



## MAŽŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJA IR ŽMOGIŠKASIS KAPITALAS

Laura GODELYTĖ<sup>1</sup>, Renata KORSAKIENĖ<sup>2</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva*

*El. paštas: <sup>1</sup>[laura.godelyte@gmail.com](mailto:laura.godelyte@gmail.com); <sup>2</sup>[renata.korsakiene@vgtu.lt](mailto:renata.korsakiene@vgtu.lt)*

**Santrauka.** Mažos ir vidutinės įmonės yra visuotinai pripažįstamos kaip ekonominį augimą lemiantis veiksnys, turintis poveikį šalies konkurencingumo didinimui. Globalizacijos kontekste didėja MVĮ internacionalizacijos vaidmuo, lemiantis naujų technologijų plėtojimą. MVĮ internacionalizaciją stipriai įtakoja savininkų / vadovų turimas žmogiškasis kapitalas. Šiame straipsnyje siekiama išanalizuoti ir apibendrinti mokslinėje literatūroje aptinkamus žmogiškojo kapitalo elementus bei išskirti svarbiausius MVĮ internacionalizacijai. Atliktas tyrimas yra pagrįstas mokslinės literatūros žmogiškojo kapitalo vertinimo ir MVĮ internacionalizacijos klausimais analize bei sinteze.

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

### Įvadas

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

MVĮ konkurencingumas bei internacionalizacija yra glaudžiai susiję su žmogiškuoju kapitalu. Globalizacijos procesų kontekste vis aiškiau suvokiama, kad svarbiausias visuomenės ekonomikos veiksnys yra ne materialiniai ar finansiniai ištekliai, o žmogiškasis kapitalas, kurio sudėtinės dalys yra žinios, gebėjimai ir įgūdžiai (Gižienė, Simanavičienė 2012). Nuolat didėjantys naujų technologijų proveržiai išryškina augantį išsilavinusių, kvalifikuotų, kompetentingų darbuotojų poreikį, todėl žmogiškojo kapitalo svarba yra neatsiejama ir būtina sąlyga sėkmingam visuomenės vystymuisi (Lapinskaitė, Krikščiūnaitė 2014), ekonominiam augimui bei internacionalizacijos procesui. Kita vertus, žmogiškąjį kapitalą formuojantys elementai bei jų svarba internacionalizacijos procese gali iš esmės skirtis, priklausomai nuo įmonės veiklos pobūdžio. Todėl šio straipsnio tikslas yra išanalizuoti ir apibendrinti mokslinėje literatūroje aptinkamus žmogiškojo kapitalo elementus bei išskirti svarbiausius MVĮ internacionalizacijai.

Tyrimo objektas – MVĮ internacionalizacija ir žmogiškasis kapitalas.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros žmogiškojo kapitalo vertinimo ir MVĮ internacionalizacijos klausimais analizė bei sintezė.

### MVĮ internacionalizacija

MVĮ yra laikomas svarbiu ekonomikos augimą lemiančiu veiksmu tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse. Jos sudaro didžiąją daugumą privataus sektoriaus ir daugiau nei pusę darbo vietų (Hessels, Parker 2013). Todėl jų internacionalizacija yra naudinga šalies vystymuisi, ekonomikos augimui, gerovei bei tarptautinei reputacijai (Ruzzier *et al.* 2007). MVĮ atlieka reikšmingą vaidmenį formuojant ES politiką, kadangi ne tik prisideda prie darbo vietų kūrimo ir užimtumo didinimo, bet ir yra svarbios kuriant žinias ir būsimo prekybos kanalus. Visos ES vyriausybės ieško būdų, įgalinančių skatinti produktyvumą ir tuo pačiu gerinti gyvenimo kokybę (Galabova, McKie 2013). Norint įgyti konkurencinį pranašumą labai svarbu, kad MVĮ gebėtų efektyviai panaudoti žinias ir didintų inovacijų potencialą (Mertins *et al.* 2006). Pavyzdžiui, žiniomis grindžiama ekonomika visoje ES yra pripažinta kaip svarbus ekonominis veiksnys ir plėtros varomoji jėga. Visi šie dalykai yra glaudžiai susiję su žmogiškojo kapitalo ir gerovės sąvokomis. Gerovės sąvokos supratimas ir suvokimas skiriasi

įvairiose šalyse, sektoriuose bei bendruomenėse, tačiau yra minimalios gerovės nuostatos, pavyzdžiui, sveikata ir saugumas, švietimas, mokymosi ir įsidarbinimo galimybės. Esminis žiniomis grindžiamos ekonomikos plėtros dalykas yra strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir investicijos į žmogiškąjį kapitalą, t. y. į žinias ir gebėjimus, įgalinančius kurti naujoves (Galabova, McKie 2013).

Internacionalizacija yra nuoseklus tarptautinės veiklos, patirties ir žinių kaupimo procesas (Vaiginienė 2009) arba sudėtingas ir įvairiapusis procesas, kurio metu vis didėja įmonės geografinis mastas, jos išitraukimas į užsienio šalių veiklą (Vabinskaitė 2009). Apibrėžiant tarptautinio verslo kontekstą, galima teigti, kad tai geografiškai nutolusios rinkos, apie kurias įmonė ne tik turi žinių, bet ir yra pasirengusi jose siekti pelno (Ruzzier *et al.* 2007). Internacionalizaciją dar galima įvardyti kaip padidėjusį importo ir eksporto operacijų procesą, kuris suprantamas ir pripažįstamas kaip tarptautinės veiklos įtaka (Hilmersson 2014). Pagal tinklaveiką internacionalizacijos procese išryškintas ryšių ir santykių vaidmuo, todėl internacionalizacija vyksta (Korsakienė 2012):

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

Kalbant apie viešąją politiką, mokslinėje literatūroje vyrauja nuomonė, kad MVĮ internacionalizacija sietina tik su savininkais/vadovais (Loane *et al.* 2014), kur verslininkas yra pagrindinis įmonės internacionalizaciją lemiantis veiksnys ir sprendimų priėmėjas (Ruzzier *et al.* 2007). Nors šiuo metu vyrauja įsitikinimas, kad verslo kūrimo komanda (angl. *entrepreneurial founding teams*) yra būtina kuriant naują įmonę ypač sparčiai augančioje žinių visuomenėje, Loane *et al.* (2014) nuomone, toks politikos suvokimas yra per siauras.

Daug dėmesio skiriama internacionalizuojamų MVĮ reiškiniui, kuris dar žinomas kaip gimusios globaliomis įmonės (angl. *born global firms*) (Loane *et al.* 2014), kuriose internacionalizacija yra esminis strateginis pasirinkimas, siejamas su įmonės augimu (Ruzzier *et al.* 2007). Kai kurie mokslininkai pastebėjo, jog gimusios globaliomis įmonės gali būti grupuojamos pagal keletą žiniomis grindžiamų verslo sričių. Mokslininkai, nagrinėję tarptautinį verslą, nustatė, jog technologinės kompetencijos skatina naujas įmones įgyvendinti tarptautinę plėtrą anksčiau (Onkelinx *et al.* 2012). Kita vertus, įmonei augant savo šalies rinkoje formuojasi prielaidos įgyvendinti internacionalizacijos strategijas. Internacionalizacija yra procesas, reiškiantis, kad įmonės tarptautinė veikla yra dinamiška ir kad šia-

me procese įmonės gali keisti strategiją įvairiais būdais (Agndal, Chetty 2007). Tačiau, pasirinkusios vieną ar kitą internacionalizacijos būdą, įmonės skiriasi savo pasiektais rezultatais (Korsakienė 2012). Įmonės gebėjimas įeiti į užsienio rinkas siejamas su jos materialiais ir nematerialiais ištekliais. Pabrėžtina, kad nauji ir serijiniai verslininkai, keisdami strategiją, gali kompensuoti turimo žmogiškojo kapitalo trūkumą, investuodami į socialinį kapitalą, ypač į ryšius su privataus sektoriaus organizacijomis, kurios padidintų pasitikėjimą įmone, į techninius ir finansinius išteklius (Robson *et al.* 2012).

### **Žmogiškojo kapitalo reikšmė internacionalizacijos procese**

Žmogiškasis kapitalas dažniausiai suvokiamas kaip sąsaja su individų, kurių negali pakeisti mašinos, savybėmis. Todėl žmogiškajam kapitalui priskiriami šie požymiai: individuali kompetencija, asmeninis požiūris, įgūdžiai, žinios, asmeninis kontaktų tinklas, įsipareigojimas ir motyvacija, sveikata, darbo galimybės ir įgyta patirtis (Galabova, McKie 2013). Dauguma žmogiškąjį kapitalą nagrinėjusių mokslininkų dėmesį sutelkė į žmogiškąjį kapitalą individo lygiu, tačiau nesenai žmogiškasis kapitalas pradėtas nagrinėti kolektyviniu lygiu (darbuotojų grupėje, padalinyje, organizacijoje) (Ployhart *et al.* 2014). Žvelgiant plačiau, remiantis daugeliu disciplinų, iš naujo apibrėžiami žmogiškojo kapitalo ištekliai, kurie pateikiami kaip individo ar grupės gebėjimai, atsižvelgiant į individualias žinias, įgūdžius, gebėjimus ir kitas charakteristikas (angl. *knowledge, skills, abilities, and other characteristics*), kuriomis disponuojama (Ployhart *et al.* 2014). Ekonomistai, analizavę darbo jėgą, dėmesį koncentruoja į formaliojo švietimo ir mokymosi finansinę naudą, o strateginio valdymo mokslininkų nuomone, žmogiškasis kapitalas yra konkurencinio pranašumo šaltinis, kur naudojant besivystantį žmogiškąjį kapitalą pereinama prie žinių valdymo (Galabova, McKie 2013). Mokslininkai, analizavę žmogiškojo kapitalo išteklius, išskiria *konceptijos lygmenį* (įmonės, grupės, individo), *turinį* (įgūdžiai, švietimas, sveikatos apsauga), *teorinę struktūrą* (išteklių, individualių žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų charakteristikų) ir *santykius su rezultatais* (pvz., vertės kūrimas) (Ployhart *et al.* 2014). Mokslinėje literatūroje žmogiškasis kapitalas dažnai skirstomas į bendrąjį ir konkrečiai įmonei priskiriamą žmogiškąjį kapitalą. Pavyzdžiui, formalus išsilavinimas yra laikomas bendroju žmogiškuoju kapitalu, o darbo patirtis ir laikas konkrečioje įmoneje laikomi tai įmonei priskiriamu žmogiškuoju kapitalu (Chowdhury *et al.* 2014). Ruzzier *et al.* (2007) tvirtina, kad žmogiškasis kapitalas neatsiejamas nuo individų, todėl parodo asmens per tam tikrą laiką įgytų vertingų įgūdžių ir žinių spektrą.

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

### Žmogiškojo kapitalo vertinimas ir internacionalizacija

Cerrato ir Piva (2012) atlikti tyrimai patvirtino hipotezę, jog žmogiškasis kapitalas yra teigiamai susijęs su MVĮ internacionalizacija. Tai pagrindžia, kodėl dauguma mokslininkų išskiria vieną pagrindinių internacionalizacijos problemų – kvalifikuoto personalo trūkumą. Žmogiškasis kapitalas lemia naujų technologijų diegimą ar įtakoja ekonominį ir socialinį kontekstą, todėl žmogiškųjų išteklių vertė visada priklauso nuo individualių žinių ir gebėjimo tas žinias valdyti (Galabova, McKie 2013). Apie specifines tarptautines rinkas įgyjamos žinios gali būti pagrįstos asmenine patirtimi, nes žinios apie užsienio rinkas, įgyjamos per patirtį, yra svarbios norint apeiti tokias kliūtis kaip užsienio kalbos, skirtingų šalių kultūros ir teisės aktai. Tarptautiniai verslo įgūdžiai, įgyti tarptautinėse rinkose, ypač dirbant

tarptautinėse korporacijose ar tarptautinėse organizacijose, suteikia informacijos ir reikiamų kontaktų užsienio rinkose (Ruzzier *et al.* 2007). Galabova ir McKie (2013), tyrinėdamos žmogiškojo kapitalo ir gerovės tarpusavio santykius, vertino skirtumus ir panašumus tarp Suomijos, Škotijos ir Bulgarijos MVĮ vadovų šiais aspektais: individai, žmogiškasis kapitalas (ŽK), verslo vertė, verslo iššūkiai, gerovė ir darbas MVĮ, santykiai tarp gerovės ir žmogiškojo kapitalo. 1 lentelėje pateikiami lyginamosios analizės duomenys leidžia teigti, kad esminių skirtumų nepastebėta.

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

Verslininkas yra pagrindinis įmonės tarptautinės strategijos formuotojas ir pagrindinis veiksnys, lemiantis įmonės tarptautinę elgseną. MVĮ internacionalizacijos tyrimai išskiria su verslininku susijusių aspektų, pavyzdžiui, strategija, požiūris, įsipareigojimas, suvokimas, orientacija, tarptautinio vadovavimo patirtis ir kiti žmogiškojo kapitalo elementai vaidmenį tarptautinėje įmonės veikloje (Ruzzier *et al.* 2007). Išsilavinimo lygis taip pat priskiriamas prie žmogiškojo kapitalo elementų. Aukštesnis išsilavinimo lygis siejamas su aukšta kompetencija ir žiniomis, kurios svarbios priimant sudėtingus sprendimus. Žmogiškasis kapitalas apima įgūdžius ir patirtį, kuriuos turi skirtingi vadovai, ir kurie taip pat įtakoja sprendimų priėmimo procesą (Johnson *et al.* 2013). Anot mokslininkų, verslo savininkai turėtų labiau išnaudoti profesines žinias

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

Table 1. The interrelationships between human capital and welfare: differences and similarities (Galabova, McKie 2013)

Šalis	Aspektai							
	Individai, ŽK, verslo vertė		Individai ir verslo iššūkiai		Gerovė ir darbas MVĮ		Santykiai tarp gerovės ir ŽK	
	Panašumai	Skirtumai	Panašumai	Skirtumai	Panašumai	Skirtumai	Panašumai	Skirtumai
Bulgarija	Potencialas mokytis naujus dalykus	Nėra	Ribotos karjeros galimybės	Darbas su „reikliais“ klientais	Darbo valandos	Materiali nauda, gerovė	Nauji įgūdžiai ir darbo patirtis	Nėra
Suomija	Talentai ir asmenybės	Nėra	Tiesioginis komunikacijos kanalas	Nėra	Psichinė ir fizinė sveikata	Darbo gebėjimai, draugiška darbo aplinka	Bendras darbas komandoje, dalijimasis žiniomis	Nėra
Škotija	Įmonė yra susijusi su savo darbuotojais	Nėra	Riboti ištekliai; aukštos kompetencijos reikalaujantis darbas	Nėra	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, psichinė ir fizinė sveikata	Nėra	Žinios ir patirtis	Nėra

ir darbuotojų įgūdžius, kurdami savo internacionalizacijos strategiją (Cerrato, Piva 2012). Pabrėžiama, kad vadovai įtakoja organizacinio lygmens procesus, kurių efektyvumas priklauso nuo trijų veiksmų (Mahsud *et al.* 2011):

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

Įmonės vadovai gali įtakoti šiuos tris veiksmus diegdami programas, sistemas ir struktūrą, užtikrindami, kad šie veiksniai būtų tarpusavyje suderinti ir atitiktų įmonės konkurencinę strategiją (Mahsud *et al.* 2011). Stiprus ryšys tarp žmogiškojo kapitalo ir tarptautinės veiklos rodo, kad verslininkai taip pat yra politikos formuotojai ir turėtų skatinti MVĮ internacionalizaciją (Cerrato, Piva 2012).

Analizuojant tai, kaip įvairiuose moksliniuose tyrimuose internacionalizacijos procese vertinamas žmogiškasis kapitalas ir susisteminius tyrimų duomenis (2 lentelė) pastebima, kad dažniausiai vertinami tokie žmogiškojo kapitalo elementai, kaip išsilavinimas, tarptautinės rinkos žinios, gebėjimai bei patirtis tarptautinėse rinkose. Nagrinėjant skirtingas verslo sritis, pastebėta, kad gamybos, žemės ūkio ir paslaugų sektoriuose labiausiai pabrėžiamas produktyvumas ir tarptautiniai ryšiai. Tuo tarpu tokiose verslo srityse, kaip farmacija, reklama, konsultacijos ir informacinės technologijos išskiriami lojalumas, žinios ir įgūdžiai, verslumas ir darbuotojo pasitenkinimas.

2 lentelė. Žmogiškojo kapitalo elementų vertinimas internacionalizacijos procese (sudaryta autorių)

Table 2. The assessment of the determinants of human capital in the process of internationalization (created the authors)

Žmogiškojo kapitalo elementai	Žmogiškojo kapitalo elementų komponentai	Šalis	Tyrimo imtis	Verslo sritis	Autorius
Tarptautinio verslo įgūdžiai	Tarptautinio darbo patirtis, išsilavinimas užsienyje, asmeniniai ryšiai ir santykiai užsienyje	Slovėnija	165*	Gamybos sektorius	Ruzzier <i>et al.</i> 2007
Tarptautinė orientacija	Užsienio kalbos, kelionės į užsienį, gyvenimo užsienyje trukmė				
Aplinkos suvokimas	Inovatyvumas, pelno galimybės, rizikos tolerancija				
Valdymas, praktinė patirtis	Valdymo gebėjimai, verslo srities žinios, darbuotojų motyvacija, personalo verslo santykių išvystymas, komandinis darbas ir vadyba, žodinis pristatymas				
Pagrindinis žmogiškasis kapitalas	Išsilavinimo lygis	Gana	432**	Žemės ūkis, gamybos, paslaugų sektoriai	Robson <i>et al.</i> 2012
Specifinis žmogiškasis kapitalas	Produktyvumas, darbingumas, ištekliai, rinka, administravimas, pasiskirstymas, inovacijos neišbandymas, partneriai, patirtis, pastovumas, užimama padėtis, grįžtamasis ryšys				
Žmogiškasis kapitalas	Išsilavinimo lygis, tarptautinė patirtis	Indija	150 *	Gamybos sektorius	Javalgi, Todd 2011
Darbuotojų kompetencija: žmogiškasis kapitalas	Verslumo dvasia, darbas susijęs su kompetencijomis, darbuotojų ugdymas, darbas, susijęs su žiniomis, patirtis, išsilavinimas, profesinė kvalifikacija, novatoriškumas, iniciatyvumas, ir gebėjimai reaguoti, keistis	Indija	20*	Farmacijos pramonė	Singh, Kansal 2011
Žmogiškasis kapitalas	Galimybės ir įgūdžiai, lojalumas ir įsipareigojimas, darbuotojo pasitenkinimas, vertybės ir kultūra	Graikija	52 *	Reklamos sektorius, informacinių technologijų sektorius, konsultacinės įmonės	Cohen, Kaimenakis 2007
Žmogiškasis kapitalas	Įgūdžiai, gebėjimai, patirtis, išsilavinimas	JAV	15*	Gamybos ir paslaugų pramonė	Agndal, Chetty 2007

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

Atsižvelgiant į 2 lentelėje išskiriamus kriterijus, galima daryti prielaidas, kad:

1. Tarptautinio verslo įgūdžiai, tarptautinė orientacija, aplinkos suvokimas bei valdymas dalijantis praktinėmis žiniomis sąlygoja teigiamą žmogiškojo kapitalo daromą įtaką internacionalizacijos procesams.
2. Verslumo dvasia, gebėjimas keistis, iniciatyvumas, aktyvumas, novatoriškumas sąlygoja prisitaikymo prie užsienio rinkos ir internacionalizacijos spartumo greitį.
3. Darbuotojų pasitenkinimas, vertybės ir kultūra, lojalumas ir įsipareigojimas sąlygoja stabilų internacionalizacijos proceso tęstinumą.

## Išvados

Žmogiškasis kapitalas lemia naujų technologijų diegimą, įtakoja ekonominius ir socialinius procesus. Todėl žmogiškųjų išteklių vertė visada priklauso nuo individo turimų žinių ir gebėjimų tas žinias valdyti. MVĮ turimas žmogiškasis kapitalas, pavyzdžiui, žinios apie tarptautines rinkas, užsienio kalbų žinios, tarptautinė orientacija, tarptautinio verslo įgūdžiai, patirtis, inovatyvumas, gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, sudaro prielaidas sėkmingai internacionalizacijai. Be to, tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas didina konkurencingumą ir skatina augimą. Apibendrinus mokslinius tyrimus, galima teigti, kad dauguma mokslininkų patvirtino hipotezę apie žmogiškojo kapitalo naudą ir jo teigiamą įtaką internacionalizacijai bei internacionalizacijos efektyvumui. Šie rezultatai yra svarbūs tiek įmonių vadovams, kurie ketina plėtoti verslą užsienio rinkose, tiek valstybės politikos formuotojams, rengiantiems MVĮ paramos programas, susijusias su žmogiškojo kapitalo didinimu.

## Literatūra

Agndal, H.; Chetty, S. 2007. The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs, *European Journal of Marketing* 41(11/12): 1449–1474. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560710821251>

Cerrato, D.; Piva, M. 2012. The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership, *Journal of Management Governance* 16: 617–644. <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-010-9166-x>

Cohen, S.; Kaimenakis, N. 2007. Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs, *The Learning Organization* 14(3): 241–262. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470710739417>

Chowdhury, S.; Schulz, E.; Milner, M.; Van De Voort, D. 2014. Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: an empirical investigation, *Journal of Business Research* 67: 2473–2479. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.007>

Galabova, L.; McKie, L. 2013. „The five fingers of my hand”: human capital and well-being in SMEs, *Personnel Review* 42(6): 662–683. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-01-2012-0017>

Gižienė, V.; Simanavičienė, Ž. 2012. Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija, *Business Systems and Economics* 2(1): 116–133.

Hessels, J.; Parker, S. C. 2013. Constraints, internationalization and growth: a cross-country analysis of European SMEs, *Journal of World Business* 48: 137–148. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.014>

Hilmersson, M. 2014. Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence, *International Small Business Journal* 32(4): 386–400. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242613497744>

Javalgi, R. G.; Todd, P. R. 2011. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: the internationalization of SMEs in India, *Journal of Business Research* 64: 1004–1010. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.024>

Johnson, S. G.; Schnatterly, K.; Hill, A. D. 2013. Board composition beyond independence: social capital, human capital, and demographics, *Journal of Management* 39(1): 232–262. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206312463938>

Korsakienė, R. 2012. Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas, *Verslas: teorija ir praktika* 13(4): 283–291. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2012.30>

Korsakienė, R.; Diskienė, D.; Drūteikienė, G. 2014. The role of human capital and organizational learning in internationalization of smes, in *The 8th International Scientific Conference “Business and Management 2014”*: selected papers. 15–16 May 2014, Vilnius, Lithuania, 76–84. Vilnius: Technika. ISSN 2029-4441. ISBN 9786094576522.

Lapinskaitė, I.; Krikščiūnaitė, M. 2014. Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja, *Mokslas – Lietuvos ateitis – Science – Future of Lithuania* 6(1): 41–48.

Loane, Sh.; Bell, J.; Cunningham, I. 2014. Entrepreneurial founding team exits in rapidly internationalizing SMEs: a double edged sword, *International Business Review* 23: 468–477. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.006>

Mahsud, R.; Yukl, G.; Prussia, G. E. 2011. Human capital, efficiency, and innovative adaptation as strategic determinants of firm performance, *Journal of Leadership & Organizational Studies* XX(X): 1–18. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051811400750>

Mertins, K.; Alwert, K.; Will, M. A. 2006. Measuring intellectual capital in European SME, in *Proceedings of I-KNOW '06*, 6–8 September 2006, Graz, Austria.

Onkelinx, J.; Manolova, T. S.; Edelman, L. F. 2012. The role of employee human capital in the accelerated internationalization of SMEs: empirical evidence from Belgium, *Frontiers of Entrepreneurship Research* 32(16): 1–15. <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol32/iss16/1>.

Ployhart, R. E.; Nyberg, A. J.; Reilly, G.; Maltarich, M. A. 2014. Human capital is dead; long live human capital resources!, *Journal of Management* 40(2): 371–398. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313512152>

Robson, P. J. A.; Akuetteh, Ch. K.; Westhead, P.; Wright, M. 2012. Exporting intensity, human capital and business ownership experience, *International Small Business Journal* 30(4): 367–387. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242610364426>

- Ruzzier, M.; Antoncic, B.; Hisrich, R. D.; Konecnik, M. 2007. Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 24: 15–29. <http://dx.doi.org/10.1002/cjas.3>
- Singh, S.; Kansal, M. 2011. Voluntary disclosures of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital* 12(2): 301–318. <http://dx.doi.org/10.1108/14691931111123430>
- Vabinskaitė, J. 2009. Verslo internacionalizavimo modeliai, *Mokslas – Lietuvos ateitis – Science – Future of Lithuania* 3(1): 74–78.
- Vaiginienė, E. 2009. *Įmonės veiklos internacionalizacija kintančioje verslo aplinkoje*: Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090707\\_154532-49520/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090707_154532-49520/DS.005.0.02.ETD)

## THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES AND HUMAN CAPITAL

L. Godelytė, R. Korsakienė

### Abstract

Small and medium enterprises (SME's) are generally recognised as a factor, which influences economic growth and impacting competitiveness of country. In the context of globalization the impact of internationalization of SME's is increasing and determines development of new technologies. The internationalization of SME's is determined to a large extent by the human capital of entrepreneurs/managers. The aim of this article is to analyse and summarise elements of human capital, that are discussed in scientific literature and to distinguish the most important for SME's internationalization. The research is based on the evaluation of human capital in scientific literature and analysis and synthesis of questions of SME's internationalization.

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