ch. K., Jena S.** Organizational performance management system: exploring the manufacturing sectors // Industrial and Commercial Training. – India, 2012, Vol. 44 Iss 5, p. 296 – 302. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00197851211245059> [žiūrėta 2012 09 12]

38. **Slaghuis S. S. et al.** A framework and a measurement instrument for sustainability of work practices in long – term care // BMC Health Services Research. – Netherlands, 2011. – URL: <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/314> [žiūrėta 2012 09 11]
39. **Smedlund A.** Characteristics of routine, development and idea networks in teams // Team Performance Management. – Finland, 2010, Vol. 16 Iss 1, p. 95 – 117. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/13527591011028942> [žiūrėta 2012 07 25]
40. **Stripeikis O., Ramanauskas J.** Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. – Klaipėda, 2011, Nr. 1 (25), p. 224 – 230. – ISSN 1822 – 6760. – URL: <http://www.asu.lt> [žiūrėta 2012 09 25]
41. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – p. 626. – ISBN 9955-563-26-5. – URL: <http://www.vda-unesco.lt/wp-content/uploads/2012/02/R.Tidikis-Socialiniu-mokslu-tyrimu-metodologija1.pdf> [žiūrėta 2012 11 10]
42. **Topal Y. et al.** The constitution and measurement of intellectual capital: an application in the banking sector in Afyonkarahisar // MK ÇONKAR, ÜÇ Mustafa – Turkey, 2008. – URL: http://ces.epoka.edu.al/icme/const_measur_int.pdf [žiūrėta 2012 09 20]
43. **Vilkas M.** Rutinų tarpininkai: priklausančių skirtingoms rutinoms vaidmuo // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas, 2010, 15, p. 835 - 843. – ISSN 1822 – 6515. – URL: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-835.pdf> [žiūrėta 2012 09 12]
44. **Zabielavičius A. ir kt.,** Inžinerinio personalo kūrybiškumo panaudojimas pramonės įmonėse // Mechanika, medžiagų inžinerija ir vadyba. – Vilnius, 2011, 3 (6), p. 19 – 24. – ISSN 2029 – 2252 (online). – URL: http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mla.vgtu.lt%2Findex.php%2Fmla%2Farticle%2Fdownload%2Fmla.2011.104%2Fpdf&ei=uCGyUP6OIojIsgaTl4HgCg&usg=AFQjCNEdEXd1qHuEC--KQqb_dfs-wnFnzQ&sig2=A4r5jQHcItB7kxF9bof7Fg [žiūrėta 2012 09 08]
45. **Žukauskienė R.** Kokybiniai ir kiekybiniai metodai // internetinis šaltinis. – 2008. URL: http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Frzukausk.home.mruni.eu%2Fwp-content%2Fuploads%2Fkokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1.ppt&ei=cm6yUJmYIYX6sgaKuIDADw&usg=AFQjCNF_UcrUmfmBwFbKjZeh6bRcih0Ugw&sig2=eP12h-8plshhuZZv25XA5w [žiūrėta 2012 11 03]

38.

Baranskienė, A. Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizė organizacijose / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2012. – 101 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atliktas intelektualaus kapitalo ir organizacijos rutininės veiklos sąveikos, bei proaktyvios elgsenos įtakos sąveikai empirinis tyrimas. Pirmoje darbo dalyje analizuojami intelektualaus kapitalo, rutininės veiklos, rutinizacijos ir proaktyvios elgsenos teoriniai aspektai. Pateikiamos pagrindinės intelektualaus kapitalo, rutininės veiklos ir proaktyvios elgsenos sąvokos, analizuojamos sąveikos tarp intelektualaus kapitalo ir įmonės veiklos, inovatyvumo bei organizacijos nuolatinio mokymosi, taip pat tarp rutinizacijos ir kūrybiškumo, proaktyvios elgsenos. Antroje darbo dalyje pateikiama tiriamos organizacijos charakteristika ir tyrimo metodologija, bei naudojami tyrimo metodai ir instrumentai. Trečioje dalyje atliekamas intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutininės veiklos empirinio tyrimo duomenų apdorojimas, analizuojami veiksniai, skatinantys ir stabdantys, bei priemonės gerinančios intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai, taip pat analizuojama tiriamos organizacijos intelektualaus kapitalo apimtis, proaktyvi elgsena ir rutinizacija. Nagrinėjami egzistuojantys sąveikos ryšiai ir jų reikšmingumas. Trečiosios dalies pabaigoje pateikiamas intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos modelis. Darbas užbaigiamas išvadų ir siūlymų organizacijos valdymo tobulinimui suformulavimu.

Pagrindiniai žodžiai: intelektualus kapitalas, žmogiškasis kapitalas, struktūrinis kapitalas, ryšių kapitalas, organizacijos rutinos, rutinizacija, proaktyvi elgsena

Baranskiene, A. Analysis of interaction between intellectual capital and routine activity in organisations / Master's work in Strategic Management of organizations. Supervisor prof. dr. A. Balezentis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management of Organizations, Mykolas Romeris University, 2012. – 101 p.

ANNOTATION

Master's thesis presents an empirical study on interaction between intellectual capital, organizational routine activities and pro-active behavior affect on this interaction. In the first part of this

research paper is analysis the theoretical aspects of intellectual capital, routine activities and pro-active behavior. Discover the basic concept of intellectual capital, pro-active behavior, routine activities and routinization, analyses the interaction between intellectual capital and organizational performance, innovation and continuous learning, as well as between routinization and creativity, pro-active behavior. In the second part of this work author present the characteristic of the survey methodology, as well as methods of analysis are used. The third part of this document is representing an empirical investigation on intellectual capital, pro-active behavior and routine activities, analyses the barriers of interaction between intellectual capital and routine activities and influence factors, also stepping – stones. This part of study is dedicated to analysis of intellectual capital extent, pro – active behavior and routinization. Work is completed to the conclusions and proposals for the improvement of the management of the organization.

Key Words: intellectual capital, human capital, structural capital, relation capital, organisational routines, routinization, proactive behavior

Baranskienė, A. Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizė organizacijose / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2012. – 101 p.

SANTRAUKA

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes nuolatinis procesų tobulinimas kasdieniniame darbe traktuojamas kaip procesų naujinimas, kuris prisideda prie sėkmingo įmonės strategijos įgyvendinimo. Nenutrūkstanti veikla siekiant nuolatinio tobulumo yra pamatinis verslumo aspektas, tačiau į jį dažnai nekreipiama dėmesio. Siekiant, kad organizacijos kasdieninės veiklos rutinos rezultatai būtų tinkami organizacijos tikslų įgyvendinimui, atsiranda poreikis veiklos rutinas modifikuoti. Šiam tikslui reikalinga, kad būtų išnaudotas visas įmonės turimas intelektualus kapitalas. Intelektualus kapitalas yra konkurencinio pranašumo ir kokybiškos veiklos šaltinis. Kiekvienas verslios įmonės vadovas tikisi, jog organizacijos struktūra, jos kultūra ir egzistuojančios procedūros yra palankios darbuotojams, kaip rutininės veiklos dalyviams, atlikti jiems priskirtas funkcijas atsakingai, išnaudojant savo kvalifikaciją, kompetenciją, patirtį, žinojimą, valdomą informaciją ir bendradarbiavimą, atsižvelgiant į klientų, rangovų ir tiekėjų patirtį. Pagrindinė tyrime keliamą problema – nepakankama intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizė.

Tyrimo objektas – AB LESTO turimo intelektualaus kapitalo apimtis, darbuotojų proaktyvumas ir organizacijos rutininė veikla. Tyrimo dalykas – intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveika. Darbo tikslas – atlikti intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizę. Pagrindiniai uždaviniai yra

pateikti intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutininės veiklos sampratas, nustatyti intelektualaus kapitalo įtaką rutininei veiklai skatinančius ir stabdančius veiksnius, bei priemones, gerinančias sąveiką, nustatyti, ar egzistuoja reikšmingi ryšiai tarp intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutinizacijos, taip pat nustatyti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai, kurie leidžia prognozuoti.

Autorės darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje darbo dalyje analizuojami intelektualaus kapitalo, rutininės veiklos, rutinizacijos ir proaktyvios elgsenos teoriniai aspektai. Pateikiamos pagrindinės intelektualaus kapitalo, rutininės veiklos ir proaktyvios elgsenos sąvokos, analizuojamos sąveikos tarp intelektualaus kapitalo ir įmonės veiklos, inovatyvumo bei organizacijos nuolatinio mokymosi, taip pat tarp rutinizacijos ir kūrybiškumo, proaktyvios elgsenos. Antroje darbo dalyje pateikiama tiriamos organizacijos charakteristika ir tyrimo metodologija, bei naudojami tyrimo metodai ir instrumentai. Trečioje dalyje atliekamas intelektualaus kapitalo, proaktyvios elgsenos ir rutininės veiklos empirinio tyrimo duomenų apdorojimas, analizuojami veiksniai, skatinantys ir stabdantys, bei priemonės gerinančios intelektualaus kapitalo įtaką organizacijos rutininei veiklai, taip pat analizuojama tiriamos organizacijos intelektualaus kapitalo apimtis, proaktyvi elgsena ir rutinizacija. Sudaromas organizacijos intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos profilis. Nagrinėjami egzistuojantys sąveikos ryšiai ir jų reikšmingumas. Kaip tyrimo pagrindinis rezultatas – trečiosios dalies pabaigoje pateikiamas intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sveikos modelis, kuris patvirtina, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp intelektualaus kapitalo ir organizacijos rutininės veiklos. Darbas pabaigoje pateiktos išvadų ir rekomendacijos vadovams, įgyvendinant organizacijos strategiją, atkreipti dėmesį į nukreipiantį veiklos formalizavimą, darbuotojų ir ypač vadovų lyderystės ir vertybinių nuostatų ugdymą, skatinti proaktyvų problemų sprendimą bei nustatyti minimalų valdymo pakopų skaičių.

SUMMARY

Baranskiene, A. Analysis of interaction between intellectual capital and routine activity in organisations / Master's work in Strategic Management of organizations. Supervisor prof. dr. A. Balezentis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management of Organizations, Mykolas Romeris University, 2012. – 101 p.

Master of science in strategic management of organisations theme of final work is relevant, because the continuous improvement of the processes of daily work shall be treated as an update to the processes that contribute to the successful implementation of the company strategy. Continuing activities to perfection is a fundamental aspect of the standing of enterprise, but it is often ignored. In order to ensure that the Organization's day-to-day operations, routine results are suitable for the implementation of the objectives of the Organization, the need to modify the activity of routine. For this purpose, it is necessary

that the company be fully exploited all available intellectual capital. Intellectual capital is a competitive advantage and a source of high quality work. Each entrepreneur company's Manager is hoping that its organizational structure, culture and existing treatments are favourable to the employees, as the routines players, to carry out the functions assigned to them in a responsible manner, exploiting their qualifications, expertise, experience, knowledge, managed by the information and cooperation, taking into account the experience of the customer, contractors and suppliers. The main problem arising from the investigation to the extent that the lack of analysis on intellectual capital, operational routines and pro – active behavior. The subject matter – to the extent that the volume of the capital held by AB LESTO, proactivity of workers and the Organization's routine activities. The goal is to analyse the interaction between intellectual capital and routine activities. The main challenges are to provide pro-active behaviour, intellectual capital and operational routines concepts, to analyses the barriers of interaction between intellectual capital and routine activities and influence factors, also stepping – stones, to determine whether there is a significant relationship between intellectual capital, and pro-active behaviour, routinization, as well as the existence of statistically significant relationships, which allows to predict. The author work is composed of three main parts. In the first part of this research paper is analysis the theoretical aspects of intellectual capital, routine activities and pro-active behavior. Discover the basic concept of intellectual capital, pro-active behavior, routine activities and routinization, analyses the interaction between intellectual capital and organizational performance, innovation and continuous learning, as well as between routinization and creativity, pro-active behavior. In the second part of this work author present the characteristic of the survey methodology, as well as methods of analysis are used. The third part of this document is representing an empirical investigation on intellectual capital, pro-active behavior and routine activities, analyses the barriers of interaction between intellectual capital and routine activities and influence factors, also stepping – stones. This part of study is dedicated to analysis of intellectual capital extent, pro – active behavior and routinization. Explores the interaction between the existing relations and their significance. As a result of the investigation at the end of the third part is the operating model of interaction between intellectual capital and routinization, which confirms that there is a statistically significant relationship between intellectual capital and organizational routines. The conclusions and recommendations for the managers of organizations at the end of the work, paying attention to the deflective activities formalization, and in particular the provisions of the education management and leadership, promote problem-solving and pro-active way to fix a minimum number of management levels.

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Ekspertų apklausos anketa	91
2 priedas. Kvietimas sudalyvauti savanoriškoje anoniminėje	93
3 priedas. Darbuotojų apklausos anketa	94

Ekspertų apklausos anketa

Laba diena gerbiamas,

Kreipiuosi į Jus, kaip į patyrusį ekspertą įmonės strateginio valdymo srityje. Jūsų nuomonė yra labai vertinga atliekamam tyrimui, todėl maloniai kviečiu Jus prisijungti ir pateikti savo nuomonę žemiau pateiktais klausimais. Jūsų atsakymai padės nustatyti pagrindines intelektualio kapitalo įtakos veiksnius įmonės rutininei veiklai ir identifikuoti svarbiausius iš jų, stiprinančius ar stabdančius intelektualaus kapitalo įtaką rutininei veiklai bei nustatyti priemones šiai įtakai pagerinti.

Šiuo laikotarpiu, įmonėms aktuali problema - kaip pilnai išnaudoti turimą intelektualų kapitalą rutininėje veikloje, siekiant įmonės veiklos šiuolaikiškumo efektyvumo. Tuo tikslu atliekamas tyrimas *Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizė*. Tiriamojo darbo tikslas – atlikti intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizę.

Tiriamajame darbe sąvoka *Rutininė veikla* apibrėžiama kaip pasikartojantys, atpažįstami, tarpusavyje susijusių veiklų modeliai, kuriuos atlieka grupė žmonių. *Intelektualus kapitalas* apibrėžiamas kaip žmogiškojo, ryšių ir struktūrinio kapitalų visuma, kur:

- *Žmogiškąjį kapitalą* sudaro talentai, kūrybiškumas, darbuotojų žinios, sugebėjimai, intelektas, ryšiai, nuostatos ir elgsenos;
- *Ryšių kapitalą* sudaro klientų, rangovų, tiekėjų, partnerių ir kitų suinteresuotų šalių patirtis ir pasitenkinimas;
- *Struktūros kapitalą* sudaro įmonės kultūra, struktūra, valdymo politika, vykdomos programos, turimos tvarkos ir/ar procedūros.

Ekspertinio vertinimo anketa

Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveika

- 1. Kokie svarbiausi veiksniai skatina intelektualaus kapitalo įtaką įmonės rutininei veiklai?**
- 2. Kokie svarbiausi veiksniai stabdo intelektualaus kapitalo įtaką įmonės rutininei veiklai?**
- 3. Kokiomis priemonėmis galima pagerinti intelektualaus kapitalo įtakos įmonės rutininei veiklai?**

Duomenys apie Jūsų patirtį

1. Organizacija, kuriai vadovaujate;
2. Užimamos pareigos;

3. Bendrasis vadovavimo įmonei stažas;
4. Turimas mokslo laipsnis;
5. Mokslo įstaiga, kurioje įgytas mokslo laipsnis;
6. Publikuoti mokslo straipsniai strateginio valdymo/valdymo ir/ar vadybos temomis (jei yra).

Jūsų nuomonės šiais klausimais labai laikiu iki 2012 m. rugsėjo 25 d. (antradienį) 17:00 val.

Iš anksto dėkodama ir geros dienos linkėdama

Pagarbiai

Agnė Baranskienė

AB LESTO

Personalo administravimo skyriaus vadovė

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto

Strateginio organizacijų valdymo magistrantė

Mob. tel.: [+370 655 66095](tel:+37065566095)

Kvietimas sudalyvauti savanoriškoje anoniminėje apklausoje

Mieli kolegos,

Šiuo laikotarpiu, įmonėms aktuali problema - kaip pilnai išnaudoti turimą intelektualų kapitalą rutininėje veikloje, siekiant įmonėse vykstančių procesų aktualumo ir šiuolaikiškumo. Tuo tikslu atliekamas tyrimas *Intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos sąveikos analizė*.

Jūsų nuomonė yra labai vertinga atliekamam tyrimui, todėl maloniai kviečiu Jus prisijungti ir pateikti savo nuomonę **savanoriškoje anoniminėje** apklausoje. Jūsų atsakymai man labai svarbūs. Jie padės nustatyti sąveikas tarp intelektualaus kapitalo ir rutininės veiklos, bei identifikuoti svarbiausius veiksnius, stiprinančius ar stabdančius intelektualaus kapitalo įtaką rutininei veiklai. Kadangi analizuosiu mūsų organizacijos duomenis, todėl apklausoje turėtų dalyvauti tik AB LESTO darbuotojai.

Ši apklausa yra **anoniminė** (atsakymai pateks į specialiai šiai apklausai sukurtą svetainę), gauti duomenys bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinta forma (nėra jokios galimybės identifikuoti konkrečius dalyvius ar jų kompiuterius), tad kiekvieno apklausos dalyvio **anonimiškumas garantuojamas**.

Dalyvavimas apklausoje užtruks apie 10 min. Jūsų dalyvavimo **labai lauksiu** nuo **2012 m. spalio 23 d. (antradienio) iki 2012 m. spalio 31 d. (trečiadienio)**.

Nuoroda: <http://www.e-apklausa.lt/apklausa/9yr1z48qn3cfx7g60kdhvab2>

Iš anksto dėkoju už dalyvavimą!

Jūsų kolegė
Agnė Baranskienė

AB LESTO
Personalo administravimo skyriaus vadovė
Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto
Strateginio organizacijų valdymo magistrantė
Mob. tel.: [+370 655 66095](tel:+37065566095)

Darbuotojų apklausos anketa

1. Žmogiškasis kapitalas

1. Aš linkęs (-usi) bendradarbiauti su kolegomis, klientais ar rangovais. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

2. Žmogiškasis kapitalas

2. Aš labai greitai prisitaikau prie pokyčių ir iššūkių. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

3. Žmogiškasis kapitalas

3. Aš nevengiu prisiimti rizikos savo darbe. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

4. Žmogiškasis kapitalas

4. Aš suprantu LESTO ilgalaikę strategiją, planus ir politiką. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

5. Žmogiškasis kapitalas

5. Aš žinau kaip tinkamai atlikti savo funkcijas (know-how). *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

6. Žmogiškasis kapitalas

6. LESTO turi nusistovėjusią organizacijos kultūrą ir aš nepatiriu prisitaikymo prie jos sunkumų. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

7. Struktūrinis kapitalas

7. LESTO turi valdymo filosofiją, kuri pažymi, kad visi susitarimai vykdomi profesionaliai ir niekas negali vienašališkai pakeisti susitarimo. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

8. Struktūrinis kapitalas

8. Sprendimų priėmimas man yra suprantamas. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



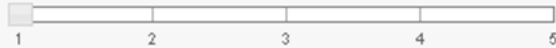
Visiškai sutinku

9. Struktūrinis kapitalas

9. Beveik visi susitarimai yra užregistruojami informacinėse sistemose ir duomenų valdymas vyksta automatizuotai be žmogaus įtakos. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



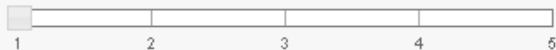
Visiškai sutinku

10. Struktūrinis kapitalas

10. LESTO turi labai stiprią informacijos pasidalinimo sistemą. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



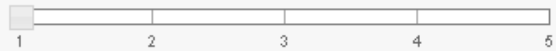
Visiškai sutinku

11. Struktūrinis kapitalas

11. Pritariu, kad atlygio sistema yra sąžininga ir sukurta atsižvelgiant į pareigų atlikimą. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



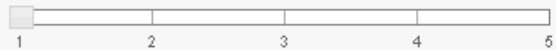
Visiškai sutinku

12. Struktūrinis kapitalas

12. Man pakanka darbo laiko ir darbo priemonių man nustatytiems tikslams pasiekti. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

13. Struktūrinis kapitalas

13. Man niekas netrukdo pasidalinti ir pasikeisti žiniomis su kolegomis organizacijos viduje bei su specialistais už organizacijos ribų. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

14. Struktūrinis kapitalas

14. Man aiški ir suprantama LESTO vizija bei misija ir aš joms pritariu. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

15. Struktūrinis kapitalas

15. Visi mokymai, kuriuose aš dalyvauju, yra reikalingi mano darbui. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

16. Struktūrinis kapitalas

16. Sutinku, kad LESTO investuoja į informacines sistemas pakankamai. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



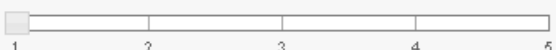
Visiškai sutinku

17. Ryšių kapitalas

17. Aš operatyviai informuoju klientus apie LESTO naujai teikiamas paslaugas. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



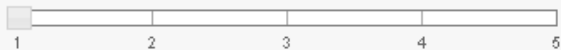
Visiškai sutinku

18. Ryšių kapitalas

18. Aš išsiaiškinu klientų poreikius detaliai ir patenkinu juos klientui tinkamiausiu būdu. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

19. Ryšių kapitalas

19. Vykdydamas (-a) savo funkcijas, aš visuomet atsižvelgiu į kliento pateiktą neigiamą patirtį. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

20. Ryšių kapitalas

20. Vykdydamas (-a) savo funkcijas, aš atsižvelgiu į klientų pasiūlymus. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

21. Ryšių kapitalas

21. Aš sutinku, kad LESTO klientų pasitenkinimas yra labai aukštas. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

22. Ryšių kapitalas

22. Vykdydamas (-a) savo funkcijas, aš glaudžiai bendradarbiauju su kolegomis, rangovais, tiekėjais, valdžios institucijomis ar kitais susijusiais asmenimis. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

23. Ryšių kapitalas

23. Klientai turi galimybę pateikti naudingą informaciją, kuri labai svarbi mano funkcijų vykdymo tobulėjimui. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

24. Proaktyvi asmenybė

24. Aš nuolatos teikiu naujas idėjas, net jei ir sulaukiu pasipriešinimo. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

25. Proaktyvi asmenybė

25. Aš puikiai įžvelgiu galimybes patobulinti savo kasdienę veiklą. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

26. Proaktyvi asmenybė

26. Jei aš tikiu savo sumanymu, neatsižvelgiant į kliūtis, aš pasistengsiu, kad tai būtų įgyvendinta. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

27. Asmeninis efektyvumas

27. Aš aktyviai dalinuosi informacija su savo komandos nariais. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

28. Asmeninis efektyvumas

28. Aš padedu išsikelti padalinio tikslus. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

29. Asmeninis efektyvumas

29. Aš teikiu pasiūlymus su mano darbu susijusioms naujoms tvarkoms ar atlikimo tobulinimui. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

30. Asmeninis efektyvumas

30. Aš inicijuju susitikimus su klientais, rangovais, tiekėjais ar kitais suinteresuotais asmenimis dėl susidariusių problemų. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

31. Asmeninis efektyvumas

31. Aš analizuoju įsisenėjusias problemas, siekdamas (-a) surasti sprendimus. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

32. Asmeninis efektyvumas

32. Aš dažnai teikiu siūlymus kolegoms iš kitų padalinių dėl veiklos patobulinimo. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

33. Kontrolė

33. Daugumos problemų, su kuriomis aš susiduriu, sprendimai priklauso ne nuo manęs. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



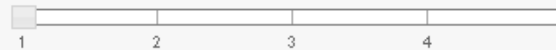
Visiškai sutinku

34. Kontrolė

34. Aš niekam nepasakoju apie savo veiklos problemas, nes manau, kad niekas nepasikeis. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

35. Kontrolė

35. Aš pilnai kontroliuoju savo vykdomų procesų rezultatus. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku]

Visiškai nesutinku



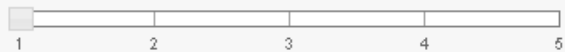
Visiškai sutinku

36. Kontrolė

36. Mano veikloje kartojasi vis tos pačios problemos. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



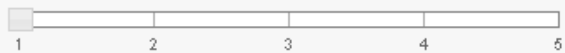
Visiškai sutinku

37. Orientacija į pokyčius

37. Savo kasdieninėje veikloje dažniausiai atlieku patikrintus veiksmus. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

38. Orientacija į pokyčius

38. Sutinku, kad jei veikla vyksta sklandžiai, tuomet nėra būtinybės galvoti apie pokyčius. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

39. Orientacija į pokyčius

39. Mano darbo pagrindinė užduotis yra pasiekti rezultata, o ne pildyti ataskaitas ar galvoti apie tikslus. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

40. Orientacija į pokyčius

40. Mano darbas yra efektyvesnis tuomet, kai aš darau tai ką žinau, o ne mokausi naujų dalykų. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

41. Orientacija į pokyčius

41. Pernelyg dažnai darbo praktika keičiama tik tam, kad būtų pakeista. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



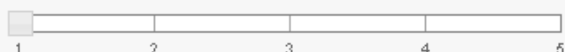
Visiškai sutinku

42. Orientacija į lankstumą

42. Aš manau, kad ne visi mano kolegos dirba taip, kaip galėtų. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

43. Orientacija į lankstumą

43. Aš manau, kad kai kurie darbai mano kasdieninėje veikloje yra bereikalingi. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

44. Orientacija į lankstumą

44. Aš manau, kad mano veiklos rezultatai nėra tokie geri, kokie galėtų būti. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

45. Orientacija į lankstumą

45. Aš nepritaikau savo naujų įgūdžių darbe. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

46. Orientacija į lankstumą

46. Mano klientai nėra visuomet patenkinti suteiktomis paslaugomis. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

47. Orientacija į lankstumą

47. Aš ne visuomet pasiekiu nustatytų tikslų. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

48. Principai per praktiką

48. Mano kasdieninės veiklos vykdymas naujai man yra kasdienybė. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

49. Principai per praktiką

49. Aš lengvai apibūdinu savo kasdieninės veiklos naujoves. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

50. Principai per praktiką

50. Darbuotojai, kurie įtraukti į mano naujai vykdomą kasdieninę veiklą, gerai ją išmano. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

51. Principai per praktiką

51. Mano naujai vykdoma kasdieninė veikla pakeičia nusistovėjusią veiklą visiems laikams. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

52. Principai per praktiką

52. Naujai vykdomą kasdieninę veiklą aš pritaikau sklandžiai. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

53. Praktika per principus

53. Aš esu pripratęs (-usi) prie savo kasdieninės veiklos. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

54. Praktika per principus

54. Aš automatiškai vykdu naujai nustatytą kasdieninę veiklą. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

55. Praktika per principus

55. Aš pakoreguoju savo įpročius pagal naujai vykdomą kasdieninę veiklą. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

56. Grįžtamasis ryšys

56. Jei aš savo kasdieninę veiklą vykdu ne pagal nusistovėjusias tvarkas, tuoj pat susilaukiu pastabų iš kolegų. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

57. Grįžtamasis ryšys

57. Aš visuomet pastebiu trūkumus savo kasdieninėje veikloje. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

58. Grįžtamasis ryšys

58. Problemas mano kasdieninėje veikloje dažniausiai pastebi mano vadovas. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

59. Grįžtamasis ryšys

59. Aš dažnai diskutuoju su kolegomis apie savo kasdieninės veiklos tobulinimą, įvertinus gautas pastabas. *

[vertinkite teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - iš dalies sutinku, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku

Visiškai nesutinku



Visiškai sutinku

60. Bendrieji klausimai

60. Jūsų užimamos pareigos *

- Specialistas
- Vadovas

61. Bendrieji klausimai

61. Jūsų amžius *

- 18-30 metų
- 31-40 metų
- virš 40 metų

62. Bendrieji klausimai

62. Jūsų bendras darbo stažas elektros energijos skirstomuosiuose tinkluose *

- 0-5 metų
- 6-10 metų
- 11-20 metų
- 21-30 metų
- virš 30 metų

63. Bendrieji klausimai

63. Jūs dirbate *

- Centrinėje būstinėje
- Regiono būstinėje
- Teritorinėje būstinėje