

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa

Kodas 62603S107

**INDRĖ MAKELYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO ĮTAKA ŠIUOLAIKINEI  
ORGANIZACIJAI**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**INDRĖ MAKELYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO ĮTAKA ŠIUOLAIKINEI  
ORGANIZACIJAI**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

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

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

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

Kaunas 2011

## TURINYS

LENTELIŲ ŠARŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ ŠARŠAS.....	5
ĮVADAS.....	7
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO ĮTAKOS ŠIUOLAIKINEI ORGANIZACIJAI TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Žmogiškųjų išteklių kapitalas šiuolaikinės organizacijos kontekste.....	12
1.1.1. Žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvokos interpretacijos.....	12
1.1.2. Šiuolaikinės organizacijos sąvokos reikšmė.....	15
1.1.3. Požiūris į žmogiškųjų išteklių kapitalą šiuolaikinėje organizacijoje.....	19
1.2. Žmogiškųjų išteklių kapitalo teorijos ir koncepcijos.....	22
1.3. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai.....	27
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO ĮTAKOS ŠIUOLAIKINEI ORGANIZACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	31
2.1. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai aspektai Lietuvos ir užsienio tyrimuose.....	31
2.2. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modeliai.....	37
2.3. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo modelis.....	42
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO ĮTAKOS ŠIUOLAIKINEI ORGANIZACIJAI TYRIMAS.....	47
3.1. Tyrimo metodika.....	47
3.2. Tyrimo rezultatų aptarimas ir analizė.....	52
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas.....	69
IŠVADOS.....	74
SANTRAUKA (anglų kalba) .....	76
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	82

## LENTELIŲ ŠARAŠAS

1 lentelė Žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo sąvokų interpretacija.....	12
1 lentelės tęsinys Žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo sąvokų interpretacija.....	13
2 lentelė Organizacijos sampratos prielaidos ir nauji faktai.....	17
3 lentelė Žmogiškųjų išteklių teorijų požiūris į žmogiškųjų išteklių kapitalą.....	23
4 lentelė Žmogiškųjų išteklių kapitalo produktyvumas pagal kvalifikaciją.....	32
5 lentelė Keturios pagrindinės taktikos optimizuoti talentus.....	33
6 lentelė Organizacijos pelno norma pagal išsilavinimo lygį.....	34
7 lentelė Anketos dalių pagrindiniai tikslai.....	48
8 lentelė Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus.....	50
9. lentelė Žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų dalių svarba.....	52
10 lentelė Investicijų įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms.....	54
11. lentelė Žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams priklausomybė nuo investicijų įtakos žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms.....	55
12 lentelė Investicijų į savęs mokymąsi ir tobulinimą naudingumas darbe.....	57
13. lentelė Žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksmų bei požymių įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams ir mokymo bei tobulinimo įtakos žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksmams tarpusavio priklausomybė.....	59
14 lentelė Investicijų įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalo veiklos rezultatams.....	62
15 lentelė Supažindinimo su veiklos rezultatais ir paskatinimo už efektyvų darbą tarpusavio priklausomybė.....	64
16 lentelė Organizacijos finansinės naudos, gautos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojama į žmogiškųjų išteklių kapitalą dažnių lentelė.....	65
17 lentelė Darbuotojų skirstymas pagal kvalifikacijas.....	68
18 lentelė Darbuotojų skirstymas pagal kvalifikaciją.....	94
19 lentelė Ekonominis žmogiškųjų išteklių kapitalo potencialo vertinimas.....	95

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tradicinės organizacijos transformacija į šiuolaikinę organizaciją.....	17
2 pav. Šiuolaikinės ir tradicinės organizacijų vertės.....	18
3 pav. Šiuolaikinės organizacijos požiūris į žmogiškųjų išteklių kapitalą.....	20
4 pav. Požiūris į šiuolaikinę ir tradicinę organizaciją.....	21
5. pav. Darbo vietos atitikimo trianguliacija.....	27
6. pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai grandinė.....	28
7. pav. Darbuotojo dalyvavimo valdyme lygis.....	29
8 pav. Ekonominis žmogiškųjų išteklių potencialo įvertinimas.....	32
9 pav. Žmogiškojo kapitalo vertinimo būdai.....	37
10 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos orientavimo į vartotojų lojalumo skatinimą modelis.....	38
11 pav. „Skandia“ modelis.....	39
12 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo mokymo sistemos modelis.....	40
13 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo užduočių modelis.....	41
14 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo modelis.....	43
15 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams.....	87
16 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksnių bei požymių įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams.....	53
17 pav. Investicijų įtakos laipsnis žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms.....	88
18 pav. Investicijų į savęs tobulinimą ir mokymą pasiskirstymas.....	88
19 pav. Organizacijos investavimo į darbuotojų tobulinimą ir mokymą pasiskirstymas.....	89
20 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie mokymus jų organizacijoje.....	89
21 pav. Mokymuose ir savęs tobulinime gautų žinių panaudojimas darbe.....	57
22 pav. Darbuotojų mokymo ir tobulinimo įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksniams ir požymiams.....	58
23 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo dalyvavimas sprendimų priėmime.....	60
24 pav. Investicijų įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams.....	62
25 pav. Respondentų supažindinimas su savo veiklos rezultatais.....	90
26 pav. Paskatinimas už efektyvų darbą.....	90
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	66

28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	91
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo organizacijoje trukmę.....	91
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	92
31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	92
32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal specialybę.....	93
33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimą.....	93
34 pav. Pakoreguotas žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelis.....	72

## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Pablogėjusi ekonominė situacija rinkoje įtakoja pasikeitimus įvairiose srityse. Pokyčių laikas atneša daug iššūkių ir šiuolaikinėms organizacijoms - ypatingai vadovams, kuriems tenka įgyvendinti sprendimus per savo darbuotojus, dirbti sunkiau ir siekti daugiau su mažesniu kiekiu išteklių. Todėl pradedama į žmogiškuosius išteklius žiūrėti kitaip, pradedama ieškoti taip vadinamų talentų. Tereikia identifikuoti tuos, kurie gali sukurti vertę organizacijoje ir leisti pasireikšti darbuotojams galintiems veikti pelningai. Optimalus darbuotojų organizavimas padeda šiuolaikinei organizacijai nepasimesti ir kuo efektyviau panaudoti pagrindinį intelektualinį veiksni - žmogiškųjų išteklių kapitalą – organizacijos veikloje. Ši priemonė yra būtina organizacijai, nes leidžia jai savalaikiai ir optimaliai reaguoti į aplinkos pokyčius. Kuo pokyčiai yra sudėtingesni ir greitesni, tuo būtinesnis tampa racionalus žmogiškųjų išteklių kapitalas.

Tokiomis intensyvių pokyčių sąlygomis, kaip ekonominis nuosmukis, visos be išimties organizacijos susiduria su žmogiškųjų išteklių kapitalo problemomis. Problemos aktualumas sietinas su tuo, kad ekonominio nuosmukio sąlygomis pagrindiniu tikslu turi tapti žinių siekimas bei jų pavertimas asmeniniu turtu, kitaip sakant turi būti formuojamas žmogiškasis kapitalas. Iš naujo įvertinant žmogiškųjų išteklių panaudojimo prioritetus ekonominio nuosmukio sąlygomis, būtina parinkti tinkamus žmogiškųjų išteklių vertinimo modelius, leisiančius efektyviau panaudoti patį svarbiausią organizacijų turtą – žmogiškųjų išteklių kapitalą. Tai iš esmės pakeičia ne tik organizacijų vadybos principų esmę, bet ir nuosavybės valdymo sistemą. Organizacija turi iš naujo apibrėžti tikslą, kad jis patenkintų savininkus ir kartu patenkintų žmogiškojo kapitalo, suteikiančio organizacijai turto kūrimo galių, savininkus – protinio darbo darbuotojus. Ateityje organizacijos bus priverstos pakeisti požiūrį į žmogiškųjų išteklių kapitalo tikslus ir principus.

**Problemos ištyrimo lygis.** Žmogiškųjų išteklių kapitalas nagrinėjamas įvairiais aspektais. Šiuos aspektus, kaip darbuotojų atrankos ir jos sąsajų su produktyvumu nagrinėjo organizacijų psichologai Frank L. Schmidt ir John E. Hunter (1998). V. Gižienė ir Ž. Simanavičienė (2009), žmogiškųjų išteklių kapitalą vertinimo pajamų ir išlaidų metodo aspektu. L. Lobonova (2007) aptaria žmogiškųjų išteklių kapitalo modelių įvairovę bei pateikia jų palyginimą, atskleidžia požiūrį į darbuotoją, vadovo elgesio su darbuotojais normas bei pasekmes. M. Karčiauskas (2006) žmogiškųjų išteklių kapitalą nagrinėja kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo koncepcijos aspektu. L. Rupeikienė (2007) kalba apie žmogiškųjų išteklių kapitalo problemas įgyvendinant Bolonijos proceso siekius, čia nagrinėjama žmogiškųjų išteklių kapitalo samprata. Z. O.

Atkočiūnienė (2008) analizuoja individualius sprendimus, susijusius su investavimu į didesnio našumo įgūdžius bei žinias. J. Bagdanavičius (2002) išplėtė žmogiškojo kapitalo sąvoką. Ryšį tarp darbuotojų kompetencijos ir įmonės veiklos savo empiriniuose tyrimuose nagrinėjo ir žinomas švietimo ekonomikos specialistas G. Psacharopoulos bei amerikiečių specialistai švietimo ekonomikos srityje L. Lesli (1991) ir P. Brinkman XX a. pabaigoje. Šį aspektą nagrinėjo ir T. Shultz (1971) bei L. Rupeikienė (2007). Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką organizacijos rinkos vertei nagrinėjo T. A. Stewart (1997). M. Heffernan ir P. Flood (2000) tyrinėjo personalo valdymo patirties, organizacijos charakteristikos ir organizacijos veiklos rezultatų priklausomumą nuo žmogiškųjų išteklių kapitalo kompetencijos struktūrų taikymų organizacijose. V. Gižienė, Ž. Simanavičienė (2009), P. Papšienė, N. Vilkaitė (2009), S. P. Raub, B. Sthapit, (2001), C. Philip Wright, D. Gary Geroy, M. Macphee, (2000) nagrinėjo modelius vienaip ar kitaip susijusius su žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai. Apibendrinant problemos ištyrimo lygį, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas įtakoja šiuolaikinę organizaciją, tačiau remiantis išvardintais aspektais ši įtaka nėra pakankamai išnagrinėta.

**Darbo problema** – kaip žmogiškųjų išteklių kapitalas daro įtaka šiuolaikinei organizacijai?

**Darbo objektas** – žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai.

**Darbo tikslas** – ištirti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai.

**Darbo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai :**

- Išsiaiškinti šiuolaikinės organizacijos ir žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvokas šiuolaikinės organizacijos kontekste.
- Nustatyti požiūrį į žmogiškųjų išteklių kapitalą šiuolaikinėje organizacijoje, bei pateikti žmogiškųjų išteklių kapitalo teorijas ir koncepcijas.
- Nustatyti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai.
- Išnagrinėti Lietuvos ir užsienio atliktus empirinius tyrimus bei modelius atspindinčius žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai.
- Įvertinus teorinius ir empirinių tyrimų aspektus suformuoti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelį.
- Atlikti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelio empirinį įvertinimą ir nustatyti iškeltų hipotezių pasitvirtinimą arba nepasitvirtinimą.

**Darbo struktūra.**



Pirmojoje darbo dalyje „Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai teoriniai aspektai“ išsiaiškinamos sąvokos, formuojami žmogiškųjų išteklių kapitalo apibrėžimai. Apžvelgiama literatūra susijusi su žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką organizacijai. Atsirenkamos ir analizuojamos teorijos bei koncepcijos, kuriomis remiantis atliekama tolimesnė, žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai, analizė.

Antrojoje darbo dalyje „Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai empirinis ištyrimo lygis“ įvertinamas, žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai, ištyrimo lygis. Analizuojami Lietuvoje ir užsienyje atlikti darbai bei empiriniai tyrimai šia tema.

Trečiojoje darbo dalyje „Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimas“ pateikta susisteminta informacija apie žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai, remiantis anketinės apklausos metodu bei ekonominiu žmogiškųjų išteklių potencialo įvertinimo metodu. Aptarta tyrimo metodika, pateiktas duomenų analizės bei rezultatų aptarimas ir jų vertinimas.

#### **Darbo ir tyrimo metodai:**

*Mokslinės literatūros analizė* atliekama nagrinėjant žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką organizacijai bei siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių kapitalo sampratą organizacijos kontekste ir šiuolaikinės organizacijos sąvoką.

*Lyginamoji analizė.* Darbe atliekama skirtingų žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvokų ir sampratų lyginamoji analizė, siekiant atskleisti įvairių autorių požiūrius į žmogiškųjų išteklių kapitalo esmę organizacijos kontekste. Taip pat šiuo principu analizuojama šiuolaikinės organizacijos sąvoka.

*Anketinė apklausa* naudojama siekiant atskleisti respondentų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką organizacijai. Taip pat, siekiant surinkti pradinius duomenis tolimesnei, žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, analizei, panaudojant pasirinktus vertinimo modelius.

*Matematinės statistikos metodai* naudojami atlikti tyrimo duomenų įvertinimą. Siekiant apskaičiuoti ekonominį žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimą bei analizei atlikti pagal pasirinktus žmogiškųjų išteklių kapitalo vertinimo modelius.

#### **Darbo hipotezės:**

H1: Žmogiškųjų išteklių kapitalas, veikiamas investicijų, daro įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.

H2: Gauti šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatai ir finansinė nauda iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojami į žmogiškųjų išteklių kapitalą.

**Naudoti literatūros šaltiniai.** Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslo atstovų straipsniais bei darbais, susijusiais su vadybinėmis žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidomis ir galimybėmis, žmogiškojo kapitalu, grupe kaip dinamine sistema, šiuolaikinės vadybos pagrindinėmis idėjomis ir priemonėmis, organizacijų ir visuomenės pokyčiais, žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje. Analitinė dalis remiasi lietuvių ir užsienio mokslininkų empiriniais tyrimais bei analizėmis. Naudojamosi tyrėjų suformuotais modeliais, atspindinčiais vienokią ar kitokią žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai.

#### **Teorinė darbo reikšmė.**

- Remiantis žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo sąvokų interpretacijomis apibrėžiama nauja žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvoka. Ši sąvoka buvo patobulinta tam tikrais aspektais, tapo platesnė ir daugiau apimanti nei atskiros žmogiškųjų išteklių ar žmogiškojo kapitalo sąvokos, tai leido išsamiai išnagrinėti šiuolaikinės organizacijos darbuotojus ir jų savybes bei tų savybių ir jų pačių įtaką šiuolaikinei organizacijai.
- Naudojantis organizacijos transformacijos laike schema, apibrėžta šiuolaikinės organizacijos sąvoka. Ši sąvoka leidžia formuoti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo modelį, nes tik šiuolaikinėje organizacijoje yra tam tikri momentai ir fragmentai (galimybės investuoti į žmogiškųjų išteklių kapitalą, organizacijos vizija ir misija, virtuali erdvė, organizacinė struktūra bei požiūris), kurie leidžia taikyti šio modelio schemą.
- Remiantis šiuolaikinėmis tendencijomis, atskleistas šiuolaikinės organizacijos požiūris į žmogiškųjų išteklių kapitalą. Šis požiūris padėjo atskleisti tradicinės ir šiuolaikinės organizacijos skirtumus, taip išgrynindamas šiuolaikinės organizacijos aspektus. Tai leido tinkama linkme modeliuoti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo modelį.
- Atskleista žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai, tai leido identifikuoti sritis kurias reikėtų akcentuoti atliekant tolimesnį tyrimą.

#### **Praktinė darbo reikšmė.**

- Išryškinamos sąsajos ir atitikimas tarp teorinių sąvokų ir empirinių tyrimų žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai srityje. Tai leido atskleisti ar teoriniai aspektai atitinka praktinius tyrimus, padėjo išryškinti sritis kurios dar pakankamai neištirtos ir neišnagrinėtos, bei tyrimą nukreipti tinkama kryptimi.

- Remiantis išnagrinėtais empiriniais tyrimais ir pateiktų modelių analize formuojamas naujas žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo modelis. Patektu modeliu yra atliekamas tolimesnis tyrimas atskleidžiantis žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai.
- Remiantis žmogiškųjų išteklių kapitalo ekonomine vertinimo skaičiuokle apskaičiuotas tiriamos organizacijos žmogiškųjų išteklių kapitalo produktyvumas. Šio skaičiavimo metodo reikšmingumas yra tas, kad galima skaitine išraiška išreikšti neskaitinius duomenis.
- Atliktus žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimą, nustatytos esminės žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios (žinios, gabumai, kompetencija) ir esminės organizacijos lygyje esančios dedamosios (žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymas, atitikimas konkurencingumo testui, t.y. vertingumas ir stabilumas) į kurias investuojant labiausiai įtakojami šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatai (efektyvumas, pelningumas).

**Rezultatų aprobavimas.** Buvo dalyvauta šiose tarptautinėse mokslinėse studentų konferencijose:

- „Verslo aktualijos busimųjų vadybininkų požiūriu“, straipsnis „Aktualiausios jaunimo verslumo ugdymo problemos“.
- „Ekonomika ir vadyba – 2010“, straipsnis „Žmogiškųjų išteklių kapitalo plėtros įtaka aplinkos apsaugai“.

**Darbo struktūros paaiškinimas.** Darbą sudaro trys dalys: teorinė, analitinė ir tyrimo dalis. Darbe yra 76 puslapiai, 34 paveikslai, 19 lentelių, 10 priedų ir 53 literatūros šaltiniai.

# 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO ĮTAKOS ŠIUOLAIKINEI ORGANIZACIJAI TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių kapitalas šiuolaikinės organizacijos kontekste. Aptariamos pagrindinės žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo teorijos bei koncepcijos, nurodant jų požiūrį į žmogiškųjų išteklių kapitalą. Nagrinėjama žmogiškųjų išteklių kapitalo daroma įtaka šiuolaikinei organizacijai.

## 1.1. Žmogiškųjų išteklių kapitalas šiuolaikinės organizacijos kontekste

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai būtina apibrėžti, kas tai yra šiuolaikinė organizacija ir kaip ji suvokiama. Taip pat svarbu išsiaiškinti, kaip suvokiamas žmogiškųjų išteklių kapitalas ir apibrėžti jo sąvoka šiuolaikinės organizacijos kontekste.

### 1.1.1. Žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvokos interpretacijos

Analizuojant mokslinius literatūros šaltinius, aptinkama įvairių žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo sąvokų apibrėžimų. Vieni autoriai šias sąvokas sutapatina, kiti apibrėžia, kaip skirtingus terminus. Tačiau žmogiškųjų išteklių kapitalas, kaip sisteminės funkcinės - struktūrinės organizacijos reiškinys negali būti atskleistas viename apibrėžime. Kaip teigia S. Gudauskaitė (2007), ji gali būti interpretuojama įvairiai. Todėl 1 lentelėje susistemintai pateikiama žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo sąvokų interpretacija.

1 lentelė

#### Žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo sąvokų interpretacija

Autorius	Sąvokos	Sąvokos interpretacija
R. Klimecki, (2001)	Žmogiškasis kapitalas	Organizacijos išteklis turintis įtakos organizacijos pelningumui ir efektyvumui.
J. Bagdanavičius, (2002)	Žmogiškasis kapitalas	Sąvoka suvokiama plačiąją prasme, tai ne tik įgūdžiai, žinios, gabumai bet ir atsargos
A. Ivanovic ir P. H. Collin, (2003)	Žmogiškasis kapitalas	Žmonių įgūdžiai ir gebėjimai leidžiantys pasiekti organizacijos tikslus.
L. Rupeikienė (2007)	Žmogiškasis kapitalas	Turintis kompetenciją organizacijos darbuotojas, savo sprendimais įtakoja organizacijos veiklą.

1 lentelės tęsinys

Autorius	Sąvokos	Sąvokos interpretacija
Z. O. Atkočiūnienė, (2008)	Žmogiškasis kapitalas	Ši sąvoka grindžiama ekonomine logika, kuri reikalauja individualių sprendimų ir investavimą, kad būtų pasiektas didesnis našumo lygis ir žinios.
M. Karčiausko, (2006)	Žmogiškasis kapitalas Žmogiškieji ištekliai	Teorinis ir praktinis išsilavinimas didinantis darbo našumą. Veiksnyss dėl kurio organizacija egzistuoja ir plečiasi.
A. Sakalas, (2003)	Žmogiškieji ištekliai	Žmogus esantis organizacijos pamatas, tik jo tobulinimas ir vystymas gali išspręsti keliamus uždavinius.
J. Bratton bei J. Gold, (2003)	Žmogiškieji ištekliai	Žmonių gebėjimas, kurio panaudojimas yra lemiamas, siekiant konkurencinio pranašumo.
R. Vainienė, (2005)	Žmogiškieji ištekliai	Plačiąja prasme tai šalies gyventojai, darbo ištekliai. Siaurąja prasme, tai gamybos veiksnyss bei darbo jėga.
M. Армстронг, (2007)	Žmogiškieji ištekliai	Reikalingi ištekliai, organizacijos ateities poreikiams tenkinti, susiję su darbo našumo ir efektyvumo kėlimu.
P Papšienė, N. Vilkaitė, (2009)	Žmogiškieji ištekliai	Ypatinga išteklių rūšis padedanti išspręsti organizacijos problemas.
P. Papšienė ir A. Čiarniauskienė, (2009)	Žmogiškieji ištekliai	Žmogiškieji ištekliai daro įtaką personalo aplinkai ir socialiniams veiksniams.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Siekiant detaliau atskleisti žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvoką organizacijos kontekste, reikia išsamiau ją išnagrinėti. Kaip teigia Z. O. Atkočiūnienė (2008) žmogiškasis kapitalas pagrįstas ekonomine logika, kuri analizuoja individualius sprendimus, susijusius su investavimu ir didesnio našumo įgūdžius bei žinias. Tai pagrindinis organizacijos išteklis, nes atskiri asmenys gali pritaikyti visus kitus išteklius bei turi reikšmingos įtakos organizacijos pelningumui ir efektyvumui (Klimecki R., 2001). A. Ivanovic ir P. H. Collin (2003) teigimu, tai žmonių įgūdžiai ir gebėjimai, kurie reikalingi norint pasiekti įmonės tikslus. L. Rupeikienė (2007) žmogiškąjį kapitalą suvokia, kaip tam tikrą kompetenciją turintį organizacijos darbuotoją, kuris, priimdamas ir realizuodamas sprendimus, įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą. J. Bagdanavičius (2002) žmogiškojo kapitalo sąvoka kiek išplečia. Čia teigiama, kad tai ne tik įgūdžiai, žinios, gabumai, kuriais asmuo disponuoja, bet tai tuo pačiu ir atsargos. Jos yra tikslingai žmogaus naudojamos visuomeninės reprodukcijos sferoje ir skatinančios darbo našumo bei gamybos augimą. Visa tai lemia darbininkų pajamų augimą. Galų gale, pajamų didėjimas stimuliuoja investicijas ir išsilavinimą ir taip kaupiamos naujos žinios, įgūdžiai ir motyvacijos bei jų atsargos, kurios ateityje bus efektyviai naudojamos. A. Sakalas (2003) pastebi, kad personalas atlieka ne tik gamybinę, bet ir vartojimo funkciją. Kad ir kokios svarbios būtų technologijos, organizacijos pamatas yra žmogus, todėl sprendžiant laikmečio keliamus uždavinius didžiausias dėmesys koncentruotinas ir žmogiškuosius išteklius ir jų vystymą. O tai atsispindi per žmonių motyvaciją, kaip teigia B. Leonienė (2001) žmogus yra motyvuotas, kaip ir paskatą ima reaguoti dėsningai.

M. Karčiausko (2006) žmogiškojo kapitalo sąvoka atitinka J. Bagdanavičius teiginius, čia ši koncepcija apibrėžiama, kaip teorinis ir praktinis išsilavinimas didinantis darbo našumą. Toliau M. Karčiauskas apibrėžia ir žmogiškuosius išteklius. Juos apibūdina, kaip organizacijos plėtros ir egzistavimo vieną iš veiksnių. Internetinis verslo sąvokų žodynas („Businessdictionary.com“) žmogiškąjį kapitalą įvardija taip pat panašiai, tai sveikatos, žinių, motyvacijos ir įgūdžių pasiekimai, kurie yra laikomi galutiniu tikslu savaime. Organizacinėje aplinkoje, žmogiškasis kapitalas reiškia kolektyvinę vertę organizacijos intelektiniame kapitale, t.y. kompetencija, žinios ir įgūdžiai. Šis kapitalas yra organizacijos nuolat atsinaujinantis energijos šaltinis kūrybiškumas ir novatoriškumas, jis gali keistis, bet nėra įtrauktas į finansinę atskaitomybę. Skirtingai nuo struktūrinių kapitalų, žmogiškasis kapitalas visada priklauso asmenims, kurie gali „išeiti pro duris“. Žmogiškieji išteklių taip pat apibūdinami, kaip svarbiausi gamybos išteklių, kurie sukuria didžiausią ir ilgiausiai trunkančią naudą organizacijai. Jie pasireiškia žinių, įgūdžių ir žmonių motyvacija, tai mažiausiai mobilus gamybos veiksnys iš visų keturių ir esant tinkamoms sąlygoms su amžiumi ir patirtimi, auga bei didėja. To negali padaryti nė vienas kitas išteklius. Kaip matome iš principo sąvokos nesupriešinamos, o priešingai papildančios vieną kitą.

Šių sąvokų papildymas ir kompleksiskumas atsispindi ir P. Papšienės, N. Vilkaitės (2009) bei M. Karčiausko pateiktame žmogiškųjų išteklių sąvokos apibūdinime. Čia taipogi žmogiškieji išteklių apibrėžiami, kaip ypatinga išteklių rūšis, ji naudojama taip, kad prisidėtų prie organizacijos problemų sprendimo, kaip efektyvus ir veiksmingas „kolektyvinis veikėjas“. Pasak R. Ginevičiaus ir kt. (2006), žmogiškųjų išteklių vadybos metodai tobulėja ir dėl jų modernumo, nuoseklumo bei pagrįstumo priklauso organizacijos konkurencingumas bei ekonominis visuomenės lygis. Panašiai teigia ir J. Bratton bei J. Gold (2003), jų nuomone žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis, vienas iš galimų darbo santykių vadybos metodų, akcentuojančių, jog žmonių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas, siekiant konkurencinio pranašumo. Taipogi P. Papšienė ir A. Čiarniauskienė (2009) teigia, kad žmogiškieji išteklių daro įtaką personalo aplinkai ir socialiniams veiksniams. Арметронт М. (2007) nurodo, kad žmogiškieji išteklių susijęs su klausimais, apimančiais, kultūros plotmės pasikeitimus, darbo efektyvumo, našumo kėlimą, reikalingų išteklių, organizacijos ateities poreikiams tenkinti, paskelbimą, specialių gabumų bei pasiekimų koordinavimą.

Tuo tarpu R. Adomonienė (2009) į žmogiškuosius išteklius žvelgia dvejopai. Kaip į jau esančius, kuriuos galima išskirti, tirti ir aprašyti – pažinimo kryptis, antra, kaip į daromus, formuojamus – veikimo kryptis. Žmogiškųjų išteklių skirstymas būdingas ir R. Vainienei (2005),

tačiau čia jie suvokiami siaurąją ir plačiąją prasme. Plačiąją prasme tai šalies gyventojai, darbo ištekliai. Siaurąją prasme, tai gamybos veiksnys, darbo jėga, kurios kiekis ir kokybė didėja dėl švietimo ir sveikatos paslaugų vartojimo, t.y. žmogaus našumas, viršijantis nekvalifikuoto darbo našumą, kitaip dar – žmogiškasis kapitalas. R. Vainienė taip pat, kaip ir M. Karčiauskas žmogiškuosius išteklius susieja su žmogiškuoju kapitalu.

Apibendrinant visų autorių sąvokų žmogiškieji ištekliai ir žmogiškasis kapitalas apibrėžimus daroma išvada, kad šios sąvokos viena su kita glaudžiai integruotos ir vieną kitą papildančios, bei kartu apimančios žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvoką. Todėl formuojamas toks žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvokos apibrėžimas, kuris ir bus naudojamas darbe. *Žmogiškųjų išteklių kapitalas – tai nuolat atsinaujinantis šaltinis į kurį integruojasi žinios, gabumai, valia, vertybės, kompetencija, stiprybė ir visas kitas žmogaus vidinis potencialas, kuriuo asmuo disponuoja, taip didindamas darbo našumą, organizacijos veiklos efektyvumą, problemų sprendimo operatyvumą bei kitus organizacijos funkcionavimo veiksnius. Tai atskleidžia egzistuojantį ryšį tarp darbuotojų vidinio potencialo, t.y. žmogiškųjų išteklių kapitalo, ir įmonės bei jos veiklos. Remiantis R. Vainienės (2005) skirstymu, šiame darbe žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvoka bus daugiau suvokiama siaurąją prasme, kaip darbo jėgos veiksnys, kurio kokybė gerėja skiepijant intervencijas į jį, o dėl to darbuotojų priimami sprendimai ar kiti atliekami veiksmai įtakoja teigiamą organizacijos veiklą.*

### **1.1.2. Šiuolaikinės organizacijos sąvokos reikšmė**

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai, svarbu išsiaiškinti šiuolaikinės organizacijos sąvokos reikšmę, o ji gali būti interpretuojama įvairiai.

Standartinė organizacijos sąvoka yra suvokiama vienu iš bendriausių organizacijos apibrėžimų. Organizacija – tai tam tikra struktūra, sudaryta iš individų grupių, tam tikrais būdais veikiančių kartu, siekiant bendro tikslo. Kitaip tariant, tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama stengiantis pasiekti užsibrėžtą tikslą, ir kurią sudaro du ar daugiau žmonių.

Tačiau šiuolaikinė organizacija yra neatsiejama nuo jos aplinkos – tai sąveikaujančios sudėtingos sistemos. Šiuolaikinės organizacijos aplinka yra sudėtinga, o jų viduje glūdi sunkiai nuspėjama dinamika. Todėl yra naudojamos strategijos, kurios suteikia pranašumą prieš konkurentus. (K. Lukauskaitė, 2002). Panašius aspektus, tačiau detalizuojant išskiria ir H. Haste (2001). Ji apibrėžia penkias pagrindines kategorijas į kurias šiuolaikinė organizacija turi atkreipti

dėmesį. Viena iš jų tai, technologinio pobūdžio kompetencija – ja nusakomas asmens ryšys su pasauliu, kurį įtakoja sugebėjimas gerai valdyti technologinius gebėjimus. Antroji kategorija, tai dviprasmybės ir įvairovės kompetencija, ji gali būti grįsta vertybėmis arba pažinimo teorija. Trečioji kategorija - bendruomenės sąsajų paieška ir palaikymas – čia mes perkeliame į asmeninę ir socialinę sritį. Ketvirtoji kategorija yra emocijos ir troškimas, motyvacijos vadyba. Bei penktoji kategorija - tarpininkavimas ir atsakomybė. Bet kokios šiuolaikinės organizacijos ilgalaikės sėkmės įgyvendinimui galiausiai reikšmės turi ir tai, ar organizacija sugeba pasiekti tokį lygį, kai tinkami žmonės tinkamu laiku atlieka tinkamą darbą. Kompanijos tikslai bei strategijos, kaip šių tikslų pasiekti, yra prasmingos tik tuo atveju, kai tų tikslų siekia talentingi, įgudę žmonės. (E. Veževičiūtė, 2008).

Šiuolaikinės organizacijos, norėdamos sukurti vientisą savo įvaizdį, parodyti, kas jos yra ir ko siekia, į vizijos, strategijos ir tapatumo aptarimą stengiasi įtraukti kuo daugiau savo narių. Tokių vidinių diskusijų tikslas yra susieti kolektyvinių organizacijos mąstymą, elgesį ir struktūrą į bendrą organizacijos kultūros visumą. Deja, daugeliui organizacijų bendros vertybių sistemos kūrimas ir valdymas tampa neįveikiama problema (V. Juščius, 2009). Tai patvirtina ir „2007 – 2013 Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje“ (2007), pateikta informacija, jog žmogiškųjų išteklių planus kol kas turi tik nedidelė organizacijų dalis, o jose dirbantys vadybininkai stokoja kompetencijos žmogiškųjų išteklių plėtros srityje. To priežastimi gali būti ir pasikeitusios organizacijos ir jos aplinkos situacijos nesuvokimas.

Kaip atskleidžia A. Gazarian (2009) vyksta organizacijos ir jos aplinkos kaita. Čia yra išskiriami šie etapai: organizacija kaip mašina, organizacija kaip atvira sistema, organizacija kaip gyvas organizmas ir organizacija kaip smegenys. Matome, jog išryškėja organizacijos vystymosi tendencijos, todėl šiuolaikinė organizacija šiame skirstyme galima priskirti trečios ir ketvirtos pakopos lygmenims. Būtent dėl šių vystymosi tendencijų atsiranda senos prielaidos ir visiškai nauji faktai, kurių nesuvokimas ir stabdo organizacijos veiklą. Yra išryškinamos prielaidos susijusios su organizacijos samprata, kurios laikui bėgant neatitinka tikrovės, o jų vietoje atsiranda nauji faktai (2 lentelė).

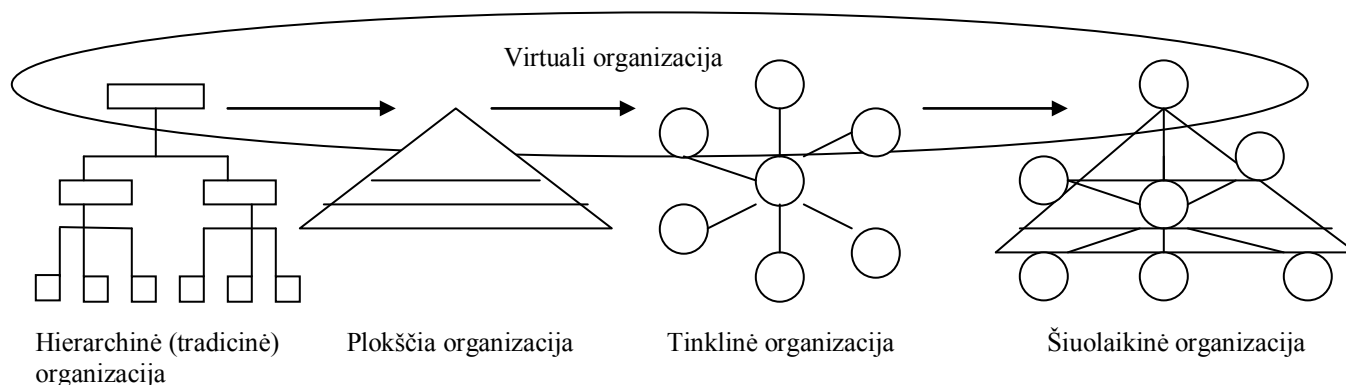


### Organizacijos sampratos prielaidos ir nauji faktai

Organizacijos sampratos prielaidos neatitinkančios tikrovės	Organizacijos sampratos nauji faktai
1 prielaida - organizacija yra paprasta uždara sistema, kas nuspręsta, tas ir bus.	1 faktas – organizacijos yra sudėtingos atviros sistemos, iš esmės įtakojamos aplinkos ir darančios įtaką aplinkai.
2 prielaida - veiklos aplinka yra stabili, todėl vadybininkai turi laiko paruošti atitinkamas strategijas ir šios strategijos dar nepraras prasmės iki tol, kol bus įgyvendintos.	2 faktas – aplinka keičiasi taip greitai, kad vadovai nebegali tikėtis jog jie pakankamai orientuojasi situacijoje, kad galėtų formuluoti labai detalias strategijas.
3 prielaida - organizacijoje yra aiškios valdymo pakopos.	3 faktas – paprastas linijinis priešasčių -pasekmių modelis sugriautas. Daugelis veiksmų gali vesti prie absoliučiai nenumatomų pasekmių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis GAZARIAN, A. (2009) Šiuolaikinės vadybos pagrindinės idėjos ir priemonės, p. 8-9.

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad šiuolaikinis požiūris į organizacijas yra atviras bei dinaminis. Jos analizuojamos, kaip organizuojančios ir save reprodukuojančios sistemos, galinčios atsirasti, funkcionuoti bei palaikyti savo egzistavimą ir žlugti jei nepavyksta. Būtent tai ir apibūdina šiuolaikinę organizaciją. Siekiant suvokti šiuolaikinės organizacijos susiformavimą, 1 paveiksle galima pateikti tradicinės organizacijos transformavimosi į šiuolaikinę organizaciją schemą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis WILEY, J. (2002) Information technology for management transforming business in the digital economy, p. 373.

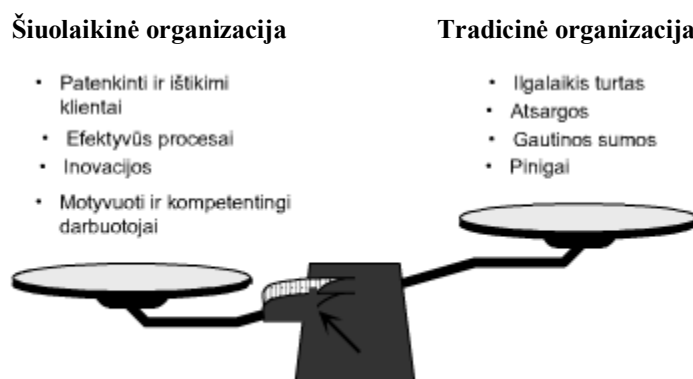
### 1 pav. Tradicinės organizacijos transformacija į šiuolaikinę organizaciją

Apibendrinant 1 paveikslą galima sakyti, kad hierarchinė (tradicinė) organizacija remiasi formalumu, aukšta hierarchija, kontrole, tiesioginiu pavaldumu, individualiu darbu, vadyboje

naudoja autoritarinį valdymą. Tuo tarpu tinklinė organizacija remiasi neformalumu, bendradarbiavimu ir dalyvavimu, praranda struktūrą bei remiamasi komandos darbu. Tarpinėje stadijoje, kurią atitinka plokščia organizacija, yra mažiau vadybos lygių, jie yra plačiau pasiskleidę negu tradicinėje organizacijoje. Čia susijungia dalis klasikinės ir dalis tinklinės organizacijų bruožų. Virtuali organizacija gali pasižymėti daugelio organizacijų struktūromis, tačiau jos išskirtinis bruožas virtuali dinamika, didžioji dalis funkcijų šioje organizacijoje vykdoma virtualioje erdvėje.

Tuo tarpu šiuolaikinėse organizacijose pasireiškia, tiek plokščios, tiek tinklinės, tiek ir virtualios organizacijos bruožų. Čia mažėja hierarchinis pasiskirstymas ir nyksta ribos tarp skirtingų pareigybių, kiekvienas darbuotojas atlieka pakankamai daug skirtingų funkcijų. Vienam darbuotojui organizacijoje priskiriami daugiau nei keli vaidmenys. Į visą tai atsižvelgiant žmogiškųjų išteklių kapitalas tampa vienu iš svarbiausių organizacijos sėkmės garantų. Tačiau paprastai vienas asmuo gali gerai atlikti tik vieną ar du vaidmenis, o kiti vaidmenys jam nepriimtini arba jis negali atlikti jų gerai. Esant tam tikrų vaidmenų pertekliui, grupė ar organizacija nesugebės efektyviai dirbti netgi tuo atveju, jeigu jos narių profesinė kompetencija yra aukšta. (I. Bartkevičiūtė, 2008).

Šiuolaikinę ir tradicinę organizacijas galima palyginti pateikiant 2 paveikslą. Šiame paveiksle galima matyti šiuolaikinės ir tradicinės organizacijos vertes, bei kas tas vertes sudaro. Kaip matome šiuolaikinės ir tradicinės organizacijų vertes pavaizduotos svarstyklių forma. Šiuolaikinės organizacijos vertę apima patenkinti ir ištikimi klientai, efektyvūs procesai, inovacijos, motyvuoti ir kompetentingi darbuotojai. Tuo tarpu tradicinės organizacijos vertę įeina tik ilgalaikis turtas, atsargos, gautinos sumos ir pinigai. Kaip matome didesnė vertė yra šiuolaikinės organizacijos, ji savo svarstyklių pusę nusveria daugiau, nei tradicinė organizacija.



Šaltinis: KUDREVIČIUS G., (2008) Įmonės veiklos vertinimas taikant subalansuotų rodiklių metodą.

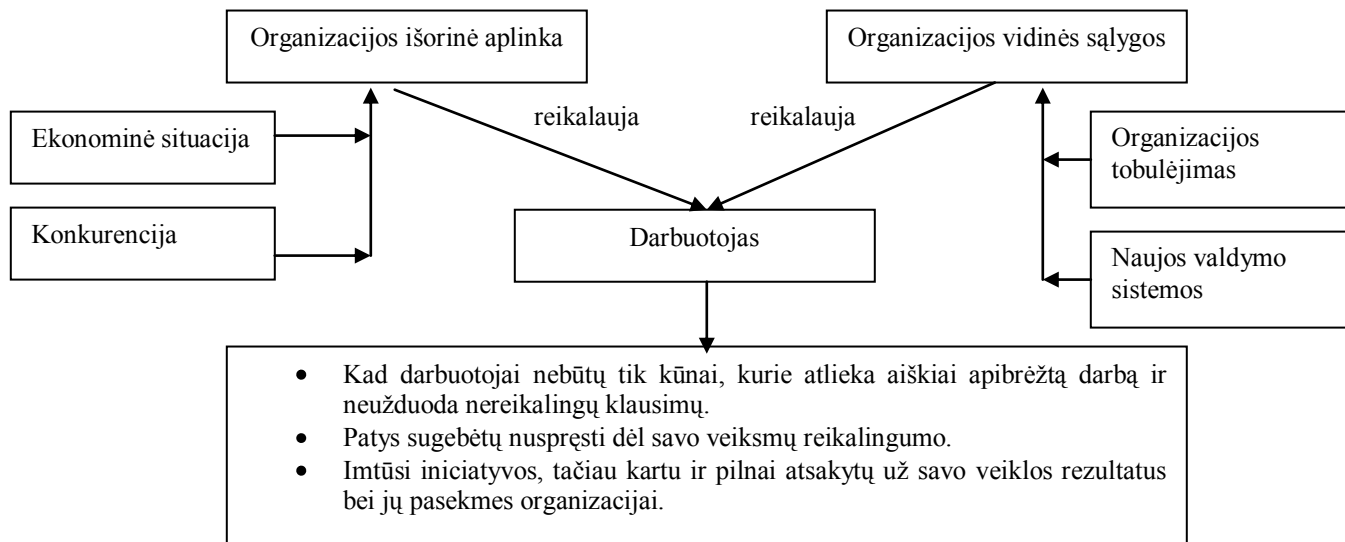
**2 pav. Šiuolaikinės ir tradicinės organizacijų vertės**

Apibendrinant šį paveikslą galima sakyti, kad šiuolaikinės organizacijos vertę iš principo sudaro žmogiškųjų išteklių kapitalas. Taip galima teigti dėl to, kad patenkinti ir ištikimi klientai, tai yra žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakoje, efektyvus procesai bei inovacijos taip pat įtakojamos žmogiškųjų išteklių kapitalo, o motyvuoti ir kompetentingi darbuotojai iš principo ir yra žmogiškųjų išteklių kapitalas. Tuo tarpu tradicinė organizacija remiasi daiktiniais ir abstrakčiais vertiniais rodikliais, kuriuos galima lengvai išmatuoti ir apskaičiuoti, čia žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos beveik nejaučiama. Šis paveikslas atskleidžia tradicinės organizacijos transformavimosi į šiuolaikinę organizaciją priežastis. Šiuolaikinė organizacija suprato žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką ir jo svarbą organizacijai. Būtent dėl šių verčių pasiskirstymo žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai yra didesnė ir efektyvesnė nei tradicinėje organizacijoje.

Remiantis pateiktomis autorių sąvokomis formuojamas toks šiuolaikinės organizacijos apibrėžimas. *Šiuolaikinė organizacija – tai bet kokios finansinės atsakomybės juridinė institucija, turinti tinklinę - virtualią struktūrą, pasižyminti kai kuriais plokščios organizacijos bruožais. Ši organizacija operatyviai įgyvendina pasikeičiančius rinkos bei vartotojų poreikius, ji stengiasi suprasti ir patenkinti juos. Organizacija ne tik parduoda produktą, bet stengiasi apjungti tiekėjus ir vartotojus, siekiant bendro naudingumo. Šiuolaikinėse organizacijose svarbiausią vaidmenį vaidina darbuotojai, žinios ir jų panaudojimas, visa tai apima žmogiškųjų išteklių kapitalas. Esminis faktorius yra tai, kad visos organizacinės struktūros turi laikinumo pobūdį, ir, keičiantis gamybos poreikiams, paklausai, pasiūlai, keičiasi ir uždaviniai, o kartu ir pati organizacinė struktūra. Tai ypatingai pasireiškia ekonominio nuosmukio laikotarpiu. Kuomet organizacijoje turi dirbti tam tikros veiklos specialistai, santykiai turi būti paremti ilgalaikiu bendradarbiavimu, o ne trumpalaikė materialia nauda bei turi būti nuolatinė darbuotojų motyvacija.*

### **1.1.3. Požiūris į žmogiškųjų išteklių kapitalą šiuolaikinėje organizacijoje**

Vertinant šiuolaikinę rinkos situaciją, kuomet ypač ryškus ekonominis nuosmukis šiuolaikinės organizacijos pradeda kitaip vertinti savo žmogiškųjų išteklių kapitalą. Spaudžiamos išorinės aplinkos ir vidinių sąlygų šiuolaikinės organizacijos pradeda reikalauti iš darbuotojų daugiau iniciatyvumo bei atsakomybės. Tai vaizdžiai galima pavaizduoti 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis GAZARIAN, A. (2009) Šiuolaikinės vadybos pagrindinės idėjos ir priemonės, p. 31.

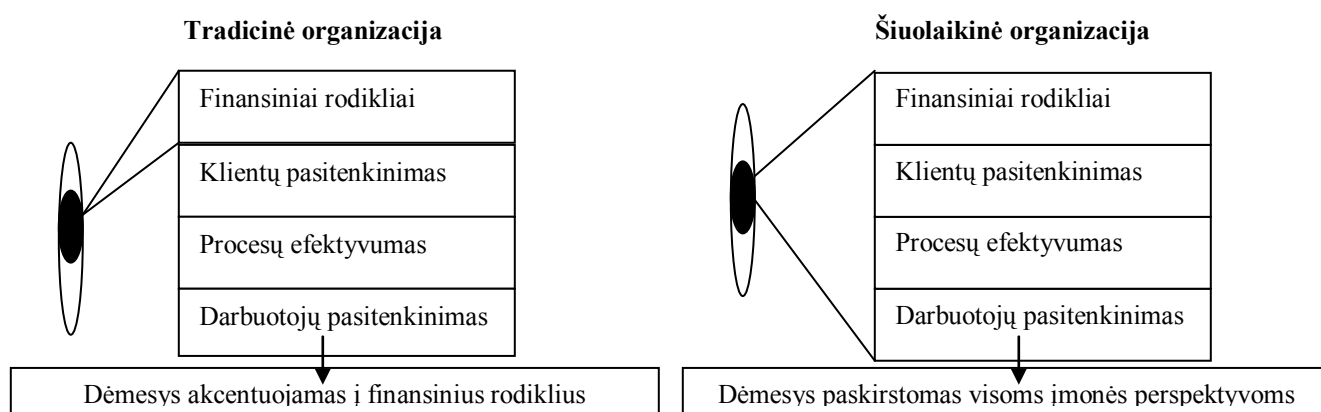
### 3 pav. Šiuolaikinės organizacijos požiūris į žmogiškųjų išteklių kapitalą

Apibendrinant pateiktą 3 paveikslą matome, jog šiuolaikinės organizacijos išorinė aplinka, tokia, kaip ekonominė situacija rinkoje, didėjantis konkurencingumas, bei jos vidinės sąlygos, tokios, kaip nuolatinis organizacijos tobulėjimas, naujos valdymo sistemos įtakoja patį šiuolaikinės organizacijos darbuotoją. Iš darbuotojų reikalaujama kokybiško darbo, jie yra skatinami ieškoti naujų paslaugų bei produktų teikimo ir tiekimo būdų. Reikalaujama naujų savybių: nuolatinio profesinio pasirengimo kėlimo – mokymosi, sugebėjimo priimti savarankiškus sprendimus, dirbti kolektyve, atsakomybės bei kūrybiškumo. (B. Martinkus, A. Sakalas, 2006). Todėl pradedama reikalauti darbuotojų asmeninės aukos. Antra vertus, ta auka turi būti abipusiškai lygi. Organizacija gali reikalauti iš darbuotojo tiek, kiek pati jam teikia. (J. Ruškus, R. Žurauskaitė, 2004). Darbuotojas ateidamas dirbti, taip pat turi nemaža lūkesčių dėl atlyginimo, karjeros, premijų ir darbo garantijų, profesionalaus vadovavimo, gerų santykių kolektyve. Jis tikisi, kad organizacija teisingai su juo elgsis, suteiks geras darbo sąlygas, galimybę mokytis ir tobulėti. Galima teigti, kad kiekvienas ateinantis darbuotojas atsineša savo „lūkesčių krepšelį“, o organizacijai svarbu suprasti to „krepšelio“ turinį, nes būtent šių lūkesčių tenkinimas ir yra sąlyga, lemianti darbuotojų lojalumą organizacijai ir jų įsitraukimą į darbą (Leslie R, 1991).

Tačiau ne visada taip būna, ekonominio nuosmukio sąlygomis verslas pradėjo taupyti žmogiškųjų išteklių kapitalo sąskaita. Kadangi darbo užmokestis sudaro gana nemažą išlaidų dalį versle, todėl sumažintas darbuotojų skaičius – puiki priemonė taupyti. Organizacijos naudodamosis

šia situacija mažiau kvalifikuotus ir mažiau reikalingus darbuotojus pasiuntė į darbo biržas (www.Grant.lt, 2009). Kaip teigia K. Rokaitė (2009) kuriuos darbuotojus atleisti, o kuriuos palikti, dauguma vadovų vertina objektyviai, pasverdami darbo rezultatus, naudingumo koeficientą, taip pat vertindami įmonės galimybes. Sunkmečio laikotarpiu per brangu laikyti nekompetentingus darbuotojus. Daugiau nei 50 proc. darbdavių, į atleistų žmonių vietas nepriima naujų. Šiandien kvalifikuotos darbo išteklių išgyvenimo galimybės kur kas didesnės nei nekvalifikuotos. Bedarbių daugiausia yra tarp žemo išsimokslinimo darbuotojų (B. Martinkus, A. Sakalas, 2006). Tačiau nereikia pamiršti, kad verslo varomoji jėga yra tie patys žmogiškieji ištekliai. Be jų – tiesiog nebūtų kam dirbti ir uždirbti.

Siekiant suvokti požiūrį į žmogiškųjų išteklių kapitalą šiuolaikinėje organizacijoje, 4 pav. pateiktas požiūrių palyginimas šiuolaikinėje ir tradicinėje organizacijoje.



Šaltinis: KUDREVIČIUS G., (2008) Įmonės veiklos vertinimas taikant subalansuotų rodiklių metodą.

#### 4 pav. Požiūris į šiuolaikinę ir tradicinę organizaciją

Apibendrinant pateiktą paveikslą galima teigti, kad tradicinė organizacija žvelgia į finansinius rodiklius. Iš esmės šie rodikliai objektyviai atspindi esamą ir istorinę organizacijos padėtį bei veiklos rezultatus. Šie rodikliai aiškiai paskaičiuojami ir jų tarpusavio ryšiai aiškūs, jie suteikia galimybę palyginti organizacijas tarpusavyje. Finansiniai rodikliai yra efektyvūs trumpalaikiuose projektuose. Tuo tarpu šiuolaikinė organizacija dėmesį paskirsto visoms įmonės perspektyvoms: finansiniams rodikliams, klientų pasitenkinimui, procesų efektyvumui, darbuotojų pasitenkinimui ir kitoms sritims. Kaip matome čia vėl gi dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių kapitalui. Žvilgsnis į šias perspektyvas leidžia nustatyti priežastys, turėjusias įtakos rezultatams, apima neapčiuopiamus dalykus ir įvertina kiekvieno indėlį į organizacijos vertės kūrimą. Dauguma

šiuolaikinių organizacijų dirba komandomis, suburtomis siekiant išspręsti kompleksines problemas, todėl dažnai aukojamos ilgalaikės organizacijos perspektyvos. Žvelgiant į priekį verslo vertinime vis daugiau įtakos įgyja nebalansiniai veiksniai. Visa tai ryškiai parodo, kad šiuolaikinės organizacijos turi nemažai teigiamos įtakos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo. Tuo tarpu tradicinė organizacija dėl savo siauro požiūrio į žmogiškųjų išteklių kapitalą praranda didelę dalį šio kapitalo įtakos.

Žiniomis grindžiamoje visuomenėje organizacijų gebėjimas išlikti vis labiau priklauso nuo žmogiškųjų išteklių kapitalo vertės supratimo ir žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymo specialistų santykinio pranašumo, didinant protinio darbo darbuotoju našumą. Nuo žmogiškųjų išteklių kapitalo specialistų ir vadovų kompetentingumo priklauso ne tik jų pačių darbo kokybė, bet ir visų organizacijos darbuotojų darbo efektyvumas, našumas, gebėjimai ir motyvacija. (The Free Library by farlex 2009). Organizacijos žmogiškųjų išteklių kapitalas ir vertė sudaro svarbius nenukopijuojamus išteklius. Tai galima pasiekti turint: aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus nei konkurentai, unikalų intelektualinį potencialą, atitinkantį verslo pobūdį, organizacijos mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, specifinę organizacijos kultūrą, kuri „suriša“ organizacijos narius būti kartu.

*Galima daryti prielaidą, kad šiuolaikinės organizacijos pergrupuoja savo žmogiškųjų išteklių kapitalo atsargas, įsivertina darbuotojus iš naujo, atsirenka ir pasilieka tuos, kurie turi didelį vidinį žmogiškąjį potencialą bei sukauptą žmogiškąjį kapitalą. Tuo tarpu tradicinė organizacija neapimdama visų organizacijos perspektyvų, nesugeba optimaliai panaudoti savo turimų žmogiškųjų išteklių kapitalo. Dėl to galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai yra didesnė ir efektyvesnė, čia didelis dėmesys yra skiriamas požiūriui į žmogiškųjų išteklių kapitalą, priešingai nei tradicinėje organizacijoje.*

## **1.2. Žmogiškųjų išteklių kapitalo teorijos ir koncepcijos**

Vadybos mokslo raidoje yra susiformavusios keturios pagrindinės teorijos: klasikinė, žmogiškųjų santykių, sisteminio požiūrio ir situacinė. Kiekvienoje iš jų žmogiškųjų išteklių kapitalas suvokiamas skirtingai. Susistemintai jas galima pateikti 3 lentelėje.

**Žmogiškųjų išteklių teorijų požiūris į žmogiškųjų išteklių kapitalą**

Žmogiškųjų išteklių teorijos	Žmogiškųjų išteklių teorijų požiūris į žmogiškųjų išteklių kapitalą
Klasikinės teorija	Žmogiškųjų išteklių kapitalas priemonė darbo atlikimui, tai pasyvus vykdytojas. Atsižvelgiama į fizines žmogiškųjų išteklių kapitalo galimybes, į kai kuriuos fiziologinius poreikius, bet ignoruojama žmonių veiklos emocinė pusė.
Žmogiškųjų santykių teorija	Čia kalbama apie žmogiškųjų išteklių kapitalo darbo aplinkos veiksnių įtaką darbo našumui ir kokybei, aiškina socialinių veiksnių įtaką žmogaus darbui. Akcentuojamas viso žmogaus, o ne tik jo rankų ar smegenų įtraukimas į organizaciją – jis joje ne tik dirba, bet ir gyvena.
Sisteminio požiūrio teorija	Darbuotojai nori prisidėti prie tikslų, kuriuos patys padėjo kurti, siekimo. Jie gali pademonstruoti dideli savimonės ir savikontrolės laipsnį jei to reikalauja darbas.
Situacinė teorija	Darbuotojai turi potencialą, kurį nori išnaudoti savų pačių ir organizacijos augimui. Siekdami pilno galimybių panaudojimo jie gali padėti organizacijai siekti savo tikslų.
Dinaminių santykių teorija	Viskas perkeliama į informacinių technologijų lygį, darbuotojai bendrauja virtualiose erdvėse, prarandamas tiesioginis bendravimas, žmonėms kyla susvetimėjimo pavojus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Klasikinės teorijos atstovai F. Taylor, A. Fayol pirmieji pabandė moksliskai nagrinėti su vadovo darbu susijusius klausimus ir ypač pabrėžė vadybos mokslinių pagrindų svarbą. Akcentuojamas griežtas ir aiškus pareigų bei atsakomybės pasidalijimas, atlyginimas pagal darbo rezultatus. Žmogus – priemonė darbo atlikimui, pasyvus vykdytojas. Dėmesys koncentruojamas į žmonių fizines galimybes, į kai kuriuos jų fiziologinius poreikius, bet ignoruojama žmonių veiklos emocinė pusė. (D. Mote, 2010).

Tuo tarpu žmogiškųjų santykių teorija kurios atstovai yra E. Mėjo ir D. MacGregor kalba apie darbo aplinkos veiksnių įtaką darbininkų darbo našumui ir kokybei, aiškina socialinių veiksnių įtaką žmogaus darbui. Akcentuojamas viso žmogaus, o ne tik jo rankų ar smegenų įtraukimas į organizaciją – jis joje ne tik dirba, bet ir gyvena. Šioje teorijoje nagrinėjami klausimai: individuali ir grupinė motyvacija, grupių elgesys, lyderio vaidmuo kolektyve, tarpasmeniniai darbuotojų ryšiai. Ši teorija yra pagrindas šiuolaikinei žmogiškųjų išteklių valdymo teorijai. (ACCEL, 2010)

Sisteminio požiūrio teorijos atstovas R. Likert į organizaciją žiūri, kaip į vieningą sistemą, kurią sudaro posistemiai (žmonės, įrengimai ir pan.) ir tarp jų yra ryšiai, kurie daro poveikį sistemai. Tai yra mąstymo būdas. Šis požiūris apima klasikinę ir žmogiškųjų santykių teorijas, kaip organizacijos posistemės. Sistemos turi savybę prisitaikyti prie ją supančios aplinkos bei priklausyti nuo jos. Į sistemą iš aplinkos įeina: informacija, medžiagos, žmogiškieji ištekliai ir pan. Visai tai sistemoje ir jos posistemiuose perdirbama ir gaunamas išėjimo rezultatas: produkcija, paslaugos, pelnas, socialinė atsakomybė, darbuotojų pasitenkinimas ir t.t. Čia teigiama, kad būtų pasiektas

maksimalus pelningumas, geri darbo santykiai ir didelis našumas, kiekviena organizacija turi optimaliai panaudoti savo žmogiškųjų išteklių kapitalą. (ACCEL, 2010)

Situacinėje teorijoje pabrėžiamas kiekvienos organizacijos bei jos aplinkos sąlygų unikalumas ir, atsižvelgiant į konkrečias organizacijos veiklos sąlygas, valdymui panaudojama viskas, kas yra sukaupta visos vadybos mokyklos. Čia atsižvelgiama į darbuotojo poreikius, tenkinant darbuotojų vidinius motyvus pasiekiamas organizacijos poreikių tenkinimas. Naudojami visi darbuotojo tobulinimo metodai, taip siekiant darbuotoją integruoti į organizacijos sistemą ir paversti jį jos dalimi. Ši teorija nusako darbuotojų kaip partnerio įtraukimą į organizacijos veiklą, kurio suinteresuotumas yra palaikomas ir jam suteikiamas sprendimo balsas. (ACCEL, 2010)

Analizuojant dinaminių santykių teoriją galima teigti, kad ji pradedama naudoti didelėse, turinčios ne vieną tikslą, sistemose - organizacijose. Tai besikeičianti, virtuali ir internetinė terpė, čia organizacijos nagrinėja būtinumą analizuoti: bendrą procesą, struktūrą, atskiras posistemas bei įvairaus pobūdžio santykius. Ši teorija paremta objekto skaidymu į mažesnes susijusias objekto daleles, tuomet sprendžiama problema, o tų problemų sprendimai išsimenami. Taigi laiko sąnaudos pakeičiamos atminties sąnaudomis, viskas kraunama į duomenų bazes, bendraujama per atstumą, komandos pateikiamos per atitinkamas funkcijas. Darbuotojų protą pradeda keisti kompiuterines technologijas, žmogiškųjų išteklių kapitalas praranda realistiškumą, tai tik priemonė informacinėms technologijoms valdyti. (A. Buivydas, J. R. Vaišnys, 2009)

*Apibendrinant šių teorijų palyginimus, galima išvelgti esminę požiūrio į žmogiškųjų išteklių kapitalo tendenciją, kuri palaipsniui išryškėjo keičiantis požiūriui į darbuotoją. Galima teigti, kad sisteminio požiūrio ir situacinė teorijos labiausiai atitinka žmogiškųjų išteklių kapitalo principus. Šiose teorijose kalbama apie organizacijai palankios aplinkos sukūrimą. Tokioje aplinkoje visi nariai, dalyvaudami sprendžiant svarbiausias organizacijos problemas ir nuolat plėsdami savikontrolės ribas, gali pilnai išnaudoti savo galimybes.*

Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai priklauso ir nuo organizacijos naudojamo žmogiškųjų išteklių požiūrio. Literatūroje žmogiškųjų išteklių požiūriai įvardijami, kaip griežtai arba švelniai reglamentuoti. David Guest ir John Storey inicijavo naujas žmogiškųjų išteklių vadybos mokslo raidos tendencijas ir akcentavo skirtingų požiūrių į žmogiškųjų išteklių prasminį kontekstą, atskleidžiantį, kaip, siekdama savo interesų, organizacija turi elgtis su darbuotojais. Dar kitaip šie požiūriai yra vadinami Harvardo, kuris atitinka “švelnios” versijos variantą, ir Mičigano - perteikiantis “griežtos” versijos variantą. Harvardo požiūris siejamas su žmonių santykių tobulėjimu, asmeninių talentų panaudojimu ir su humanistinėmis perspektyvomis,



akcentuojama komunikacijų bei motyvacijos svarba. Darbuotojai pajungiami į organizacijos tikslų siekimą, darbuotojai vertinami, kaip organizacijos svarbiausi ištekliai ir pranašumo šaltiniai. Čia didelis dėmesys skiriamas darbo savireguliacijos veiksniams, taip sumažinant autoritarinio valdymo poreikį. O tai suteikia galimybę plėtoti lanksčius ir prisitaikančius tikslų siekimo metodus. Šis požiūris dar vadinamas “darbuotojų įtraukimo” modeliu. Tuo tarpu Mičigano modelis laikomas utilitariniu arba racionalių kiekybiniu modeliu, akcentuojant kiekybinių metodų svarbą. Čia akcentuojamos žmogiškųjų išteklių efektyvaus panaudojimo strateginės perspektyvos. (L. Lobonova, 2007; P. W. Blauw, 2002).

*Atsižvelgiant į tai, kokį modelį organizacija naudos, ar tinkamą jai, pagal savo organizacinę struktūrą, ar ne, priklausys organizacijos veiklos efektyvumas bei pelningumas. Nes žmogiškieji ištekliai gali tinkamai neveikti esant netinkamai darbo aplinkai. Tačiau tai ne vieninteliai modeliai kuriuos organizacija turi naudoti siekdama produktyvios ir efektyvios žmogiškųjų išteklių veiklos.*

Toliau nagrinėjant žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai galima aptarti M. Karčiausko (2006) išskiriamas šias žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo strategijas: intensyvioji, poliarizacijos, mobilumo. Šios strategijos šiuolaikinei organizacijai tampa gana svarbios, nes kvalifikacijos kėlimas vienas iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakojančių šiuolaikinę organizaciją veiksnių. Intensyvioji strategija organizacijai padeda apsirūpinti tinkamo išsilavinimo darbuotojais ir juos toliau ugdyti darbo vietoje. Čia darbo vietos dažnai keičiamos siekiant išnaudoti visas galimas darbo vietų teikiamas kvalifikacijos kėlimo galimybes. Kad ši strategija galėtų būti vykdoma būtina, jog organizacijoje būtų išvystyta mokymo sistema ir rinka aprūpinta darbo jėga. Poliarizacijos – dualinė strategija naudojama siekiant didinti darbo jėgos potencialą koncentruojantis į darbuotojų gabumus ir siekius. Čia akcentuojama atsakomybė už darbuotojo kvalifikacijos augimą. Ši strategija iš principo yra aktuali, tačiau yra galimybė, kad dalis darbuotojų nesugebantys kelti kvalifikacijos gali būti atleisti. Ši strategija naudojama kuomet organizacijoms savarankiškai reikia išspręsti kvalifikacijos problemą. Mobilumo strategija pasižymi aukšto išsilavinimo svarba. Mokymasis ir atlyginimas tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklausomi. Dėmesys skiriamas mokymui ir pačioje organizacijoje, tai ypač gerai užtikrina aukštos kvalifikacijos personalo mobilumą pasikeitus situacijai, nes aukštos kvalifikacijos darbuotojui persikvalifikuoti ir prisitaikyti yra daug lengviau. Ši strategija naudojama aukštos technologijos įmonėse, kur dažnai keičiasi situacija.

*Tam tikrų technologijų naudojimas ar tinkamas klientų aptarnavimas reikalauja žinių, tobulinimosi. Darbuotojų apmokymas, tobulinimas tampa reikšmingu faktoriumi šiuolaikinėse organizacijose. Darbuotojai mokomi taikyti kokybės matavimo būdus, kad išsiugdytų problemų sprendimo įgūdžiai. Jų mokoma specialiai, kad pagerėtų darbo įgūdžiai. Mokymas yra taikomas kaip būdas, parinkti žmonėms darbus ir pareigas, kuriems jie yra labiausiai tinkami.*

Žmogiškojo kapitalo teorija yra šiuolaikinės ekonomikos teorijos koncepcija, kuri nagrinėja darbo jėgos formavimo ir kokybės problemas. Jos pradininkai – amerikiečių mokslininkai: S. Becker, B. Weisbrood, D. Mincer, L. Chansen, T. Schultz. Čia teigiama, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas yra panašūs į gamtinius išteklius ar į fizinį kapitalą. Pradinėje stadijoje žmogus, kaip ir gamtos resursai, neduoda ekonominio efekto. Tik gavęs tam tikrų žinių kiekį, jis įgyja kapitalo kokybę. Todėl, didėjant išlaidoms darbo jėgos kokybės gerinimui, darbas kaip gamybos veiksnys palaipsniui virsta žmogiškuoju kapitalu, su tam tikra įvertinta pinigine išraiška. (J. Bagdanavičius, 2005)

Nagrinėjant žmogiškojo kapitalo teorijos koncepcija, galima aptarti ir žmogiškųjų išteklių kapitalo koncepcijų požiūrius. Yra išskiriami atributyvus, genetinis-istorinis, funkcinis-tikslinis ir reprodukcinis požiūriai:

- atributyviu požiūriu nagrinėjama žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka organizacijai apibūdinama atsižvelgiant į žmogaus atributyvias savybes, t.y. poreikius ir gebėjimus dirbti bei vartoti;
- genetiniu-istoriniu požiūriu žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka organizacijai nagrinėjama, atskleidžiant jos visuomeninius ir istorinius bruožus bei išraiškos formų atitikimą tarp išorinių ir vidinių;
- funkcinis-tiksliniu požiūriu žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka organizacijai apibūdinama, išskiriant jos pagrindinę funkcinę ar tikslinę paskirtį;
- reprodukcinis požiūris charakterizuoja žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka organizacijai, apibrėžiant jos reprodukcinis požymius ir savybes. (J. Bagdanavičius, 2002)

Yra pateiktas ir dar vienas Identify And Grow a Team of Top Performers (2006) žmogiškųjų išteklių kapitalo teorijos koncepcijos požiūris. Tai darbo atitikimo koncepcija, kurioje svarbiausia yra trianguliacija. Kai kandidato įgūdžiai ir vidinės savybės suderinti su bendrovės kultūra ir darbo pareigomis, manoma, kad asmuo bus geras darbuotojas. Žemiau pateikiamas 5 paveikslas atspindintis trianguliacijos efektą.



Šaltinis: [http://www.exacthire.com/pre\\_employment\\_testing.htm](http://www.exacthire.com/pre_employment_testing.htm)

### 5. pav. Darbo vietos atitikimo trianguliacija

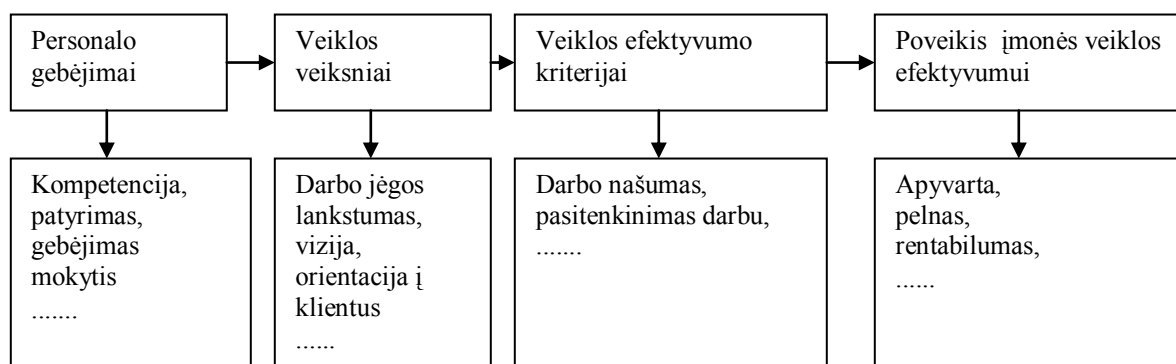
Toliau analizuojant žmogiškojo kapitalo koncepcijas literatūroje išskiriami trys pagrindiniai žmogiškojo kapitalo rodiklių grupavimo būdai: pagal jo aktyvus (fondus), pagal agregavimo lygį bei natūrinius ir vertinius rodiklius. Pagal žmogiškojo kapitalo dydžio matavimus, rodiklius tikslinga skirstyti į natūrinius ir vertinius, kitaip dar vadinamus piniginius ir laiko būdus.

Vertiniai rodikliai skirstomi į: investicijų, į žmogiškąjį kapitalą, apimties rodiklius, sukaupto žmogiškojo kapitalo dydžio rodiklius, žmogiškojo kapitalo funkcionavimo efektyvumo rodiklius. Žmogiškasis kapitalas gali būti vertinimas kokybiniu ir kiekybiniu požiūriu. Viena didžiausių problemų yra žmogaus gabumų, jo galimybių vertinimas. Tačiau labiausiai paplitę žmogiškojo kapitalo vertinimo metodas yra piniginis. Žmogiškojo kapitalo piniginė vertė pačiu paprasčiausiu būdu nustatoma gamybinių sugebėjimų kaina padauginus iš jų kiekybės. Tačiau naudojama ir kitų sudėtingesnių vertinimo metodų. (J. Bagdanavičius, 2002).

*Apibendrinant pateiktas teorijas galima teigti, kad egzistuoja daugybę požiūrių ir nuomonių. Todėl kuri iš nagrinėtų žmogiškųjų išteklių kapitalo teorijų ar koncepcijų galėtų būti efektyviausios konkrečioje organizacijoje, priklauso nuo įvairių veiksnių: požiūrio į personalo funkcijos vietą organizacijoje, organizacijos kultūros, požiūrio į organizacijos darbuotojus ir pan. Keičiantis organizacijos išorinei ir vidinei aplinkai, atitinkamai keičiasi ir vidinės strategijos.*

### 1.3. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai

Anot S. Ulmytės ir S. Skunčikienės (2002), visi pripažįsta personalo svarbą, tačiau kiek konkreti priemonė duoda naudos, dažniausiai apskaičiuoti yra sudėtinga. Siekiant nustatyti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką organizacijai visų pirma turi būti sudaroma vertinimo schema. Schemoje turi atsispindėti žmogiškųjų išteklių kapitalo orientacija į organizacijos augimo pasisekimą, nes tik sėkmingai veikiančioje organizacijoje darbuotojas gali tikėtis lūkesčių išsipildymo. Taigi, galima schemiškai pavaizduoti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai grandinę (6 pav.).



Šaltinis: MARTINKUS, B.; SAKALAS, A. (2006) Darbo išteklių ekonomika ir valdymas, p. 153.

### 6. pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai grandinė

Kaip matome žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai grandinės pradžioje yra personalo gebėjimai, tai pagrindinis veiksnys įtakojanti organizaciją. Personalo gebėjimai įtakoja veiklos veiksnius, t.y. nuo personalo kompetencijos, patyrimo, gebėjimo mokytis, priklausys koks bus darbo jėgos lankstumas, orientacija į klientus, vizija. Veiklos veiksniai atitinkamai įtakoja veiklos efektyvumą, kuris išreiškiamas tam tirais kriterijais ir matavimais. Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas yra nuolat tobulinamas, diegiant įvairias ugdymo priemones, kurios pakelia žmogiškųjų išteklių kapitalo veiklos efektyvumą, kuris pripažįstamas kai yra pasiekiamas aukštas arba ilgalaikis įmonės efektyvumas.

Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai nagrinėjo nemažai autorių. Pasak P. Paškienės ir N. Vilkaitės (2009), žmogiškųjų išteklių kapitalas įtakoja organizacijos pelningumą ir efektyvumą, nes tai pagrindinis organizacijos naudojamas išteklius. Tuo tarpu J. Bratton ir J. Gold (2003) teigimu, viena iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai yra žmonių gebėjimų panaudojimas siekiant konkurencinio pranašumo. Žmogiškieji ištekliai, remiantis J. Ruškumi ir R. Žurauskaite (2004), šiame technologijų amžiuje dažniausiai lemia taip pat

organizacijų konkurencinį pranašumą. Tuo tarpu J. Bagdanavičius (2002) teigia, kad šiuolaikinėje rinkos situacijoje žmogiškasis kapitalas yra ir konkurencingumo, ir ekonominio augimo bei efektyvumo kertinis akmuo. Bohlander, (2001) taip pat panašiai išskiria žmogiškųjų išteklių kapitalo nauda. Autorius skaido naudą į dvi dalis: nauda darbuotojams: darbo kokybė, saugumas ir konkurencinis pranašumas: produktyvumas, pelningumas, mažesnės kainos, geresnis klientų aptarnavimas, didesnis lankstumas. Reikia pabrėžti, kad pačios geriausios kompanijos turi savo būdus kaip subalansuoti šias dvi veiksnių grupes ir veikti taip, kad ši veikla būtų naudinga tiek darbuotojams, tiek ir užtikrintų konkurencinį pranašumą rinkoje.

*Apbendrinant autorių teiginius, žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai galima išskirti į:*

- *įtaką organizacijos efektyvumui;*
- *įtaką organizacijos pelningumui;*
- *įtaką organizacijos ekonominiam augimui;*
- *įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui;*
- *įtaką organizacijos produktyvumui;*
- *įtaką organizacijos klientų geresniam aptarnavimui;*

Įtaka organizacijos efektyvumui pasireiškia per atitinkamą organizacijos žmogiškųjų išteklių kapitalo dalyvavimo lygį, kuris įtakoja atitinkamą darbuotojų dalyvavimą organizacijos valdyme ir sprendimų priėmime. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą, nes yra skatinama darbuotojo atsakomybė ir iniciatyva. Todėl vadovai dalį organizacijos valdymo funkcijų deleguoja darbuotojams. Be to, žvelgiant iš ekonominio efektyvumo pusės, tokiu būdu darbuotojai geriau suvokia organizacijos veiklą, o tai sąlygoja darbuotojus efektyviau dirbti. 7 paveiksle pateikta schema, vaizduojanti darbuotojo dalyvavimo valdyme lygį.



Šaltinis: BARTKEVIČIŪTĖ, I. (2008) Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje, p. 197.

### **7. pav. Darbuotojo dalyvavimo valdyme lygis**

Apibendrinant 7 paveikslą galima teigti, kad žemiausias dalyvavimas sprendimų priėmime yra „informacijos“ pakopoje, čia tik pranešama apie jau priimtus sprendimus. „Bendradarbiavimo“ pakopoje dalyvavimo sprendimų priėmime galimas pasiūlymas ir iš pačio darbuotojo ir iš vadovo. „Konsultacijos“ pakopoje dalyvavimas pagrįstas sprendžiant konkrečius klausimus. „Bendrų sprendimų“ pakopoje vykdomas komandinis darbas. Tai neapibrėžta, nepriklausanti nuo situacijos forma. Ir paskutinioji pakopa yra dalyvavimas per atstovus (profsąjungas, kolektyvines sutartis). (I. Bartkevičiūtė 2008). Kaip teigia J. Veinhard (2007), valdant svarbiausia pasiekti rezultatų, todėl vadovas jų turi siekti padedamas kitų žmonių.

Įtaka organizacijos pelningumui ir ekonominiam augimui pasireiškia per žmogiškųjų išteklių kapitalo dydį. Per mažas darbuotojų skaičius organizacijoje sukelia specializacijos ir verslo apimties smukimą, įtakoja ir sumažėjusį organizacijos gaunamų užsakymų bei potencialių klientų skaičių. Tuo tarpu per didelis darbuotojų skaičius sudaro didelių papildomų išlaidų. Egzistuojantis darbo kodeksas ir kiti teisės aktai įpareigoja darbuotojams taikyti apsaugos priemones, išeitines išmokas, etatų mažinimo kompensacijas, minimalius laikotarpius, informuoti darbuotoją apie būsimą atleidimą. Tai sąlygoja didelius kaštus. Todėl ypač svarbu sudaryti optimalų žmogiškųjų išteklių kapitalo dydį, kad būtų pasiektas efektyviausias organizacijos rezultatas su minimaliomis išlaidomis. (E. Veževičiūtė 2008).

Įtaka organizacijos konkurenciniam pranašumui bei produktyvumui pasireiškia per žmogiškųjų išteklių kapitalo atitikimą konkurencingumo testui. Tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas turi atitikti vertingumo, išskirtinumo, stabilumo ir pakeičiamumo konkurencinius kriterijus. Vertingumas išreiškiamas žmogiškųjų išteklių kapitalo stipriosiomis savybėmis, kurios itin svarbios organizacijos verslo pramonėje. Išskirtinumas pasireiškia žmogiškųjų išteklių kapitalo savybių retumu konkuruojančiose bendrovėse. Stabilumas pasireiškia žmogiškųjų išteklių kapitalo nepraradimu ar neatkarojimu konkuruojančiose bendrovėse. Pakeičiamumas pasireiškia žmogiškųjų išteklių kapitalo negalėjimu būti lengvai pakeistu. Tik šiuos konkurencingumo kriterijus atitinkantis žmogiškųjų išteklių kapitalas gali padėti organizacijai sėkmingai išnaudoti rinkos galimybes ir neutralizuoti grėsmes bei tapti svarbiu konkurencingumo pranašumu. (R. Kaupinytė, 2003)

*Apibendrinant galima teigti, kad tinkamas žmogiškųjų išteklių kapitalas bei tinkamas jo disponavimas gali nulemti šiuolaikinės organizacijos išgyvenimą ar išnykimą, pelną ar nuostolius. Žmogiškųjų išteklių kapitalas įtakoja šiuolaikinės organizacijos efektyvumą, pelningumą, ekonominį augimą, konkurencinį pranašumą, produktyvumą bei klientų geresnį aptarnavimą.*

## **2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO ĮTAKOS ŠIUOLAIKINEI ORGANIZACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS**

Šioje dalyje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai atliktų Lietuvos ir užsienio tyrimų aspektu. Nagrinėjami pagrindiniai tyrimai žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai srityje bei suformuoti modeliai, vienu ar kitu aspektu atspindintys žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai. Taip pat formuojamas žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinėje organizacijoje modelis.

### **2.1. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai aspektai Lietuvos ir užsienio tyrimuose**

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinėje organizacijoje galima išskirti tuos žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai vertinimo metodus ir empirinius tyrimus, kurie tokį neapčiuopiamą dalyką, kaip įtaką, išreiškia skaitinę išraišką, t.y. parodo įtakos organizacijai laipsnį, nurodo kiek organizacija patiria nuostolių jei joje dirba vienokio ar kitokio kvalifikacinio laipsnio darbuotojai. Pagal teorinėje dalyje pateiktą skirstymą žmogiškųjų išteklių kapitalas įtakoja organizacijos ekonominį augimą.

Vienas iš tokių žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijos ekonominiam augimui vertinimo metodų yra ekonominis žmogiškųjų išteklių potencialo įvertinimas. Šis vertinimas suformuotas remiantis organizacijų psichologų Frank L. Schmidt ir John E. Hunter (1998) atliktu tyrimu, kuriame buvo analizuojami ir apibendrinami darbuotojų atrankos ir jos sąsajų su produktyvumu tyrimų rezultatai, apimantys 85 metų tyrinėjimus. Šis tyrimas remiasi teiginiu, kad darbuotojų produktyvumui galioja normaliojo pasiskirstymo dėsnis - t.y. kad maždaug 16 % darbuotojų yra nuosekliai geresni darbuotojai nei visi, jie buvo pavadinti „puikūs darbuotojai“, dar 16 % darbuotojų yra nuosekliai blogesni darbuotojai už likusiuosius, t.y. „prasti darbuotojai“, ir 68 % darbuotojų gali būti priskiriami „vidutinių darbuotojų“ kategorijai. Tyrime atskleista nuosekli tendencija, kaip skiriasi „puikių“, „vidutinių“ ir „prastų“ darbuotojų produktyvumas, atitinkamai skiriasi ir jų sukuriama vertė organizacijoje. Šią tendenciją galima pateikti 4 lentelėje.

### Žmogiškųjų išteklių kapitalo produktyvumas pagal kvalifikaciją

Darbuotojo kvalifikacija	Darbuotojo indėlis		
	„Vidutinio“ darbuotojo indėlis didesnis nei „prasto“	„Puikaus“ darbuotojo indėlis didesnis nei „vidutinio“	„Puikaus“ darbuotojo indėlis didesnis nei „prasto“
Nekvalifikuoti/Pusiau kvalifikuoti	19%	19%	41%
Kvalifikuoti	32%	32%	74%
Vadovai/Specialistai	48%	48%	119%

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis ZAVADSKIENĖ A. (2009) Žmogiškojo kapitalo valdymas: nuo individualaus iki organizacinio lygmens, p. 5.

Apibendrinant pateiktus įvertinimus lentelėje galima teigti, kad šie įvertinimai yra konservatyvūs, kad darbo našumo skirtumai tarp darbuotojų gali būti dar didesni. Ši analizė leidžia įvertinti, koks yra žmogiškųjų išteklių potencialas - kiek įmonė gali uždirbti, jei visi darbuotojai dirbtų taip, kaip geriausieji. Remiantis šiuo tyrimu yra sudaryta ekonominė žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo skaičiuoklė (8 pav.).

Įmonės pavadinimas:

**Nekvalifikuoti darbuotojai**

Kiek?:

Vidutinis atlyginimas? (LTL):

**Kvalifikuoti darbuotojai**

Kiek?:

Vidutinis atlyginimas? (LTL):

**Vadovai**

Kiek?:

Vidutinis atlyginimas? (LTL):

**Specialistai**

Kiek?:

Vidutinis atlyginimas? (LTL):

Šaltinis: <http://www.profilesinternational.lt/?id=141>

### 8 pav. Ekonominis žmogiškųjų išteklių potencialo įvertinimas

Apibendrinant pateiktą paveikslą reikėtų pasakyti, kad atlyginimas turėtų būti nurodomas visas, įskaitant ir darbdavio sumokamus mokesčius Sodrai. Darbuotojų skaičius ar jų vidutines atlyginimas nebūtinai turi būti pateiktas labai tiksliai - preliminarūs skaičiai padės įvertinti apytikslį žmogiškųjų išteklių potencialą. *Galima pateikti daugybę pavyzdžių, kokią įtaką įmonės rezultatams*



turi puikių darbininkų, specialistų ar vadovų komandos. Praktinė šių tyrimų reikšmė yra tokia, kad jei savo organizacijoje turite vien „vidutinius“ darbuotojus, jūs prarandate uždarbio galimybes, kurias galima įvertinti ir kaip kaštus - kiek jums kainuoja turėti vidutinioką vietoje puikaus darbuotojo. Jei jūsų įmonėje dirba dauguma „prastų“ darbuotojų, našumo praradimai yra didesni daugiau nei dvigubai. Daugeliu atvejų šie skirtumai gali lemti įmonės augimą ir pelną arba žlugimą. Tiek vadovams, tiek personalo specialistams svarbu užtikrinti, kad darbuotojų samdymas, perkėlimas pareigose ir mokymai padėtų siekti puikaus darbo atlikimo kiekvienoje srityje. Ši analizė leidžia įvertinti, koks yra organizacijos žmogiškųjų išteklių potencialas - kiek įmonė gali uždirbti, jei visi darbuotojai dirbtų taip, kaip jūsų geriausieji.

Dar vienas iš metodų, kurį taikant galima optimizuoti organizacijos talentus ir jis atspindi įtaką organizacijos produktyvumui yra pateiktas 2009 m. ekspertų apžvalgoje „Ketrios pagrindinės taktikos optimizuoti organizacijos talentus“. Šį metodą galima pritaikyti siekiant atpažinti, kurie darbuotojai yra „puikūs“, „vidutiniai“ ir „prasti“. Čia tyrėjai išskyrė keturias pagrindines taktikas: pašalinti nuolatinius atsilikėlius, išmesti sugedusius obuolius, atrasti paslėptus brangakmenius ir tęsti gerų darbuotojų paiešką. Detaliau šias taktikas galima pavaizduoti 5 lentelėje.

5 lentelė

### Ketrios pagrindinės taktikos optimizuoti talentus

Taktika	Taktikos esmė
1. Pašalinti nuolatinius atsilikėlius	Pirmiausia identifikuojami mažiausiai našūs darbuotojai. Tada įvertinama, ar jie yra nuolatiniai atsilikėliai, ar tiesiog gavo netinkančias funkcijas, prastą vadovą, nebuvo apmokyti. Tokie sprendimai paremti faktais, o ne nuomone, naudojamos vertinimo priemonės.
2. Išmesti sugedusius obuolius	Sugedusiais obuoliai vadinami darbuotojai, kurie gali būti labai talentingi ir puikus specialistai, bet jų negatyvios nuostatos iššaukia problemas, todėl reikia juos atmesti. Šiuo principu siūloma suburti komanda vien iš pritariančiųjų ir turinčių siekį padėti organizacijai. Sugedę obuoliai išblaško našius darbuotojus ir neigiamai veikia bendra darbo našumą. Net ir gerai savo darbą atliekantis darbuotojas, kuris skleidžia neigiamas nuotaikas ir nesugeba dirbti komandoje kainuoja daugiau, nei yra vertas.
3. Atrasti paslėptus brangakmenius	Turi būti atsižvelgiama į visų lygių darbuotojus, tai padeda identifikuoti, kas turi lyderio savybių ir nori juo tapti, o kas jau yra pasiekęs savo ribas. Tai padės įvertinti ilgalaikę darbuotojų vertę įmonei, tuo pačiu suteikiant jiems šansą ugdyti įgūdžius ir kaupti patirtį, kurios jiems trūksta, kad galėtų sužibėti.
4. Tęsti gerų darbuotojų paiešką	Yra darbuotojų, dirbusių geriausiose ir didžiausiose kompanijose, kurie ieško darbo. Šie žmonės tinka ne kiekvienai organizacijai, bet tinkamai pasirinkus, jie įneša praktines žinias, mokymų patirtį ir kontaktus. Ypač tinka, kai yra perskirstomos funkcijos didesniai našumui siekti. Jų šviežias požiūris gali padėti pasiūlyti geresnius sprendimus nei ilgamečiai darbuotojai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Profiles Research Institute (2009), Ketrios pagrindinės taktikos optimizuoti organizacijos talentus.

*Apibendrinant šią keturių taktikų sistemą galima teigti, kad strategiškai išlaikant vertingiausius darbuotojus, yra padidinama tikimybė, kad jie pasiliks su organizacija ilgame kelyje, tuo pačiu pakeldami atsakomybės ir aiškių lūkesčių kartele. Sujungus tai su strateginiu samdymu iš išorės, gaunama sėkmės formulė.*

Remiantis teorinėje dalyje pateikta žmogiškųjų išteklių kapitalo koncepcija, galima teigti, kad egzistuoja ryšys tarp darbuotojų kompetencijos ir įmonės veiklos. Todėl, norint didinti pelną reikia investuoti pinigus į darbuotojų ugdymą, ypač svarbi žmogiškųjų išteklių kapitalo kokybė - darbuotojų galimybės, gebėjimai, įgūdžiai, motyvacija ir išsimokslinimas. Vienas iš pagrindinių žmogiškojo kapitalo teorijos specialistų T. Shultz (1971) padarė išvada, kad į žmoniškąjį kapitalą naudinga investuoti tol, kol pelno norma iš šių investicijų prilygsta geriausios alternatyvos pelno normai. Tokiu būdu galima teigti, kad ekonominis subjektas (darbuotojas, šeima, firma ar valstybė) turėtų investuoti tol, kol ribinė nauda prilygsta ribinėms sąnaudoms. Privačiam investuotojui svarstant išlaidas ir naudą tikslinga investuoti tol, kol pelno norma bus aukštesnė už paskolintų pinigų ir rizikos priedo sumą. Šį aspektą savo empiriniuose tyrimuose nagrinėjo ir žinomas švietimo ekonomikos specialistas G. Psacharopoulos bei amerikiečių specialistai, švietimo ekonomikos srityje, L. Lesly (1991) ir P. Brikman XX a. pab., atlikę tyrimą tema „Ekonominė aukštojo mokslo vertė“. Toliau 6 lentelėje pateikti šių autorių tyrimų rezultatai.

6 lentelė

### Organizacijos pelno norma pagal išsilavinimo lygį

Autorius	Pelno norma pagal išsilavinimo lygį			
G. Psacharopoulos	Pradinis išsilavinimas	Vidurinis išsilavinimas	Aukštasis išsilavinimas	-
	Besivystančių šalių su žemomis pajamomis socialinė pelno norma			
	23%	15%	11%	-
	Labiausiai išsivysčiusiose šalyse socialinė pelno norma			
	14%	10%	8%	-
L. Lesly ir P. Brikman	Privačių investicijų asmeninė pelno norma			
	Bakalauro laipsnis	Vienmetis diplominis lygis	Magistras	Filosofijos daktaras
	11.8% -13.4%	8%	7.2%	6.6%

Šaltinis: sudaryta autoriaus

G. Psacharopoulos empirinių tyrimų pagrindu švietimo efektyvumo ir profesinio darbininkų paruošimo srityje padarė tokias išvadas, kad socialinė švietimo pelno norma mažėja žymiai augant nacionalinėms pajamoms, tuo tarpu pradinio mokymo pelno norma žymiai didesnė, negu vidurinio mokslo, o pastarojo didesnė už aukštojo mokslo pelno normą. Svarbus tokios išvados pagrindas yra išlaidų dydis: universitetinis išsilavinimas kainuoja žymiai daugiau, negu pradinis ar vidurinis mokslas. Apibendrinant G. Psacharopoulos pateiktas išvadas galima teigti, kad visumoje firmos nesuinteresuotos vykdyti mokymą ir darbuotojų paruošimą savo sąskaita. Visuomenėje nėra pasiekiamas socialiai optimalus investicijų į švietimą lygis. L. Lesly ir P. Brikman suformavo tokias išvadas, kad investicijos į aukštąjį mokslą, daromos privačių asmenų

pilnai atsiperka ir atneša žymią naudą. Pažymimas didelis aukštojo mokslo indėlis į ekonomikos augimą ir žymi aukštųjų mokslo įstaigų, ypač universitetų, įtaka ekonominei regionų padėčiai. Pelno normų palyginimas išryškina dėsninę sąsają: kuo aukštesnis paruošimo lygis, tuo mažesnė pelno norma. Ekonominis švietimo naudingumas mažėja didėjant nacionalinėms pajamoms, tenkančioms vienam gyventojui. (L. Rupeikienė, 2007)

Žmogiškųjų išteklių kapitalo tyrimas buvo atliktas ir Lietuvoje 2007 m. gegužės - birželio mėnesiais. Tyrimas apėmė Klaipėdos verslo kolegijos, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos, Socialinių mokslų kolegijos ir Klaipėdos verslo ir technologijų kolegijos studentus ir dėstytojus. Šio tyrimo tikslas buvo žmogiškųjų išteklių auditas. Šio tyrimo dalyviai vadybą ir verslą studijuojantys antro ir trečio kurso studentai, kurie buvo išklause vadybos pagrindų kursą. Tyrime dalyvavo dieninių ir neakivaizdinių skyrių studentai. Šio tyrimo tikslas išsiaiškinti dėstytojų, studentų ir dirbančiųjų studentų požiūrį žmogiškojo kapitalo- (darbuotojo) priėmimą į darbą, jo adaptavimosi laikotarpiu iškilusių problemų sprendimo galimybes, kvalifikacijos kėlimo galimybes ir kita. Siekiant palyginti darbuotojų bei studentų požiūrį į žmogiškuosius išteklius, pasirinktas Chi kvadrat testas. Galima teigti, kad yra statistiškai reikšmingų skirtumų tuo atveju kai Chi kvadrat reikšmė atitinkanti p reikšmė yra mažesnė už 0.05. (L. Rupeikienė, 2007)

Atlikus tyrimą padarytos tokios išvados: kad darbdaviai nėra suinteresuoti, kad tik iš jų apyvartinių lėšų darbuotojai keltų kvalifikaciją ar mokytųsi, darbuotojai mokosi daugiausiai individualiai. Dėl kvalifikacijos kėlimo plano darbdavys su darbuotoju aptaria asmeniškai ir kvalifikacijos kėlimas vertinamas pagal veiklos rezultatus. Reikia atkreipti dėmesį, kad atliktame tyrime pasiteisino amerikiečių specialistų švietimo ekonomikos srityje L. Lesly ir P. Brikman XX a. pabaigoje atliktos tyrimo išvados, kad investicijos į aukštąjį mokslą, daromos privačių asmenų pilnai atsiperka ir atneša naudą šalies ekonomikos kėlimui, tačiau baigę studijas ir į save investavę darbuotojai privačias lėšas negali sau leisti dirbti už atlygį, žemesnį nei skirta investicija, kaip teigia amerikiečių specialistai paminėti anksčiau, jų atlygis, baigus bakalauro studijas, turi būti didesnis 11-13%. Lietuvoje žmogiškieji resursai išvažiuoja, nes padidėjus jų kvalifikacijos lygiui atlygis lieka tas pats. (L. Rupeikienė, 2007)

Toliau analizuojant žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai bei remiantis teorinėje dalyje pateikta žmogiškųjų išteklių kapitalo koncepcija, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas įtakoja organizacijos konkurencingumą. Todėl reikėtų paanalizuoti atliktus tyrimus, kurie pateikia aiškius ir neginčijamus įrodymus, jog žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai užtikrina ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje.

Amerikoje 1993 m., buvo atlikti tyrimai kuriais buvo siekiama išsiaiškinti ar žmogiškųjų išteklių kapitalas padeda padidinti organizacijos rinkos vertę. Atlikus tyrimą, buvo pateiktos tokios išvados, kad per 20 m. žmogiškųjų išteklių kapitalas atnešė 51,5% organizacijos vertės padidėjimą. Nuo 1973 iki 1993 m. panaudojus žmogiškųjų išteklių kapitalą organizacijos rinkos vertė išaugo nuo 0.82 karto iki 1.692 karto. Dar vieni tyrimai buvo atlikti JAV apklausus 3100 organizacijų, siekiant išstudijuoti santykį tarp investicijų į žmogiškųjų išteklių kapitalą ir investicijų į materialinį kapitalą. Tyrimai parodė, kad, vidutiniškai, 10 procentų darbo jėgos išsimokslinimo lygmens padidėjimas privedė prie 8.6 procentų naudos visos organizacijos produktyvume. Tuo tarpu 10 procentų pagrindinio kapitalo kilimas produktyvumą padidino tik 3.4 procentais. Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių kapitalo panaudojimo efektyvumas yra 2,5 karto didesnis nei materialaus kapitalo investicijų panaudojimas organizacijos produktyvumo kėlime. Taip pat tyrimo autoriai pateikia dar vieną pastebėjimą, kuris įrodo žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai, t.y. ribinė investavimo į žmogiškųjų išteklių kapitalą vertė yra apytiksliai trimis kartais didesnė negu vertė investavimo į mechanizmus. (T.A. Stewart, 1997).

Pagal teorinėje dalyje pateiktą žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai skirstymą yra išskirta įtaka organizacijos efektyvumui. Tai patvirtina ir M. Heffernan ir P. Flood (2000) atliktas tyrimas, kuris parodė, kad personalo valdymo patirtis, organizacijos charakteristikos ir organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių kapitalo kompetencijos struktūrų taikymų organizacijose. Organizacijoms, kuriose yra taikoma darbuotojų kompetencijos ugdymo sistema, būdingas didesnis efektyvumas. Šiame tyrime dalyvavę respondentai mano, kad net 78 procentai organizacijos veiklos rezultatų priklauso nuo vadovo vadybinės kompetencijos, būtent nuo darbuotojų kompetencijos lygio priklauso ir organizacijos veiklos rezultatai.

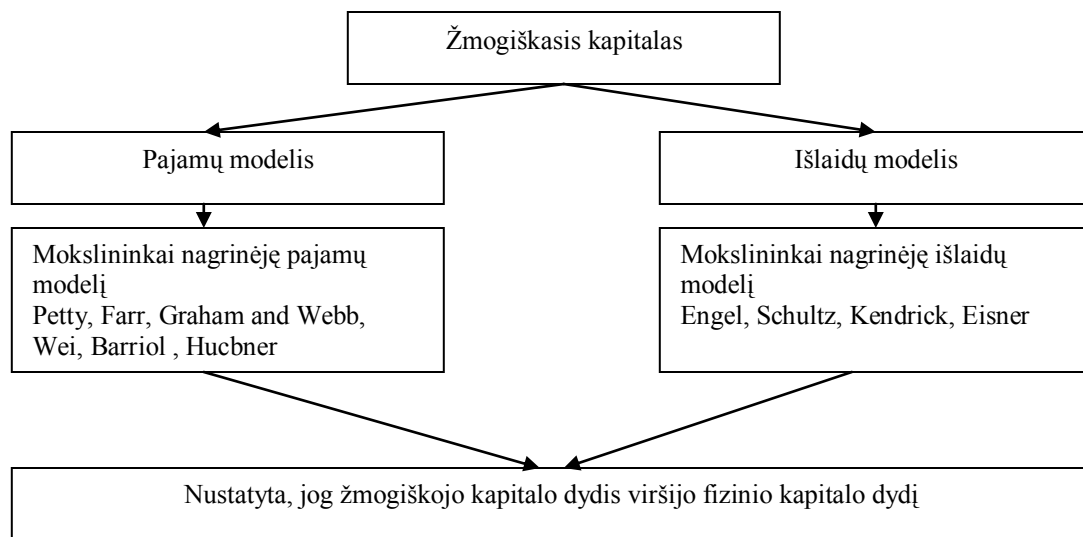
*Apibendrinant išanalizuotus empirinius tyrimus, galima teigti, kad teorinėje dalyje išsakyti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos veiksniai šiuolaikinei organizacijai iš dalies yra atskleisti empiriniuose tyrimuose. Šiuose tyrimuose nagrinėjamas ekonominis žmogiškųjų išteklių potencialo įvertinimas, organizacijos talentų optimizavimo žingsniai, investavimas į darbuotojų kompetencijas, žmogiškųjų išteklių kapitalo pagalba didinant organizacijos rinkos vertę bei kompetencijos struktūrų taikymas organizacijose. Tačiau nebuvo rasta tyrimų, kurie tiesiogiai būtų tyrę įtaką šiuolaikinei organizacijai per numatytus veiksnius, apimant visą įtakos šiuolaikinei organizacijai struktūrą. Be abejo atlikti empiriniai tyrimai žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai srityje yra gana reikšmingi tolesnei šio reiškinio plėtrai ir pastūmėja*

ieškoti konkrečių atsakymų, kurie tiesiogiai ir visapusiškai liečia žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai.

## 2.2. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modeliai

Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelių šiai dienai nėra daug sukurta, tačiau žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką organizacijai galima išžiūrėti ir modeliuose kurie sietini su žmogiškųjų išteklių kapitalu tam tikrais aspektais. Todėl toliau bus aptarti modeliai atskleidžiantys kai kurias įtakas organizacijai, t.y. žmogiškųjų išteklių kapitalo vertinimo modeliai, į vartotojų lojalumo skatinimą orientuotas žmogiškųjų išteklių vadybos modelis, intelektualinio kapitalo modelis bei mokymo sistemos ir užduoties modeliai.

Svarbiausias dalykas siekiant užtikrinti organizacijos efektyvų dalyvavimą rinkoje yra sugebėjimas įvertinti žmogiškųjų išteklių kapitalą. Praktikoje naudojami du esminiai žmogiškųjų išteklių kapitalo vertinimo būdai: pajamų modelis ir išlaidų modelis (9 pav.).



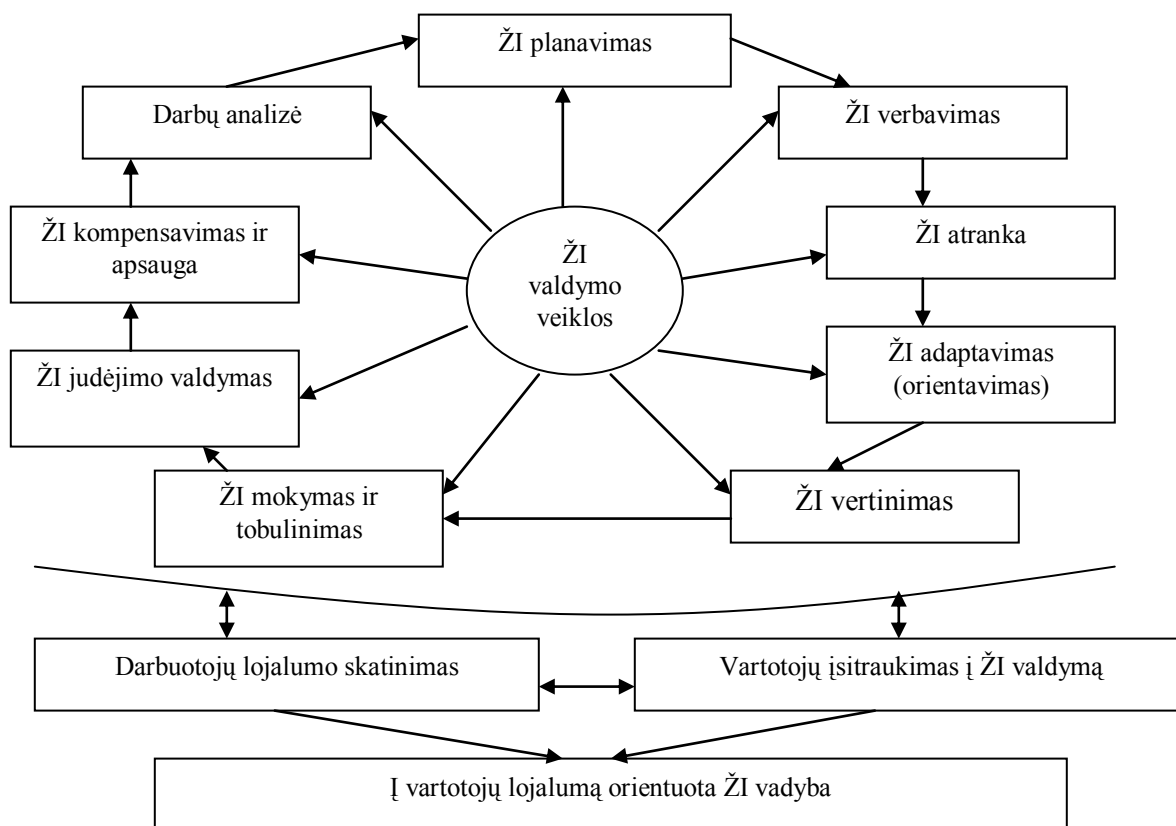
Šaltinis: GIŽIENĖ V.; SIMANAVIČIENĖ Ž. (2009) Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas, p. 239.

### 9 pav. Žmogiškojo kapitalo vertinimo būdai

Išlaidų modelis aiškina, kad žmogiškojo kapitalo vertinimas remiasi tėvų išlaidų skaičiavimu, kiek tėvai investuoja į savo vaikus. Išlaidos, skirtos individui išauginti yra skaičiuojamos iki 25 metų, iki individas pats pilnai sugeba savim pasirūpinti, tampa darbingo amžiaus. Taigi į individą investuojama iki 25 metų, tada  $x < 26$ . Šis modelis neįvertina pinigų

nuvertėjimo laike ir visų kitų socialinių investicijų, kurios yra investuojamos į individą. Tuo tarpu pajamų modelis žmogiškąjį kapitalą apibūdina kaip skirtumą tarp nacionalinių pajamų ir nuosavybės (žemės ir pelno), naudojama atitinkama palūkanų norma, vertinamas būsimas individo uždarbis, dabartinis uždarbis, pragyvenimo išlaidos. Skaičiuojama esamoji šių pinigų srautų vertė. Pagrindinė šio modelio prielaida yra ta, kad žmogiškojo kapitalo vertė individui apima visas individo pajamas uždirbtas darbo rinkoje per visą jo gyvenimą. Pajamų modelis leidžia vertinti žmogiškąjį kapitalą diskontuojant būsimuosius pinigų srautus kiekvienais metais ir juos sudedant. Žmogiškojo kapitalo vertė priklauso nuo individo įgyto išsilavinimo, jo žinių, gebėjimų, tobulinimosi visą gyvenimą. Šiame modelyje nereikia specialiai įtraukti nuvertėjimo, nes jis jau yra įtrauktas. Šis metodas leidžia gauti pakankamai tikslus rezultatus. (V. Gužienė, Ž. Simanavičienė, 2009)

Kadangi organizacijos veiklai didelę įtaką daro vartotojai ir jų lojalumas, todėl tikslinga aptarti žmogiškųjų išteklių vadybos orientavimo į vartotojų lojalumo skatinimą modelį (10 pav.).

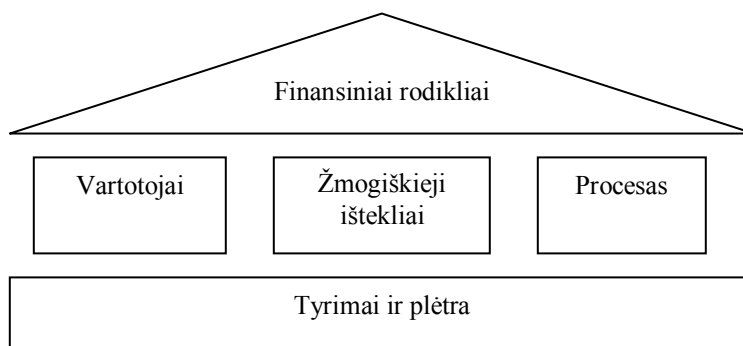


Šaltinis: PAPŠIENĖ P.; VILKAITĖ N. (2009) Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorinės išvalgos, p. 3.

**10 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos orientavimo į vartotojų lojalumo skatinimą modelis**

Šio modelio esmė – siekti verslo organizacijoje taikyti į vartotojų lojalumą orientuotą žmogiškųjų išteklių vadybą, tiek vidinio marketingo, tiek žmogiškųjų išteklių valdymo pastangos turėtų būti nukreiptos į visas žmogiškųjų išteklių vadybos veiklas. Šiuo modeliu teigiama, kad visų šių veiklų nukreipimas į darbuotojų lojalumo skatinimą bei vartotojų įtraukimą į žmogiškųjų išteklių valdymą didintų ir vartotojų lojalumą. Tenka pastebėti, jog tarp žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų, darbuotojų lojalumo skatinimo bei vartotojų įsitraukimo į žmogiškųjų išteklių valdymą egzistuoja abipusiai ryšiai. Be to, darbuotojų lojalumo skatinimas ir vartotojų įsitraukimas į žmogiškųjų išteklių valdymą savo ruožtu veikia vienas kitą. (P. Papšienė, N. Vilkaitė, 2009)

Taip pat galima aptarti ir intelektualinio kapitalo modelį „Skandia“, kadangi čia esminė modelio dalis yra žmogiškųjų išteklių kapitalas. Jis kaip viena iš intelektualinio kapitalo dedamųjų dalių atskleidžia šiuolaikinės organizacijos sėkmės formulę. Šį modelį nagrinėjo S. P. Raub, B. Sthapit (2001) ir Roos G., Roos J. (1997).



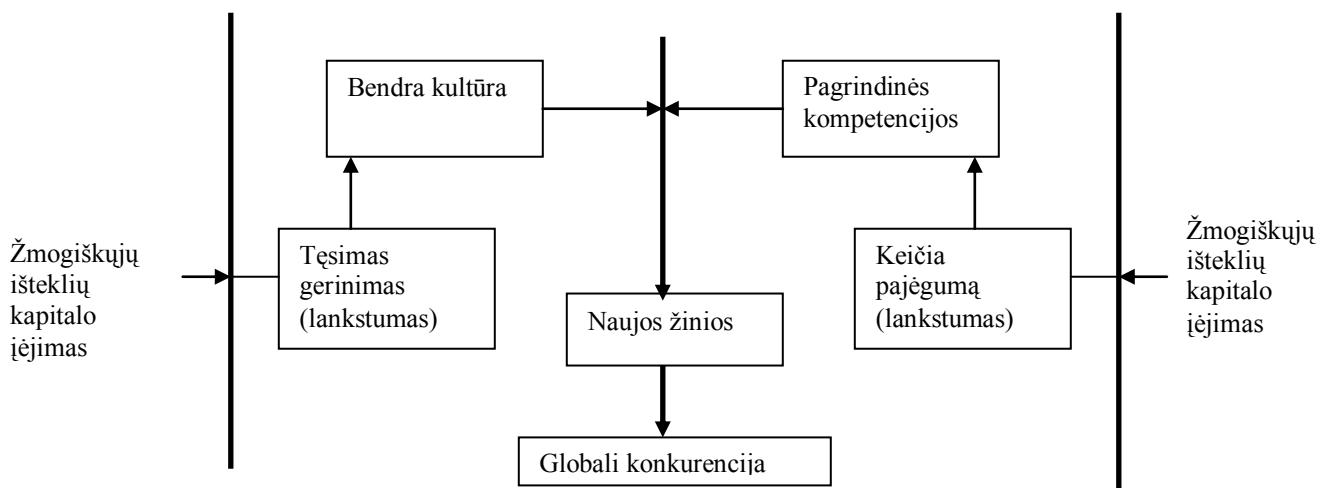
Šaltinis: RAUB S. P.; STHAPIT B. (2001) Towards a Taxonomy of Approaches for Measuring Organizational Knowledge

### 11 pav. „Skandia“ modelis

Šiame modelyje atskleidžiamas skirtumas tarp kompanijų vertės ir rinkos vertės. Rinkos vertė dalinama į finansinį kapitalą ir intelektualų kapitalą, kur didesnis dėmesys skiriamas intelektualiniam kapitalui. Intelektualinis kapitalas dar skaidomas į struktūrinį ir žmogiškųjų išteklių kapitalą. Čia atskleidžiamos penkios sritys, kuriose organizacija koncentruoja savo veiklą: finansiniai rodikliai, vartotojai, žmogiškieji ištekliai, procesai, tyrimai ir plėtra. Visos šios komponentės yra susietos su organizacijos intelektiniu kapitalu. Modelio esmė – žmonės ir tinkamas jų bei jų turimų žinių valdymas. Modelis „Skandia“ orientuojasi į verslo planavimą, labiau subalansuotą bendrą vaizdą apie operacijas. Jis išlaiko balansą tarp praeities (finansiniai rodikliai),

dabarties (vartotojų, žmogiškųjų išteklių ir proceso) ir ateities (tyrimai ir plėtra). Šis modelis organizacijai leidžia veiklos viziją ir tikslus paversti konkrečiais veiksniais, kurie gali būti priskirti prie individo darbo paskirstymo. Modelis „Skandia“ teigia, kad atnaujinant investicijas yra plėtojamos vartotojų, žmogiškųjų išteklių ir proceso sudedamosios, kurios formuoja finansinę sėkmę. (S. P. Raub, B. Sthapit, 2001)

Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką organizacijai iš konkurencinės pusės nagrinėja C. Philip Wright, D. Gary Geroy, M. Macphee, (2000). Jie pateikia tokius modelius, kaip mokymo sistemos modelis ir užduoties modelis. 12 pav. pateiktas žmogiškųjų išteklių kapitalo mokymo sistemos modelis.



Šaltinis: PHILIP C. WRIGHT; GARY D. GEROY; MAURA MACPHEE (2000) A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance, p. 38.

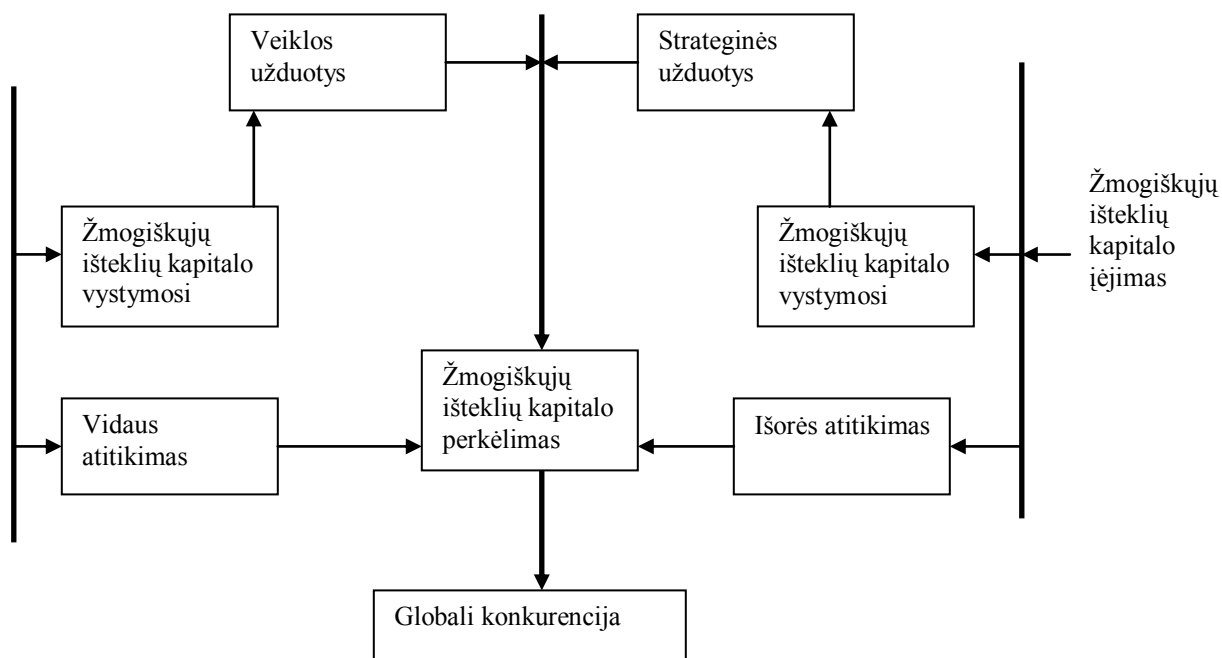
### 12 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo mokymo sistemos modelis

Mokymo sistemos modelis palyginti yra abstrakti koncepcija, kuri pataria organizacijoms mokymo orientaciją ar stilių susidedanti iš bendros kultūros ir serijos pagrindinių kompetencijų kurios suteikia mokymo sistemos modeliui unikalias konkurencines savybes. Čia taip pat yra palengvinantys faktoriai kurių funkcijų sinergija su organizacija padidina ir sustiprina jos konkurencines galimybes. Žmogiškųjų išteklių įtraukimas turi poveikį organizacijos gebėjimui kurti lankstumą ir taip maksimizuoti potencialų konkurencingumą globalioje aplinkoje. Mokymo sistemos modelis apima trys faktorius: gerai išvystytos pagrindinės kompetencijos kurios inicijuoja naują produktą ar paslaugą, organizacijos kultūrą, kuri skatina tęsti tobulinimą ir gebėjimą išeiti iš modelio linijų ir įvesti naujus. Konkurencingumas priklauso nuo sugebėjimo sukurti ir jungti naujas



žinias. Šis modelis tampa svarbus kai globalios organizacijos išeina iš pigios darbo jėgos priklausomybės ir ieško bendradarbiavimo su šalimis, kuriose yra išsilavinusių ir techninę kompetenciją turinčių asmenų. (C. Philip Wright, D. Gary Geroy, M. Macphee, 2000)

Žmogiškųjų išteklių kapitalo užduoties modelis panašus i mokymo sistemos modelį, šis modelis kaip ir prieš tai aptartas modelis geriausiai tinkamas globalioms organizacijoms. 13 pav pateiktas žmogiškųjų išteklių užduočių modelis.



Šaltinis: PHILIP C. WRIGHT; GARY D. GEROY; MAURA MACPHEE (2000) A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance, p. 38.

### 13 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo užduočių modelis

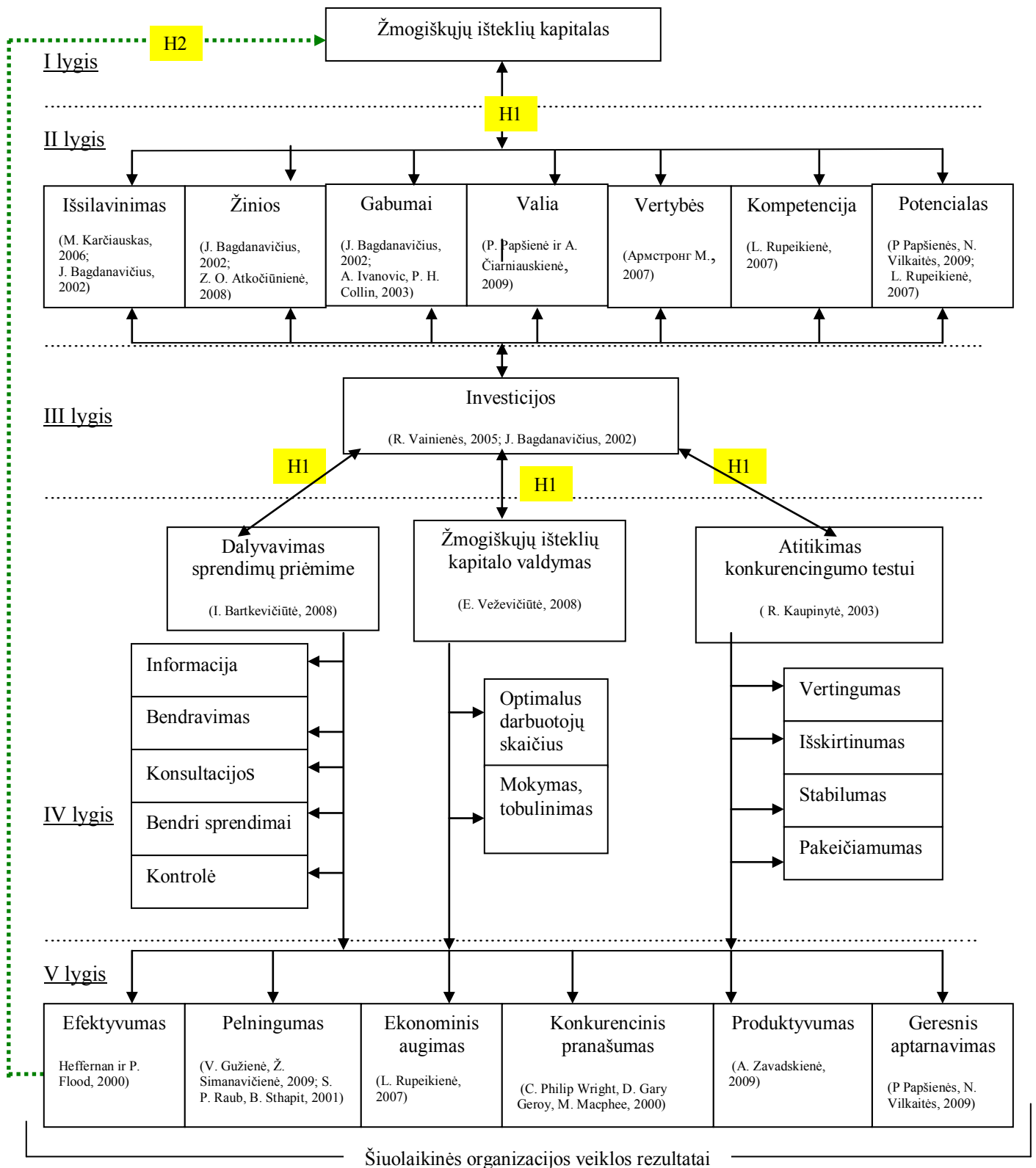
Užduoties modelis dalina organizacines užduotis į veiklos ir strategine kategorijas. Šio požiūrio esmė yra ta, kad darbuotojai yra strateginis šaltinis reikalingas sukurti ir atlikti bet kokias operacijas ar strateginius vaidmenis organizacijoje. Tai reiškia, kad reikalingas pakankamas žmogiškųjų išteklių kapitalo prieinamumas, kad būtų galima atitikti organizacijos poreikius ir strateginę plėtra. Lankstumas yra kaip dalis modelio, nors idealiame pasaulyje žmogiškųjų išteklių kapitalo perdavimas ar perkėlimas gali pasirodyti lengvas, tačiau iš tikrųjų žmonės negali būti sutvarkyti mechaniškai. Šis įspėjimas galioja globalioms organizacijoms, kur žmogiškųjų išteklių

kapitalo perkėlimas apima darbo vietos kultūrinio persiorientavimo, geografinio perkėlimo, kultūrinio, politinio ir lingvistines ribas. Sėkmingas žmogiškųjų išteklių kapitalo perkėlimas priklauso nuo gero vidaus ir išorės atitikimo. Vidinis atitikimas reiškia prisitaikymą tarp individualių įgūdžių silpnumo ir stiprumo bei unikalių užduočių reikalavimų. Išorinis atitikimas reiškia prisitaikymą tarp geografinės lokacijos reikalavimų ir individualaus kultūrinio jautrumo reikalavimų. (C. Philip Wright, D. Gary Geroy, M. Macphee, 2000)

*Apibendrinant pateiktus modelius galima teigti, kad kiekvienas iš modelių paliečia tam tikrą žmogiškųjų išteklių kapitalo aspektą organizacijoje. Vienas iš jų analizuoja klientų lojalumo sąsajas su žmogiškųjų išteklių kapitalu, kitas išreiškia skaitinę žmogiškųjų išteklių kapitalo vertę, dar kitas žmogiškųjų išteklių kapitalą paliečia, kaip vieną pagrindinių intelektualinio kapitalo dalių, kiti modeliai aptaria mokymo ir užduočių aspektus žmogiškųjų išteklių kapitalui. Tačiau nėra vientiso modelio nagrinėjančio žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai, kuris apimtu visus svarbiausius organizacijai aspektus. Dauguma modelių gilinasi tik į kai kuriuos aspektus, todėl kyla poreikis modeliuoti optimalų ir vientisą žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelį.*

### **2.3. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo modelis**

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių kapitalo sampratą, struktūrą bei įtaką organizacijai ir išnagrinėjus žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai empirinius tyrimus bei modelius, galima pateikti tokį žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo modelį (14 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

14 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo modelis

Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelį sudaro penki lygmenys, kurie asocijuojasi su žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai etapais. Lygmenys sudaro tarytum grandinę, kurios kiekviena grandis ar dedamoji dalis veda prie galutinio rezultato.

Pirmajame lygmenyje yra suformuotas esminis objektas, t.y. žmogiškųjų išteklių kapitalas. Tai pradinis taškas nuo kurio prasideda grandinė. Antrajame lygyje išdėstomos žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios: išsilavinimas, žinios, gabumai, valia, vertybės, kompetencija, potencialas. Pagal teorinėje dalyje aptartą žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvoką, tai esminės jo sudedamosios dalys. Šiame lygmenyje siekiama tinkamai nustatyti visus komponentus, sudarančius minėtą kapitalą bei sukurti sistemą, kurios pagalba būtų galima nustatyti bei sąlygoti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai.

Trečiasis lygmuo apima investicijas, tai yra jungiamasis lygmuo. Investicijos apjungia antrąjį lygį, kuris savo ruožtu įtakoja pirmąjį lygį, taip pat jos įtakoja ir ketvirtąjį lygį, kuris savo ruožtu įtakoja penktąjį lygį. Remiantis L. Lesly ir P. Brikman 2.1. poskyryje aptartu tyrimu, galima teigti, kad investicijos į išsilavinimą, žinias, gabumus, valią, vertybes, kompetenciją bei potencialą sąlygoja žmogiškųjų išteklių kapitalo kokybę. Investicinės injekcijos sąlygoja dalyvavimą organizacijos sprendimų priėmime, tai taip pat sąlygoja žmogiškųjų išteklių kapitalo dydį organizacijoje bei atitikimą konkurencingumo testui. Šis lygmuo yra reikšmingas tuo, kad vien tik padirka žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai, negarantuoja efektyvumo, pelningumo, ekonominio augimo, konkurencinio pranašumo, produktyvumo bei geresnio aptarnavimo. Tam reikalingos investicijų injekcijos, kurios iš esmės tą įtaką subalansuoja ir sustiprina.

Ketvirtasis lygmuo žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelyje yra svarbus tuo, jog jis detalai apibūdina pagrindinius veiksmus bei požymius, kurie turi būti įvykdyti, siekiant efektyvios žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai. Šie veiksmai jungiasi į tris pagrindines grupes, t.y. dalyvavimas sprendimų priėmime, žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymas bei atitikimas konkurencingumo testui. Analizuojant dalyvavimą sprendimų priėmime labai svarbus yra darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą, jis gali apimti penkias stadijas: informaciją, bendravimą, konsultaciją, bendrus sprendimus, kontrolę. Šios stadijos detalčiau aptartos 5 paveiksle. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymą reikia paminėti, kad labai svarbu yra optimalus darbuotojų skaičius organizacijoje, nes visa tai remiasi į organizacijos išlaidas bei investicijas žmogiškųjų išteklių kapitalui. Taip pat ypatingas dėmesys

skiriamas ir darbuotojų mokymui bei tobulinimui. Remiantis 2.2 poskyryje analizuotu modeliu, t.y. žmogiškųjų išteklių vadybos orientavimo į vartotojų lojalumo skatinimą modeliu, galima teigti, kad darbuotojų mokymas ir tobulinimas įtakoja jų lojalumą, sąmonę bei suteikia galimybę plėtoti inovacines organizacijos taktikas ar strategijas. Trečioji ketvirto lygmens dalis, t.y. atitikimas konkurencingumo testui, svarbi tuo, kad parodo, kuris darbuotojas organizacijai naudingas, o kuris ne. Tai savotiška žmogiškųjų išteklių kapitalo vertinimo sistema, ji apsprendžia organizacijos personalo konkurencingumą, parodo kurį darbuotoją išlaikyti būtų naudingiau, o vietoj kurio būtų naudingiau apmokyti nauja darbuotoją. Tai leidžia įvertinti organizacijos indėlį į konkurencinio pranašumo kūrimą bei efektyvų žmogiškųjų išteklių kapitalo finansų valdymą, tai atsispindi ir anksčiau analizuotame modelyje, t.y. žmogiškojo kapitalo vertinimo modelyje.

Penktasis lygmuo yra svarbus todėl, kad jame atskleidžiama žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai, t.y. efektyvumas, pelningumas, ekonominis augimas, konkurencinis pranašumas, produktyvumas bei geresnis aptarnavimas. Tai galima įvardinti, kaip šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus, kurie turėtų priklausyti nuo žmogiškųjų išteklių kapitalo efektyvumo ir kokybės. Toks efektas yra pasiekiamas tikslingai vykdant bei valdant visus, prieš tai einančiuose lygmenyse esančius, žmogiškųjų išteklių kapitalo sistemos elementus.

Svarbu yra paminėti tai, kad egzistuoja grįžtamasis ryšys tarp žmogiškųjų išteklių kapitalo ir įtakos šiuolaikinei organizacijai, kuris priklauso ne tik nuo išsilavinimo, žinių, gabumų, valios, vertybių, kompetencijos ir potencialo, bet ir nuo dalyvavimo sprendimų priėmimo lygio, žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymo bei atitikimo konkurencingumo testui, kuriuos apjungia tinkamai nukreiptos investicijos organizacijoje. Taip teigiama remiantis tuo, jog žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai, suteikia organizacijai ne tik neapčiuopiamos naudos, tokios kaip didesnis prestižas, geresnė komunikacija, didesnė darbuotojų kompetencija ir pan., tačiau duoda ir finansinės naudos. Gautų lėšų ir neapčiuopiamos naudos pagalba galima toliau investuoti į žmogiškųjų išteklių kapitalą ir tobulinti jo įtaką organizacijai.

Taigi, toliau, siekiant įrodyti (arba paneigti) sukurto žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelio pagrįstumą, darbe yra keliamos tokios hipotezės:

H1: *Žmogiškųjų išteklių kapitalas, veikiamas investicijų, įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.*

H2: *Gauti šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatai ir finansinė nauda iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojami į žmogiškųjų išteklių kapitalą.*

*Remiantis sukurtu žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modeliu, galima teigti, kad siekiant efektyvumo, pelningumo, ekonominio augimo, konkurencinio pranašumo, produktyvumo bei geresnio aptarnavimo reikia investuoti į žmogiškųjų išteklių dedamąsias dalis, t.y. išsilavinimą, žinias, gabumus, valią, vertybes, kompetenciją, potencialą. Dėl to tobulėja dalyvavimas sprendimų priėmimo, žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymas bei atitikimas konkurencingumo testui. Visa tai sudaro optimalų žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelį.*

### 3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO ĮTAKOS ŠIUOLAIKINEI ORGANIZACIJAI TYRIMAS

Šioje dalyje yra pateikiama tyrimo metodika, tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas bei rezultatų įvertinimas.

#### 3.1. Tyrimo metodika

Tyrimas yra skirtas atskleisti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai, kuri sąlygoja efektyvumą, pelningumą, ekonominį augimą, konkurencinį pranašumą ir kitus organizacijai reikšmingus elementus.

**Tyrimo tikslas** – ištirti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką UAB „X“ organizacijai.

**Tyrimo tikslui pasiekti iškelti tokie uždaviniai:**

- Išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams: efektyvumui, pelningumui, ekonominiam augimui, konkurenciniam pranašumui, produktyvumui bei geresniam aptarnavimui.
- Nustatyti sąsajas tarp investicijų ir žmogiškųjų išteklių kapitalo, bei investicijų ir įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams.
- Ištirti ar organizacijos veiklos finansinė nauda, gauta iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojama į žmogiškųjų išteklių kapitalą.

**Tyrimo metodai ir tyrimo hipotezės.** Atliekamas kiekybinis tyrimas naudojant anketinės apklausos metodą. Šis metodas gana paprastas, objektyvus ir patikimas, per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų, be to išsaugomas respondentų privatumas. Šiuo metodu gautus rezultatus yra paprasčiau įvertinti ir gauti tikslius atsakymus į iškeltus uždavinius (1 priedas).

Anketoje panaudoti kelių tipų klausimai: atviri, uždari, kombinuoti (apimantis uždaro ir atviro tipo klausimus) bei klausimai su atsakymų skale. Atviri klausimai panaudoti tam, kad būtų gauta kuo tikslesnė informacija apie tiriamą objektą, norima išsiaiškinti, ar respondentai gerai supranta tyrimą ir jo esmę bei tam, kad respondentai galėtų laisvai pareikšti savo nuomonę ir pageidavimus. Anketoje pateikti ir tokie klausimai, kur paliekama galimybė atsakyti į klausimą kaip

į atvirą, nes daugumoje atsakymų variantų galima rasti ir tokį variantą kaip „Kita“. Tyrimo anketoje naudojama nominali skalė — tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas, demografinė anketos dalis; ranginė skalė — kai atsakymai eina griežtai didėjančia arba mažėjančia tvarka; Likerto skalė — kai atsakymo numeris atitinka rangą, t.y. skaičius “1” reiškia, kad pirmoji pozicija pranašesnė už antrąją ir t.t. Iš viso tyrimo anketą sudaro 18 (neskaitant bendrosios informacijos klausimų) uždaru, atvirų bei pusiau atvirų klausimų, jie sugrupuoti į keturias dalis iš kurių kiekviena turi savo tikslą. Susistemintai šias dalis ir jų tikslus galima pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

#### Anketos dalių pagrindiniai tikslai

Anketos dalis	Pagrindinis tikslas
I dalis. Įtakos šiuolaikinei organizacijai vertinimas (1-3 klausimai)	Išsiaiškinti, žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams bei nustatyti įtakos laipsnį.
II dalis. Sąsajų nustatymas (4-15 klausimai)	Nustatyti investicijų įtaką žmogiškųjų išteklių kapitalui, šiuolaikinei organizacijai ir organizacijos veiklos rezultatams bei sąsajas tarp jų.
III dalis. Atgalinio ryšio nustatymas (16-18 klausimai)	Išsiaiškinti ar finansinės veiklos nauda iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai investuojama į žmogiškųjų išteklių kapitalą.
IV dalis. Bendroji informacija (anketoje šios dalies klausimai nenumeruojami)	Išsiaiškinti bendriausią informaciją susijusią su respondентаis, nustatyti respondentų lytį, amžių, darbo trukmę organizacijoje, užimamas pareigas, organizacijos darbuotojų skaičių. Ši dalis reikalinga analizuojant tolimesnius anketavimo rezultatus.

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmoji anketos dalis skirta analizuoti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Šią dalį sudaro 3 klausimai. Šios dalies tikslas nustatyti, kurios iš žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų dalių yra svarbiausios. Kaip stipriai žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios, veiksniai bei požymiai įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus. Antroje anketos dalyje nagrinėjamos investicijų sąsajos. Šią dalį sudaro 12 klausimų, čia gilinamasi į investicijų įtaką žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms, nustatoma, kuriai iš dedamųjų ši įtaka didžiausia. Tiriamas organizacijos darbuotojų požiūris į savęs investavimą, t.y. mokymą bei tobulinimą. Atskleidžiamas šio investavimo naudingumas organizacijai. Trečiajai anketos daliai - finansinės veiklos naudos, gautos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investavimas į žmogiškųjų išteklių kapitalą, skirti likę 3 klausimai, kuriuose klausiama apie grįžtamąjį ryšį, siekiama išsiaiškinti ar darbuotojai supažindinami su savo veiklos rezultatais ar jie gauna kokį paskatinimą atlikę efektyvų darbą. Bei ketvirtoji iš šių dalių, tai bendra informacija, kurioje klausimai nebus numeruojami. Šios dalies tikslas nustatyti respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo trukmę organizacijoje, specialybę, pareigas bei atlyginimo dydį.



Anketoje pateikti klausimai ne tik atskleidžia tyrimo anketos dalių tikslus bet ir tyrimo uždavinius. Pirmajam uždaviniui išspręsti anketoje sudarytų klausimų tikslas yra išsiaiškinti, ar žmogiškųjų išteklių kapitalas įtakoja šiuolaikinės organizacijos efektyvumą, pelningumą, ekonominį augimą, konkurencinį pranašumą, produktyvumą bei geresnį aptarnavimą. Siekiama išsiaiškinti, kiekvieno šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultato įtakos lygį, pateikiant vertinę skalę, bei stiprumo santykį, naudojant ranginę skalę. Taip pat naudojama nominali skalė, siekiant gauti duomenis apie respondentus ir užpildanti demografinę anketos dalį. Šios dalies duomenys bus naudojami ekonominėje žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo skaičiuoklėje, kuria remiantis bus apskaičiuota vertinė organizacijos ekonominė nauda išreikšta piniginais vienetais.

Siekiant išspręsti antrąjį tyrimo uždavinį anketoje pateiktais klausimais ketinama išsiaiškinti ar investicijos į žmogiškųjų išteklių kapitalą vienaip ar kitaip įtakoja šiuolaikinę organizaciją. Išryškinamos sąsajos tarp investicijų ir atskyrų žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų per kurias pasireiškia įtaka šiuolaikinei organizacijai, t.y. atskleisti ryšiai tarp investicijų ir dalyvavimo sprendimų priėmimo, investicijų ir žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymo, investicijų ir žmogiškųjų išteklių kapitalo atitikimo konkurencingumo testui. Taip pat atskleistas ryšys tarp investicijų ir žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų dalių: išsilavinimo, žinių, gabumų, valios, vertybių, kompetencijos bei potencialo. Naudojami ranginės skalės atsakymai, tokiu būdu siekiama sugrupuoti organizacijos darbuotojų požiūrį į žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai pagal stiprumą. Čia sudaryti ir kombinuoti klausimai, t.y. naudojami tiek uždari, tiek atviri klausimai. Jais siekiama, kad respondantai ne tik parinktų vieną iš pateiktų atsakymų, bet ir pateiktų savo nuomonę. Tokiais klausimais yra išsiaiškintos galimos priežastys, dėl kurių kyla problemos žmogiškųjų išteklių kapitalo modeliavime.

Sprendžiant trečiąjį uždavinį, anketos klausimai formuluojami atsižvelgiant į grįžtamąjį ryšį. Siekiama išsiaiškinti faktus, kurie parodo ar nauda gauta iš žmogiškųjų išteklių kapitalo panaudojama ir investuojama atgal į žmogiškųjų išteklių kapitalą. Taip pat išsiaiškinama pačių darbuotojų nuomonė apie šį ryšį.

Šiuo tyrimu taip pat siekiama patikrinti iškeltas hipotezes, kiekvienai iš jų priskiriant atitinkamus anketos klausimus bei patobulinti žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelį (8 lentelė).

**Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai tyrimo hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus**

Hipotezė	Anketos klausimai
<b>H1:</b> Žmogiškųjų išteklių kapitalas, veikiamas investicijų, įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.	4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15 (žr. priedą nr. 1).
<b>H2:</b> Gauti šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatai ir finansinė nauda iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojami į žmogiškųjų išteklių kapitalą.	16; 17; 18 (žr. priedą nr. 1).

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 8 lentele matome, kad ne visi anketos klausimai buvo panaudoti hipotezių tikrinimui. Likusiais klausimais, t.y. 1, 2 ir 3 buvo siekiama patikslinti sukurta žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelį. Tiesa šį modelį patikslins ir klausimai skirti hipotezių apibūdinimui, nes hipotezės kyla iš sumodeliuoto žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelio. Atlikus tyrimą galima pakoreguoti ir patikslinti šį modelį, remiantis tuo, jog kai kurie elementai gali būti mažiau ar daugiau svarbūs šiame modelyje.

Atlikus tyrimą hipotezių pasitvirtinimo/nepasitvirtinimo tikimybės buvo skaičiuojamos naudojant specializuotą programinį paketą Statistica 7.0 Tikrinant hipotezes, pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,05. Dviejų požymių nepriklausomumui tirti naudotas  $\chi^2$  (chi kvadratu) kriterijus. Kriterijus naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti. Ryšio stiprumui tarp dviejų dydžių tirti naudotas ranginis Spirmeno koreliacijos koeficientas (nustatant ryšio stiprumą monotoniškumo prasme), nes tiriami dydžiai buvo matuojami ranginėje (tvarkos) skalėje. Jei gautoji p reikšmė neviršija 0.05, daroma išvada, kad kintamieji koreliuoja. Priešingu atveju teigiama, kad koreliacija statistikai nereikšminga. Esant statistikai reikšmingai koreliacijai, ryšio stiprumas buvo vertinamas pagal empirinio Spirmeno koreliacijos koeficiento ( $r_s$ ) reikšmę:

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

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

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

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

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

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

**Tyrimo imtis.** Tiriamoje kompanijoje iš viso dirba 5000 darbuotojų. Tyrimui atlikti respondentais buvo pasirinkti administracijos darbuotojai, vadybininkai, skyrių vedėjai, vadovai. Tačiau siekiant optimalaus respondentų skaičiaus pasirinkimo, buvo panaudota imties nustatymo formulė.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

Kur N – visumos dydis (šiuo atveju visumos dydis yra 2500),

p – požymio tikimybė, šią tikimybę galima nustatyti pagal tokius duomenis. Jei iš viso tiriamose kompanijose dirba 800 administracijos darbuotojų, o apklausti ketinama 100, tai  $100/800=0,125$ .

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

z – normaliojo skirstinio koeficientas. Kadangi tokio tipo tyrimuose dažniausiai pasikliaujama 95% patikimumu, tai normaliojo skirstinio koeficientas  $z=1,96$

Visus dydžius įstatę į formulę, gausime, kad  $n_{\min}=260$ . Vadinasi duomenys turi būti surinkti iš ne mažiau kaip 260-ikos respondentų. (Apklauskos.lt, <http://www.apklauskos.lt/imties-dydis>)

**Tyrimo organizavimas.** Anketos tinkamumas patikrintas atliekant pilotažinį tyrimą. Šis bandomasis tyrimas buvo atliktas pateikus sudarytą anketą 10 respondentų. Pilotažinis tyrimas buvo atliktas apklausus 10 UAB „X” administracijos darbuotojų. Anketoje buvo atlikti keli pakeitimai: pataisyti keli atsakymų variantai, kai kurie respondentai nesuprato jų esmės, pateiktas esminių terminų paaiškinimas anketoje, bei kai kurie klausimų atsakymai papildyti ranginėmis skalėmis.

Kaip jau buvo minėta, tyrime dalyvavo tiriamos kompanijos administracijos darbuotojai. Toks respondentų spektras buvo pasirinktas siekiant gauti tikslesnius duomenis apie kompanijos vykdomą politiką, nes žemesniojo lygio darbuotojai ne visada gali būti pilnai susipažinę su kompanijos vykdomomis programomis. Anketos buvo siunčiamos tiek elektroniniu paštu, tiek dalinamos popieriniam variante. Toks anketavimo būdas buvo pasirinktas todėl, kad tai labai greitai atliekama apklausa, vyrauja aukšta atsakymų norma bei žemi apklausos vykdymo kaštai. Be to, dėl didelio respondentų skaičiaus yra gana sudėtinga juos apklausti asmeninio interviu pagalba. Iš viso buvo išsiųsta 300 anketų, gauti 260 atsakymų. Kadangi prieš siunčiant anketas buvo atliktas pilotažinis tyrimas ir pataisyti buvę anketos trūkumai, tai respondentai užpildė anketas be klaidų. Be

abejo, buvo nemažai tokių respondentų, kurie neatsakė į atvirus klausimus, bet toks anketos pildymas nebuvo laikytas klaida. Anketine apklausa surinkti duomenys naudojami atlikti ekonomini žmogiškųjų išteklių potencialo įvertinimą, kuris leidžia atskleisti skaitinę įtakos organizacijai vertę.

### 3.2. Tyrimo rezultatų aptarimas ir analizė

Šioje dalyje detaliai aptariami tyrimo rezultatai ir nagrinėjami klausimai susiję su kiekviena iš dviejų pateiktų hipotezių. Atliekant tyrimą tema „Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai“ buvo iškeltos dvi hipotezės, kurias buvo siekiama patvirtinti arba paneigti.

**H1: Žmogiškųjų išteklių kapitalas, veikiamas investicijų, įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.** Tikrinant pirmąją hipotezę buvo siekiama išsiaiškinti ar žmogiškųjų išteklių kapitalas įtakoja organizacijos veiklos rezultatus, kaip investicijos į žmogiškųjų išteklių kapitalą sąlygoja įtaką šiuolaikinei organizacijai. Kurios iš žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų yra svarbiausios, kaip stipriai jos įtakoja organizacijos veiklos rezultatus. Siekiama išsiaiškinti, kaip stipriai įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksniai bei požymiai, kaip šiuos veiksnius bei požymius įtakoja investicijos. Taip pat svarbu nustatyti ar darbuotojai investuoja į savo tobulinimą, ar pati organizacija investuoja į savo darbuotojų mokymą, ar tos investicijos turi įtakos darbuotojų darbo efektyvumui. Kaip stipriai pasireiškia mokymo ir tobulinimo įtaka dalyvavime sprendimų priėmime, žmogiškųjų išteklių kapitalo valdyme, konkurencingumo testo atitikime.

Pirmoje anketos dalyje yra nustatomas įtakos šiuolaikinei organizacijai vertinimas. Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurios iš žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų dalių yra svarbiausios. 9 -oje lentelėje galima matyti pirmojo klausimo atsakymų variantų pasiskirstymą.

9. lentelė

#### Žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų dalių svarba

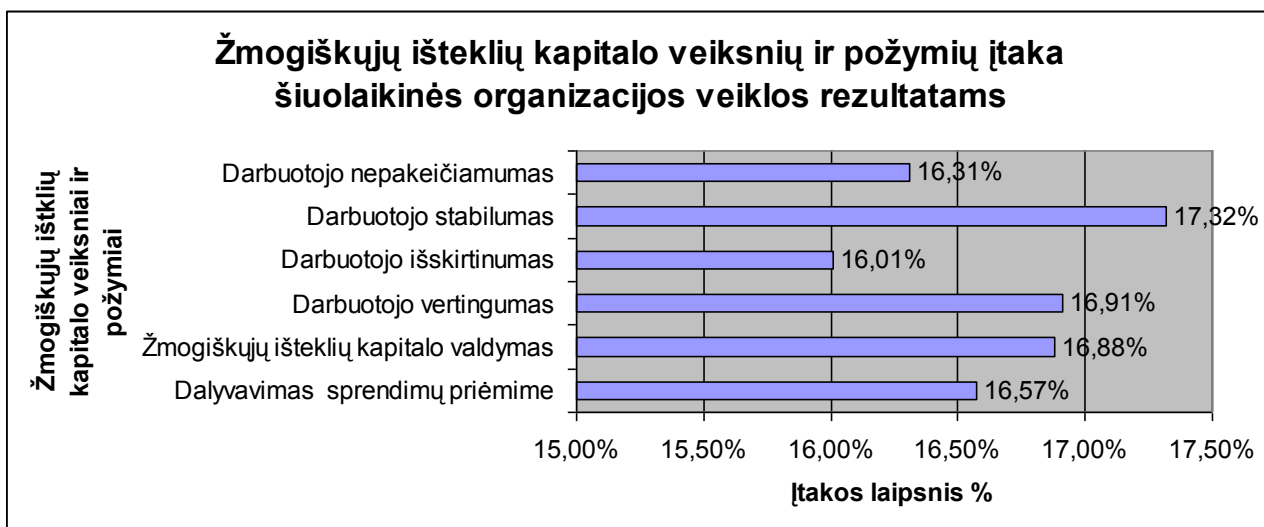
Žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios	Vieta eilėje
Žinios	1
Kompetencija	2
Gabumai	3
Žmogaus potencialas	4
Išsilavinimas	5
Valia	6
Vertybės	7

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome pirmoje vietoje pagal respondentų atsakymus svarbiausios iš žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų dalių yra žinios, o mažiausiai svarbios vertybės. Siekiant patvirtinti šią žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų seką, yra formuojamas antrasis klausimas, kuriuo nustatoma, kaip stipriai įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios. Čia ties kiekviena dedamąją respondentai žymėjo jos įtakos laipsnį žmogiškųjų išteklių kapitalui. Šių atsakymų pasiskirstymas pateiktas 2 priede, 15 paveiksle.

Apibendrinus abiejų klausimų rezultatus galima teigti, kad šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus labiausiai įtakoja žinios (15,69%), kompetencija (15,57%) ir gabumai (15,55%). Mažiausiai įtakoja vertybės (11,78%) ir valia (13%). Šiuos rezultatus atspindi ir 9 lentelė, kurioje pateikta šių žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų vieta eilėje pagal svarbą. *Kaip matome, svarbiausios ir labiausiai įtakojančios šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios dalys priklauso sritims, kurias galima ugdyti, lavinti ir kitaip tobulinti. Tuo tarpu mažiausiai svarbios ir silpniausiai įtakojančios šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios dalys priklauso sritims, kurios yra daugiau įgimtos, kylančios iš žmogaus vidaus. Dėl to galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių kapitalą didžiąja dalimi galima ugdyti bei mokyti.*

Tokiu pačiu principu nustatomas žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksnų bei požymių įtakos laipsnis šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Trečiojo klausimo rezultatų pasiskirstymas pateiktas 16 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

**16 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksnų bei požymių įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams**

Apibendrinus pateiktą paveikslą matome, kad rezultatai pasiskirstę daugmaž viename intervale, tik vienas iš žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksnių bei požymių įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus labiausiai, t.y. darbuotojo stabilumas, kurio įtaka sudaro net 17,32%. Antra ir trečia vietas dalinasi darbuotojo vertingumas ir žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymas, šių žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksnių bei požymių įtaka sudaro 16,91% ir 16,88%. Mažiausiai šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus įtakoja darbuotojo išskirtinumas, jis sudaro 16,01%. *Apibendrinus galima teigti, kad darbuotojo išskirtinumas užima žemiausią vietą, kadangi šis požymis yra traktuojamas dviprasmiškai, t.y. darbuotojo išskirtinumas bus naudingas tuo atveju jei toks darbuotojas dirbs organizacijoje, tačiau jei toks darbuotojas bus prarastas iškils problema kuo jį pakeisti. Tuo tarpu darbuotojo stabilumas siejamas su pastovumu, pasitikėjimu, lojalumu o tai, savo ruožtu, įtakoja šiuolaikinės organizacijos stabilumą bei veiklos rezultatus.*

Toliau analizuojant žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai nustatomos sąsajos tarp visų žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai, modelio dedamųjų ir investicijų. Visa tai apima antroji anketos dalis. Ji prasideda ketvirtuoju klausimu, kuriuo siekiama nustatyti, kurias iš žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų labiausiai įtakoja investicijos į žmogiškųjų išteklių kapitalą, t.y. darbuotojų mokymą bei tobulinimą. Atlikus analizę buvo gauti tokie rezultatai (10 lentelė).

10 lentelė

<b>Investicijų įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms</b>	
<b>Žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios</b>	<b>Vieta eilėje</b>
Žinios	1
Išsilavinimas	2
Kompetencija	3
Žmogaus potencialas	4
Gabumai	5
Vertybės	6
Valia	7

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinus 10 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad investicijos labiausiai įtakoja žinias, ši žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamoji yra pirmoje vietoje pagal eilę. 9 - oje lentelė, kur buvo nagrinėjama žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų dalių svarba žinios taip pat užėmė pirmąją vietą. Galima teigti, kad tai labiausiai investicijų įtakojama ir svarbiausia žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamoji. Tuo tarpu valia ir vertybės tiek pagal svarbą, tiek pagal investicijų įtaką užima paskutines 6 ir 7 vietas. Išsilavinimo pasiskirstymas šiose abiejuose lentelėse skiriasi, pagal investicijų įtaką ši žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamoji patenka į antrą vietą, o pagal svarbą - tik į

penktą vietą. Tai reiškia, kad išsilavinimas, nors ir pakankamai stipriai veikiamas investicijų nėra svarbiausia žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamoji, priešingai nei žinios. Žinias ne tik stipriai įtakoja investicijos, bet tai ir svarbiausia žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamoji.

Sekančiu klausimu siekiama nustatyti ryšio stiprumą tarp investicijų į žmogiškųjų išteklių kapitalą ir žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų, t.y. išsilavinimo, žinių, gabumų, valios, vertybių, kompetencijos bei žmogaus potencialo. Šio klausimo rezultatai patikti 3 priede, 17 paveiksle. Kaip matome rezultatai atspindi prieš tai aptartos lentelės rezultatus. Čia investicijos didžiausią įtaką daro žinioms 16,93%, šiek tiek atsilieka išsilavinimas 16,27%. Įtaka valiai sudaro tik 10,91%, o įtaka vertybėms tik 11,98%. Kaip matome pasiteisina prieš tai pateiktas teiginys, kad svarbiausios ir labiausiai įtakojančios šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios dalys yra stipriausiai veikiamos investicijų.

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams ir investicijų įtaką žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms siekiama nustatyti šių įtakų tarpusavio priklausomybę. Šiai priklausomybei nustatyti remiamasi koreliacijos rezultatais. Gauti rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

11. lentelė

**Žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams priklausomybė nuo investicijų įtakos žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms**

	Išsilavinimas	Žinios	Gabumai	Valia	Vertybės	Kompetencija	Žmogaus potencialas
Išsilavinimas	1,0000 p= ---						
Žinios	0,9922 p=,000	1,0000 p= ---					
Gabumai	0,7613 p=,047	0,6742 p=,097	1,0000 p= ---				
Valia	0,3877 p=,390	0,2694 p=,559	0,8929 p=,007	1,0000 p= ---			
Vertybės	0,5448 p=,206	0,4356 p=,329	0,9585 p=,001	0,9842 p=,000	1,0000 p= ---		
Kompetencija	0,9914 p=,000	0,9673 p=,000	0,8396 p=,018	,5050 p=,248	0,6498 p=,114	1,0000 p= ---	
Žmogaus potencialas	0,9590 p=,001	0,9160 p=,004	0,9139 p=,004	0,6331 p=,127	0,7602 p=,047	0,9878 p=,000	1,0000 p= ---

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 11-oje lentelėje pateikiamais duomenimis, galima teigti, kad labai stiprus ryšys yra tarp investicijų įtakos į išsilavinimą ir žinių bei kompetencijos įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams, ši priklausomybė patenka į intervalą  $r \geq 0,99$ . Tai reiškia, kad investicijos į

išsilavinimą labiausiai veikia žinių ir kompetencijos įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Tuo tarpu ryšys tarp investicijų įtakos į išsilavinimą ir valios bei vertybių įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams, lyginant su prieš tai aptartu ryšiu, yra silpnas (išsilavinimas ir valia  $0,1 < r_s \leq 0,4$ ) arba vidutinis (išsilavinimas ir vertybės  $0,4 < r_s \leq 0,6$ ). Galima daryti išvadą, kad investicijos į išsilavinimą visiškai neskatina darbuotojų valios ir tik vidutiniškai skatina ir veikia jų vertybes. Analogiška situacija ir su investicijų įtaką į žinias, jos taip pat neskatina darbuotojų valios (0,2694) bei vertybių (0,456), tačiau gana stipriai koreliuoja su kompetencijos (0,967) ir žmogaus potencialo (0,9160) įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Gan stiprus ryšys yra tarp investicijų įtakos į kompetenciją ir žmogaus potencialo įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams (0,9878), tai parodo, kad investuojant į darbuotojų kompetenciją, didinamas jų potencialas, kuris sąlygoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.

*Apibendrinant pateiktus rezultatus galima teigti, kad visi paskaičiuoti koreliacijos koeficientai yra statistiškai reikšmingi, nes  $p$  (patikimumo lygis)  $> 0,05$ . Labiausiai apsimoka investuoti į darbuotojų išsilavinimą, žinias bei gabumus. Investicijos į tokias žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosias labiausiai sąlygoja įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams per darbuotojų žinias, gabumus, kompetenciją bei žmogaus potencialą. Investicijos į darbuotojų išsilavinimą, žinias bei gabumus yra lengviausiai suvokiamos ir lengviausiai realizuojamos tai ir sąlygoja didesnę jų įtaką. Tuo tarpu investicijas į valią ir vertybes yra sunkiau realizuoti, nes tai sunkiai apčiuopiamos žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios, kurios yra giliai paslėptos asmenybės viduje. Dėl šios priežasties investicijų įtaką į valią ir vertybes mažiausiai įtakoja įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Apibendrinus šiuos rezultatus, galima teigti, kad hipotezės  $H1$  negalime atmesti, nes gauti rezultatai yra reikšmingi ir jie negali paneigti teiginio, jog žmogiškųjų išteklių kapitalas, veikiamas investicijų, įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.*

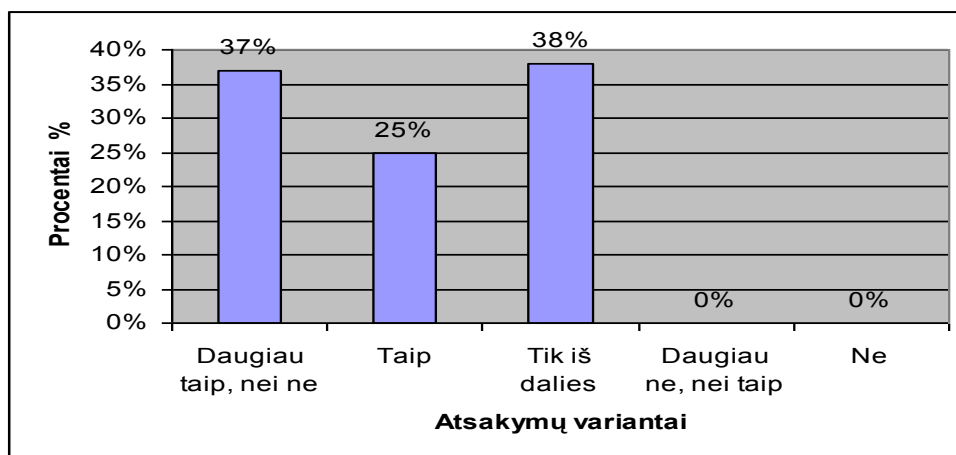
Toliau nagrinėjant investicijas, šeštuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai patys investuoja į savo mokymąsi ir tobulinimą. Šio klausimo atsakymų duomenys pateikti 3 priede, 18 paveiksle. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip, didžioji dalis respondentų, t.y. 75% investuoja į savo tobulinimą ir mokymą. Tuo tarpu tik nedidelė dalis 25% respondentų į savo mokymąsi ir tobulinimą neinvestuoja, tačiau sutiktų, kad į tai investuotų organizacija, šį teiginį patvirtina devintasis anketos klausimas, net 100%, t.y. visi respondentai sutiktų, kad organizacija investuotų į jų mokymą bei tobulinimą. Respondentų užimtumas, laiko bei finansų trūkumas lemia



respondentų nenorinčių, o gal daugiau negalinčių investuoti į savo tobulinimą ir mokymą. Tuo tarpu didžioji dalis respondentų mano, kad tokios organizacijos investicijos būtų naudingos abiem pusėm, kad investicijos atsipirktų, didintų darbuotojų kompetenciją bei organizacijos našumą.

Remiantis aštunto klausimo rezultatais, kurie pateikti 3 priede, 19 paveiksle, galima teigti, kad organizacija suvokia darbuotojų mokymo ir tobulinimo svarbą. Šioje vietoje organizacijos ir darbuotojų interesai sutampa. Didžioji dalis respondentų, t.y. 70% atsakė teigiamai, kad organizacija investuoja į jų tobulinimą ir mokymą, 75% iš jų organizacijoje vykdomus mokymus, kursus ir kitus darbuotojų igūdžių tobulinimus vertino taip pat teigiamai. Duomenys pateikti 3 priede, 20 paveiksle.

Prieš tai pateiktus rezultatus patvirtina septinto ir vienuolikto klausimų rezultatai. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti ar tos investicijos nėra bergždžios, ar jos vis dėl to duoda kažkokią naudą organizacijai. Šių klausimų rezultatai pateikti 21 paveiksle ir 12 lentelėje.



Šaltinis: sudaryta autorės

**21 pav. Mokymuose ir savęs tobulinime gautų žinių panaudojimas darbe**

12 lentelė

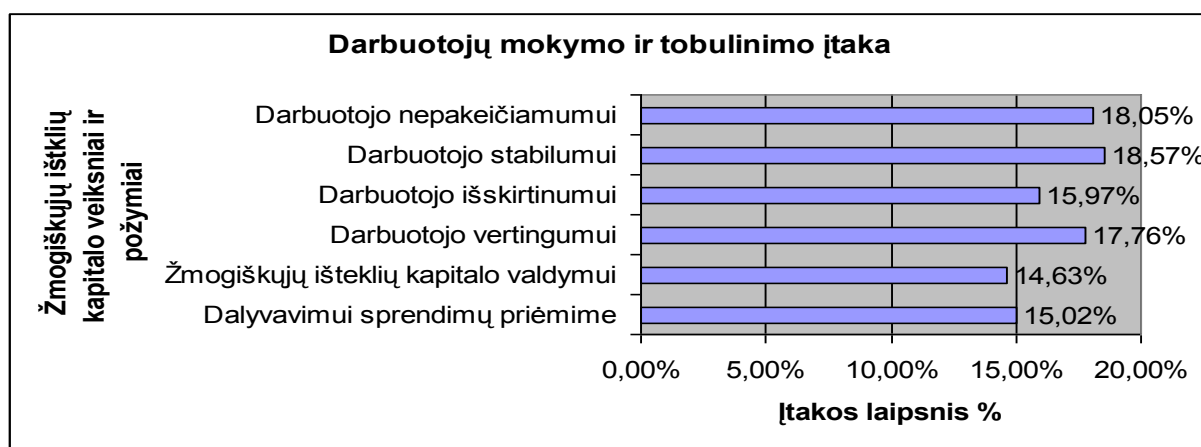
**Investicijų į savęs mokymąsi ir tobulinimą naudingumas darbe**

Intervalas	Organizacija "X"
$0 < x \leq 1$	0
$1 < x \leq 2$	0
$2 < x \leq 3$	0
$3 < x \leq 4$	0
$4 < x \leq 5$	31
$5 < x \leq 6$	16
$6 < x \leq 7$	31
$7 < x \leq 8$	68
$8 < x \leq 9$	34
$9 < x \leq 10$	80

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome 25% respondentų mano, kad mokymuose ir savęs tobulinime gautos žinios naudingos darbe, o 37% organizacijos mokymuose ir savęs tobulinime gautas žinias panaudoja darbe „daugiau taip nei ne“. O 38% respondentų teigė, kad šias žinias panaudoja tik iš dalies. Respondentų, kurie būtų atsakę, jog šių žinių nepanaudoja arba pasirinkusių atsakymą „daugiau ne nei taip“ nebuvo. Dažnių lentelėje gautus duomenys galime iš dalies sulyginti su 21 pav. duomenimis. Čia intervalą  $0 < x \leq 1$  ir  $1 < x \leq 2$  galima priskirti atsakymui „ne“, o dažnių intervalus  $2 < x \leq 3$  ir  $3 < x \leq 4$  klausimui „daugiau ne, nei taip“. Daugiausiai respondentų, net 80, pažymėjo savo nuomonę, kuri patenka į intervalą  $9 < x \leq 10$ , tai reiškia, kad investicijos į savęs mokymąsi ir tobulinimą labai naudingos darbe, 68 respondentai pasirinko nuomonę, kuri patenka į  $7 < x \leq 8$  intervalą, tai reiškia, kad investicijos į savęs mokymąsi ir tobulinimą daugiau naudingos nei nenaudingos. Apibendrinus visus rezultatus gauname, kad vidurkis lygus 8,15, dėl to galime teigti, kad mokymuose ir savęs tobulinime gautas žinias darbuotojai panaudoja darbe.

Dvylikto klausimo rezultatai padeda atskleisti kuriems žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksniams ir požymiams ši įtaka pasireiškia stipriausiai. 22 paveiksle pateiktas šių rezultatų pasiskirstymas.



Šaltinis: sudaryta autorės

**22 pav. Darbuotojų mokymo ir tobulinimo įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksniams ir požymiams**

Kaip matome, didžiausia mokymo ir tobulinimo įtaka pasireiškia darbuotojo stabilumui (18,57%) ir darbuotojų nepakeičiamumui (18,05%). Tuo tarpu mažiausia įtaka pasireiškia žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymui (14,63%).

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksnių bei požymių įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams ir mokymo bei tobulinimo įtaką žmogiškųjų išteklių kapitalo

veiksniams bei požymiams, galima nustatyti šių įtakų tarpusavio priklausomybę. 13 -oje lentelėje pateikti šio ryšio koreliacijos rezultatai.

13. lentelė

**Žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksnių bei požymių įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams ir mokymo bei tobulinimo įtakos žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksniams tarpusavio priklausomybė**

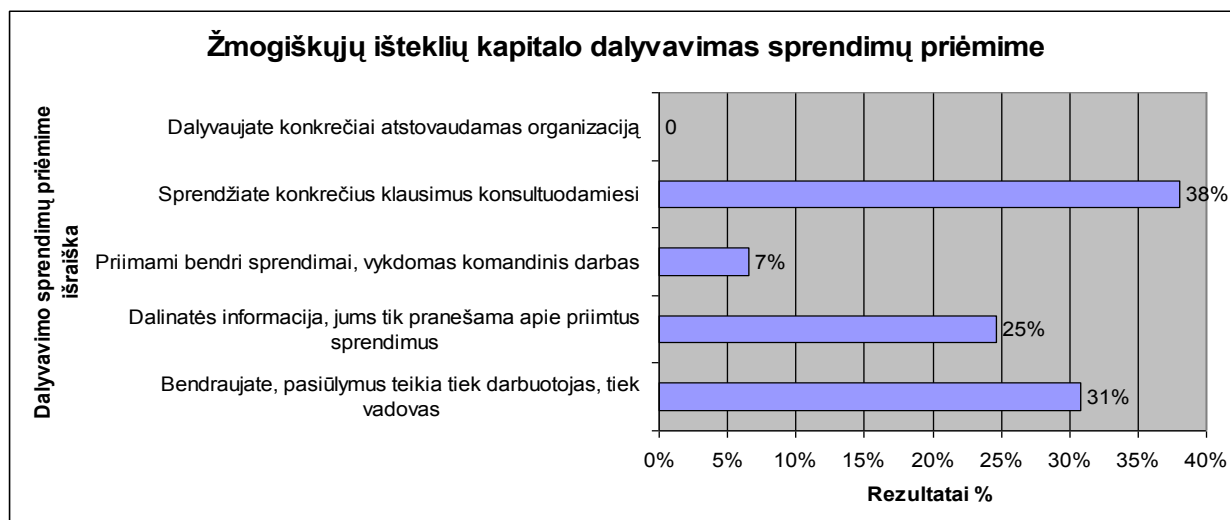
	Dalyvavimas sprendimų priėmime	Žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymas	Darbuotojo vertingumas	Darbuotojo išskirtinumas	Darbuotojo stabilumas	Darbuotojo nepakeičiamumas
Dalyvavimas sprendimų priėmime	1,0000 p= ---					
Žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymas	0,9956 p=,000	1,0000 p= ---				
Darbuotojo vertingumas	-0,1526 p=,773	-0,2446 p=,640	1,0000 p= ---			
Darbuotojo išskirtinumas	0,9172 p=,010	0,8758 p=,022	0,2538 p=,627	1,0000 p= ---		
Darbuotojo stabilumas	-0,4118 p=,417	-0,4954 p=,318	0,9635 p=,002	-0,0145 p=,978	1,0000 p= ---	
Darbuotojo nepakeičiamumas	-0,2689 p=,606	-0,3581 p=,486	0,9929 p=,000	0,1372 p=,796	0,9884 p=,000	1,0000 p= ---

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš pateiktų rezultatų matome, kad tarpusavyje labiausiai koreliuoja mokymo bei tobulinimo įtaka dalyvavimui sprendimų priėmime ir žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymo bei darbuotojo išskirtinumo įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Čia koreliacijos koeficientas patenka į intervalą  $r \geq 0,90$ . Į tą patį intervalą patenka mokymo bei tobulinimo įtaka darbuotojo vertingumui ir darbuotojo stabilumo bei darbuotojo nepakeičiamumo įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Įvertinus šiuos rodiklius galima teigti, kad didėjant investicijų įtakai dalyvavimui sprendimų priėmime, didėja ir žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymo bei darbuotojų išskirtinumo įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Analogiškas ryšys yra tarp darbuotojo vertingumo ir darbuotojo stabilumo bei darbuotojo nepakeičiamumo. Didėjant mokymo bei tobulinimo įtakai darbuotojo vertingumui didėja ir darbuotojo stabilumo bei nepakeičiamumo įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Tą patį galima teigti ir apie mokymo bei tobulinimo įtakos didėjimą žmogiškųjų išteklių kapitalo valymui, kuris įtakoja darbuotojo išskirtinumo įtakos didėjimą šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Šių veiksnių bei požymių tarpusavio koreliacijos koeficientas patenka į intervalą  $r \geq 0,80$ . Pateiktoje lentelėje pastebime ir neigiamų koeficientų, neigiamas  $r$  požymis reiškia, kad didėjant vienam kintamajam, kitas mažėja. Didėjant darbuotojo vertingumui (-0,1526), stabilumui (-0,4118), nepakeičiamumui (-

0,2689) mažėja mokymo ir tobulinimo, kitaip tariant investicijų, įtaka dalyvavimui sprendimų priėmimo. Toks pat ryšys egzistuoja ir tarp darbuotojo vertingumo, stabilumo, nepakeičiamumo įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams ir mokymo bei tobulinimo įtakos žmogiškųjų išteklių kapitalo valymui. Čia didėjant darbuotojo vertingumui investicijų įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalui mažėja (-0,2446), didėjant darbuotojo stabilumui investicijų įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalui taip pat mažėja (-0,4954), ir didėjant darbuotojo nepakeičiamumui investicijų įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalui mažėja (-0,3581). Tuo tarpu investicijų įtaka darbuotojo išskirtinumui neturi jokio ryšio su darbuotojo nepakeičiamumo įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams (0,1372), o darbuotojo vertingumui - jokio ryšio su darbuotojo išskirtinumo įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams (0,2538).

Vienas iš svarbesnių veiksnių yra dalyvavimas sprendimų priėmimo, todėl buvo siekiama nustatyti, kuriame lygyje organizacijoje vyksta dalyvavimas sprendimų priėmimo. Šis klausimas yra svarbus tuo, kad įtaka organizacijos efektyvumui pasireiškia per atitinkamą organizacijos žmogiškųjų išteklių kapitalo dalyvavimo lygį, kuris įtakoja atitinkamą darbuotojų dalyvavimą organizacijos valdyme ir sprendimų priėmimo. Tai įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą, nes yra skatinama darbuotojo atsakomybė ir iniciatyva. Vadovai dalį organizacijos valdymo funkcijų deleguoja darbuotojams. Žvelgiant iš ekonominio efektyvumo pusės, tokiu būdu darbuotojai geriau suvokia organizacijos veiklą, o tai sąlygoja darbuotojus efektyviau dirbti. Šio klausimo rezultatai pateikti 23 paveiksle.

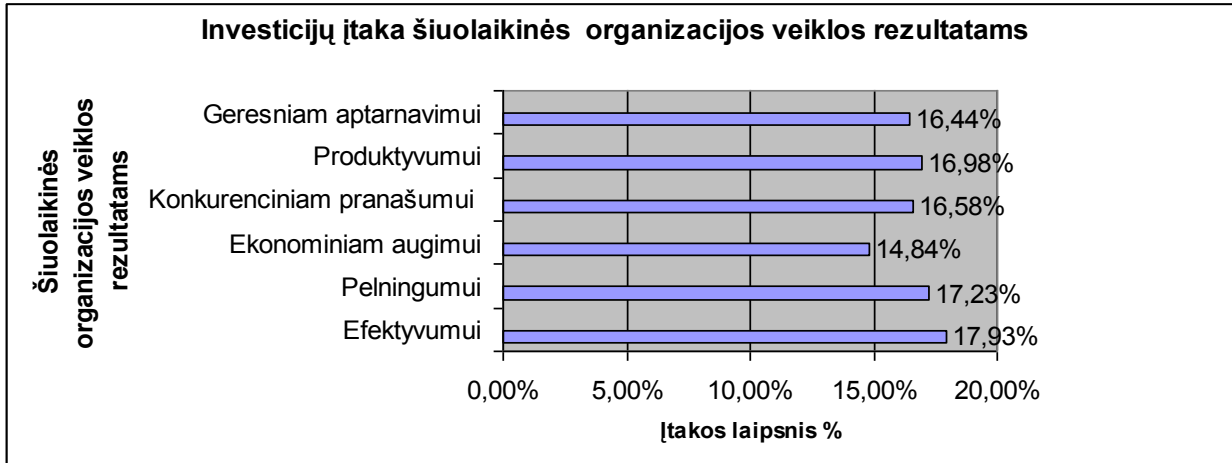


Šaltinis: sudaryta autorės

**23 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo dalyvavimas sprendimų priėmimo**

Kiekvienas šio klausimo atsakymo teiginys atitinka tam tikrą darbuotojo dalyvavimo valdyme lygį. Žemiausias dalyvavimas sprendimų priėmime yra „informacijos“ pakopoje, čia dalinamasi informacija, darbuotojui tik pranešama apie jau priimtus sprendimus. Iš pateiktų rezultatų matome, kad šioje pakopoje dalyvauja 25% respondentų. Aukštesnis dalyvavimas sprendimų priėmime yra antroje „bendradarbiavimo“ pakopoje, čia galimas pasiūlymas ir iš pačio darbuotojo ir iš vadovo. Šioje pakopoje pagal pateiktus rezultatus dalyvauja 31% respondentų. Trečioje „konsultacijos“ pakopoje dalyvavimas pagrįstas sprendžiant konkrečius klausimus konsultuojantis. Šioje pakopoje dalyvauja 38% respondentų. Dar aukštesnėje „bendrų sprendimų“ pakopoje vykdomas komandinis darbas, priimami bendri sprendimai, čia dalyvauja tik 7% respondentų. Ir paskutinioji aukščiausia pakopa „kontrolė“ yra vykdomas dalyvavimas per atstovus - darbuotojas konkrečiai atstovauja organizaciją. Šioje pakopoje nedalyvauja nė vienas iš apklaustų respondentų. *Kaip matome iš pateiktų rezultatų didžioji dalis respondentų dalyvauja antroje ir trečioje pakopose, tai reiškia, kad organizacijos pasitikėjimas darbuotojais gana aukštas, kuo aukštesnėje pakopoje organizacijos darbuotojams leidžiama dalyvauti, tuo jie yra labiau sąmoningesni, turintis patirtį ir kuria didesnį efektyvumą. Nedidelė dalis respondentų dalyvauja ir ketvirtoje pakopoje, kas gali reikšti, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas yra auginamas ir tobulinamas, galima daryti prielaidą, kad ateityje šis darbuotojų procentas augs. Penktojoje pakopoje pagal apklausos duomenys dalyvaujančių respondentų nėra, tačiau šioje pakopoje dalyvauja pagrinde vadovai, o tarp apklaustųjų vadovų nepasitaikė, tai ir paaiškina tokius rezultatų duomenis.*

H1 hipotezei patvirtinti arba paneigti taip pat svarbu yra nustatyti investicijų į žmogiškųjų išteklių kapitalą įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Ši įtaką nustatoma remiantis keturioliktuoju anketos klausimu. Čia nustatomas investicijų įtakos stiprumas organizacijos efektyvumui, pelningumui, ekonominiam augimui, konkurenciniam pranašumui, produktyvumui bei geresniam aptarnavimui. Šio klausimo rezultatai pateikti 24 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

#### **24 pav. Investicijų įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams**

Kaip matome didžiausia investicijų į žmogiškųjų išteklių kapitalą įtaka pasireiškia efektyvumui (17,93%) ir pelningumui (17,23%). Mažiausiai investicijos įtakoja ekonominį augimą (14,84%). Tokį pasiskirstymą galima paaiškinti tuo, kad investicijos iš dalies mažina ekonominį augimą, nes tai yra išlaidos, o visos išlaidos savo prigimtimi turi mažėjimo efektą. Tačiau investicinės išlaidos iš dalies didina organizacijos efektyvumą ir pelningumą. Penkioliktuoju klausimu siekiama nustatyti, kurie iš organizacijos veiklos rezultatų labiausiai yra įtakojami investicijų į žmogiškųjų išteklių kapitalą. Šio klausimo rezultatai patvirtina prieš tai aptartus duomenis.

14 lentelė

#### **Investicijų įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalo veiklos rezultatams**

Šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatai	Vieta eilėje
Efektyvumas	1
Pelningumas	2
Produktyvumas	3
Konkurencinis pranašumas	4
Geresnis aptarnavimas	5
Ekonominis augimas	6

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome iš pateiktos lentelės pirmoje vietoje iš visų organizacijos veiklos rezultatų yra efektyvumas. Prieš tai aptartuose rezultatuose stipriausias ryšys tarp investicijų ir organizacijos veiklos rezultatų taip pat buvo pastebėtas tarp efektyvumo ir investicijų. Galima daryti išvadą, kad investuoti į žmogiškųjų išteklių kapitalą naudinga, nes tai kuria organizacijos efektyvumą ir pelningumą, kas leidžia sukurti atgalinį ryšį.

*Taigi, remiantis atlikta analize galima teigti, kad H1 hipotezės atmesti negalime, nes apibendrinus tiriamos organizacijos duomenis, gaunami tokie bendri vidurkiai. Žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams priklausomybė nuo investicijų įtakos žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms 0,763, tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams priklauso nuo investicijų įtakos žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms, nes jų tarpusavio koreliacija patenka į intervalą  $0,6 < r_s \leq 0,8$ , kuris reiškia, kad ryšys yra stiprus. Žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksmų bei požymių įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams ir mokymo bei tobulinimo įtakos žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksmams bei požymiams tarpusavio koreliacijos vidurkis yra 0,538. Čia skaičiuojant koreliacijų vidurkį minusinės  $r$  reikšmės buvo skaičiuojamos kaip teigiamos, nes minusas parodo atvirkštinę priklausomybę, bet jos nemažina. Šis ryšys priklauso intervalui  $0,4 < r_s \leq 0,6$ , kuris reiškia, kad ryšio stiprumas vidutinis. Apibendrinus šių abiejų išraiškų rezultatus gaunamas vidurkis:  $0,763 + 0,538 = 0,65$ . Taigi, hipotezė H1 pasitvirtino, nes ryšys tarp žmogiškųjų išteklių kapitalo, investicijų ir įtakos organizacijai yra stiprus. Vadinasi, žmogiškųjų išteklių kapitalas, žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksniai bei požymiai veikiami investicijų įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.*

**H2: Gauti šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatai ir finansinė nauda iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojami į žmogiškųjų išteklių kapitalą.** Tikrinant antrąją hipotezę buvo siekiama išsiaiškinti ar darbuotojai supažindinami su savo veiklos rezultatais, ar už efektyvų darbą gauna iš organizacijos nematerialų arba materialų paskatinimą, kuris padėtų dar labiau tobulėti ir siekti dar efektyvesnės darbo veiklos. Siekiama išsiaiškinti kiek iš organizacijos finansinės naudos, gautos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojama į žmogiškųjų išteklių kapitalą, t.y. į tolimesnį darbuotojo tobulinimą ir mokymą. Tai tiriama remiantis trečiąja anketos dalimi: atgalinio ryšio nustatymas. Ši dalis apima šešioliktą, septynioliktą ir aštuonioliktą anketos klausimus.

Respondentų atsakymų rezultatai į šešioliktą klausimą: „ar jūs supažindinami su savo veiklos rezultatais?“ pateikti 4 priede, 25 paveiksle. Kaip matome iš pateiktų rezultatų didžioji dalis respondentų 56% su savo veiklos rezultatais yra supažindinami, 25% supažindinami kartais, o 19% - retai. Tokių respondentų, kurie nebūtų supažindinami su savo veiklos rezultatais, nebuvo. Septynioliktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai už efektyvų darbą gauna iš organizacijos paskatinimą, kuris paskatintų dar labiau tobulėti ir siekti efektyvesnės darbo veiklos. Šio klausimo atsakymų pasiskirstymas pateiktas 4 priede, 26 paveiksle. Iš pateiktų rezultatų matome,

kad pusę respondentų, t.y. 50% už efektyvų darbą yra paskatinami retai, 31% dažniausiai paskatinami ir 6% - visada, tik 12% - niekada. Siekiant nustatyti tokių rezultatų pasiskirstymą yra atliekama šių abiejų klausimų koreliacija, kuri padės nustatyti, kaip supažindinimas su veiklos rezultatais įtakoja darbuotojų paskatinimą už efektyvų darbą.

15 lentelė

**Supažindinimo su veiklos rezultatais ir paskatinimo už efektyvų darbą tarpusavio priklausomybė**

Paskatinimas už efektyvų darbą	Visada	Dažniausiai	Retai	Niekada
Taip	1,0000 p= ---	,9044 p=,096	,9978 p=,002	,3444 p=,656
Kartais	,9044 p=,096	1,0000 p= ---	,9308 p=,069	,7121 p=,288
Retai	,9978 p=,002	,9308 p=,069	1,0000 p= ---	,4062 p=,594
Ne	,3444 p=,656	,7121 p=,288	,4062 p=,594	1,0000 p= ---

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant pateiktus rezultatus galime teigti, kad darbuotojai, kurie yra kartais arba retai supažindinami su savo veiklos rezultatais, visada arba dažniausiai yra paskatinami už efektyvų darbą. Tuo tarpu tie darbuotojai kurie nesupažindinami su veiklos rezultatais, beveik niekada negauna paskatinimo už efektyvų darbą. Toks atsakymų pasiskirstymas parodo, kad organizacijai svarbu jog jos darbuotojai būtų sąmoningi, t.y. kad žinotų ko pasiekė dirbami taip ir ne kitaip. Organizacija siekia, kad darbuotojai sąmoningai tobulintų savo darbą bei veiklą, o tai jei gali atlikti žinodami savo veiklos rezultatus, žinodami jų kitimą į gerąją ar blogąją pusę. Atitinkamas darbuotojų skatinimas yra investicija į žmogiškųjų išteklių kapitalą, kuri skatina geresnį ir efektyvesnį darbą.

Hipotezės H2 patikrinimui įtakos turėjo ir aštuonioliktas klausimas. Jame respondentai turėjo pažymėti kiek iš organizacijos finansinės naudos, gautos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojama į žmogiškųjų išteklių kapitalą. Šiame klausime gyžtamąjį ryšį reikėjo įvertinti tam tikru lygiu, kur 0 balų buvo skiriama nuomonei, kad „visiškai neinvestuojama“, o 10 balų – „daug investuojama“. (16 lentelė).



**Organizacijos finansinės naudos, gautos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojama į žmogiškųjų išteklių kapitalą dažnių lentelė**

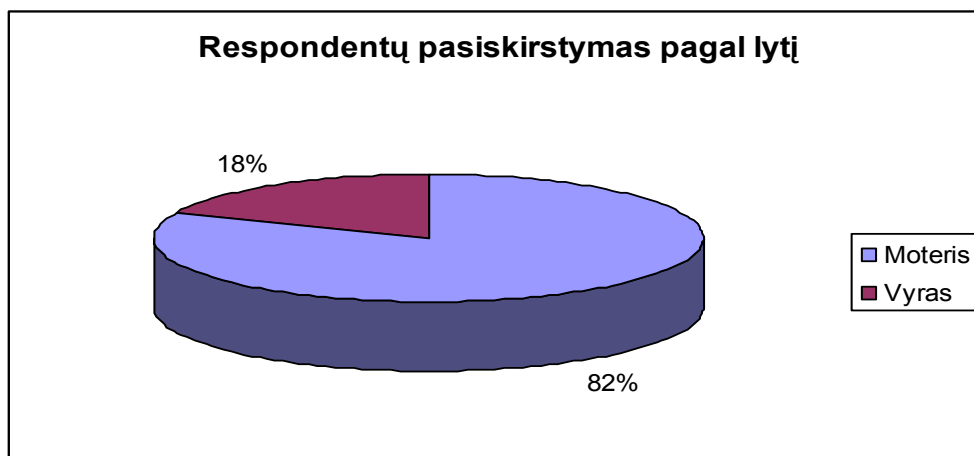
Intervalas	Organizacija "X"
$0 < x \leq 1$	0
$1 < x \leq 2$	0
$2 < x \leq 3$	49
$3 < x \leq 4$	32
$4 < x \leq 5$	49
$5 < x \leq 6$	80
$6 < x \leq 7$	50
$7 < x \leq 8$	0
$8 < x \leq 9$	0
$9 < x \leq 10$	0

Šaltinis: sukurta autorės

Remiantis pateikiamais duomenimis, galima teigti, kad organizacijoje grįžtamasis ryšys vidutinis, t.y. ši priklausomybė daugiausiai pasiskirsčiusi tarp 3 ir 7 balų. Apskaičiavus duotų duomenų vidurkį, gauname 5,23. Tai reiškia, kad organizacijos finansinės naudos, gautos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, dalis investuojama į žmogiškųjų išteklių kapitalą. Tai patvirtina ir prieš tai aptartų klausimų rezultatai, net 87% respondentų dažniausiai, visada arba retai gauna iš organizacijos paskatinimą, kuris iš principo yra investicija į žmogiškųjų išteklių kapitalą.

*Taigi, remiantis atliktais skaičiavimais, galima teigti, kad H2 hipotezės atmesti negalime. Nors paskaičiuotos dažnių lentelės duomenys ir vidurkis nėra aukšti ir rodo, kad atgalinis ryšys nėra stiprus, tačiau jis egzistuoja. Tokį atgalinio ryšio stiprumą galima paaiškinti tuo, kad organizacija dalį gautos finansinės naudos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo panaudoja kitiems organizacijos tobulinimo elementams. Iš dalies galima teigti, kad investicijos atgal į darbuotojus yra didelės, net pusė gautos finansinės naudos panaudojama žmogiškųjų išteklių kapitalui, o kita likusi dalis yra paskirstoma likusiems organizacijos elementams, kurie šias investicijas dar turi pasiskirstyti tarpusavyje.*

Ketvirtąją anketos dalimi yra surinkta bendroji informacija apie respondentus. Apibendrinus šios dalies duomenis galima pateikti tokius rezultatus. Iš 260 respondentų 82% buvo moterys, o 18% - vyrai (27 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

### 27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip matome, tyrime dalyvavo daugiau moterų nei vyrų. Tokie duomenys yra gauti todėl, kad didžiąją dalį administracijos darbuotojų sudaro moterys, kai tuo tarpu vyrai dažniau užima vadovaujančius postus tiriamoje organizacijoje. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 5 priedas, 28 paveiksle. Taigi, pagal amžių tiriamoje organizacijoje respondentai pasiskirstė taip: 21-25 metų grupėje buvo 46% respondentų, 26-30 metų – 31%, o 31-35 metų – 23%. Kaip matome, respondentų pasiskirstymas pagal amžių tiriamose organizacijose yra gana tolygus. Daugiausiai darbuotojų patenka tik į 21-25 metų amžiaus grupę. Tai rodo, kad šiuolaikinėje organizacijoje dominuojančia darbuotojų padėtį užima jaunimas.

Analizuojant darbuotojų išdirbtą darbo laiką tiriamoje organizacijoje galima pateikti tokią paveikslą (5 priedas, 29 paveikslas). Remiantis pateiktais duomenimis, matome, kad didžioji dalis darbuotojų dirba tiriamoje organizacijoje iki vienerių metų (32%), tai gali būti vienas iš požymių, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas šioje organizacijoje nėra pakankamai gerai valdomas. Arba tai galima paaiškinti tuo, jog tyrime dalyvavo pakankamai jauni žmonės (pagrindė 21-25 metų), todėl ir išdirbtas laikas nėra labai didelis. Tačiau pastebima ir nemažai darbuotojų išdirbusių iki trejų metų (25%), tai gali reikšti, kad organizacija pradeda investuoti į darbuotojus, tai patvirtina ir aštunto bei dešimto klausimo rezultatai. Ilgesnį darbo laiką išdirbę darbuotojai pasiskirstė daugmaž tolygiai, iki ketverių metų (13%), iki penkerių metų (10%), iki šešerių metų (14%). Tokį pasiskirstymą galima paaiškinti tuo, kad organizacija senesniems darbuotojams skiria nemažai dėmesio, kas ir įtakoja juos pasilikti organizacijoje, būti jai lojaliais.

Respondentų pareigos, jų išsilavinimas, specialybė bei atlyginimas yra svarbus siekiant atlikti dalinį tiriamos organizacijos ekonominį žmogiškųjų išteklių kapitalo potencialo vertinimą. Pagal užimamas pareigas didžioji dauguma respondentų yra administracijos darbuotojai (to ir buvo siekiama atliekant šį tyrimą) – net 50% yra vadybininkai, 12% - vyr. vadybininkai, 8% respondentų buvo administratorės, 7% duomenų administratoriai, po 6% pasiskirstė projektų vadovai, vertėjai bei marketingo vadybininkai, ir tik 5% sekretorės. Šių rezultatų pasiskirstymas patiktas 5 priede, 30 paveiksle. Vertinant darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą (5 priedas, 31 pav.) ir specialybę (9 priedas, 32 pav.) buvo gauti tokie rezultatai. Didžioji dalis respondentų (43%) turi bakalauro laipsnį, 25% magistro laipsnį, 19% aukštąjį koleginių išsilavinimą ir tik 12% profesinį išsilavinimą ir tik 1% vidurinį. Kaip matome šiuolaikinėje organizacijoje dirba aukštąjį išsilavinimą, t.y turintys bakalauro ir magistro laipsnius, darbuotojai, tai sąlygoja aukštą organizacijos sąmoningumo lygį. Vertinant darbuotojų pasiskirstymą pagal specialybę yra gauti tokie rezultatai (5 priedas, 32 pav.). Didžioji dalis respondentų dirba turintys vadybinį, ekonominį išsilavinimą: ekonomika (12%), vadyba (17%), vadyba verslo administravimas (12%), verslo vadyba (17%), verslo vadyba ir administravimas (9%), verslo vadyba, marketingo ir komunikacijos specialiste (11%), viešasis administravimas (10%). Ir tik nedidelė dalis respondentų (7%) turi pedagoginį išsilavinimą ir (6%) informacinių technologijų. Apibendrinus visus duomenis galima teigti, kad didžioji dalis respondentų tiriamoje organizacijoje dirba pagal specialybę, tai reiškia, kad organizacijos darbuotojai yra pilnaverčiai specialistai, nes dirba srityje, kurioje mokinosi jau keletą metų.

Vertinant darbuotojų pasiskirstymą pagal atlyginimą buvo gauti tokie duomenys (5 priedas, 33 pav.) Kaip matome didžioji dalis respondentų (38%) patenka į 1501 – 2000 Lt atlyginimo skalę. Šiais laikais Lietuvoje toks atlyginimas gali būti priskiriamas kvalifikuotiems darbuotojams. Šiek tiek mažiau respondentų (34%) gauna 1000- 1500 Lt atlyginimą ir (3%) iki 1000 Lt atlyginimą. Tai galima paaiškinti, kad didžioji dalis respondentų organizacijoje dirba neilgą laiko tarpą ir yra jauni, kas reiškia, jog jie neturi dar patirties, o kaip žinome atlyginimas kyla kartu su darbuotojo patirtimi. 12% darbuotojų atlyginimas siekia 2001- 2500 Lt, net 7% respondentų gauna atlyginimą patekanti į 3001- 3500 Lt ir 6% - 5001 ir daugiau Lt intervalą.

Remiantis šiais duomenimis tiriamos organizacijos darbuotojus galime suskirstyti į nekvalifikuotus, kvalifikuotus darbuotojus, vadovus ir specialistus. Nekvalifikuotų darbuotojų grupei yra priskirti respondentai patenkantis į vidurinio išsilaimino grupę. Jų užimamos pareigos nėra aukštos, o atlyginimas palyginus žemas, t.y. patenka į iki 1000 Lt skalę. Kvalifikuotų darbuotojų grupei yra priskirti respondentai patenkantis į aukštojo koleginių ir profesinio

išsilavinimo grupę. Jų atlyginimas patenka į 1001 – 2000 Lt skirstymą. Respondentai patenkantys į universitetinio bakalauro ir magistro laipsnio išsilavinimo grupę yra priskirti specialistams, jų atlyginimas patenka į 2001 – 3500 Lt skalę. Šioje vietoje pastebėtina, kad ryšio stiprumas tarp užimamų pareigų ir kvalifikuotų darbuotojų bei specialistų pasiskirstęs tolygiai. Tai rodo, kad tie patys kvalifikuoti darbuotojai po tam tikro išdirbto laiko organizacijoje įgauna patirtį, įgūdžius ir tampa savo srities specialistais, jų atlyginimas kyla dėl darbo patirties, o pareigos lieka tos pačios. O vadovų grupei yra priskirti respondentai nurodę užimantys vadovaujamas pareigas arba jų atlyginimas patenka į 3501 Lt ir didesnę skalę. Šis darbuotojų skirstymas pateiktas 17 lentelėje.

17 lentelė

**Darbuotojų skirstymas pagal kvalifikacijas**

	Nekvalifikuoti	Kvalifikuoti	Specialistai	Vadovai
Atlyginimas	iki 1000 Lt	1000 – 1500 Lt	2001 – 2500 Lt	3501 ir daugiau
		1501 – 2000 Lt	3001 – 3500 Lt	
Išsilavinimas	Vidurinis	Profesinis	Bakalauro laipsnis	Bakalauro laipsnis
		Koleginis	Magistro laipsnis	Magistro laipsnis

Šaltinis: sukurta autorės

Išanalizavus bendruosius duomenis apie respondentus (6 priedas, 18 lentelė), ir remiantis ekonomine žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo skaičiuokle pateikiamas dalinis „X“ organizacijos žmogiškųjų išteklių kapitalo potencialo ekonominis vertinimas (7 priedas, 19 lentelė).

Skaičiai, pateikiami priede, yra paremti informacija apie tai, kiek kurios kategorijos darbuotojų yra ir jų vidutinius atlyginimus, kuri buvo suvesta į skaičiuoklę. Vertėtų atkreipti dėmesį į šiuos skaičius. I, II, III ir IV - prarastas produktyvumas, kai darbuotojai yra vidutiniai. Šis skaičius rodo, kokią įtaką kiekviena darbuotojų kategorija turi bendram įmonės rezultatui ir kokius kaštus įmonė patiria, turėdama vidutinius darbuotojus vietoje puikių. V. Visas prarastas produktyvumas - tai bendras finansinis efektas. Prarastas produktyvumas - tai pajamos, kurias įmonė papildomai galėtų uždirbti, jei visi darbuotojai būtų puikūs darbuotojai. VI. Atitinkamai, jei įmonė neskiria pakankamai dėmesio darbuotojų samdai, ugdymui ir motyvavimui, tai yra paslėpti kaštai (42%).

Reikia atkreipti dėmesį, kad ši analizė yra paremta konservatyviomis prielaidomis. Dažniausiai žmogiškieji ištekliai rezultatai įtakoja dar labiau. Remiantis tokiais rezultatais galima iš karto imtis veiksmų, kurie padės darbuotojams tapti puikiais darbuotojais, ir atitinkamai pagerins balanso pelno eilutę. Tą vykdyti galima keliais būdais:

- įvertinti, kas yra geriausi darbuotojai kiekvienoje pareigų grupėje;
- įvertinti, kokiomis kompetencijomis jie pasižymi ir nustatyti, kokios kompetencijos lemia sėkmę organizacijoje;
- kiekvienam darbuotojui parengti individualų tobulėjimo planą, padedantį siekti geresnių rezultatų;
- užtikrinti, kad visi mokymai, į kuriuos investuojama, padėtų siekti to paties tikslo - geresnio darbo atlikimo;
- samdyti ir paaukštinti pareigose tam tinkamiausius žmones;
- užtikrinti, kad vadovų komanda turi tinkamas kompetencijas;
- matuoti darbo rezultatus ir įvertinti investicijų į žmogiškuosius išteklius grąžą.

*Apibendrinus pateiktus rezultatus galima teigti, kad organizacija apytiksliai patiria 42% nuostolių, jei joje dirba vidutiniai darbuotojai vietoj puikių. Jei organizacija norėtų skirti didesnę dėmesį darbuotojų ugdymui ir motyvavimui, ji turėtų atsižvelgti į tai, kad investicijos į žmogiškųjų išteklių kapitalą neviršytų 84% nuo produktyvumo, nes kitu atveju galima teigti, kad investicijos neatsipirktų. Investavus 84% būtų pasiektas 42% produktyvumas, tačiau būtų prarasti tie patys 42%, t.y. organizacija nei prarastų, nei uždirbtų. Tuo tarpu jei norint pasiekti 42% didesnę produktyvumą investicijos sudarytų mažiau nei 84%, pavyzdžiui 60%, tuomet organizacijos praradimai būtų tik 18%, vietoj 42%, t.y. organizacija uždirbtų 24%. Priešingai, jei investuojama būtų daugiau nei 84%, pavyzdžiui 90%, organizacija pasiekusi 42% produktyvumą dar prarastų 48%, t.y. 6% daugiau negu, kad uždirbs. Tokiu atveju investicijos neatsipirks.*

### 3.3 Tyrimo rezultatų įvertinimas

Duomenų analizė atskleidė žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams. Tikrinant iškeltas hipotezes gauti rezultatai parodė, kad 2 iš 2 hipotezių pasitvirtino, t.y. buvo gauti statistiškai reikšmingi rezultatai. Toliau aptarsime hipotezių tikrinimo rezultatus.

**H1: Žmogiškųjų išteklių kapitalas, veikiamas investicijų, įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.** Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė (nuo vidutiniškai stiprios koreliacijos iki labai stiprios koreliacijos) tarp investicijų ir žmogiškųjų išteklių kapitalo, bei investicijų ir įtakos šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams.

Taigi, galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas veikiamas investicijų įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.

Analizuojant žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams buvo išsiaiškinta, kad svarbiausios ir labiausiai įtakojančios šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios dalys (žinios, kompetencija ir gabumai) priklauso sritims, kurias galima ugdyti, lavinti ir kitaip tobulinti. Tuo tarpu mažiausiai svarbios ir silpniausiai įtakojančios šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios dalys (vertybės ir valia) priklauso sritims, kurios yra daugiau įgimtos, kylančios iš žmogaus vidaus. Dėl to galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių kapitalą didžiaja dalimi galima ugdyti bei mokyti. Nustatant žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksmų bei požymių įtakos laipsnį šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams galima teigti, kad darbuotojo išskirtinumas užima žemiausią vietą, kadangi šis požymis yra traktuojamas dviprasmiškai, t.y. darbuotojo išskirtinumas yra naudingas tuo atveju jei toks darbuotojas dirbs organizacijoje, tačiau jei toks darbuotojas bus prarastas iškils problema kuo jį pakeisti. Tuo tarpu darbuotojo stabilumas siejamas su pastovumu, pasitikėjimu, lojalumu o tai, savo ruožtu, įtakoja šiuolaikinės organizacijos stabilumą bei veiklos rezultatus. Toliau analizuojant žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai nustatomos sąsajos tarp visų žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai, modelio dedamųjų ir investicijų. Apibendrinus rezultatus gauname, kad labiausiai investicijų yra įtakojami žinios ir išsilavinimas. Išsilavinimas, nors ir pakankamai stipriai veikiamas investicijų nėra svarbiausia žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamoji, priešingai nei žinios. Žinias ne tik stipriai įtakoja investicijos, bet tai ir svarbiausia žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamoji. Mažiausiai investicijos įtakoja vertybes ir valią.

Atlikus statistinę analizę taip pat buvo išsiaiškinta, kad ypatingai tarpusavyje koreliuoja žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams ir investicijų įtaka žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms. Visi paskaičiuoti koreliacijos koeficientai yra statistiškai reikšmingi, nes  $p$  (patikimumo lygis)  $> 0,05$ . Labiausiai apsimoka investuoti į darbuotojų išsilavinimą, žinias bei gabumus. Investicijos į tokias žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamasias labiausiai sąlygoja įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams per darbuotojų žinias, gabumus, kompetenciją bei žmogaus potencialą. Investicijos į darbuotojų išsilavinimą, žinias bei gabumus yra lengviausiai suvokiamos ir lengviausiai realizuojamos tai ir sąlygoja didesnę jų įtaką. Tuo tarpu investicijas į valią ir vertybes, t.y. vidines savybės, yra sunkiau realizuoti, nes tai sunkiai apčiuopiamos žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios, kurios yra giliai

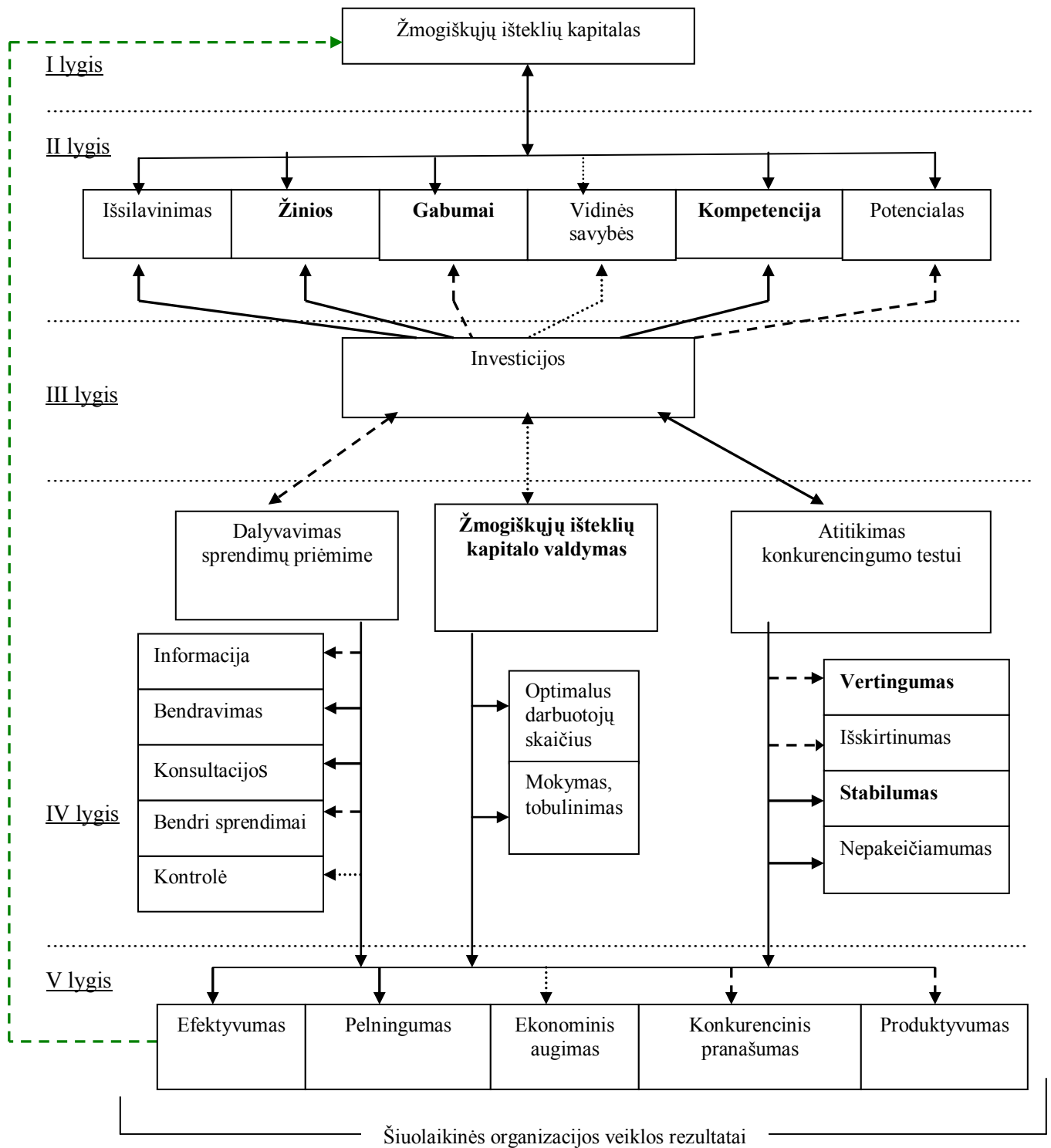
paslėptos asmenybės viduje. Dėl šios priežasties investicijų įtaka į vidines savybės mažiausiai veikia šiuolaikinės organizacijos vielos rezultatus. Apibendrinus šiuos rezultatus, galima teigti, kad hipotezės H1 negalime atmesti, nes gauti rezultatai yra reikšmingi jie parodo, jog žmogiškųjų išteklių kapitalas, veikiamas investicijų, įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus. Išanalizavus žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksmų bei požymių įtaką šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams ir mokymo bei tobulinimo įtaką žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksmams bei požymiams, yra nustatoma šių įtakų tarpusavio priklausomybė. Gauti rezultatai parodo, kad šių įtakų tarpusavio koreliacijos vidurkis yra 0,538. Šis ryšys priklauso intervalui  $0,4 < r_s \leq 0,6$ , kuris reiškia, kad ryšio stiprumas vidutinis.

Apibendrinus šių abiejų išraiškų rezultatus gaunamas vidurkis - 0,65. Taigi, hipotezė H1 pasitvirtino, nes ryšys tarp žmogiškųjų išteklių kapitalo, investicijų ir įtakos organizacijai yra stiprus. Vadinasi, žmogiškųjų išteklių kapitalas, žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksniai bei požymiai veikiami investicijų įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus.

**H2: Gauti šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatai ir finansinė nauda iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojami į žmogiškųjų išteklių kapitalą.** Ši hipotezė pasitvirtino iš dalies, remiantis atliktais skaičiavimais, H2 hipotezės atmesti negalime. Nors paskaičiuotos dažnių lentelės duomenys ir vidurkis (5,23) nėra aukšti ir rodo, kad atgalinis ryšys nėra stiprus, tačiau jis egzistuoja. Tokį atgalinio ryšio stiprumą galima paaiškinti tuo, kad organizacija dalį gautos finansinės naudos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo panaudoja kitiems organizacijos tobulinimo elementams. Tikslinga būtų pabrėžti, kad atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, jog darbuotojai, kurie yra kartais arba retai supažindinami su savo veiklos rezultatais, visada arba dažniausiai yra paskatinami už efektyvų darbą. Tuo tarpu tie darbuotojai kurie nesupažindinami su veiklos rezultatais, beveik niekada negauna paskatinimo už efektyvų darbą.

Iš dalies galima teigti, kad investicijos atgal į darbuotojus yra didelės, net pusė gautos finansinės naudos panaudojama žmogiškųjų išteklių kapitalui, o kita likusi dalis yra paskirstoma likusiems organizacijos elementams, kurie šias investicijas dar turi pasiskirstyti tarpusavyje.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą: **žmogiškųjų išteklių kapitalas veikiamas investicijų įtakoja šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus iš kurių dalis gaunamos finansinės naudos atgal investuojama į žmogiškųjų išteklių kapitalą.** Tai vaizdžiai atskleidžia 34 pav. pavaizduotas žmogiškųjų išteklių kapitalo tyrimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 34 pav. Pakoreguotas žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelis

Apibendrinant pateiktą paveikslą matome, kad šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus labiausiai įtakoja tokios žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios kaip žinios, gabumai ir



kompetencija bei tokie žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksniai ir požymiai kaip darbuotojų vertingumas, stabilumas ir žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymas. Šios dedamosios paveiksle pažymėtos ryškesniu šriftu.

Šiame modelyje vientisa rodyklė (→) rodo, kad investicijos stipriai įtakoja žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamąsias, t.y. išsilavinimą, žinias ir kompetenciją bei atitikimą konkurencingumo testui. Šios dedamosios veikiamos investicijų stipriai įtakoja šiuolaikinės organizacijos efektyvumą ir pelningumą. Brūkšninė linija (- - →) rodo vidutinio ryšio stiprumą. Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, kad investicijos vidutiniškai įtakoja žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamąsias t.y. gabumus ir potencialą bei dalyvavimą sprendimų priėmime. Šios dedamosios veikiamos investicijų vidutiniškai įtakoja šiuolaikinės organizacijos konkurencinį pranašumą ir produktyvumą. Taškinė linija (.....→) rodo silpną ryšį, remiantis atliktu tyrimu galima teigti, kad investicijų įtaka vidinėms savybėms bei žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymui yra silpna. Šios dedamosios veikiamos investicijų silpnai įtakoja šiuolaikinės organizacijos ekonominį augimą.

Remiantis šiais ryšiais buvo išsiaiškinta, kurie žmogiškųjų išteklių kapitalo elementai yra naudotini pateiktame modelyje ir, kurie yra mažiau aktualūs. Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelyje valia ir vertybės buvo apjungtos į vieną dedamąją, kuri buvo įvardinta kaip vidinės savybės, kadangi šios abi dedamosios silpnai yra įtakojamos investicijų ir atspindi įgimus darbuotojų bruožus. Šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatai produktyvumas ir geresnis aptarnavimas buvo apjungti į vieną komponentą įvardintą tiesiog produktyvumu, kadangi geresnis aptarnavimas respondentų aptarimu yra kaip smulkesnė produktyvumo dedamoji, jas investicijos taip pat vidutiniškai vienodai įtakoja.

Tyrimo rezultatai interpretuojami vadybine prasme – organizacijos savo veikloje galėtų taikyti ir tyrimo rezultatus. Siūlomas žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelis galėtų padėti užsitikrinti optimalų investicijų į žmogiškųjų išteklių kapitalą panaudojimą bei nukreipti jas į tinkamas sritis. Tai leistų pasiekti geresnius šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus ir sukurti organizacijos konkurencinį pranašumą kitų, organizacijų atžvilgiu. Tiesa reikia atkreipti dėmesį, kad šiuo žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modeliu gali naudotis šiuolaikinės organizacijos, kuriose yra tam tikra kultūra, vizija, darbuotojų valymas. Paprastai organizacijai tokį modelį būtų sudėtinga pritaikyti, nes ji tiesiog neturėtų tam tikrų modelio dedamųjų.

## IŠVADOS

Apibendrinant darbe išnagrinėta teorinę informaciją ir emyrinių tyrimų bei žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelių analizę, galima pateikti tokias išvadas:

- Išanalizavus žmogiškųjų išteklių kapitalo sąvokų interpretacijas, galima pateikti tokį jo apibrėžimą - tai nuolat atsinaujinantis šaltinis į kurį integruojasi žinios, gabumai, valia, vertybės, kompetencija ir visas kitas žmogaus vidinis potencialas, kuriuo asmuo disponuoja, taip gerindamas organizacijos veiklos rezultatus. Išsiaiškinus šiuolaikinės organizacijos sąvoką, galima formuluoti tokį jos apibrėžimą - tai žmogiškųjų išteklių kapitalu disponuojanti institucija, siekianti bendro naudingumo, operatyviai įgyvendinanti pasikeičiančius rinkos bei vartotojų poreikius.
- Įvertinus požiūrį į žmogiškųjų išteklių kapitalą šiuolaikinėje organizacijoje, galima teigti kad, organizacija apimdama visas perspektyvas, optimaliai panaudoja savo turimų žmogiškųjų išteklių kapitalą, pergrupuoja jo gretas, t.y. renkasi produktyvius darbuotojus, vienus darbuotojus keičia kitais. Pagrindinės teorijos atspindinčios žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai yra situacinė ir sisteminio požiūrio.
- Atlikus teorinės medžiagos analizę buvo nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas įtakoja organizacijos efektyvumą, pelningumą, ekonominį augimą, konkurencinį pranašumą, klientų geresnį aptarnavimą.
- Išnagrinėjus Lietuvos ir užsienio atliktus empirinius tyrimus bei modelius atspindinčius žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaką šiuolaikinei organizacijai nustatyta, kad empiriniai tyrimai ir modeliai iš dalies atitinka teorines žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai išvalgas (darbuotojo kvalifikacijos laipsnis ir kompetencijos lygis įtakoja organizacijos produktyvumą, žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosios veikiamos investicijų kuria geresnę žmogiškųjų išteklių kapitalo kokybę, o tai didina organizacijos pelną, efektyvumą bei konkurencingumą). Empiriniuose tyrimuose atskleista tai, kad žmogiškųjų išteklių kapitalas sukuria 51,5% organizacijos vertės padidėjimą, socialinė švietimo pelno norma, augant nacionalinėms pajamoms, mažėja, o pradinio mokymo pelno norma didesnė, nei vidurinio, o pastarojo didesnė už aukštojo mokslo pelno normą, žmogiškųjų išteklių kapitalo panaudojimo efektyvumas yra 2,5 karto didesnis nei materialaus kapitalo.

- Remiantis darbo teorine ir analitine informacija sumodeliuotas žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelis, apimantis išsilavinimą, žinias, gabumus, valią, vertybes, kompetenciją, potencialą bei investicijas, kurių pagalba per dalyvavimą sprendimų priėmimo, žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymą ir atitikimą konkurencingumo testui, pasiekiamas optimalus šiuolaikinės organizacijos efektyvumas, pelningumas, ekonominis augimas, konkurencinis pranašumas, produktyvumas bei geresnis aptarnavimas.
- Atlikus žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos šiuolaikinei organizacijai modelio empirinį įvertinimą, nustatyta, jog investicijos įtakoja žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamąsias (išsilavinimą, žinias, gabumus, kompetenciją, potencialą) ir organizacijos lygmenyje (atitikimą konkurencingumo testui, dalyvavimą sprendimų priėmimo), kas savo ruožtu įtakoja šiuolaikinės organizacijos rezultatus. Veikiant investicijoms, žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamąsias, didėja jų kokybiškumas, o veikiant investicijoms, atitikimą konkurencingumo testui bei dalyvavimą sprendimų priėmimo, stiprėja darbuotojų motyvacija, patiriamas pasitenkinimas darbu. Labiausiai veikiami investicijų yra išsilavinimas, žinios, kompetencija, atitikimas konkurencingumo testui (vertingumas ir stabilumas). Investicijos į šias dedamąsias labiausiai įtakoja šiuolaikinės organizacijos efektyvumą ir pelningumą. Tai sukuria pagrindą teigti, kad šios dedamosios yra pagrindas, nuo kurio priklauso šiuolaikinės organizacijos veiklos padėtis rinkoje.

Makelytė, Indrė. (2011) The Impact of Human Resource Capital on Modern Organization. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilniaus University. 76p.

## SUMMARY

The period of changes brings many challenges to the organizations - especially to managers who have to realize the solutions through their own staff, moreover, to work harder and to achieve more with less amount of resources. For that reason, the human resources are rather important, and the so-called talents are looking for. The optimal organization of workers helps to avoid and don't get lost in modern organization and the best use of a key production factor - human capital in the organization's activities. Re-evaluating the human resources priorities in economic downturn, it is necessary to choose the appropriate human capital resources impact to modern organization of valuation models, which will enable more efficient use of the organizations most important asset - human capital.

The subject of the work is a human capital impact of modern organization. The aim of this paper is to clarify the modern organization and human capital concepts in the context of modern organizations, to establish approach to human resource capital in modern organization and the human resource capital theories and concepts, to identify human capital impact of modern organization and to examine the Lithuanian and foreign empirical studies and models reflecting the human capital effect on it.

When the theoretical and empirical aspects of the research are evaluated, the impact of human resource capital on modern organization research model is formed. Following this model, an empirical evaluation shows that the most influenced investment in human capital components related resources, i.e. education, knowledge and competence, and relevance to the competitive ability test. These components are exposed to investment is strongly influenced by contemporary organizational effectiveness and profitability. It is well established that there is a reversible, i.e. human capital influences by investment impact modern organization performance and from which is a part of the financial gain back the investment in human capital.

Paper volume is 76 pages, 34 figures and 19 tables.

## LITERATŪRA

1. ADOMONIENĖ R. (2009), Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas Nr. 16 (1). ISSN 1822-6760
2. АРМСТРОНГ М. (2007), Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд., Санкт-Петербург
3. АТКОČIŪNIENĖ, Z. O. (2008), Žynių vadybos poveikis darniam vystymuisi. Informacijasmokslai, Vilnius: Vilniaus universitetas, ISSN 1392–0561.
4. BAGDANA VIČIUS, J. (2002), Žmogiškasis kapitalas, Vilnius, ISBN 9955-516-11-9 [žiūrėta 2010 m. kovo 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/bibl/elvpu/29966.pdf>>
5. BAGDANA VIČIUS J. (2005), Socialinės sferos sociologija: teotinis, metodologinis aspektas, Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, ISBN 9955- 20-006- 5, [žiūrėta 2010 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/bibl/elvpu/49915.pdf>>
6. BARTKEVIČIŪTĖ I. (2008), Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje, [žiūrėta 2010 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lkdte.lt/\\_download/mokomedz/01\\_Bartkeviciute.pdf](http://www.lkdte.lt/_download/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf)>
7. BLAUW P. W. (2002), The Political Economy of Migration in an Integrating Europe (PEMINT), Recruitment Strategies and Labour Mobility, Erasmus University (The Netherlands), Working Paper 4, žiūrėta 2011 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://pemint.ces.uc.pt/Working%20Paper-4.pdf>>
8. BRATON, J., GOLD, J. (2003). Human Resource Management: Theory and Practice. – London: Palgrave Macmillan.
9. BOHLANDER, S. S. (2001), Managing human resources. – South – Western College Publishing. Cincinnati, Ohio, 45227, ISBN 0-324-00724-8
10. BUIVYDAS A., VAIŠNYS J. R. (2009), Grupė kaip dinaminė sistema: nuo ko pradėti? Grupės ir aplinkos, nr. 1.
11. FRANK L. SCHMIDT ir JOHN E. HUNTER (2007), Skaičiuoklė. Ekonominis žmogiškųjų išteklių potencialo įvertinimas, [žiūrėta 2010 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.profilesinternational.lt/?id=141>>
12. GAZARIAN A. (2009), Šiuolaikinės vadybos pagrindinės idėjos ir priemonės, [žiūrėta 2010 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.artgazar.com/saugykla/failai/Intarpai/Siuolaikines%20vadybos%20pagrindines%20idejos.pdf>>

13. GINEVIČIUS, R., PALIULIS, N. K., CHLIVICKAS, E., MERKEVIČIUS, J. (2006). XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. – Vilnius: Technika.

14. GIŽIENĖ V., SIMANAVIČIENĖ Ž. (2009), Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas, *Ekonomika ir vadyba*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Nr 14, ISSN 1822 – 6515, [žiūrėta 2010 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-237.pdf>>

15. GUDAUSKAITĖ S. (2007), Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis, *Informacijos mokslai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, Nr. 40, ISSN 1392–0561, [žiūrėta 2010 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/40/66-72.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/40/66-72.pdf)>

16. HASTE H. (2001). Ambiguity, Autonomy and Agency: Psychological Challenges to a new competence. In *Defining and selecting key competencies*. Rychen, D. S; Salganik, L. H. (eds.). Hogrefe & Huber Publishers, ISBN 0-88937-248-9

17. HEFFERNAN M., FLOOD P. (2000), An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No 2-4.

18. IVANOVIC A., COLLIN P. H. (2003), *Dictionary of human resources and personnel management*  
London : Bloomsbury, 3rd ed.

19. JUŠČIUS V. (2009), Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste, *Ekonomika ir vadyba*. Nr 14, ISSB 1822 – 6515, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, [žiūrėta 2010 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-264.pdf>>

20. KAUPINYTĖ R., (2003), Organizacijos galia – žmogus, [žiūrėta 2010 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.printer/3f1b8fe7e783d>>

21. KARČIAUSKAS M. (2006), Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, [žiūrėta 2010 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2006/kaimo\\_pletra/Karciauskas%20Marius.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Karciauskas%20Marius.pdf)>

22. KLIMECKI R., GMUR, M. (2001). *Personal management. Strategien – Erfolgsbeiträge – Entwicklungs perspective* (2nd ed.). – Stuttgart: Lucius & Lucius.

23. KUDREVIČIUS G. (2008), Įmonės veiklos vertinimas taikant subalansuotų rodiklių metodą, [žiūrėta 2010 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.slideshare.net/kudrevious/mons-veiklos-vertinimas-taikant-subalansuot-rodikli-metod-karolina-2008>>19. LEONIENĖ B. (2001), Darbuotojų vadyba, Ksaunas: Šviesa. ISBN 5 – 430 -03320 -0
24. LESLIE R., LOYD L. (1991), Human Resource Management. – Boston.
25. LOBANOVA L. (2007), Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai\\_versl\\_teis\\_akt\\_t1/1200.pdf](http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t1/1200.pdf)>
26. LUKAUSKAITĖ K., (2002), Šuoliukais per nežinomybę, [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.NextPage.12/3c6d166a6067f.1>>
27. MATINKUS B., SAKALAS A. (2006), Darbo išteklių ekonomika ir valdymas, Technologija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. ISBN: 9955250860
28. MOTE D. (2010), Organization Theory, Reference for Business, Encyclopedia of Business 2 nd. Ed. [žiūrėta 2010 m. kovo 27 d.]. Prieiga per Internetą <<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/Organization-Theory.html>>
29. PAŠKIENĖ P., VILKAITĖ N. (2009), Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorinės iššvalgos. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Vilnius: Vilniaus Gedimino technologijos universitetas. Nr. 19 (4).ISSN 1822-6760. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/19a/76.pdf>>
30. PAPŠIENĖ P., ČIARNAUSKIENĖ A. (2009), Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Vilnius: Vilniaus Gedimino technologijos universitetas. Nr. 19 (4), ISSN 1822-6760.
31. PHILIP C. WRIGHT; GARY D. GEROY; MAURA MACPHEE (2000), A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance, Management Decision 38/1, 36-42 p., MCB University Press, ISSN 0025–1747, [žiūrėta 2010 m. lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą <<http://www-1.mtk.ut.ee/doc/HRM.pdf>>
32. RAUB, S. P., STHAPIT, B. (2001), Towards a Taxonomy of Approaches for Measuring Organizational Knowledge, Research and Practice in Human Resource Management, 9(1), 139-155, [žiūrėta 2010 m. lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą <<http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue1/taxonomy.html>>

33. ROKAITĖ K. (2009), Kaip išsaugoti darbo vieta, [www.manokarjera.cv.lt](http://www.manokarjera.cv.lt), diskusija, [žiūrėta 2010 m. birželio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?InterviewID=467f703d-1d33-4d55-9cf3-71f260f2aa2b>
34. ROOS G., ROOS J. (1997), Measuring your company's intellectual performance, Published in Long Range Planning, Special Issue on Intellectual Capital Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 413-426, [žiūrėta 2010 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą [http://www.intcap.com/downloads/ICS\\_Article\\_1997\\_Long\\_Range\\_Planning.pdf](http://www.intcap.com/downloads/ICS_Article_1997_Long_Range_Planning.pdf)
35. RUPEIKIENĖ L. (2007), Žmogiškasis kapitalas ir jo problemos įgyvendinant Bolonijos proceso siekius. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, [žiūrėta 2010 m. kovo 26 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.kvam.lt/gallery/\\_klvk/konferencija/07\\_rupeikiene.pdf](http://www.kvam.lt/gallery/_klvk/konferencija/07_rupeikiene.pdf)
36. RUŠKUS J., ŽURKAUSKAITĖ R. (2004), Lyderystės, kaip socialinio konstrukto, psichosemantinės erdvės identifikavimas. Socialiniai tyrimai. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr 4, ISSN 1392-3110
37. ULMYTĖ S., SKUNČIKIENĖ S. (2002), Investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Šiauliai: Šiaulių universitetas.
38. SAKALAS A. (2003), Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai. ISBN 9986 – 09 -254 -X
39. SCHULTZ T. (1971), Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research - N.Y.
40. STEWART, T. (2000), Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday.
41. The Free Library by farlex (2009), Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje, [žiūrėta 2010 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą <http://www.thefreelibrary.com/Human+resources+management+value+in+knowledge-based...-a0227364301>
42. VAINIENĖ R. (2005), Ekonomikos terminų žodynas, Vilnius.
43. VEINHARD J. (2007), Žmogiškųjų išteklių valdymas šiuolaikinėje organizacijoje: viešojo sektoriaus aspektai, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Profesines studijos teorija ir praktika. Nr 3, [žiūrėta 2010 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://pstp.siauliukolegija.lt/ps03/vveinhardt.pdf>
44. VEŽEVIČIŪTĖ E. (2008), Kelias į organizacijos sėkmę - teisingas žmogiškųjų išteklių planavimas, [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/54/1/0/1/article/1642>



45. ZAVADSKIENĖ A. (2009), Žmogiškojo kapitalo valdymas: nuo individualaus iki organizacinio lygmens, Profiles International Baltic Group, Vilnius.
46. WILEY J. (2001), Information technology for management transforming business in the digital economy, USA, 3 rd ed, ISBN 0-471-40075-0
47. www.esparama.lt (2007), 2007 – 2013 Žmogiškųjų išteklių plėtros veikslių programa, Vilnius, [žiūrėta 2010 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/ES\\_Paramas/strukturines\\_paramos\\_2007\\_1013m\\_medis/titulinis/files/1VP\\_ZIP\\_2007-07-30.pdf](http://www.esparama.lt/ES_Paramas/strukturines_paramos_2007_1013m_medis/titulinis/files/1VP_ZIP_2007-07-30.pdf)
48. www.accel-team.lt (2010), [žiūrėta 2010 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_03\\_mcgregor.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html)
49. www.grand.lt, (2009), Kodėl taupymas prasideda nuo žmogiškųjų išteklių?, [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.grant.lt/2009/11/04/kodel-taupymas-prasideda-nuo-zmogiskuju-istekliu>
50. www.Businessdictionary.com (2010), [žiūrėta 2010 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource.html>
51. Identify And Grow a Team of Top Performers (2006), Pre Employment Testing & Employee Assessments, [žiūrėta 2011 m. vasario 8 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.exacthire.com/pre\\_employment\\_testing.htm](http://www.exacthire.com/pre_employment_testing.htm)
52. Profiles Research Institute (2009), Keturios pagrindinės taktikos optimizuoti organizacijos talentus, [žiūrėta 2010 m. gruodžio 3 d.]. Prieiga per internetą: [www.profilesinternational.com](http://www.profilesinternational.com)
53. Apklausa.lt (2010), Imtis nustatymo skaičiuoklė, [žiūrėta 2011 m. kovo 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.apklausa.lt/imties-dydis>

## PRIEDAI

1 PRIEDAS Anketa.....	83
2 PRIEDAS Įtakos šiuolaikinei organizacijai vertinimas.....	87
3 PRIEDAS Investicijų ir žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų tarpusavio sąsajų nustatymas.....	88
3 PRIEDAS (TĘSINYS) Investicijų ir žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų tarpusavio sąsajų nustatymas.....	89
4 PRIEDAS Atgalinio ryšio nustatymas.....	90
5 PRIEDAS Bendroji informacija apie respondentus.....	91
5 PRIEDAS (TĘSINYS) Bendroji informacija apie respondentus.....	92
5 PRIEDAS (TĘSINYS) Bendroji informacija apie respondentus.....	93
6 PRIEDAS darbuotojų skirstymas pagal kvalifikaciją.....	94
7 PRIEDAS Ekonominis žmogiškųjų išteklių kapitalo potencialo vertinimas.....	95

## ANKETA

**Gerbiamas respondente,**

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Verslo administravimo magistratūros studijų antrojo kurso studentė atlieka tyrimą tema **“Žmogiškųjų išteklių kapitalo įtaka šiuolaikinei organizacijai”**, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kaip žmogiškųjų išteklių kapitalas įtakoja šiuolaikinę organizaciją ir jos veiklos rezultatus. Anonimiškumas garantuojamas. Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą, kurio duomenys bus panaudoti išvadoms ir rekomendacijoms.

Atsakymus žymėkite kryželiu (☒), o kur reikia atsakymą įrašykite. Dėkoju už Jūsų pagalbą tyrime.

**Esminiai terminai.** Žmogiškųjų išteklių kapitalas – tai organizacijos darbuotojų savybės, sugebėjimai, įgūdžiai, tai darbo jėgos veiksnys organizacijoje. Konkurencingumo testo atitikimas: darbuotojo vertingumas - žmogiškųjų išteklių kapitalo stipriosios savybės, kurios itin svarbios organizacijos verslo pramonėje; išskirtinumas - žmogiškųjų išteklių kapitalo savybių retumas konkuruojančiose bendrovėse; stabilumas - žmogiškųjų išteklių kapitalo nepraradimas ar neatkartojimas konkuruojančiose bendrovėse; pakeičiamumas - žmogiškųjų išteklių kapitalo negalėjimas būti lengvai pakeistu.

**I dalis. Įtakos šiuolaikinei organizacijai vertinimas**

1. Kurios iš žmogiškųjų išteklių kapitalo sudedamųjų dalių jūsų nuomone yra svarbiausios? (Suranguokite pagal skalę 1 - svarbiausias, 7 - mažiausiai svarbus).

Išsilavinimas	Žinios	Gabumai	Valia	Vertybės	Kompetencija	Žmogaus potencialas

2. Kaip stipriai, jūsų nuomone, šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus įtakoja žmogiškųjų išteklių kapitalo sudedamosios dalys. Ties kiekviena sudedamąja dalimi pažymėkite skaičių, kuris labiausiai atspindi įtakos laipsnį. (1 - labai maža įtaka, 10 labai didelė įtaka).

Sudedamoji dalis	Įtakos laipsnis									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Išsilavinimas										
Žinios										
Gabumai										
Valia										
Vertybės										
Kompetencija										
Žmogaus potencialas										

3. Kaip stipriai, jūsų nuomone, šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatus įtakoja žmogiškųjų išteklių kapitalo veiksniai bei požymiai. Ties kiekvienu veiksmiu bei požymiu pažymėkite skaičių, labiausiai atspindi įtakos laipsnį. (1 - labai maža įtaka, 10 labai didelė įtaka).

Veiksniai ir požymiai	Įtakos laipsnis									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dalyvavimas sprendimų priėmime										
Žmogiškųjų išteklių kapitalo valdymas										
Atitikimas konkurencingumo testui:										
Darbuotojo vertingumas										
Darbuotojo išskirtinumas										
Darbuotojo stabilumas										
Darbuotojo nepakeičiamumas										

**II dalis. Sąsajų nustatymas**

4. Kurias iš žmogiškųjų išteklių kapitalo sudedamųjų dalių, jūsų nuomone, labiausiai įtakoja investicijos į žmogiškųjų išteklių kapitalą, t.y. darbuotojų mokymą bei tobulinimą? (Suranguokite pagal skalę 1 – didelė investicijų įtaka, 7 – maža investicijų įtaka).

Išsilavinimas	Žinios	Gabumai	Valia	Vertybės	Kompetencija	Žmogaus potencialas

5. Kaip stipriai, jūsų nuomone, investicijos į žmogiškųjų išteklių kapitalą t.y. darbuotojų mokymą bei tobulinimą, įtakoja žmogiškųjų išteklių kapitalo sudedamąsias dalis? Ties kiekviena sudedamąja dalimi pažymėkite skaičiu, kuris labiausiai atspindi įtakos laipsnį. (1 - labai maža įtaka, 10 labai didelė įtaka).

Sudedamoji dalis	Įtakos laipsnis									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Išsilavinimas										
Žinios										
Gabumai										
Valia										
Vertybės										
Kompetencija										
Žmogaus potencialas										

6. Ar pats investuojate į savo mokymąsi ir tobulėjimą?

- a) Taip, nes.....
- b) Ne, nes.....
- c) Nežinau
- d) Kita.....

7. Kaip manote ar tos investicijos į savo mokymąsi ir tobulėjimą būtų naudingos jūsų darbe? Pažymėkite skalėje vietą, kuri atitinka jūsų poziciją. (0 – visiškai nenaudinga, 10 – labai naudinga).

0            1            2            3            4            5            6            7            8            9            10

8. Ar organizacija investuoja į jūsų tobulinimą ir mokymą?

- a) Taip
- b) Ne

9. Ar sutiktumėte, kad organizacija investuotų į jūsų mokymąsi ir tobulėjimą?

- a) Taip, nes.....
- b) Ne, nes.....
- c) Nežinau
- d) Kita.....

10. Kokia jūsų nuomonė apie mokymus jūsų organizacijoje?

- a) Teigiamą, nes.....
- b) Neigiamą, nes.....
- c) Nei teigiamą, nei neigiamą
- d) Kita.....

11. Ar mokymuose ir savęs tobulinime gautas žinias panaudojate savo darbe? (jums tinkantį atsakymą pažymėkite x)

taip	daugiau taip nei ne	tik iš dalies	daugiau ne nei taip	ne

12. Kaip stipriai pasireiškia jūsų mokymo ir tobulinimo įtaka šiose srityse? Pažymėkite skaičiu, kuris labiausiai atspindi įtakos laipsnį. (1 - labai maža įtaka, 10 labai didelė įtaka).

Sritis	Įtakos laipsnis									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dalyvavime sprendimų priėmimo										
Žmogiškųjų išteklių kapitalo valdyme										
Konkurencingumo testo atitikime:										
Darbuotojo vertingumas										
Darbuotojo išskirtinumas										
Darbuotojo stabilumas										
Darbuotojo pakeičiamumas										

13. Dalyvavdami sprendimų priėmimo jūs:

- Dalinatės informacija, jums tik pranešama apie priimtus sprendimus.
- Bendraujate, pasiūlymus teikia tiek darbuotojas, tiek vadovas.
- Sprendžiate konkrečius klausimus konsultuodamiesi.
- Priimami bendri sprendimai, vykdomas komandinis darbas.
- Dalyvaujate konkrečiai atstovaudamas organizaciją.

14. Kaip manote, ar investicijos į žmogiškųjų išteklių kapitalą, t.y. darbuotojų mokymus ir tobulinimą, turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams? Pažymėkite skaičių, kuris labiausiai atspindi įtakos laipsnį. (1 - labai maža įtaka, 10 labai didelė įtaka).

Organizacijos veiklos rezultatai	Įtakos laipsnis									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Efektyvumui										
Pelningumui										
Ekonominiam augimui										
Konkurenciniam pranašumui										
Produktyvumui										
Geresniam aptarnavimui										

15. Kurie iš šių organizacijos veiklos rezultatų, jūsų nuomone, labiausiai yra įtakojami investicijų į žmogiškųjų išteklių kapitalą, t.y. darbuotojų mokymus ir tobulinimą? (Suranguokite pagal skalę 1 – didelė įtaka, 6 – maža įtaka)

Efektyvumas	Pelningumas	Ekonominis augimas	Konkurencinis pranašumas	Produktyvumas	Geresnis aptarnavimas

### III dalis. Atgalinio ryšio nustatymas

16. Ar jūs supažindinami su savo veiklos rezultatais?

- Taip
- Kartais
- Retai
- Ne

17. Ar už efektyvų darbą gaunate iš organizacijos paskatinimą (nematerialų arba materialų), kuris padėtų dar labiau tobulėti ir siekti dar efektyvesnės darbo veiklos?

- Visada
- Dažniausiai
- Retai
- Niekada

18. Kiek iš organizacijos finansinės naudos, gautos iš žmogiškųjų išteklių kapitalo įtakos organizacijai, investuojama į žmogiškųjų išteklių kapitalą, t.y. į tolimesnį darbuotojo tobulinimą ir mokymą? Pažymėkite skalėje jūsų poziciją atitinkančią vietą. (0 – visiškai neinvestuojama, 10 – daug investuojama).

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

#### IV dalis. Bendroji informacija

Kokia jūsų lytis?

- a) Vyras
- b) Moteris

Koks jūsų amžius?

- a) 18 – 20 metų
- b) 21 – 25 metų
- c) 26 – 30 metų
- d) 31 – 35 metų
- e) 36 – 40 metų
- f) 41 – 45 metų
- g) 46 – 50 metų
- h) 51 – 55 metų
- i) 56 – 60 metų
- j) 61 – 65 metų
- k) 66 ir daugiau metų

Kokios jūsų pareigos?

.....

Koks jūsų išsilavinimas?

- a) Vidurinis
- b) Aukštasis koleginiis
- c) Profesiniis
- d) Bakalauro laipsnis
- e) Magistro laipsnis
- f) Kita .....

Kokia jūsų specialybė pagal išsilavinimą?

.....

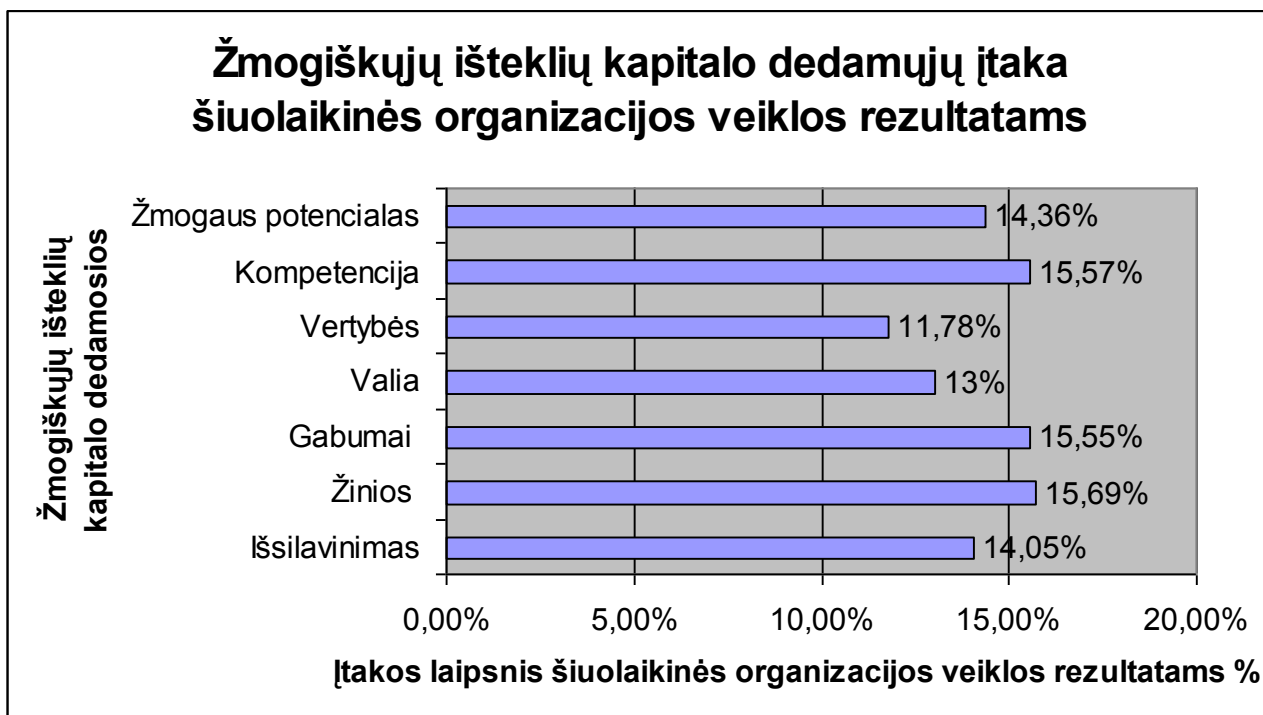
Kokia jūsų darbo patirtis šioje organizacijoje?

- a) Iki vienerių metų
- b) Iki dviejų metų
- c) Iki trejų metų
- d) Iki ketverių metų
- e) Iki penkerių metų
- f) Kita .....

Koks jūsų atlyginimas neatskaičius mokesčių?

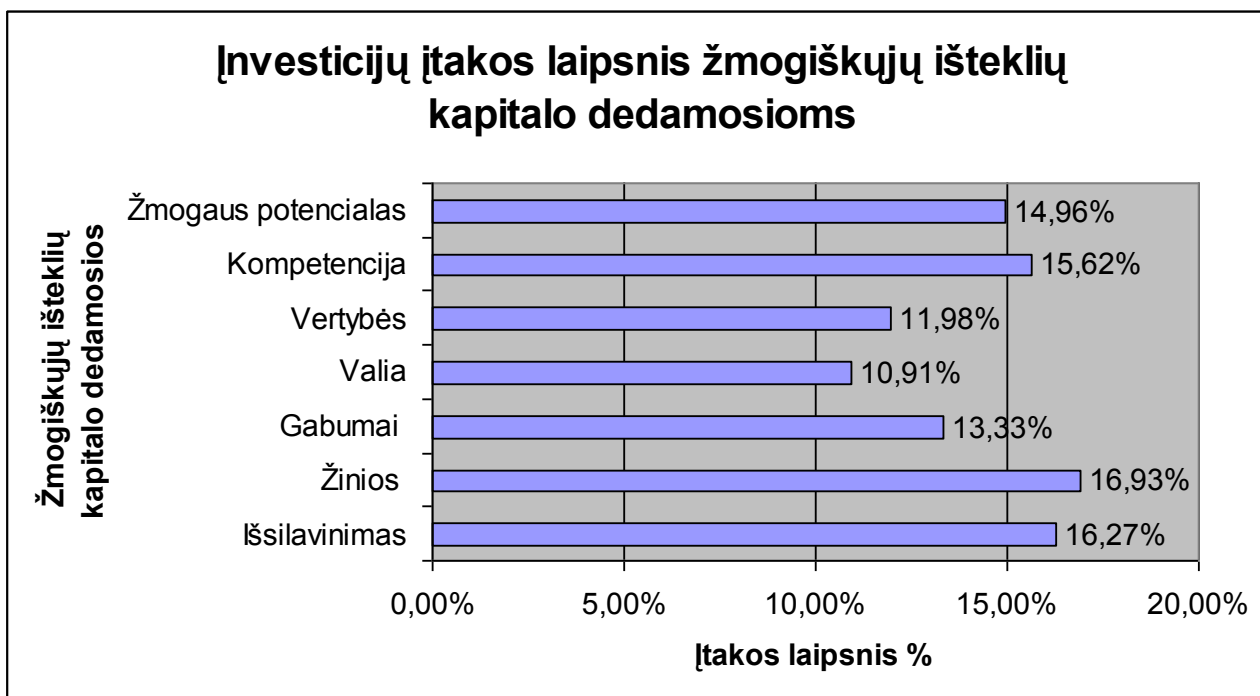
- a) iki 1000 Lt
- b) 1000 – 1500 Lt
- c) 1501 – 2000 Lt
- d) 2001 – 2500 Lt
- e) 2501 – 3000 Lt
- f) 3001 – 3500 Lt
- g) 3501 – 4000 Lt
- h) 4001 – 4500 Lt
- i) 4501 – 5000 Lt
- j) 5001 ir daugiau
- k) Kita.....

## ĮTAKOS ŠIUOLAIKINEI ORGANIZACIJAI VERTINIMAS

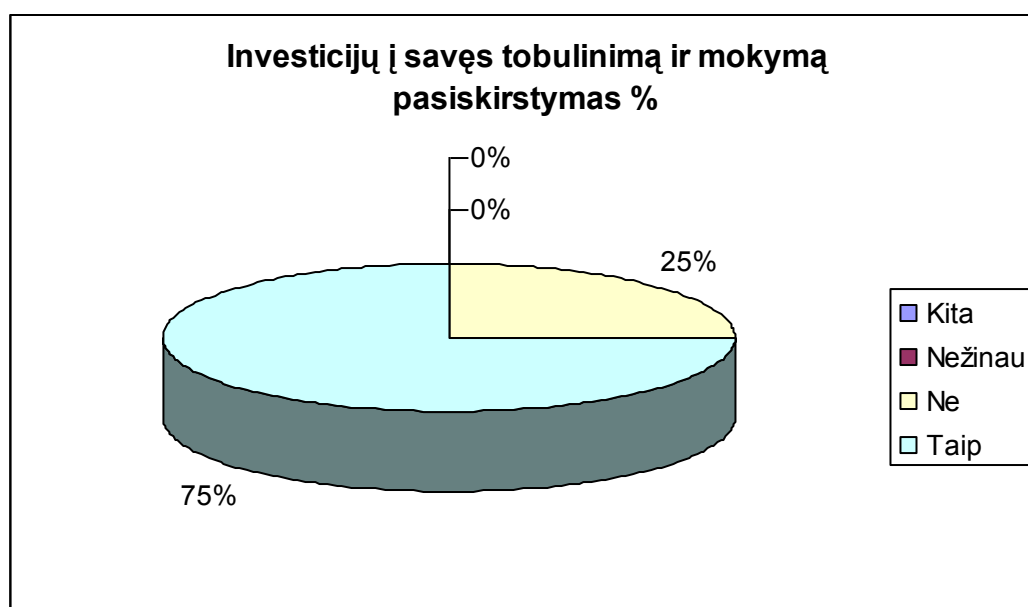


15 pav. Žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamųjų įtaka šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatams

**INVESTICIJŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO DEDAMŲJŲ TARPUSAVIO  
SĄSAJŲ NUSTATYMAS**



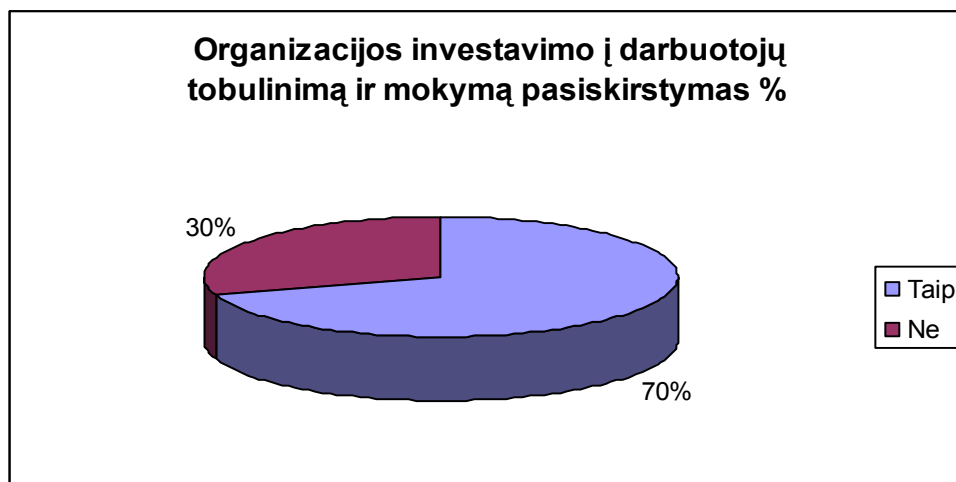
17 pav. Investicijų įtakos laipsnis žmogiškųjų išteklių kapitalo dedamosioms



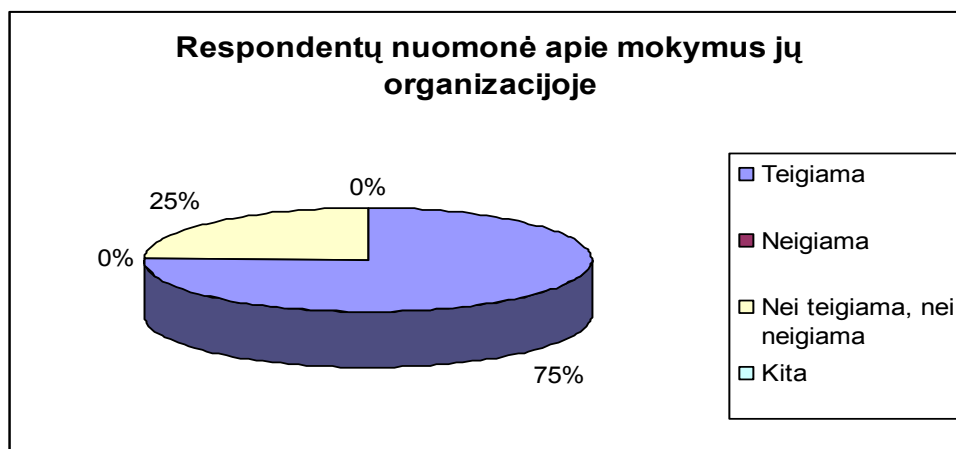
18 pav. Investicijų į savęs tobulinimą ir mokymą pasiskirstymas



**INVESTICIJŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO DEDAMŲJŲ TARPUSAVIO  
SĄSAJŲ NUSTATYMAS**

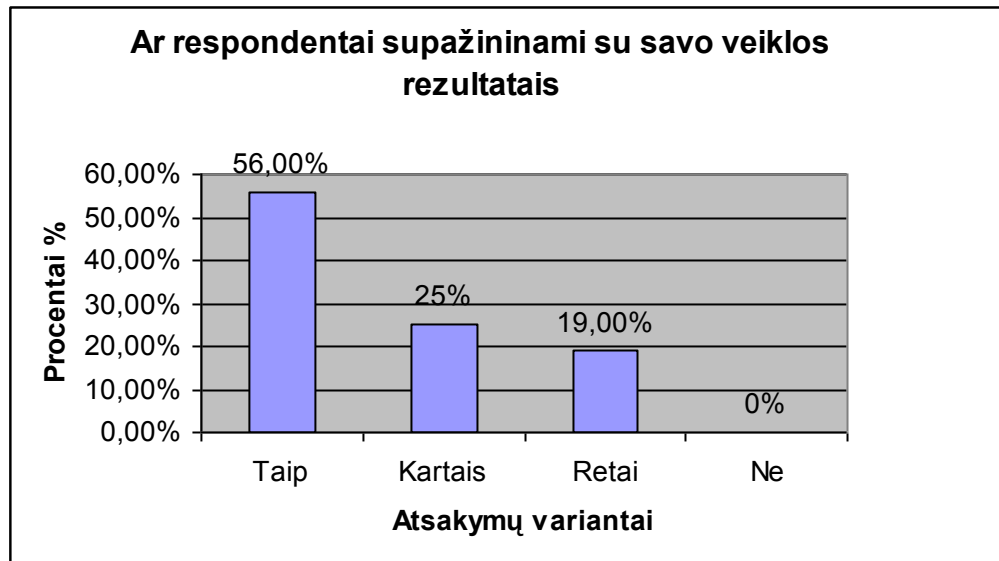


19 pav. Organizacijos investavimo į darbuotojų tobulinimą ir mokymą pasiskirstymas

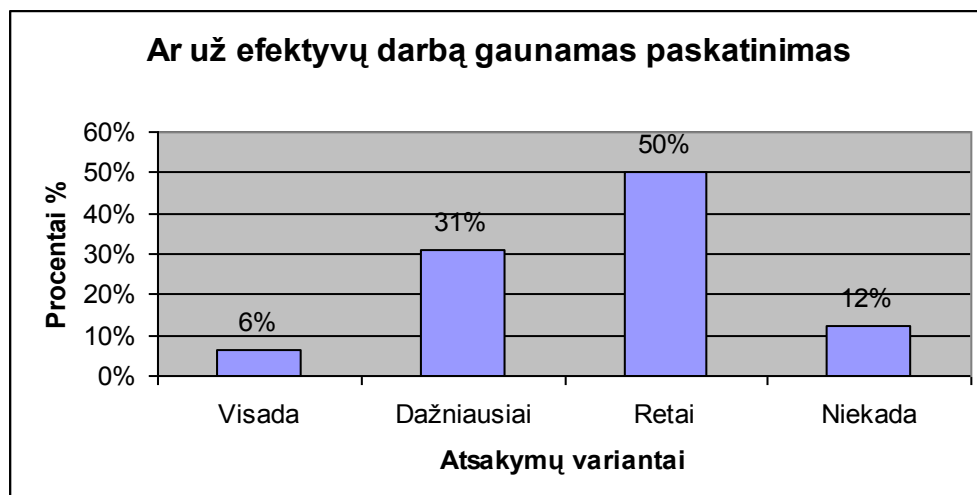


20 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie mokymus jų organizacijoje

### ATGALINIO RYŠIO NUSTATYMAS

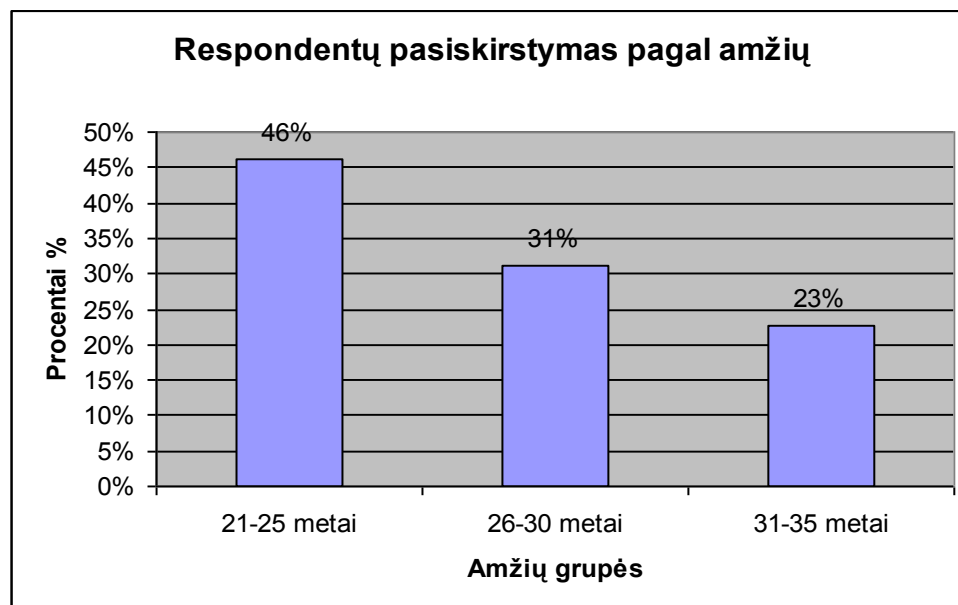


25 pav. Respondentų supažindinimas su savo veiklos rezultatais

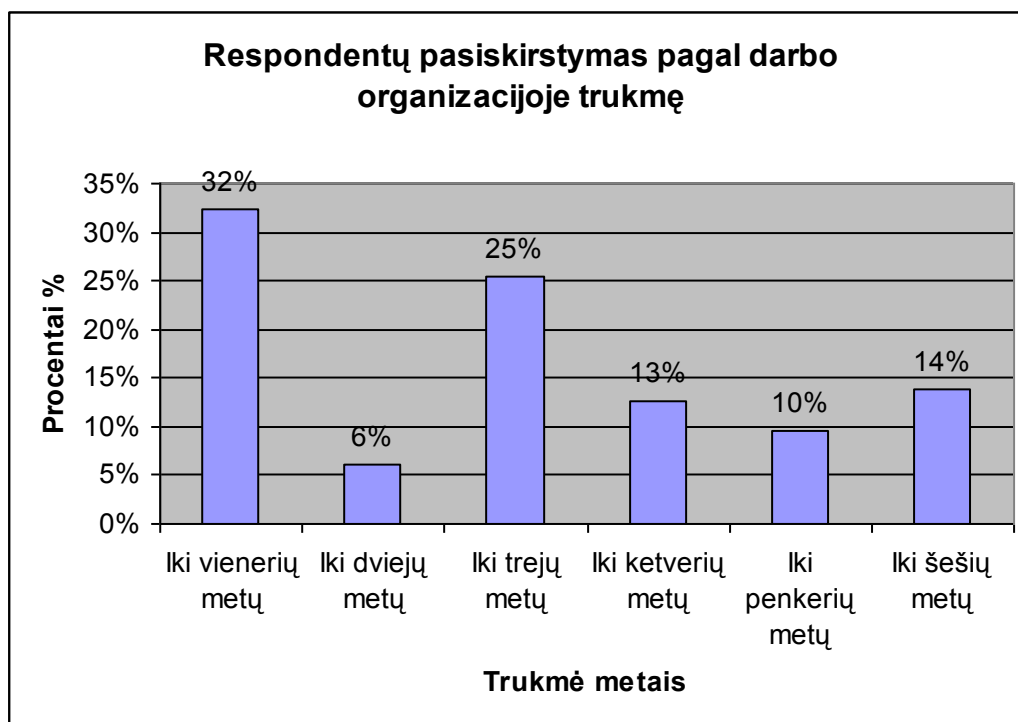


26 pav. Paskatinimas už efektyvų darbą

## BENDROJI INFORMACIJA APIE RESPONDENTUS

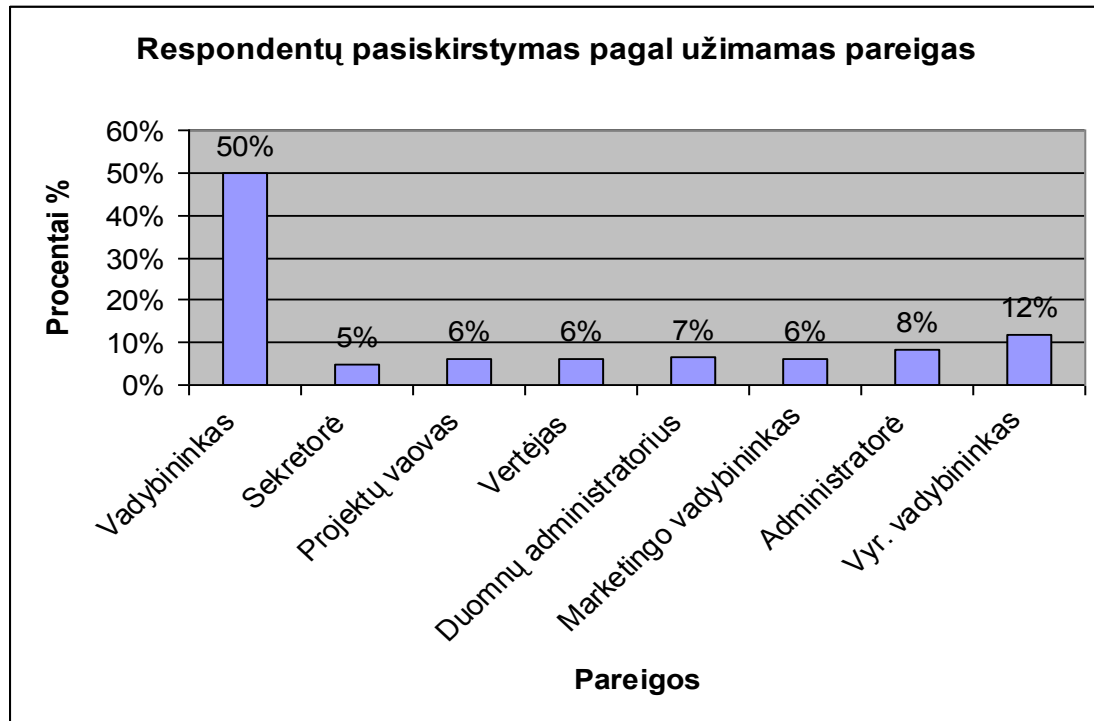


28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

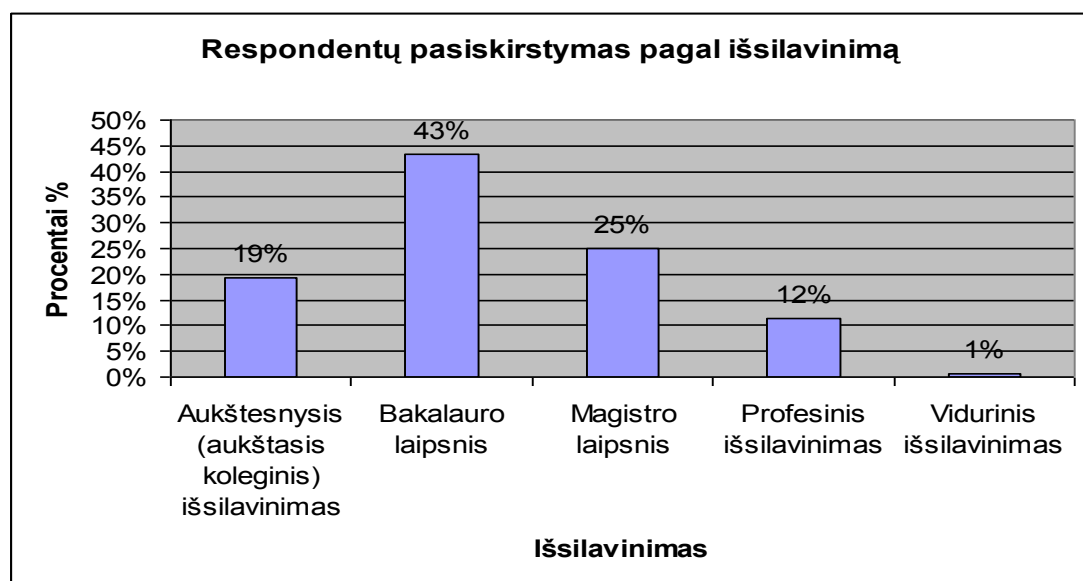


29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo organizacijoje trukmę

## BENDROJI INFORMACIJA APIE RESPONDENTUS

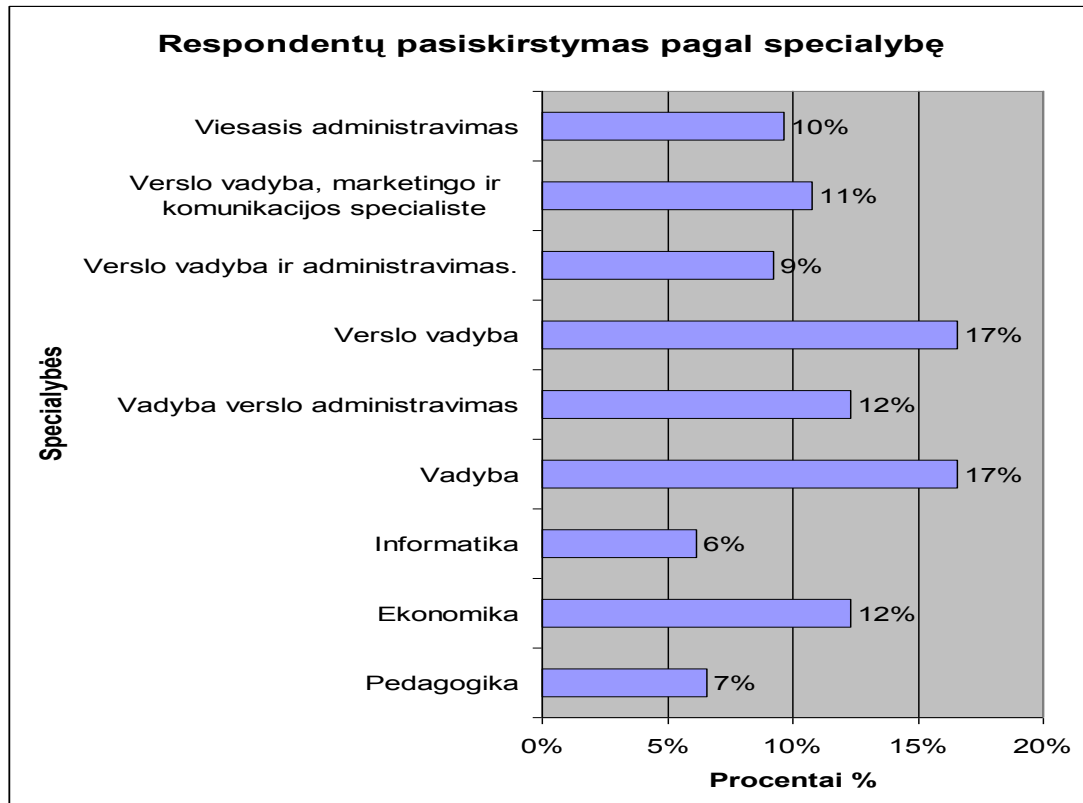


30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

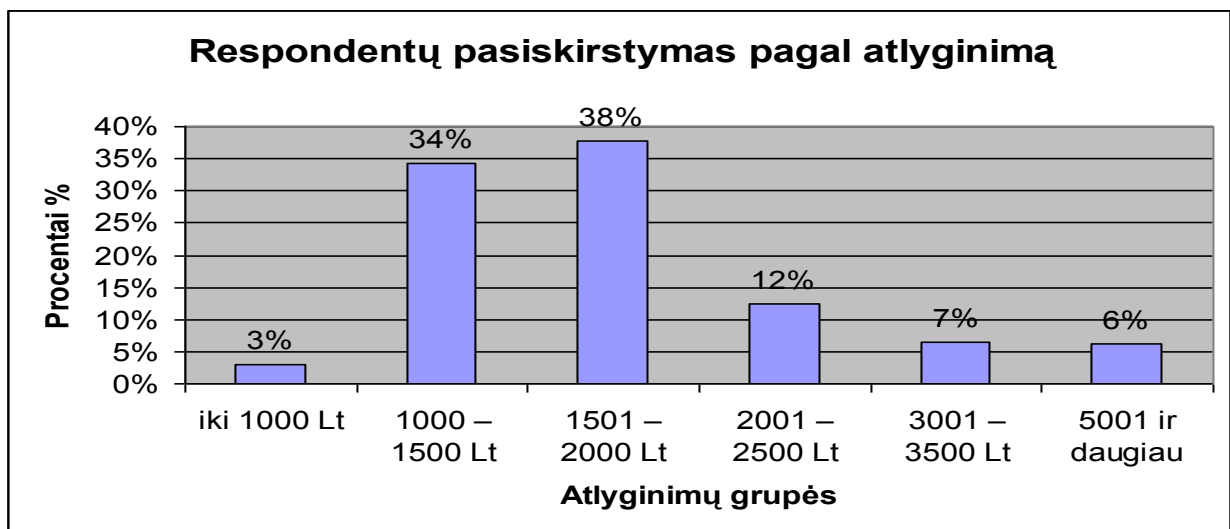


31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

## BENDROJI INFORMACIJA APIE RESPONDENTUS



32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal specialybę



33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimą

## DARBUOTOJŲ SKIRSTYMAS PAGAL KVALIFIKACIJĄ

18 lentelė

## „Darbuotojų skirstymas pagal kvalifikacijas“

	Nekvalifikuoti	Kvalifikuoti	Specialistai	Vadovai
Atlyginimas	iki 1000 Lt	1000 – 1500 Lt	2001 – 2500 Lt	5001 ir daugiau
		1501 – 2000 Lt	3001 – 3500 Lt	
Išsilavinimas	Vidurinis	Profesinis	Bakalauro laipsnis	Bakalauro laipsnis
		Koleginis	Magistro laipsnis	Magistro laipsnis
Atlyginimas	8	89	32	16
		98	17	
Išsilavinimas	2	30	113	
		50	65	
Suma:	10	267	227	16
Suma/2	<b>5</b>	<b>134</b>	<b>113</b>	<b>8</b>

Šaltinis: sudaryta autorės

## EKONOMINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAPITALO POTENCIALO VERTINIMAS

19 lentelė

## „X“ organizacijoje patiriami kaštai, kai visi darbuotojai „vidutiniai“

<b>Nekvalifikuoti darbuotojai</b>	
Kiek?:	5
Vidutinis atlyginimas?:	1000 LT
Vidutinio nekvalifikuoto darbuotojo kaina:	190 LT
I. Prarastas produktyvumas, kai visi nekvalifikuoti darbuotojai yra vidutiniai:	950 LT
<b>Kvalifikuoti darbuotojai</b>	
Kiek?:	134
Vidutinis atlyginimas?:	2000 LT
Vidutinio kvalifikuoto darbuotojo kaina:	640 LT
II. Prarastas produktyvumas, kai visi kvalifikuoti darbuotojai yra vidutiniai:	85760 LT
<b>Vadovai</b>	
Kiek?:	8
Vidutinis atlyginimas?:	5001 LT
Vidutinio vadovo kaina:	2400.48 LT
III. Prarastas produktyvumas, kai visi vadovai yra vidutiniai:	19203.84 LT
<b>Specialistai</b>	
Kiek?:	113
Vidutinis atlyginimas?:	3500 LT
Vidutinio specialisto kaina:	1680 LT
IV. Prarastas produktyvumas, kai visi specialistai yra vidutiniai:	189840 LT
<b>V. Visas prarastas produktyvumas:</b>	295754 LT
<b>VI. Paslėpti nuostoliai, % nuo atlyginimų biudžeto:</b>	42 %

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis <http://profilesinternational.lt/calculate>

