

INVESTICIJOS Į ŽMOGIŠKĄJĮ KAPITALĄ: SĖKMĖS STRATEGIJA

INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL: A SUCCESS STRATEGY

Eugenijus CHLIVICKAS, prof. dr.,

Vilniaus Gedimino technikos universitetas,

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas

Palmira PAPŠIENĖ,

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Įvadas

XXI a. lemiamu ekonominio ir socialinio augimo veiksmu tampa žmogiškasis kapitalas, t. y. individuali žmonių patirtis, kūrybingumas, inovatyvumas, gebėjimas dirbti komandoje, gebėjimas mokytis ir įgytas žinias taikyti praktikoje. Žmogiškojo kapitalo teorijoje pabrėžiama, kad išsilavinimas padidina žmonių darbo našumą ir efektyvumą. Dėl jų žinių ir gebėjimų auga ekonomika, gerėja gyvenimo kokybė.

Žmogiškojo kapitalo koncepcija įgavo ypatingą pagreitį žengiant į informacijos ir žinių visuomenės amžių. Informacinė visuomenė suprantama kaip atvira, išsilavinusi, nuolat besimokanti ir žiniomis savo veiklą grindžianti visuomenė. Informacinės visuomenės amžiuje rinkos konkurencijos sąlygomis gerokai didesnę reikšmę įgyja ilgalaikės organizacijos plėtros numatymas, kai žmonės įtraukiami į problemų sprendimą, nustatant organizacijų vystymo perspektyvas.

Informacinės visuomenės plėtra neįmanoma be investicijų į žmogiškąjį kapitalą. Pasaulinė patirtis rodo, jog šalys, neinvestuojančios į žmonių švietimą, neišvengiamai atsilieka. Žmogiškojo kapitalo pagrindas yra išsimokslinimas, o XXI a. pradžioje jis tampa lemiamu ekonominės ir socialinės raidos veiksmu. Daugelis teoretikų teigia, kad žmogiškieji, o ne materialiniai ištekčiai galiausiai lemia socialinės plėtros spartą. Sėkmingas vystymasis priklauso nuo investicijų į žmones ir žmogiškojo kapitalo potencialo naudojimo.

Šio straipsnio tikslas – atskleisti žmogiškojo kapitalo potencialo įtaką organizacijos sėkmės strategijai. Numatytam tikslui pasiekti nagrinėjamos investicijų į žmogiškąjį kapitalą strategijų rengimo metodikos.

Investicijų į žmogiškąjį kapitalą samprata: teorinės nuostatos

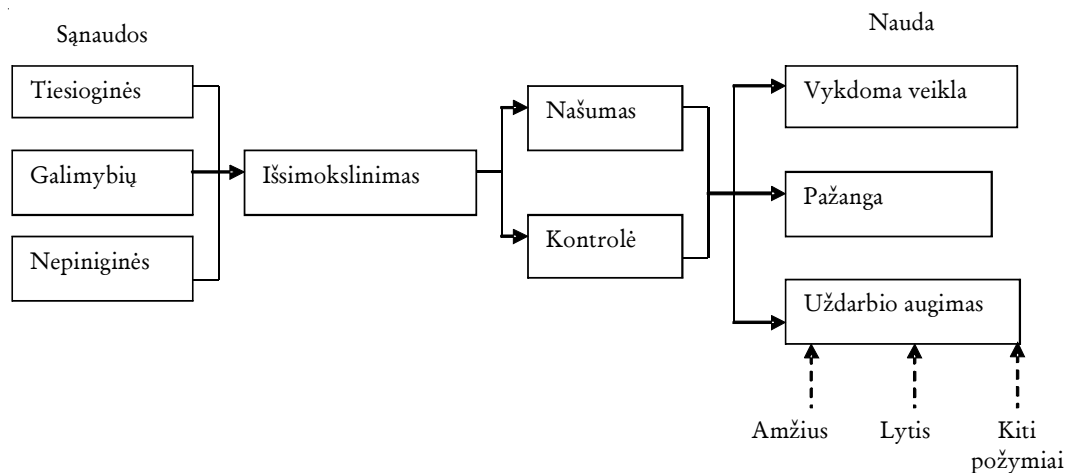
Teigiama, kad žmonės investuoja į išsilavinimą, sveikatos priežiūrą, tikėdamiesi iš to gauti naudos ateityje. Šios teorijos pradininkai yra amerikiečių mokslininkai S. Beckeris, B. Weisbroodas, D. Minceris, L. Chansenas, T. Schultzas. Teorijos pradžios metai – 1962-iejai, kai JAV buvo išspausdinti straipsniai apie pagrindines žmogiškojo kapitalo teorijos nuostatas. Žmogiškojo kapitalo teorijos pradininkai teigė, kad žmogiškojo kapitalo sąvoka apima žmogaus žinias, įgūdžius ir kitus gebėjimus, padedančius didinti produkciją ir pajamas.

Kaip nurodo Bagdanavičius (2002), ši žmogiškojo kapitalo teorija išreiškia kokybiškai naujos darbo jėgos formavimo problemas mokslinės ir techninės revoliucijos ir visuomenės pažangos sąlygomis, kuri kelia didesnius reikalavimus profesiniam darbuotojų pasirengimui ir jų bendrojo išsilavinimo lygiui. Žmogiškojo kapitalo potencialas daro įtaką darbo našumui ir pajamų augimui, užtikrina geresnį socialinių poreikių patenkinimą. Žmogiškajam kapitalui priskiriamos išlaidos švietimui, kvalifikacijai įsigyti, medicininiam aptarnavimui. Į žmones orientuotos investicijos yra šalies ekonomikos ir socialinio lygio augimo, gerėjančios individo gyvenimo kokybės, didėjančių pajamų pagrindas. Schultz (1998) nuomone, žmogiškuoju kapitalu vadinami „...požymiai įgytos gyventojų kokybės, kuri yra vertinga ir kuri gali būti padidinama atitinkamai investuojant“. Jis žmonių kokybę lygina su žemės kokybe – žemės derlingumas gali būti padidintas į ją investuojant. Lygiai taip pat ir žmonių kokybė bei gebėjimai gali būti padidinti, kai yra ugdomi.

Kaip nurodo Olaniyan, Okemakinde (2008), žmogiškojo kapitalo teorija sudaro reikiamas prielaidas pateisinti dideles išlaidas, skirtas švietimui išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse. Teorija atitinka demokratijos ir liberalios pažangos ideologijas, būdingas daugumai Vakarų šalių. Tai grindžiama numanomąja ekonomine ir socialine investicijų į švietimą grąža mikro- ir makrolygiais. Pastangos skatinti investicijas į žmogiškąjį kapitalą veikia spartų ekonominį ir socialinį visuomenės augimą. Žmonėms tokia investicija grįžta asmeninių pasiekimų ir sėkmės pavidalu.

Pasak Graf (2006), taikant žmogiškojo kapitalo teorijos nuostatas galima teigti, kad asmenys sieks geresnio išsilavinimo, jeigu padidėjusi nauda viršys padidėjusias sąnaudas (1 pav.).

Kapitalas apibrėžiamas kaip turtas, generuojantis ateities pajamas arba pageidaujamus rezultatus. Žmogiškasis kapitalas – tai intelektinis turtas, kurį sudaro įgimti gabumai bei įgyti gebėjimai. Investuodami į išsilavinimą, žmonės patiria tam tikrų išlaidų: tiesioginių – mokesčiai už mokslą, mokesčiai, mokomosios priemonės ir pan.; galimybių sąnaudų – sumažėjęs uždarbis, nes tenka trumpiau dirbti; nepinigiinių sąnaudų, kurių pinigais neįvertinsi, tačiau jie asmeniui yra svarbūs, pvz., trumpesnis laisvalaikis.



1 pav. Teorinis žmogiškojo kapitalo modelis

Investuodamas į mokslą, žmogus įgyja tam tikrų įgūdžių, kurie pagerina jo profesinį produktyvumą arba kvalifikaciją, rodančią produktyvumo potencialą. Šis turtas žmonėms suteikia geresnių karjeros galimybių ir didėjančią uždarbį. Tam turi įtakos tokie asmeniniai žmogaus bruožai, kaip lytis ir amžius. Pagal žmogiškojo kapitalo teoriją asmenys, investuojantys į išsilavinimą, ateityje turės realių galimybių pretenduoti į didesnes pajamas.

Žmogiškojo kapitalo augimą skatina socialinės investicijos į žmones. Pasak Olaniyan, Okemakinde (2008), tai investicijos į žmones, kurias daro valstybė, gerindama jų ekonominį ir socialinį produktyvumą. Investicijų į žmogiškąjį kapitalą racionalumas pagrįstas trimis argumentais:

- ◆ naujai kartai reikia suteikti tinkamų žinių, kurias sukaupe ankstesnės kartos;
- ◆ nauja karta turi būti mokoma, kaip turimas žinias panaudoti naujiems produktams kurti, naujiems procesams diegti ir socialinėms paslaugoms teikti;
- ◆ žmones reikia skatinti kurti naujas idėjas, produktus, procesus ir metodus, naudojančius gebėjimus kurti.

Pasak Tamašauskienės (2002), pagrindinės investicijų į žmogų formos yra: formalusis mokymasis; pasirengimas (mokymasis) darbe, neatsitraukus nuo gamybos; medicininis aptarnavimas; migracija; informacijos apie kainas ir pajamas paieškos. Mokymasis mokymo institucijoje ir mokymasis darbe padidina individo žinių ir gebėjimų lygį, žmogiškojo kapitalo potencialą, lemiantį individo darbo našumą. Išlaidos mokslui laikomos investicijomis į žmogiškąjį kapitalą. Mačerskienė, Viržintaitė (2003) nurodo tris investicijų į žmogiškąjį kapitalą šaltinius: individas, organizacija ir valstybė.

Anot Yaping, Jingfang (2007), ne visos išlaidos, kurias organizacijos skiria darbuotojams, gali būti laikomos indėliu į žmogiškąjį kapitalą. Tokios išlaidos, kaip darbuotojų mokymo programos, nėra skirtos vertinti darbuotojų atliktam darbui ir paslaugoms praėityje, tačiau jos numato galimybę

padidinti pridėtinę vertę ateityje. Sąnaudų suma arba investicijos nėra absoliučiai fiksuota tam tikrų dalykų aibė; ji kinta priklausomai nuo veiklos tikslų, pagrindinių įgūdžių ir atitinkamų žmonių savybių. Yaping, Jingfang (2007) žmogiškuosius išteklius apibrėžia trimis būdais: sandorių sąnaudų ekonomikos teorija, žmonių kapitalo teorija ir išteklių pagrįstu organizacijos teorijos požiūriu.

Individai investicijų į jų žmogiškuosius išteklius naudoja daugiausia jaučia įgydami didesnę tikimybę gauti geresnį darbą. Įgytos žinios didina jų darbo našumą, taigi ir darbo užmokestį. Anot Yaping, Jingfang (2007), indėliu į žmogiškąjį kapitalą laikoma investicija, kai organizacija investuoja į talentų mokymą ir lavinimą bei technologijas, suteikiančias konkurencinį pranašumą. Tokios investicijos yra ypač vertingos ir unikalios. Kaip ir investuodama į fizinį kapitalą, turtą maksimizuojanti organizacija investuos tik tikėdama, kad grąža viršys investicijos rinkos vertę.

Švietimo išlaidos – tai investicijų forma, kuri didina žmogiškojo kapitalo kokybę, padidina ekonominį ir socialinį rezultatą visuomenei bei galimybes darbo rinkoje. Jeigu žmogus yra aukštos kvalifikacijos darbuotojas ir organizacijai gali pasiūlyti save kaip aukštą pridėtinę vertę kuriantį organizacijos darbuotoją, tai jo įsidarbinimo galimybės bus visada aukštesnės nei to, kuris neturi profesinio pasirengimo, yra mažiau kvalifikuotas arba visai neturi darbo patirties. Be to, žmogus, turintis aukštąjį išsilavinimą, rečiau sprendžia nedarbo problemą.

Pasak Olaniyan, Okemakinde (2008), tinkama švietimo strategija gali pasireikšti 4 pagrindinėmis plėtra kuriančiomis galimybėmis: 1) bendros ūkio pažangai naudingos tendencijos skatinimas; 2) pakankama aktyvių išteklių plėtra, t.y. išsilavinę žmonės geriau prisitaiko prie kintančių gamybos poreikių; 3) švietimo investicijų trukmė – švietimas trunka ilgiau negu kitos reprodukuojamo kapitalo formos, o tai reiškia, kad investicijos į švietimą bus produktyvesnės negu į kitą kapitalo rūšį; 4) švietimas – tikslinga investicija

į žmogiškuosius išteklius, tikintis, kad ateityje jie lems konkurencinį organizacijos pranašumą, turės įtakos ekonomikos augimui ir darbo našumui.

Išsivysčiusių šalių patirtis rodo, kad sėkmingas ekonominis ir socialinis vystymasis priklauso nuo tikslingų investicijų į žmones. Švietimas ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas išskiriami kaip prioritetinės valstybės vystymosi kryptys. Individai realią investicijų į žmogiškuosius išteklius naudą jaučia įgydami didesnę tikimybę gauti geresnį darbą, taigi ir didėjančią darbo užmokestį.

Užsienio šalių mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad daugelyje šalių universitetinį išsimokslinimą turinčių vyrų ir moterų (didėjant amžiui) atlyginimai auga sparčiau negu mažesnę išsilavinimą turinčių darbuotojų (Šileika, Tamašauskienė, 2003).

Visuotinai pripažįstama, kad žmogiškasis, o ne fizinis kapitalas yra pagrindinis skirtingų šalių pajamų skirtumo veiksnys. Žmogiškasis kapitalas didina produktyvumą ir tai užtikrina ekonomikos augimą. Shultz (1998) nuomone, pagrindinė skurstančių šalių problema yra menkos investicijos į žmones. Daugiausia įtakos valstybės gyventojų kokybei turi investicijos į sveikatą, mokymąsi, vaikų priežiūrą, informaciją ir įgūdžių tobulinimą.

Anot Olaniyan, Okemakinde (2008), žmogiškojo kapitalo teorijoje pabrėžiama, kad išsilavinimas padidina asmens efektyvumą ir našumą, lemia ekonomiškai produktyvių žmonių gebėjimų atsargas, kurios susidaro kaip įgimtų ir įgytų savybių visuma. Oficialaus išsilavinimo teikimas laikomas produktyvia investicija į žmogiškąjį kapitalą, kuri teorijos šalininkai laiko tokiu pat svarbiu ar net svarbesniu už fizinį kapitalą.

Žmogiškojo kapitalo plėtros poreikiai įvairioms organizacijoms: strateginiai sprendimai

Žmogiškasis kapitalas yra svarbus planuojant sėkmingą bet kurios organizacijos plėtrą, neatsiejamas įgyvendinant organizacijos veiklą. XXI a. pradžioje mokymasis tampa esminiu organizacijos išlikimo veiksniumi. Tai reiškia, kad organizacija turi gebėti mokytis. Pasak Stanciko (2001), tokia organizacija apibrėžiama kaip besimokanti organizacija. Tokioje organizacijoje vyrauja požiūris, kad apmokyti ir įgaliojimus turintys darbuotojai organizacijai gali teikti didžiulę naudą. Dabartinėje visuomenėje tampa svarbi nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo sistema, orientuota į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Pagerėjus darbuotojų išsilavinimo kokybei, kartu padidės ir organizacijos kuriamų produktų bei paslaugų kokybė. Todėl darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas turi būti sistemingas ir trukti visą darbingo gyvenimo periodą. Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas yra suvokiamas kaip tobulinimas esamų ar būsimų gebėjimų, didinant savo potencialias galimybes dirbti tam tikrą darbą. Per paskutinius du dešimtmečius mokslininkai daug diskutavo apie žmonių vaidmenį, siekiant organizacijos tikslų.

Dabartiniu žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu, organizacijos strategija ir žmogiškojo kapitalo strategija turi sudaryti

nedalomą visumą, nes žmonės yra lemiamas organizacijos klestėjimo veiksnys. Pasak Yaping, Jingfang (2007), strateginiai bet kokios organizacijos tikslai kinta kartu su išoriniais veiksniais – technologine pažanga ir laiko tėkme. Taip pat kinta ir darbuotojų unikalumas bei vertė. Todėl strateginiai organizacijos tikslai turi būti suderinti su išorine aplinka. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą reguliuojamos atsizvelgiant į strateginius organizacijos tikslus.

Kaip nurodo Yaping, Jingfang (2007), apibrėžiant organizacijos strateginius tikslus turi būti numatyti einamieji strateginiai tikslai. Tikslai turi būti aiškūs ir padėti darbuotojams suprasti savo vaidmenį, būdus užduotims atlikti ir suvokti vertinimo sistemą. Svarbu atskleisti, kaip ir kodėl žmogiškasis kapitalas tampa organizacijos strateginiu turtu. Strateginiu žmogiškųjų išteklių požiūriu žmogiškąjį kapitalą galima efektyviai panaudoti kuriant žmogiškojo kapitalo investicijų kokybę organizacijoje. Sudaromos strategijos turi atitikti organizacijos vertybes. Prieš jas kuriant, reikia apsvarstyti tokius aspektus: kurie strateginiai tikslai svarbiausi ir kodėl, kokios galimos kliūtys siekiant tikslo, ar žmogiškieji ištekliai turi pakankamai gebėjimų tikslui pasiekti, jeigu ne, kaip reikėtų keisti organizacijos valdymą. Strateginiai organizacijos tikslai turi skatinti organizaciją veikti. Nukreipdami žmogiškojo kapitalo investicijas strateginiams tikslams įgyvendinti, siekiame sumažinti darbuotojų kaitą, todėl organizacija gali sėkmingai įgyvendinti žmogiškojo kapitalo vadybos politiką.

Pasak Vasiliausko (2002), kiekvienai organizacijai žmonės yra išteklių potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Įgyvendinant organizacijos tikslus turi būti skiriamos racionalios investicijos, kad kuo labiau būtų atskleidžiami darbuotojų gebėjimai ir galimybės. Darbuotojų tobulėjimas suprantamas ne tik kaip jų įgūdžių ir žinių didinimas, bet ir kaip darbuotojo požiūriu į darbą pasikeitimas organizacijai naudinga linkme. Turi būti sudarytos sąlygos kiekvienam darbuotojui realizuoti savo galimybes, sukurtos sąlygos profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui. Organizacija privalo kryptingai motyvuoti darbuotoją, didinti jo pasitenkinimą darbu. Deja, ne visos organizacijos taiko praktikoje šias nuostatas. Dažnai organizacijos siekia kuo greičiau maksimizuoti pelną be didesnių investicijų į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Tai galima paaiškinti tuo, kad investicijos į žmogų grįžta ne taip greitai, jų efektyvumą įvertinti nėra lengva. Tačiau reikia pabrėžti, kad pirmajai, išsivysčiusios organizacijos vykdo tokį investavimą. Žmonės turi būti pasiruošę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernias paslaugas, priimti ekonomiškus šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus. Derama profesinė kvalifikacija yra būtina valstybės pažangos sąlyga bei žmogaus egzistencijos ir gero gyvenimo lygio sąlyga (Sakalas, 1997). Nuolatinis suaugusiųjų mokymasis ir jų kvalifikacijos tobulinimas yra šiuolaikinės visuomenės bruožas. Pasak Laužacko (1999), kokiomis formomis yra tobulinama kvalifikacija, priklauso nuo konkrečių tikslų, aplinkybių, valstybės, darbdavių, taip pat darbuotojų interesų. O kaip teigia Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius (2006), esminė sėkmingos plėtros

sąlyga – gebėjimas parengti ir įgyvendinti ilgalaikes strategijas, kurių pagrindas – žmogiškieji ištekliai, o jų ugdymas – labai svarbi socialinę ekonominę raidą lemiančių sąlygų grupė, kuriai turi būti skiriamas prioritetas dėmesys.

Investicijų į žmogiškąjį kapitalą strategijų rengimo metodikos

Strateginis valdymas yra veiksmingas būdas organizacijos tikslams pasiekti, valdant žmogiškuosius išteklius konkurencingoje ir nuolat kintančioje aplinkoje. Vasiliauskas (2002) teigia, kad strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir veiksmingiau išnaudoja savo turimą potencialą.

Pasak Jucevičiaus (1998), strateginis valdymas didina organizacijos veiklos rezultatyvumą, bet negarantuoja, kad tinkamai parengta strategija – svarbus pranašumas. Tačiau yra stiprus ryšys tarp strategijos parengimo ir veiklos rezultatyvumo. Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių strategijos rengimo metodų. Teigiama, kad Vakarų šalyse daug dėmesio skiriama strateginio valdymo sistemoms rengti. Jos nagrinėjamos kaip vienas iš valdymo elementų, kurių reglamentuojant sukuriama pagrindinis organizacijos tikslas ir nustatoma strategija jam įgyvendinti. Autoriai, aiškindami šio proceso etapus, akcentuoja skirtingus aspektus arba atskleidžia skirtingus šių aspektų bruožus. Chlivickas (2007) siūlo taikyti tokią strateginio valdymo proceso seką: analizuoti aplinką, suformuluoti misiją ir nustatyti tikslus; suformuluoti nustatytų tikslų įgyvendinimo strategiją; realizuoti strategiją; įvertinti veiklos rezultatus ir taikyti strategijos ir (arba) jos įgyvendinimo metodus, atlikti kontrolę; Bryson (1995) siūlo atsižvelgti į institucijos stipriąsias ir silpnąsias ypatybes, jos tikslus ir finansinius išteklius, darbuotojų kvalifikaciją ir kt.

Rengiant strategiją daugiau dėmesio siūloma skirti racionaliems sprendimams (Ginevičius ir kt., 2006). Pagal šią teoriją tikslai ir uždaviniai sėkmingai įgyvendinami, jei įvertinamas konkurencinis organizacijos potencialas; pasirenkama racionali specializacija kiekvienam „aptarnaujamam“ segmentui; racionalizuojama aplinka, tai yra partnerystės ryšiai; nustatoma galimybių visuma – racionalus potencialas; taikoma motyvacijos sistema.

Analizuojant strategijos rengimo teorijas galima pastebėti, kad bet koks strateginis sprendimas gali būti priimamas atsižvelgiant į dvi sąlygas: veikimo laisvės ribojimus ir situacijos neapibrėžtumą; daugiapakopę tikslų sistemą.

Anot Ginevičiaus ir kt. (2006), daug dėmesio turi būti skiriama strateginiam situacijos apibūdinimui: vizijai, misijai, tikslų sistemai. Tiek vizijos, tiek misijos kūrimo etape ryškūs išorinės ir vidinės aplinkos lygmenys. Renkantis strategiją siūloma atsižvelgti į organizacijos stipriąsias ir silpnąsias ypatybes, jos tikslus ir finansinius išteklius, darbuotojų kvalifikaciją ir kt.

Daugelis autorių galutiniu strategijos rengimo proceso etapu siūlo strategijos kontrolę, kuri leidžia nustatyti nukrypimų priežastis, siekiant lanksčiau reaguoti į aplinkos pokyčius.

Amerikiečių mokslininkai išskiria du strateginio valdymo etapus: strategijos formulavimą ir diegimą; kontinentinės Europos autoriai išskiria tris strategijų rengimo etapus: analizę, formulavimą ir diegimą; Didžiosios Britanijos mokslininkai išskiria keturis etapus: tikslų nustatymą, analizavimą, formulavimą ir diegimą.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas sujungia išorės aplinką su organizacijos strateginiu planavimu ir valdymu. Organizacijos strateginio valdymo sistemoje formuojasi ryšys tarp organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo. Pasak Chlivicko (2007), žmogiškųjų išteklių raidos strateginio valdymo sistemą sudaro dvi tarpusavyje susijusios dalys: strategijos rengimas ir diegimas.

Rengiant strategijos projektą išskiriami šie etapai:

- ◆ strategijos rengimas kiekvienai esminei problemai spręsti;
- ◆ planavimo procedūrų vykdymas;
- ◆ svarbių sprendimų priėmimas;
- ◆ sprendimų įgyvendinimo veiksmiai;
- ◆ nuolatinis monitoringas ir rezultatų vertinimas.

Yra žinoma, kad organizacijų veikla bus rezultatyvesnė ir efektyvesnė, jei bus strategiškai valdoma. Žmogiškojo kapitalo strategija priklauso nuo išorės aplinkos ir organizacijos strategijos. Kuriant žmogiškųjų išteklių sistemos strategiją, būtina atsižvelgti ir į valstybės institucijų paskirtį bei veiklos pobūdį, personalo politiką ir valdymo principus.

Strategijai diegti reikia daugiau laiko ir pastangų, nei jai formuoti. Įgyvendinimo etape numatomos kryptingos vadybinės veiklos, personalo parinkimo, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų kompleksinės darbo užduotys.

Diegiant strategiją svarbu visus su įgyvendinimu susijusius veiksmus atlikti vienu metu, nes pasikeitus organizacijos struktūrai, pasikeičia ir personalo struktūra, darbuotojų skaičius ir kt. Žmogiškieji ištekliai yra vienas svarbiausių šios struktūros elementų, nes nulemia ne tik efektyvų organizacijos darbą, bet ir veikia visą veiklą bei organizacijos įvaizdį. Strategija diegiama, remiantis šiomis priemonėmis: organizacine struktūra: komunikavimo bei sprendimų priėmimo galimybėmis; vadovavimo stiliumi: bendradarbiavimu, vadovavimo pokyčiais ir kt.; personalo įgūdžiais; atlygio sistema; personalo motyvacija; organizacine kultūra: vertybėmis, tikslais, siekais.

Strategijos rengimo metodų apžvalga rodo, kad nėra visuotinai pripažinto šio proceso modelio. Koku nuoseklumu valdyti organizacijos pokyčius, sprendžia vadovybė, remdamasi patirtimi bei atsižvelgdama į kintančias sąlygas, naujas idėjas ir galimybes.

Siūloma parengtą strategiją įgyvendinti taikant McKinsey 7S modelį, kuris sudaro prielaidas įvertinti sistemos vientisumą, nagrinėja atskirus jos veiksnius, darančius įtaką sėkmingiems organizacijos pokyčiams. Visi tokios sistemos veiksniai yra svarbūs ir tarpusavyje susiję:

- ◆ Struktūra. Organizacija turi įgaliojimus priimti sprendimus, atsižvelgdama į žmogiškųjų išteklių potencialą, koordinuoti procesą, atlikti struktūros pakeitimus.
- ◆ Strategija. Žmogiškųjų išteklių tikslai atitinka trumpalaikius ir ilgalaikius organizacijos tikslus.
- ◆ Sistemos. Formali ir neformali procedūra, gairės naudojamos žmogiškųjų išteklių valdymo procese.
- ◆ Stilius. Žmonės dalyvauja valdymo procese, bendrauja vienas su kitu. Vadovai skiria laiko ir pastangų partnerystei ir galimybei socialiai bendrauti.
- ◆ Personalas. Darbuotojai dalyvauja žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Sprendžiamas klausimas: kiek pastangų, kokių sąlygų ir laiko reikia įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą?
- ◆ Įgūdžiai (gebėjimai). Organizacijos patirtis verbuojant, parenkant, mokant, tobulinant žmogiškuosius išteklius. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas garantuoja organizacijai kvalifikuotą personalą.
- ◆ Bendroji kultūra. Nustatoma, kaip tobulinti organizacijos valdymą ir vienyti žmogiškuosius išteklius bendriems tikslams pasiekti. Organizacija, suteikdama personalui galimybę tobulėti ir lavinti savo gebėjimus, pasiekia gerų rezultatų.

McKinsey 7S modelis leidžia analizuoti organizacijos veiklą, atsižvelgiant į žmogiškojo kapitalo potencialą. Šis modelis leidžia sistemingai ir visapusiškai įvertinti svarbius organizacinius veiksnius, kurie daro įtaką organizacijos galutiniams veiklos rezultatams. McKinsey 7S modelį galima apibūdinti kaip sėkmingą visais atžvilgiais, nes organizacija naudoja visas prieinamas žmogiškųjų išteklių valdymo priemones ir jas įgyvendina.

Strategijos parinkimas ir įgyvendinimas – pagrindinė strateginio valdymo turinio dalis. Kad organizacija įgyvendintų pasirinktą strategiją, būtina užtikrinti tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymą.

Išvados

Žmogiškąjį kapitalą sudaro įgimti gabumai bei įgyti gebėjimai. Investuodami į išsilavinimą, žmonės patiria tam tikrų išlaidų – tiesioginių – mokesčius už mokslą, mokesčiai, mokomosios priemonės ir pan., galimybių sąnaudų – sumažėjęs uždarbis, nes tenka trumpiau dirbti, nepiniginių sąnaudų, kurių pinigais neįvertinsi, tačiau jie asmeniui yra svarbūs, pvz., trumpesnis laisvalaikis. Investicijos į išsilavinimą žmogui suteikia naujų įgūdžių, kurie pagerina produktyvumą arba kvalifikaciją.

Žmogiškojo kapitalo teorija sudaro prielaidas pateisinti dideles išlaidas, skirtas švietimui išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse. Teorija atitinka demokratijos ir liberalios pažangos ideologijas, paplitusias Vakarų šalyse. Taip numanoma investicijų į švietimą ekonominė grąža mikro- ir makrolygiuose. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą sudaro prielaidas sparčiam ekonominiam ir socialiniam visuomenės augimui. Žmonėms tokia investicija grįžta asmeninių pasiekimų ir sėkmės pavidalu.

Organizacijai svarbu didinti žmogiškąjį kapitalą, siekiant prisitaikyti prie naujų konkurencijos sąlygų, naudotis šiuolaikinio mokslo ir technologijų teikiamais privalumais ir vykdyti sėkmingą veiklą. Įgyvendinant parengtą strategiją akcentuojamas sistemos vientisumas, nagrinėjami atskiri jos veiksniai, kurie veikia organizacijos sėkmę. McKinsey 7S modelis sudaro reikiamas prielaidas sistemingai ir visapusiškai įvertinti svarbius žmogiškųjų išteklių sistemos elementus, kurie leidžia organizacijai įgyvendinti parengtą sėkmės strategiją.

Literatūra

1. Bagdanavičius, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
2. Chlivickas, E. (2007). Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. *Viešasis administravimas*, 1–2 (13–14), 35–42.
3. Ginevičius, R., Paliulis, N.K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.
4. Graf, C. N. (2006). ADN to BSN: Lessons from Human Capital Theory. *Nursing Economic\$* 24 (3), 135–142. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=10&hid=-14&sid=b19d135a-38bd-4b28-a576-366f1196eb21%40SRCSM1>
5. Yaping, L., Jingfang, J. 2007. Human Capital Investment for Firm: an Analysis. *Management Science & Engineering* 1 (2): 29–35. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=b19d135a38bd4b28a576366f1196eb21-%40SRCSM1>.
6. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros ir mokslo švietimo centras.
7. Laužackas, R. (1999). Profesinės kvalifikacijos tobulinimas: teorinės ir praktinės prielaidų paieškos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 11, 142–151.
8. Mačerskienė, I., Viržintaitė, R. (2003). Human Capital Measurement Theory and Methods. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 28, 71–85.
9. Olaniyan, D.A., Okemakinde, T. (2008). Human Capital Theory: Implications for Educational Development. *European Journal of Scientific Research*, 24 (2), 157–162. Žiūrėta 2009 Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=15&hid=-14&sid=b19d135a-38bd-4b28-a576-366f1196eb21%40SRCSM1>
10. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
11. Sakalas, A. (1997). Kvalifikacijos kėlimo strategija ir jos realizavimo mechanizmas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 4, 197–221.
12. Schultz, T. W. (1998). *Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika*. Vilnius: Eugrimas.
13. Stancikas, E. R. (2001). Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas. *Ekonomika*, 53, 115–125.
14. Šileika, A., Tamašauskienė, Z. (2003). Investicijos į žmoniškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. *Ekonomika*, 64, 146–157.

15. Tamašauskienė, Z. (2002). Žmogiškasis kapitalas ir investicijų į jį optimalios apimtys nustatymo modeliai. *E. Galvanausko mokslinės konferencijos „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos“, įvykusios Šiauliuose 2001 m. lapkričio 22 d., pranešimų medžiaga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

16. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.

Santrauka

Žmogiškojo kapitalo teorijos pradininkai teigė, kad žmogiškasis kapitalas – tai žmogaus žinios, įgūdžiai ir kiti gebėjimai, leidžiantys gerinti veiklos rezultatus ir didinti pajamas. Žmoniškajam kapitalui priskiriamos išlaidos švietimui, kvalifikacijai įsigyti, medicininiam aptarnavimui. Į žmones orientuotos investicijos sudaro prielaidas ekonominiam ir socialiniam šalies augimui, o individui – gerėjančią gyvenimo kokybę ir didėjančias pajamas. Ekonomikos transformacija į žinių ekonomiką skatina domėjimąsi žmogiškaisiais organizacijos ištekliais ir jų potencialu. Organizacijos konkurencingumo ir išlikimo sąlyga tampa gebėjimas prisitaikyti ir tinkamai veikti sparčiai kintančioje aplinkoje. Šie procesai negali apsieiti be žmogiškųjų išteklių ir strateginių pokyčių. Per paskutinius du dešimtmečius mokslininkai daug dėmesio skyrė žmogiškųjų išteklių potencialui įvertinti, siekiant organizacijos tikslų.

Įgyvendinant organizacijos tikslus yra būtinos investicijos, kurios leistų geriau atskleisti darbuotojų gebėjimus ir galimybes. Organizacijos strategija ir žmogiškojo kapitalo strategija turi sudaryti nedalomą visumą, nes žmogiškojo kapitalo potencialas lemia organizacijos klestėjimą. McKinsey 7S modelis leidžia sistemingai ir visapusiškai įvertinti svarbius organizacinius veiksnius, kurie apibūdina organizacijos veiklą. Jis gali būti sėkmingai taikomas, nes organizacija naudoja visas prieinamas žmogiškojo kapitalo priemones ir jas sėkmingai įgyvendina.

Straipsnis recenzuotas

INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL: A SUCCESS STRATEGY

Eugenijus CHLIVICKAS, Prof Dr,

Vilnius Gediminas Technical University,

President Lithuanian Public Administration Training Association

Palmira PAPSIENE,

Vilnius Gediminas Technical University

Summary

Early human capital theories argued that human capital consists of human knowledge, skills and abilities aimed at increasing the volume of production and income. It embraces expenditure on education, skills acquisition, and medical services. People-oriented investment gives the country a certain amount of economic and social gains, improving life quality of individuals and increase in revenue. Transformation of economy to knowledge economy promotes interest in the organisation's human resources and the related potential. The organisation competitiveness and survival factor is the ability to adapt in the rapidly changing work environment. These processes cannot happen without a strategic action. In the last two decades, many scientists are discussing the potential impact of the people on the business objectives of the organisation.

While implementation of the objectives of the organisation investments are necessary in order to fully reveal the skills and potential of the employees. The organisation's strategy and human capital strategy must constitute an indivisible wholistic construct, since it is the people that directly determine the organisation's competitiveness and prosperity of the market. The McKinsey 7S model allows a systematic and comprehensive estimation of the important organisational factors that describe the organisation's performance. The McKinsey 7S model can be described as successful in all the respects, as the organisation applies and successfully implements all the available tools and insights.

Copyright of Public Administration (16484541) is the property of Lithuanian Public Administration Training Association and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.