

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Lijana BULOTIENĖ

**AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ PERSONALO
KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS VERTINIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

SANTRAUKA

Lijana Bulotienė

AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių personalo kvalifikacijos tobulinimo teoriniai aspektai, susisteminti praktiniai AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos tyrimai. Išanalizuoti bendrovėje mokymo programos įgijimo būdai: ne darbo vietoje ir mokymai darbo vietoje. Ištirti mokymuose taikomi mokymo metodai. Tyrimas atliktas taikant bendruosius mokslinio tyrimo kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Ištirta ir įvertinta darbuotojų nuomonė apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Atlikta AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo strategijos, mokymo planų ir personalo veiklos ataskaitos analizė. Pagrindžiama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad bendrovėje sukurtoje kvalifikacijos tobulinimo sistemoje darbuotojų netenkina bendrųjų įgūdžių tobulinimas.

SUMMARY

Lijana Bulotienė

Evaluation of JSC "Lithuanian Railways" Staff Training System

Master's thesis

Staff's training theoretical aspects of different Lithuanian and foreign authors have been analyzed and practical staff training system research of JSC "Lithuanian Railways" has been systematized in this master's thesis. The acquisition methods of the training program in the company have been investigated thoroughly: outside the job place and training in the job place. Teaching methods of training are analyzed. The investigation is carried out through joint qualitative and quantitative research methods. There is employees' opinion on staff training system at JSC "Lithuanian Railways" investigated and assessed. There is JSC "Lithuanian Railways" staff training strategy, training plans and staff performance analysis report accomplished. There is justified a research hypothesis, formulated by the author that in the training system which is set up in the company, the improving of basic skills does not meet the needs of the employees.

TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI MOKSLINĖJE LITERATŪROJE.....	7
1.1. Personalo tobulinimo tendencijos Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.....	7
1.2. Personalo tobulinimo proceso organizavimas.....	11
1.3. Personalo kvalifikacijos kėlimo strategijos.....	15
1.4. Personalo kvalifikacijos tobulinimo metodai.....	16
2. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA.....	21
2.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos operacionalizacijos schema: empirinio tyrimo pagrindimas.....	21
2.2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ ekspertų apklausos pagrindimas.....	21
2.3. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinės apklausos pagrindimas.....	24
2.4. Tyrimo imtis ir jos charakteristika.....	26
3. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS VERTINIMAS.....	31
3.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema.....	31
3.2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimą identifikuojantys veiksniai..	35
3.3. Ekspertų nuomonė apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą.....	37
3.4. Personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas anketinės apklausos pagrindu.....	41
3.4.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo ne darbo vietoje tyrimo rezultatų analizė.....	44
3.4.2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje pagal regionus.....	49
3.4.3. Respondentų požiūris į AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimą	54
3.4.4 Socialinių demografinių kintamųjų įtaka kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimui..	56
IŠVADOS.....	57
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	66

PAVEIKSLAI

1.1.1. pav. 2005 metais Europos valstybių profesinę kvalifikaciją kursuose tobulinusių dirbančiųjų skaičius procentais.....	9
1.1.2. pav. Išlaidos kursams, tekusios vienam dirbančiajam, išreikštos perkamosios galios standartais	10
1.4.1. pav. Mokymo metodų klasifikacija	16
1.4.2. pav. Mokymo metu išdėstytos medžiagos išlaikymo atmintyje lygis, esant skirtingiems mokymo metodams	19
2.2.2. pav. Tyrimo objekto atskleidimo schema.....	23
3.1.1 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ dirbančiųjų skaičius 2004-2008m.	31
3.1.2. pav. AB “Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymui lėšų paskirstymas 2008-2012 m.....	32
3.2.1. pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ apmokytų darbuotojų skaičius 2005-2009 metais	35
3.2.2. pav. Darbuotojų kvalifikacijos struktūra AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2009 metais	36
3.4.1 pav. Tyrimo dalyvių (N=200) AB „Lietuvos geležinkeliai“ vertinimas:“ Kas turėtų rūpintis darbuotojo kvalifikacijos kėlimu?“	43
3.4.2 pav. Veiksniai skatinantys geležinkelio darbuotojus kelti profesinę kvalifikaciją.....	43
3.4.1.1. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) AB „Lietuvos geležinkeliai“ gaunamos informacijos vertinimas apie išvažiuojamuosius mokymus?	44
3.4.1.2. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) AB „Lietuvos geležinkeliai“ vertinimas, dėl bendrovėje sudaromų mokymo sąlygų.....	45
3.4.1.3. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) vertinimai apie išvažiuojamuosius mokymus.....	46
3.4.1.4. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) nuomonė apie išvažiuojamuosiuose mokymuose taikomus metodus.....	47
3.4.1.5. pav. Tyrimo dalyvių(N=200) pasiskirstymas vertinant asmeninių ir profesinių gebėjimų tobulinimą.....	48
3.4.2.1. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje	50
3.4.2.2. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje Vilniaus regione	51
3.4.2.3. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje Kauno regione	51

3.4.2.4. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje Klaipėdos regione	52
3.4.2.5. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje Radviliškio regione.....	53
3.4.3.1. pav. Tyrimo dalyvių požiūris į AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimą.....	55

LENTELĖS

1.2.1. lentelė. Mokymų organizacijoje lemiantys veiksniai	12
2.2.1. lentelė. AB “Lietuvos geležinkeliai“ ekspertų N (8) apklausos imtis	24
2.4.1. lentelė. Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal lytį AB „Lietuvos geležinkeliai“ regionuose.....	27
2.4.2. lentelė. Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal amžių AB „Lietuvos geležinkeliai“	27
2.4.3. lentelė. Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal darbo stažą AB „Lietuvos geležinkeliai“	28
2.4.4. lentelė. Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal išsilavinimą AB„Lietuvos geležinkeliai“ regionuose	28
2.4.5. lentelė. Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal užimamas pareigas AB „Lietuvos geležinkeliai“ regionuose	29
2.4.6. lentelė. Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas AB „Lietuvos geležinkeliai“ pagal išsilavinimą regionuose susijusį su geležinkelių transportu	30
3.4.2. lentelė. Tyrimo dalyvių (N=200) AB „Lietuvos geležinkeliai“ keliančių savo kompetenciją kituose mokymuose (ne geležinkelio organizuojamuose)?	42
3.4.4.1 lentelė. Sociodemografinių kintamųjų įtaka vertinant AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą	56

ĮVADAS

Šiuolaikinė organizacija sudėtinga, nuolat, kintanti socialinė sistema yra neatsiejama nuo kaitos. Darbuotojų žinios, gebėjimai bei įgūdžiai reikalingi tam tikriems pokyčiams įgyvendinti. Įvairūs autoriai nagrinėjo žmogiškųjų išteklių, personalo mokymo –ugdymo - lavinimo svarbą. Į darbuotojų ugdymo svarbą, dėmesys atkreiptas apie 1930 metus. Bagdonavičius (2002) įvardina šios srities tyrinėjimo pradininkus, tai: S. Becker, B. Weisbrood, D. Mincer, L. Chansen, T. W. Schulz. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo aspektus Lietuvoje analizavo: R. Balvočiūtė (2006), I. Bakanauskienė (2008), R. Čiutienė (2009), R. Adomonienė (2008). Lietuvoje personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimas konkurencingoje aplinkoje organizacijoms tampa vis aktualesnis. R. Bukantaitė (2006), Stunčikienė, S., (2008), R. Čiutienė (2009) teigia, kad kvalifikacijos tobulinimo procese suvienodinamos šiuo metu rengiamų ir seniau parengtų specialistų žinios.

Globalizacijos procese svarbus klausimas ne tik organizacijos išlikimas, bet ir žmogiškųjų išteklių prisitaikymas prie kintančių naujų darbo sąlygų. Darbo rinkos pokyčių aktualijos lemia, kad anksčiau įgytų profesinių žinių, įgūdžių ir gebėjimų nepakanka. Sudėtingėjantys šiandieninės veiklos procesai įvairiuose kvalifikaciniuose lygmenyse reikalauja bendrųjų praktinio pobūdžio mokėjimų ir gebėjimų [24, p.83]. Savanevičienė, A. ir kt. (2008) teigia, šiuolaikinei organizacijai formuojančiai mokymo sistemą svarbiausia yra organizacija ir jos poreikiai, o individas svarbus tik kaip darbuotojas, turintis reikalingas kompetencijas [52, p.85]

Anot Čiutienės (2009), suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus [10, p. 34].

Temos aktualumas. Transporto sistema yra Lietuvos valstybės svarbiausioji gyvybės arterija, stiprinanti šalies ekonomiką. Politiniai, ekonominiai pokyčiai Europoje ir Baltijos šalyse sąlygojo regiono politikos tendencijas transporto srityje. Europos mastu formuojama bendra Europos transporto tinklo plėtros politika. Siekiama, kad Lietuvos transporto sistema kuo efektyviau integruotųsi į ES transporto sistemą, Baltijos jūros regiono šalių transporto sistemą, Rytų - Vakarų transporto koridorių II“, bei atitiktų Europos Sąjungos infrastruktūros plėtros bendruosius kriterijus [16].

Didžiausi pokyčiai vykdomi pastarąjį dešimtmetį AB „Lietuvos geležinkeliai“. Šiuolaikiškų informacinių technologijų diegimas ir panaudojimas, restruktūrizacijos procesas iš esmės padidino

bendrovės ūkio, jos finansų valdymo, riedmenų, kitos geležinkelių technikos efektyvumą, todėl bendrovės darbuotojų mokymas - mokymasis tampa neišvengiamas siekiant prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų. AB „Lietuvos geležinkeliai“ kyla būtinybė gerinti personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą, kad darbuotojai įgytų naujų žinių ir tobulintų turimas kvalifikacijas.

Tyrimo problema galima apibrėžti tokiais klausimais:

Kaip sudaryta AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema?

Kaip darbuotojai vertina AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą?

Tyrimo hipotezė. Bendrovės sukurtoje kvalifikacijos tobulinimo sistemoje darbuotojų netenkina bendrųjų įgūdžių tobulinimas.

Tyrimo objektas. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema.

Darbo tikslas. Ištirti darbuotojų nuomonę apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

Pagrindiniai uždaviniai:

- Išanalizuoti personalo kvalifikacijos tobulinimo ypatumus mokslinėje literatūroje;
- Išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą;
- Ištirti darbuotojų nuomonę apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimą ne darbo vietoje;
- Ištirti darbuotojų nuomonę regionuose apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimą darbo vietoje;
- Atskleisti, darbuotojų požiūrį į kvalifikacijos tobulinimą AB „Lietuvos geležinkeliai“.

Tyrimų bazė. Siekiant nuoseklaus numatytų uždavinių įgyvendinimo analizuojama mokslinė literatūra nagrinėjama tema. Empirinis tyrimas atliekamas naudojant kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodus. Siekiant gauti išsamesnę informaciją apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą pasirinktas kokybinis tyrimas - ekspertų apklausa. Kokybiniame tyrime dalyvavo – 8 geležinkelio išsilavinimą turintys respondentai esantys bendrovės darbuotojai, turintys geležinkeliečio išsilavinimą, profesinę kompetenciją bei praktines ir teorines žinias. Tyrime naudotas nestruktūruotas giluminis interviu. Nestruktūruotas interviu padeda aiškiau suprasti mokymo sistemą ir galimybes ją tobulinti.

Kiekybiniame tyrime dalyvavo AB „Lietuvos geležinkeliai“ įvairias pareigas užimantys darbuotojai, dirbantys Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių regionuose. Iš viso tyrime dalyvavo 200 respondentų. Respondentai bendrovės regionuose atrinkti atsitiktiniu būdu. Personalo kvalifikacijos

tobulinimo sistemai įvertinti sudaryta mišraus tipo anoniminė anketa. Anketos buvo dalinamos seminarų metu, vykdomų mokymų darbo vietoje metu. Tyrimas vyko 2009 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais. Tyrimo duomenų (anketinės apklausos rezultatai) apdorojimui naudotas SPSS 13.0 for Windows programinis paketas.

Teorinės dalies analizei naudota mokslinė literatūra lietuvių, rusų, anglų kalbomis, straipsniai bei publikacijos mokslinėje ir periodinėje spaudoje, įstatymai, AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2007-2008 metų veiklos ataskaitos, 2009 bendrovės darbuotojų kompetencijų ugdymo planas, AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo valdymo iki 2013 metų strategija. Darbe naudotasi žodynais, internetiniais šaltiniais.

Rezultatų naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas. Lietuva, tapus ES nare išsipareigoja vykdyti bendrą ES regioninę transporto politiką. Pagrindinis dėmesys plėtojant geležinkelių infrastruktūrą skiriamas techninei sąveikai su Europos geležinkeliais užtikrinti, šiuolaikiniams saugos ir aplinkosaugos reikalavimams įgyvendinti, geležinkelio kelių apkrovai ir traukinių važiavimo greičiui didinti, kombinuotiems vežimams skatinti. Didinant Lietuvos geležinkelių konkurencinius pranašumus ir siekiant integracijos į bendrą Europos Sąjungos geležinkelių tinklą sparčiai diegiamos naujos technologijos, kurios keičia darbo pobūdį, todėl būtinumą mokyti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją sąlygoja bendrovės poreikiai ir darbuotojų interesai.

1. PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI MOKSLINĖJE LITERATŪROJE

1.1. Personalo tobulinimo tendencijos Europos Sąjungoje ir Lietuvoje

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare organizacijos susidūrė su didėjančia konkurencija. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos globalioje rinkoje, turi sugebėti atlaikyti didėjančią konkurencijos spaudimą, tačiau tradiciniai konkurencinio pranašumo šaltiniai: gamtiniai išteklių, priėjimas prie finansinių šaltinių, mąsto ekonomija vis lengviau nukopijuojami ir praranda savo galią [26, p.32]. Europos Komisijos dokumentuose, tokiuose, kaip Mokymosi visą gyvenimą memorandume pabrėžiama būtinybė aktyviau skatinti mokymąsi darbo vietose įmonėms ir organizacijoms, sudarant lygias galimybes mokytis ir tobulėti visiems darbuotojams [44, p.65].

Remiantis Gižienės ir kt. (2009) nuomone, žmonių mokymas – vienas iš strateginių organizacijos uždavimų siekiant sukurti mokymo sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgiant į įmonės reikalavimus ir darbuotojų tikslus [15, p.25].

Bakanauskienė (2008), teigia, kad JAV autorių vadovėliuose pateikiami tokie terminai, apibrėžiantys darbuotojų kompetencijos didinimą organizacijose:

- *personalo mokymas* - tai personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias eiti pasamdė ji organizacija.
- *personalo tobulinimas* - reiškia reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias organizacija numato jam skirti.
- *personalo ugdymas*- suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos jų ateities darbams atlikti [2, p. 220].

Nepaisant sampratų skirtingumų, personalo ugdymas visada susijęs su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacijos atnaujinimu ir keitimu. Autorė pabrėžia, kad Lietuvoje priimtas terminas personalo ugdymas, jo dedamosios dalys personalo mokymas ir personalo tobulinimas [2, p.221].

Mokymo idėjos turi galias istorines šaknis. Sokratas rašė, kad: „pats besimokantysis kaupia žinias ir turi galimybę mokytis iš to, kas yra aplink jį“. Platonas tikėjo, kad: „švietimo tikslas yra skatinti jaunimą mokytis ir tapus suaugusiu“ [55, p.49]. Jucevičienė (2007) remiasi sociologu N. Longworth (1970) ir mokymą apibrėžė dviem aspektais:

- struktūrą ir metodus, kurie padeda tęsti mokymosi procesą;
- tai padeda kiekvienam individualiai siekti aukštesnio lygio, save tobulinti įvairiomis mokymosi formomis [21, p.75].

Individo lygyje, mokymosi imperatyvas reiškia individo gebėjimą nuolatos tobulinti savo išmanymą ir inkorporuoti įvairias žinių formas, kompetenciją ir patirtį. UNESCO konferencijoje 1970 m. Paul'o Lengrad'o pranešime akcentuojama, kad išsilavinimas nėra duodamas vieną kartą ir visam laikui. UNESCO veikloje išryškėjo imperatyvas, kad būtina skatinti individo nuolatinį mokymąsi, taikant įvairius mokymosi būdus [40].

Globalios civilizacijos tapsmo procese, visuomenės transformacijos sąlygomis, formuojant žmogiškuosius išteklius, aktualizuojasi profesionalių praktinių mokėjimų ir gebėjimų reikmė. Lietuvos žmogiškųjų išteklių ugdymas glaudžiai susijusi su Europos Sąjungos vykdoma politika bei finansiniais instrumentais (fondais). Struktūrinių fondų parama tikimasi sukurti stiprią konkurencingą ekonomiką, išugdyti kvalifikuotą darbo jėgą [43, p.148].

ES struktūrinė parama formuojama pagal BPD numatomą plėtros strategiją. 2004-2006 metų BPD pagrindinis tikslas buvo sustiprinti nacionalinio ūkio ilgalaikio konkurencingumo prielaidas. Dokumente 2 prioritetu numatyta Žmogiškųjų išteklių plėtra. Prioritetui pasiekti, numatomos priemonės, tai: įsidarbinimo gebėjimų ugdymas; darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas; socialinės atskirties prevencija ir socialinė integracija; mokymąsi visą gyvenimą sąlygų plėtojimas; žmogiškųjų išteklių kokybės gerinimas mokslinių tyrimų ir inovacijų srityje. Nacionalinėje Lisabonos strategijos 2010 m. įgyvendinimo programoje numatytas bendrasis ekonominės strategijos tikslas – mažinti šalies ekonominio išsivystymo lygio atsilikimą nuo ES šalių vidurkio ir Lietuva, kaip ES narė privalo siekti suformuluoto tikslo. Kiekviena ES šalis vykdydama žmogiškųjų išteklių plėtrą nustato savo švietimo politiką pagal šalies prioritetus [43, p.154].

Lietuvos 2007–2013 metų ES struktūrinės paramos naudojimo strategija remiasi strategine vizija, kad 2015 m. Lietuva turi pasiekti kai kurių senųjų ES šalių narių socialinio ir ekonominio išsivystymo lygį. Lietuvos 2007 – 2013 metams ES sudaryta nauja Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vienas iš ES ir Lietuvos prioritetų yra padidinti investicijas į žmones ir mokymą [32].

Statistiniai duomenys rodo, kad darbuotojų mokymas Lietuvoje, palyginti su ES vidurkiu, nėra pakankamai išplėtotas. Šį teiginį pastaraisiais metais pagrindžia daug faktų ir tendencijų: nemažos dalies gyventojų turima kvalifikacija neatitinka darbo rinkos reikalavimų. 2006 metais Lietuvoje atlikta visuomenės apklausa parodė, kad nuolatinis žmonių mokymas yra neišvengiama šių laikų kasdienybė. Tyrimo metu buvo įvardinti veiksniai skatinantys mokymą, tai:

- Lietuvos integracija į ES;
- kintantys aplinkos reikalavimai;

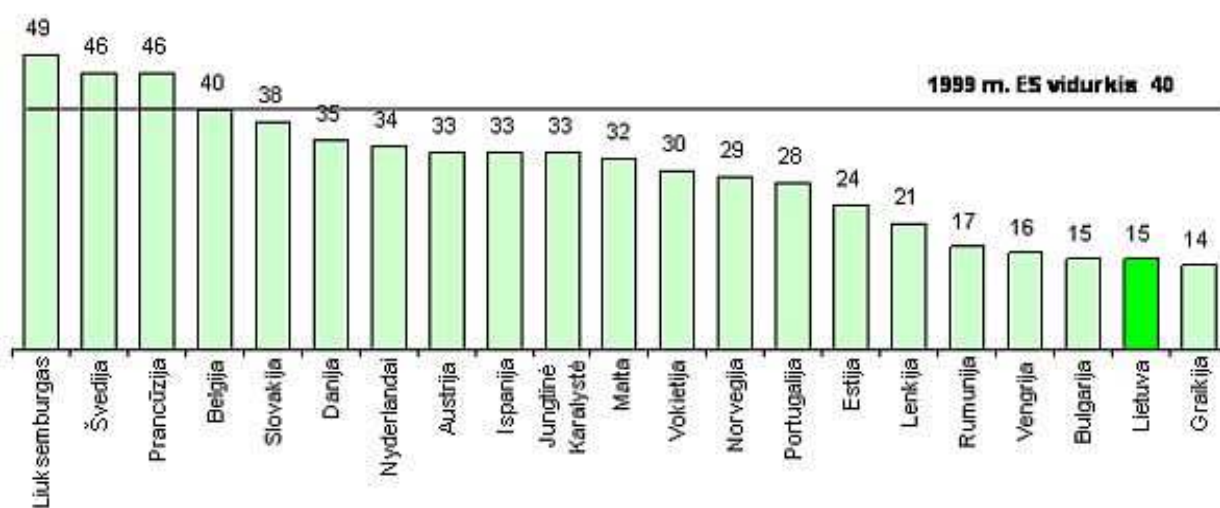
- konkurencija darbo rinkoje;
- darbe kylančios problemos, kurias būtina spręsti [18].

Jucevičienės (2007) teigimu, Lietuvos integracija į Europos Sąjungą bei globalizacijos procesai keičia įmonių veiklos prioritetus. Įmonei, veikiančiai konkurencinėje aplinkoje, netgi aukštas šiuo metu turimų žinių lygis negali ilgiam laikui užtikrinti paprasto išlikimo. Reikalavimai darbuotojų kompetencijai nuolat didėja ir sparčiai kinta [21, p.88].

Vis didėjančios kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas tampa pagrindiniu ūkio plėtros stabdžiu. Pasaulio banko 2004 m. atliktoje Lietuvos investicinio klimato studijoje apklausti įmonių vadovai nurodo vieną didžiausių kliūčių investicijoms - kvalifikuotų specialistų stoką. Didelės dalies darbo jėgos kvalifikacija neatitinka darbo rinkos poreikių, gyventojai neturi reikiamų įsidarbinimo gebėjimų ir verslumo, o jų profesinis ir teritorinis mobilumas šalies viduje tebėra žemas [38, p.16].

Darbo jėgos kvalifikacijos problemą iš dalies rodo ir tai, kad darbo našumas Lietuvoje yra vienas žemiausių ES (52,5 proc. ES vidurkis, 2005 m.), o kai kuriose srityse darbo našumas nuo ES vidurkio atsilieka iki 10 kartų. Siekiant įvertinti Lietuvos įmonių požiūrį į darbuotojų mokymą, kvalifikaciją, jos tobulinimą, sudaromas sąlygas 2005 metais buvo atliktas tyrimas 27 ES valstybėse reglamentuotas ES teisės aktais [12].

Statistikos departamento atliktas tyrimas 2005 metais Lietuvoje apie įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą rodo, darbuotojų mokymus, organizavo 46 procentai Lietuvos įmonių. Tyrimas parodė, kad daugiausia mokymų savo darbuotojams teikė finansinio tarpininkavimo, geležinkelio, elektros, dujų ir vandens tiekimo įmonės. Lietuva atsilieka ne tik nuo daugelio Europos valstybių, bet ir nuo 1999 m. Europos Sąjungos vidurkio, siekusio 40 procentų [12].

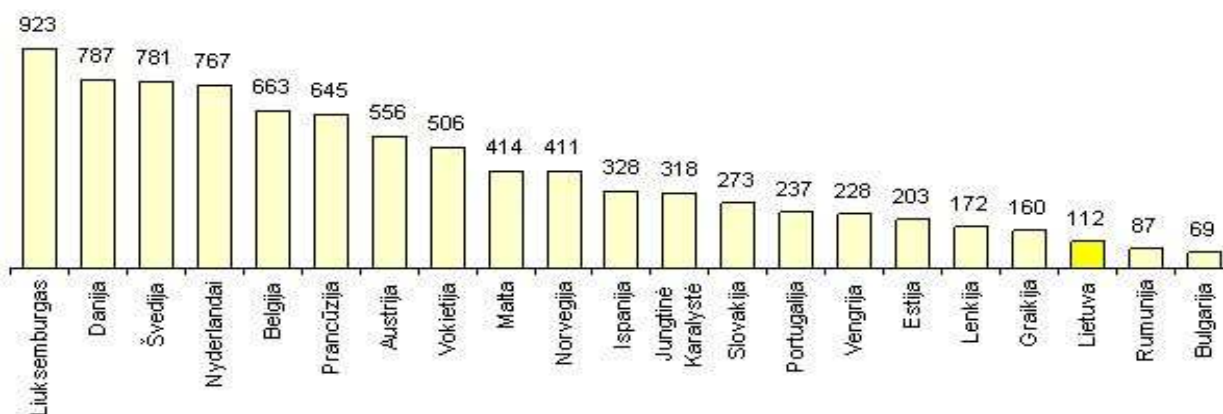


1.1.1. pav. 2005 metais Europos valstybių profesinę kvalifikaciją kursuose tobulinusių dirbančiųjų skaičius procentais.

Šaltinis: Įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tyrimas. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-09].

<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1762>

Įmonės investuoti į darbuotojų žinias paskatino diegiamos naujovės, naujų technologijų naudojimas, naujų gaminių kūrimas. 2005 metais profesinę kvalifikaciją kursuose tobulino 15 procentų Lietuvos dirbančiųjų. 2005 metais Lietuvos mokymo kursus organizavusiose įmonėse kvalifikaciją tobulino kas ketvirtas dirbantysis, o Europos Sąjungos šalyse 1999 m. – beveik kas antras dirbantysis. Lietuvoje vienas dirbantysis kursuose per metus mokėsi vidutiniškai keturias darbo dienas. Lietuvos įmonių darbuotojų mokymo išlaidos vienam šalies dirbančiajam sudarė 210 litų, o išreikštos perkamosios galios standartais (PGS) – 112 PGS. Kitose Europos šalyse šios išlaidos svyravo nuo 69 PGS Bulgarijoje iki 923 PGS Liuksemburge, kaimyninėje Estijoje sudarė 203 PGS [13].



1.1.2. pav. Išlaidos kursams, tekusios vienam dirbančiajam, išreikštos perkamosios galios standartais
Šaltinis: Įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tyrimas. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-01-09].

<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1762>

Danijoje, Austrijoje, Vokietijoje darbdaviai aktyviai dalyvauja darbuotojų tobulinimo sistemoje [44, p.65]. Lietuvos tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau kaip pusė Lietuvos įmonių (54 %) 2005 m. apskritai neorganizavo mokymų darbuotojų profesiniams gebėjimams ugdyti, nurodydami priežastis, kad darbuotojų kvalifikacija tenkina įmonės poreikius, įmonė samdo tik reikiamos kvalifikacijos, kompetentingus darbuotojus, darbuotojų mokymas susijęs su didelėmis išlaidomis. 80% įmonių neturėjo specialaus padalinio ar darbuotojo, atsakingo už mokymo organizavimą. Dauguma įmonių nebuvo parengusios darbuotojų mokymo programos bei mokymo planų, bei numačiusios lėšų darbuotojams mokyti [12].

Jasnavičius (2009) teigia, kad darbdavio ir darbuotojo mokymosi motyvai turi stiprėti, nes privalu mokytis gyventi sparčiai besikeičiančioje realybėje, o ne tik gėrėtis stabiliais, per amžius nekintančiais gamtos dėsniais, matematikos teoremomis arba anglų kalbos gramatika [20, p.23].

Rudytės (2006) teigimu, būtinybė pastoviai mokyti darbuotojus yra siejama su nuolat kintančia aplinka, technologijomis, rinka informacija. Aštrėjančios konkurencijos pasekmė yra novacijų plėtros greitis, kuris reikalauja iš darbuotojo didelio kūrybiškumo, greitos adaptacijos, naujos technikos pažinimo ir naujovių įsisavinimo[48, p. 39].

Nezabitauskio (2005) nuomone, darbuotojų ugdymas turi būti atliekamas kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas[39, p.76].

Apibendrinant mokslinę literatūrą galima daryti išvadas, kad globalizacijos procese ypatingai svarbus tampa žmogiškųjų išteklių ugdymas. Lietuvos įmonės smarkiai atsilieka nuo Europos Sąjungos įmonių pagal organizuojamus mokymus, mokymui skiriamas lėšas ir mokymuisi skiriamą laiką. Reikalavimai darbuotojų kvalifikacijai nuolat didėja ir sparčiai kinta. Kiekviena organizacija siekdama išlikti konkurencingoje aplinkoje turi kurti mokymo sistemą, taip formuodama nuolatinį žmogiškųjų išteklių profesinių gebėjimų tobulinimą. Literatūros analizė rodo, kad žmogiškųjų išteklių mokymo poreikį sąlygoja: rinkos globalizacija, intensyvi konkurencinė aplinka, sparti informacinių technologijų kaita, todėl darbuotojų ugdymo proceso organizavimas turi strateginę reikšmę kiekvienai organizacijai.

1.2. Personalo tobulinimo proceso organizavimas

Laisvos rinkos funkcionavimo taisyklės skatina suvokti, kad žmogiškųjų išteklių mokymas yra svarbus žingsnis tiek valstybei, tiek organizacijai, tiek pačiam žmogui [17].

Remiantis Pundzienės, Dienio (2003) nuomone, darbdavių poreikis plėtoti mokymąsi darbovietėje visų pirma yra ekonominės naudos suvokimas [44, p. 32].

Bukantaitės (2006) nuomone, organizacijoje mokymo priežastimi gali būti: blogi įrengimai, nemotyvuoti darbuotojai, blogas darbų projektavimas, netinkami įgūdžiai, žinių trūkumas. Anot autorės plėtojant darbo ir mokymo - mokymosi sąveiką reikia išvesti organizaciją iš pusiausvyros taip, kad mokymas- mokymasis darbovietėje taptų neišvengiamas [8, p.24].

Organizacijos, siekdamos atitikti nuolat kintančius reikalavimus, privalo kurti mokymo sistemas, kuriose būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą. Nemažai darbų gali būti atliekama konsultacinėse firmose (darbuotojų įvertinimas, atranka) [2, p. 185]. Personalo mokymas vaidina svarbų vaidmenį personalo ugdymo sistemoje. Nuo jo lygio priklauso personalo kvalifikacija, jų profesinė ir bendra kultūra. Šmergelienė ir kt. (2007), Bakanauskienė (2008), Savanevičienė ir kt.(2008)organizacijoje mokymą lemiančius veiksnius įvardija skirtingai.

Mokymą organizacijoje lemiantys veiksniai

Bakanauskienė (2008)	Šmergelienė ir kt.(2007)	Savanevičienė ir kt.(2008)
Pokyčiai organizacijos aplinkoje viduje; Egzistuojančios problemos; Atliekamo darbo rezultatai; Karjeros planai; Darbuotojų norai; Kvalifikacijos senėjimas ir pan. [p.220].	Kaita organizacijoje; Kokybės užtikrinimas; Naujų technologijų Įdiegimas [59, p.279].	Nuolat keičiasi darbo pobūdis; Mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų specialistų poreikį; Darbuotojų profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus; Susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įmonės ir kiekvieno asmens sėkmingos veiklos laidas[52, p.84].

Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniais: Bakanauskienė I. (2008). Personalo valdymas. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). Development of Strategic Individual Competences, Šmergelienė V., Patackienė, N. (2007). Žmogiškųjų išteklių plėtros dalyvių tinklo modelis.

Šarkūnaitės ir kt. (2006) nuomone, sudėtingesnė konkurencinė aplinka, rinkų globalizacija sukuria spaudimo atmosferą organizacijoms. Organizacijų struktūra su savo hierarchija, biurokratija tampa nepajėgi sparčiai reaguoti į pokyčius. Informacinės technologijos teikia naujų sprendimo būdų, todėl darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra investicija, kurie turi būti rimtai vertinami, kaip ir investicijos į naują techniką, technologijas ar patalpas [58].

Bakanauskienės (2008) teigimu, mokslinėje literatūroje vyrauja keturi požiūriai į darbuotojų tobulinimą:

Strateginis požiūris – personalas kompanijoje tobulinamas planingai, yra už personalo tobulinimą atsakingas darbuotojas (įmonių ir padalinių vadovai, personalo vadovas, mokymų vadybininkas).

Spontaniškas požiūris – kompanijos personalas gauna informaciją apie organizuojamus mokymus ir pasirenka, kuriuose iš jų norėtų dalyvauti. Galutinį sprendimą dėl dalyvavimo dažniausiai priima vadovas. Mokymai nėra planuojami, tačiau šios kompanijos yra atviros informacijai apie personalo tobulinimą.

Arogantiškas požiūris – "mes esame tobuli". Tokiose kompanijose darbuotojai mano, kad jie yra savo srities profesionalai, nes toje pačioje srityje dirba keletą ar keliolika metų.

Neigiamas požiūris - nesuvokiama personalo tobulinimo nauda, darbuotojai netobulinami, jų kompetencijos lygis nekinta [2, p.111].

Sparčiai plintanti globalizacija, kelia iššūkius organizacijoms ir ypač personalui, nes jis atsiduria tarp dviejų problemų: iš vienos pusės reikalaujama pigesnių paslaugų, iš kitos - didesnės kokybės. Tokius naujus iššūkius gali priimti ir tinkamai įgyvendinti tik labai aukštos kvalifikacijos personalas. Siekiant nustatyti mokymo pobūdį svarbu išsiaiškinti ar reikalinga suteikti naujus ar

patobulinti jau turimus įgūdžius ir sugebėjimus, ar reikalinga suteikti reikiamas žinias, ar paveikti paveikti pažiūras [9].

Lietuvos įmonėse mokymas yra orientuojamas į darbuotojo užimamos darbo vietos reikalavimus, vakarietiškoje vadyboje akcentuojamas visapusiškas darbuotojo mokymas ir vystymas. Savanevičienė, Stukaitė, Šilingienė teigia, kad: „tradiciškai mokslo sistema skirta dalykinėms kompetencijoms, vadinamoms „kietosiomis“, formuoti, „minkštosiomis“ kompetencijoms (asmeninėms) skiriamas mažesnis dėmesys. Būtent pastarosios kompetencijos yra strategiškai aktualios“. Autorės kompetencijas detalizuoja į:

- dalykinė - darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir sugebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas;

- socialinę - nusakoma mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis.

- konceptualiąją kompetenciją, kuri apima sisteminį mąstymą, gebėjimą modeliuoti situacijas pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškų vykstančių procesų suvokimą. Autorės pažymi, kad sėkmę lemia ne individo kompetencijų gausa, bet tam tikrų esminių (svarbiausių) kompetencijų turėjimas bei jų ugdymas [52, p. 84].

Bakanauskienė išskiria šias pagrindines mokymo rūšis:

- Bazinis personalo mokymas;
- Kvalifikacijos kėlimas;
- Perkvalifikavimas[2].

Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas kvalifikacijos sąvoką aiškina: “tai darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą“[48, p.23].

Bakanauskienė (2008) teigia, kad personalo ugdymo programos rengiant keliami ugdymo tikslai – tai tam tikri rezultatai, parodantys, ko besimokantys turi išmokti. Pagal juos nustatomi ugdymo programos tikslai, pagal tikslus sudaromas programos temų sąrašas, kad kiekvienas tikslas būtų pasiektas. Ugdymo programoje atskleidžiamas mokymo turinys. Programos vertinimo metodai leidžia patikrinti ar ugdymo tikslų pasiekta Autorė analizuoja Laužacko (2006) siūlomą principinę ugdymo programos struktūrą:

Bendroji dalis- pateikiami programos tikslai, kuriems pasiekti ši programa ir kuriama.

Pagrindinė dalis - pateikiamos mokymo planas, tai yra mokymo dalykų, jų grupių sąrašas, jų mokymuisi reikalingas laikas ir apimtis valandomis, mokymo dalykų turinys, jo pobūdis (mokymo organizavimo metodai, bei pasiekimų vertinimo rekomendacijos ir nurodymai.

Lydimoji dalis- (svarbiausi mokymo(-si) modeliai, naudojamos mokymo priemonės, mokymo

metodai, rekomenduojama literatūra) [31].

Personalo mokymas ir studijos užpildo tiek vadovo, tiek kolektyvo žinių spragas. Mokymo ir tobulinimo programas G. Dessler pateikia, kaip penkių etapų procesą:

Poreikio analizė. Išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti. Nuodugnai susipažinti su „potencialiais mokiniais“, kad užtikrintume, jog mokymo programa atitiks jų konkretų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą. Pasitelkti mokslinių tyrimų duomenis suformuluoti konkretiems ir pagrįstiems žinių bei darbo rezultatų tikslams.

Mokymo proceso projektavimas. Suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, sukompaktuoti mokymo priemones, nustatyti mokymo turinį bei eiliškumą, pasirinkti pavyzdžius, pratimus ir praktines užduotis. Vadovaudamiesi suaugusiųjų mokymo teorija, sudaryti mokymo planą.

Veiksmingumo patikrinimas. Patikrinti mokymo programos veiksmingumą, organizuojant užsiėmimą pavyzdiniai auditorijai. Galutines pataisas daryti, remiantis tarptautinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais, kad užtikrintų jų efektyvumą.

Įgyvendinimas. Organizuoti „mokytojų mokymo“ seminarus, kurių metu greta specialių žinių paašškinti, kaip perteikti dėstomą medžiagą.

Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas. Įvertinti mokymo programos naudą, remiamasi šiais kriterijais: reakcija – užfiksuoti, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą. Žinojimas- naudoti tokias grįžtamojo ryšio priemones kaip testai prieš mokymą ir po jo, kad įvertinti ką iš tiesų darbuotojai išmoko. Elgesys- stebėti tiesioginį vadovo reakciją į besimokiusiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui. Tai vienas iš būdų įvertinti, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žinias. Rezultatai – įvertinti, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų [47, p.198].

Apibendrintai galima teigti, kad darbuotojų mokymo organizavimą sąlygoja pokyčiai organizacijos aplinkoje ir viduje, atliekamo darbo rezultatai, darbuotojų kompetencijų didinimas ir kvalifikacijos senėjimas. Svarbu organizacijos vadovų požiūris į darbuotojų tobulinimą. Tinkamai parengta mokymo programa, kuriai keliami ugdymo tikslai padidina darbo našumą, stiprina morale, supažindina su naujomis technologijomis; užtikrina organizacijos konkurencingumą. Mokymo programos ir būdai yra įvairūs, turi būti sudarytos palankios mokymo sąlygos, kai mokymas sudėtingas, jis turi būti vykdomas etapais, siejant su praktika, turi būti ryšys tarp mokymosi, rezultatų ir pripažinimo. Norint sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią įmonę, jos vadovai turi suvokti, kad technikos naujovių ir aplinkos pokyčių tempai neišvengiamai spartės, o darbuotojų profesionalumas tampa kasdienybe.

1.3. Personalo kvalifikacijos kėlimo strategijos

Personalo ugdymo ypatumus nulemia personalo ugdymo strategijos. Priklausomai nuo kvalifikacijos kėlimo vaidmens supratimo, darbuotojų pasiruošimo lygio kiekviena įmonė kuria vieną arba kelias skirtingoms darbuotojų grupėms mokymo strategijas. Bakanauskienė (2008), teigia, kad kiekviena organizacija pagal požiūrį į personalo valdymą, aplinkos sąlygas ir savo vidinius veiksmus suformuluoja individualią personalo ugdymo strategiją, kurioje pasireiškia personalo valdymo ugdymo politika:

1. Suteikti tik darbuotojo atliekamam darbui/ pareigoms reikalingą kompetenciją, ją atnaujinti;
2. Suteikti darbuotojui ateityje numatomas atlikti darbams/ pareigoms reikalingą kompetenciją, ją atnaujinti;
3. Teikti darbuotojams reikiamą naudą [2, p.224].

Remiantis Bakanauskienės (2008) Zuzevičiūtės ir kt. (2006), Balvočiūtės ir kt. (2009) nuomone, kiekviena organizacija suprasdama keitimosi būtinybę, pasirenka tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus. Išskiriamos tris personalo mokymo strategijos:

Intensyvi strategija – ja vadovaudamasi organizacija apsirūpindama tinkamo išsilavinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos galimybes. Būtina sąlyga- gerai išplėtotą bazinio mokymo sistema ir darbo rinka, aprūpinanti organizacijas reikiamu skaičiumi reikiamos kvalifikacijos darbuotojų.

Dualinė arba poliarizacijos strategija – darbo jėgos potencialas turi būti didinamas geriau panaudojant darbuotojų gabumus bei siekius. Prioritetas teikiamas darbuotojų atsakomybei už savo kvalifikacijos augimą. Ši strategija patraukli, nes atsiranda nemaža grupė žmonių, kurie gali būti atleisti, nes „nesugeba“ kelti kvalifikacijos. Ši strategija sudaro galimybes darbuotojams tobulėti ir nereikia didelių finansinių išteklių.

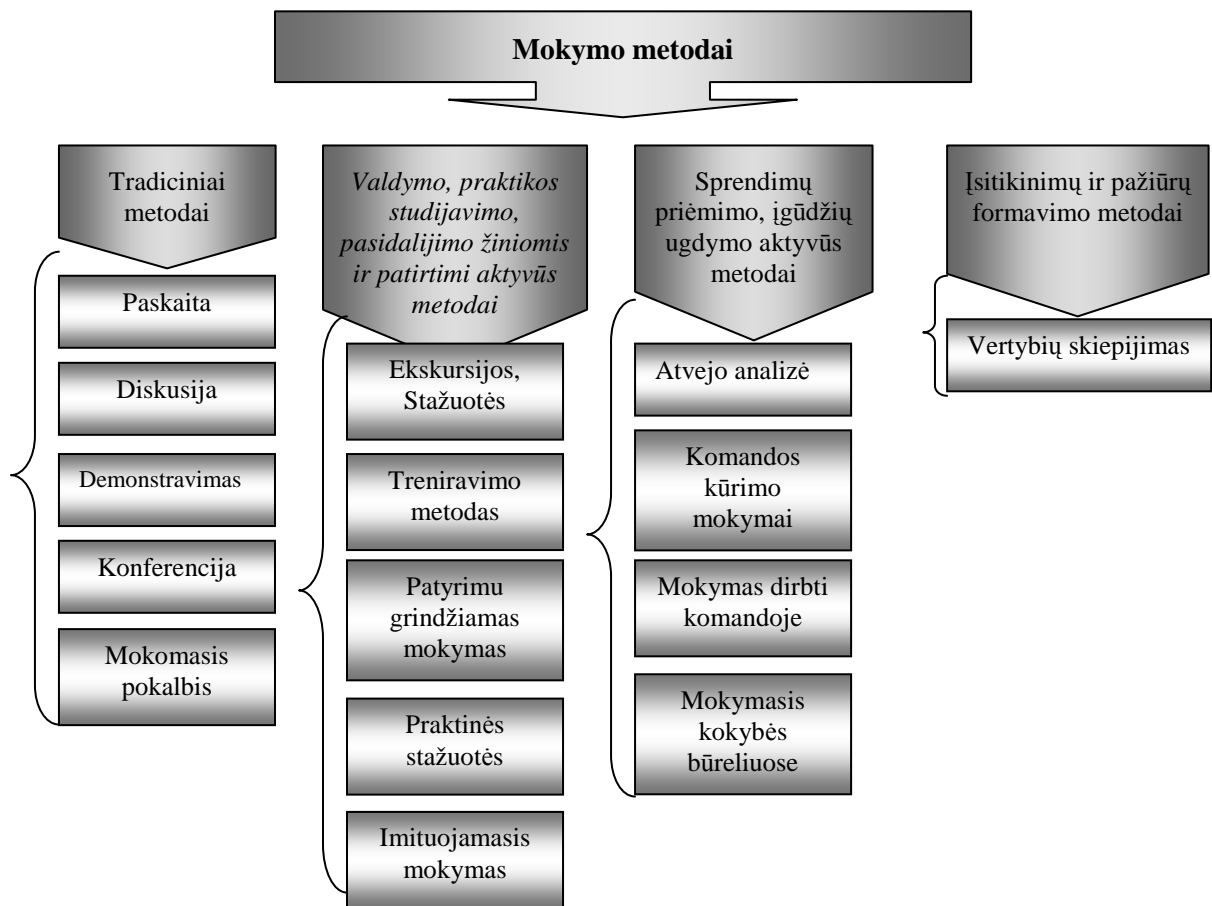
Mobilumo strategija – ji leidžia organizacijai akcentuoti aukštojo išsilavinimo (universitetinio) svarbą, nežiūrint, kiek tokių žmonių reikia. Daug dėmesio mokymui skiriama ir pačioje organizacijoje. Šią strategiją taikančios organizacijos sukuria deramas savo ateities plėtotės prielaidas. Tokia strategija siūloma aukštos technologijos organizacijose, kur technikos pažangos raida yra esminis bruožas, skatinantis sparčią kvalifikacijos reikalavimų kaitą [2, p.111].

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienai organizacijai svarbu kurti savitą vieną arba kelias (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualias mokymo strategijas, pagal savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį, finansinius išteklius, darbuotojų pasiruošimo lygį. Kvalifikacijos

strategija turi būti orientuota į tam tikrą uždavinių grupę, nes ji leidžia apimti daugiau darbuotojų. Strategijos gerumas priklauso nuo jos atitikimo įmonės tikslams, bet ir nuo kiek ir kokių tobulinimo metodų bus joje panaudota.

1.4. Personalo kvalifikacijos tobulinimo metodai

Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija kuria savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strategiją įvardindama mokymo metodus ir būdus. Bakanauskienė (2008), Sakalas (2003), Jucevičienė (2007) Leonienė (2005) teigia, kad organizacijoje darbuotojų mokymo naudingumą lemia juose taikomi mokymo metodai, svarbu pasirinkti tinkamą. Remiantis Bakanauskienė (2008) teorija, mokymo metodus klasifikuoja į tradicinius valdymo, praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis, įgūdžių ugdymo įsitikinimų ir pažiūrų formavimo metodus.



1.4.1. pav. Mokymo metodų klasifikacija

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas. VDU.

Tradiciniai metodai plačiai taikomi, tačiau jie nėra efektyvūs.

Paskaita tai žinių suteikimo metodas, kai mokymo subjektas pateikia daug informacijos, žinių dideliame klausytojų skaičiui ir atsako į klausimus. Šiame metode, egzistuoja vienpusis ryšys tarp mokytojo ir besimokančiųjų.

Diskusija - mokymas suteikiant progą norintiems išsakyti savo nuomonę tam tikru klausimu. Tinka nedideliame besimokančiųjų grupei, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais, nes skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis.

Demonstravimas tai mokymas žodinę informaciją papildant vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti aiškinamąjį dalyką ar procedūrą. Metodas rezultatyvus, visi besimokantieji gerai mato tai, kas demonstruojama, o mokytojas duoda galimybę patiems pabandyti atlikti procedūrą.

Konferencija – tai paskaitos ir demonstravimo metodų derinys su klausimų ir atsakymų tarpais, į kuriuos įtraukiami dalyviai. Konferencijoje įgyjama žinių ir keičiamasi patirtimi.

Valdymo, praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai.

Labai efektyvūs, tačiau Lietuvoje dėl lėšų trūkumo jie taikomi ribotai, trūksta lėšų stažuotėms, samdyti konsultantus.

Ekskursijos, stažuotės – stebint konkretų darbą vyksta valdymo ir kitos praktikos studijos, dalijamasi žiniomis ir patirtimi. Leidžiama įsitikinti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba paprasčiausiai su tokio pat darbo praktika giminingose organizacijose. Metodas ypač rezultatyvus, jeigu po ekskursijos ar stažuotės pateikiama ataskaita apie įgytą patirtį ir jos įgyvendinimo galimybes savo organizacijoje.

Treniravimo metodas - aktyvus mokymo metodas, kai moko patyręs darbuotojas, instruktorius. Šis metodas rezultatyvus mokant darbo vietoje, įgyjama įgūdžių reikalingų konkrečiam darbui atlikti.

Patyrimu grindžiamas mokymas - šis metodas suteikia patirties vykdant darbo užduotis. Vienas iš variantų yra darbo rotacija - aktyvus mokymasis darbo vietoje, kai besimokantysis, dirbdamas konkretų darbą įgyja reikalingų įgūdžių tam darbui.

Praktinės stažuotės – struktūrizuotas mokymas, kai dalyvaudami auditorinėse pratybose ir mokydamiesi darbo vietoje besimokantieji tampa įgudusiais darbuotojais.

Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai.

Šie metodai ypatingi tuo, kad kiekvienas dalyvis aktyvinamas spręsti problemą, galutinis mokymosi rezultatas dažnai konkretus. Šie metodai efektyvūs, tačiau yra brangūs.

Atvejo analizė- mokymasis pateikiant ir analizuojant realią situaciją apie ją diskutuojant ir ją sprendžiant. Šis metodas rezultatyvus nedidelėje grupėje lavina įgūdžius.

Komandos kūrimo mokymai – šis metodas dažnai taikomas Lietuvoje. Konferencijose, kursuose susitinka įvairiuose miestuose dirbantys vadovai, įvairių skyrių darbuotojai ir diskusijų metu siekiama ieškoti naujų idėjų, svarstoma, kaip išvengti klaidų.

Mokymas dirbti komandoje – mokymo metodas, kurio tikslas įtraukti darbuotojus į darbo planavimo, organizavimo ir sprendimų priėmimo veiklą.

Mokymasis kokybės būreliuose - mokymo metodas, kurio metu gvildenami tiesioginiai darbo klausimai, siekiant įtraukti, kuo daugiau darbuotojų. Šis metodas plačiai taikomas Japonijoje. Bendradarbiai kaip ekspertai aptaria nuolatiniuose posėdžiuose kasdienes problemas. Darbuotojai atskleidžia savo nepanaudotą energiją ir problemų sprendimo potencialą. Išsprendęs problemą kokybės būrelis neišyra, nes susidorojus su viena problema nuolat randasi kitų.

Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologinis – emocinis metodas, tai viešas pasisakymas, grupiniai elgsenos imitavimo pratimai.

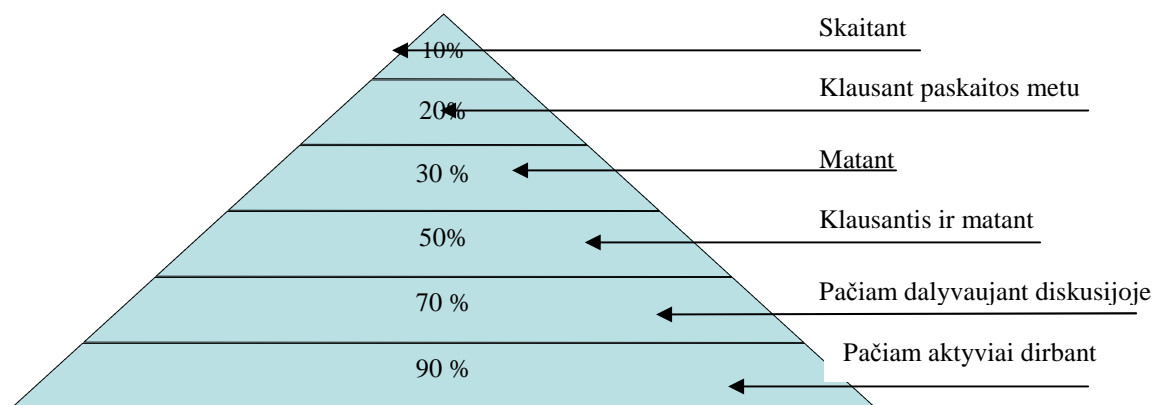
Vertybių skiepijimas – mokymas, kurio tikslas skiepyti darbuotojams svarbiausias vertybes, siekti, kad jos taptų svarbios ir darbuotojams [2, p. 243].

Bakanauskienės (2008), Jucevičienės (2007), Sakalo (2005) teigimu, kiekvienas metodas yra savitas, jį pritaikant, reikia atsižvelgti į besimokančių grupės ypatumus: žmonių skaičių grupėje, amžių, patirtį, žinias ir panašiai. Jucevičienė (2007) teigia, kad pastaruoju metu, pasirenkant mokymo metodus, pastebimos šios naujos tendencijos:

nuo tradicinio mokymo metodo – paskaitos – pereinama prie grupinio mokymo metodo, taip skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai.

pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje ir atsirandant naujoms mokymosi technologijoms. Šių tendencijų atsiradimas nėra atsitiktinis, jį nulemia būtinybė greičiau perimti žinias ir ilgiau išlaikyti jas atmintyje ir priartinti prie praktinės veiklos. Siekiama, kad besimokantieji aktyviai dalyvautų mokymosi procese, diskusijose [21].

Remiantis Adamonienės ir kt. (2008) teigimu, plačiau taikomi tradiciniai mokymo metodai – paskaita, seminarai ir netaikomi labai efektyvūs ir nauji – valdymo praktikos studijavimo, kūrybiškumo, įgūdžių ugdymo aktyvūs ir kiti metodai. Mokymo specialistai teigia, kad išmokimo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos [1].



1.4.2. pav. Mokymo metu išdėstytos medžiagos išlaikymo atmintyje lygis, esant skirtingiems mokymo metodams

Sudaryta rengėjo remiantis šaltiniu: Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Margi raštai.

Sprendžiant kvalifikacijos kėlimo problemą, būtina panaudoti tiek įmonės, tiek išorinės kvalifikacijos kėlimo sistemos potencialą. Stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojami išorinės sistemos paslaugomis [20]. Balvočiūtė analizuoja veiksnius nuo kurių priklauso kur bus vykdomas mokymas organizacijos viduje ar išorėje ir juos detalizuoja sekančiai:

- mokymo kaina;
- darbuotojo atitraukimo nuo darbo galimybės;
- darbuotojo teorinio ir praktinio parengtumo kokybė;
- besimokančiųjų poreikių patenkinimo galimybės;
- mokymo lankstumo, programų įvairovės užtikrinimas[6, p.24].

Bakanauskienė (2008) apibendrinama įvairių užsienio autorių nuomones išskiria šiuos personalo mokymo programos įgyjimo būdus:

Mokymasis darbo vietoje. Šiuo atveju taikomi įvairūs mokymo metodai tiesiog darbuotojo darbo vietoje. Prie tokių metodų skiriami: treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas, darbo stebėjimas. Tai labiausiai paplitę mokymai darbo vietoje, kurie apima rotaciją, kai darbuotojai tam tikrą laiką kaitalioja darbus įgydamas įvairių įgūdžių. Darbo vietoje įgyta kvalifikacija geriau pritaikoma praktikoje, nes darbuotojas žino visas jo darbe kylančias problemas dėl kvalifikacijos, todėl perima tas žinias ir įgūdžius kurių reikia.

Mokymasis ne darbo vietoje. Toks mokymas reiškia, kad darbuotojas mokomas už organizacijos ribų ir dalyvauja mokymo paslaugas teikiantis asmuo. Mokyme ne darbo vietoje stengiamasi

imituoti darbo sąlygas – gamybinį mokymą, kurio metu darbuotojai mokosi tam tikroje specialioje patalpoje su tikrais įrengimais.

Dvilypis arba mišrus mokymas. Tokio mokymo procese dalyvauja, tiek mokymo institucijos, tiek asmenys organizacijos viduje. Pastarieji padeda nustatyti ugdymo poreikius, parūpina praktinio mokymo vietų bei teikia įvairiapusę naudą. Mišrus mokymas - mokymasis derinamas su atitinkamomis instrukcijomis; „globotojo“ mokymo metodu, kai darbuotojas mokosi, vadovaujamas kvalifikuoto kolegos. Elgesio patyrimo modeliui naudojami imitavimo pratimai, dalykiniai žaidimai, probleminių atvejų analizė. Skiriant šį būdą svarbu įvertinti darbuotojo darbinę ir asmeninę patirtį. , nes pateikiant mokymo medžiagą ji turi būti adaptuota į skirtingą patirtį turinčią auditoriją. [2, p.240].

Apibendrinant galima teigti, kad yra daug mokymo metodų, kuriuos taikant tobulinama darbuotojų kompetencija. Pagrįstai taikomas mokymo metodas padidina mokymo kokybę bei efektyvumą. Taikant tradicinius mokymo metodus klausytojai pasyviai priimama informacija, tačiau šie mokymo metodai nebrangūs ir užtikrina mokymo medžiagos pateikimą vienu metu daugeliui darbuotojų mokytis. Taikant valdymo, praktikos studijavimo, įsitikinimų ir pažiūrų formavimo, sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo metodus darbuotojai gali aktyviai dalyvauti mokymo procese, praktiškai tobulinti įgūdžius ir gerinti turimas žinias. Siekiant darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo organizacija gali siūlyti įvairius mokymo programos įgyjimo būdus. Analizuojant mokymo įgyjimo būdus, galima teigti, kad mokymas organizacijos viduje yra tikslingesnis, kai mokymo tematika specifinė, būdinga tik konkrečiai įmonei. Literatūros analizė rodo, kad ES šalyse mokymo darbo vietoje populiarumas vis mažėja, nes daugelis įmonių juos laiko neefektyviais dėl jų neformalumo, nesistemingumo bei įvertinimo sunkumo.

2. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos operacionalizacijos schema: empirinio tyrimo pagrindimas

Teorinėje darbo dalyje analizuojamas AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimas. Lietuvos literatūroje geležinkelių, kaip specifinės profesijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimų ir praktinių tyrimų šia tema nėra atlikta.

Siekiant pagrįsti teorinę darbo analizę svarbu įvertinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Siekiant detaliau įvertinti personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą sudaryta AB „Lietuvos geležinkeliai“ operacionalizacijos schema (1 PRIEDAS).

AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos tyrimas atliekamas pagal sudarytą operacionalizacijos schemą. Schemoje pateikiamas bendrovės personalo kvalifikacijos tobulinimo organizavimas ir vykdymas. Remiantis Bakanauskienės (2008) teorija (1.4. poskyryje) schemoje detalizuojamas bendrovės personalo kvalifikacijos tobulinimas į: mokymus darbo vietoje, mokymus ne darbo vietoje [2]. Remiantis šiais būdais empirinėje dalyje analizuojama bendrovės mokymo sistema.

2.2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ ekspertų apklausos pagrindimas

Gerai parengti ir pritaikyti metodai palengvina tyrimą. Remiantis, Kardelio (2007) nuomone, nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė. Tinkamas metodas leidžia išvengti nereikalingų klaidžiojimų, padeda gauti norimus rezultatus. Autoriaus nuomone, ieškant efektyvių tyrimo metodų ir objektyvių naujų žinių gavimo būdų, visi turi būti metodologiškai pagrįsti, informatyvūs ir patikimi [22, p.17].

Įžvelgiant mokymo būtinybę svarbu nustatyti personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos galimybes. Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos sudėtingumą [5,p. 30].

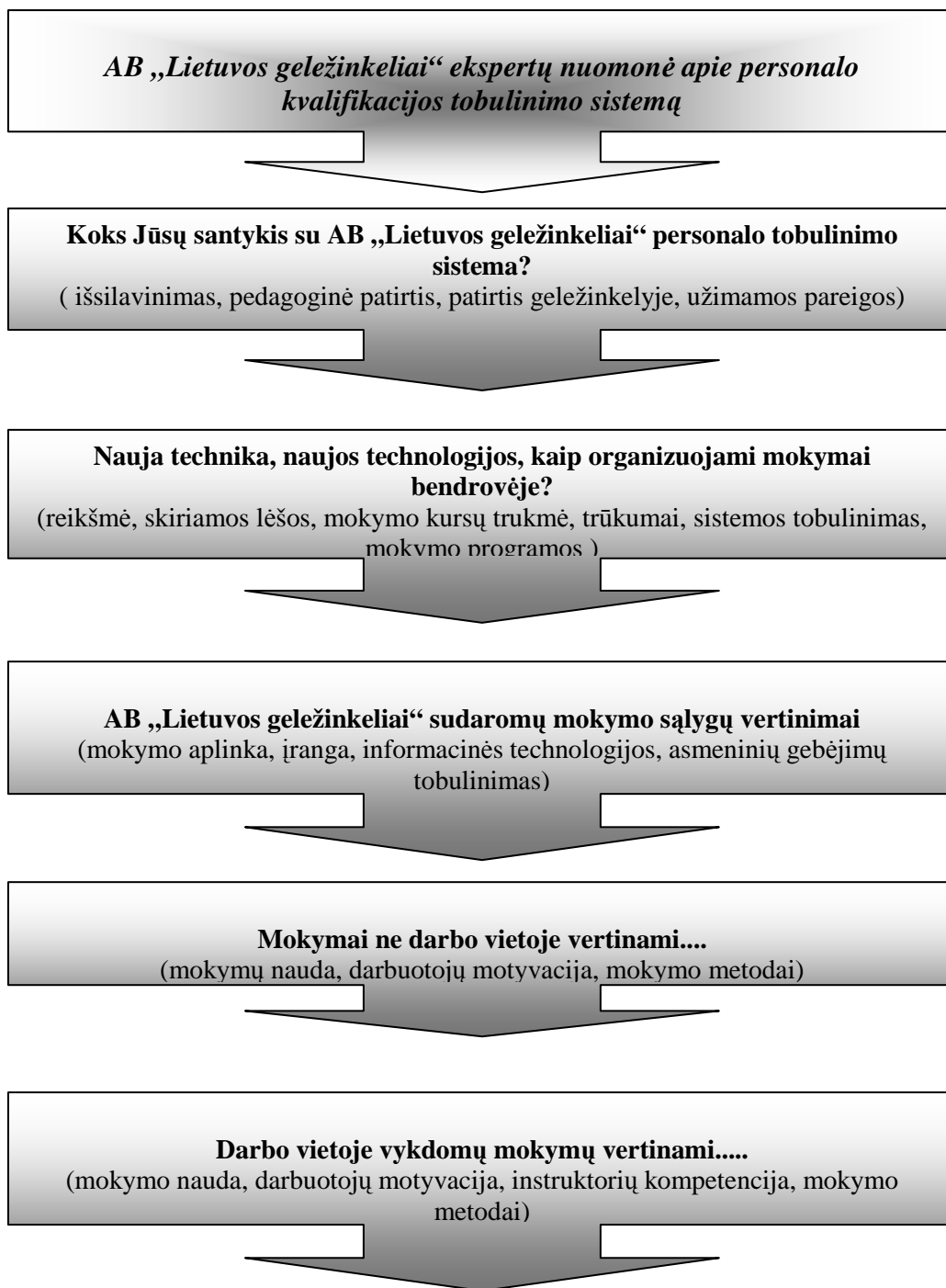
Siekiant gauti išsamią informaciją apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą, pasirinktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas. Tidikis (2003) teigia, kad kokybinis tyrimas leidžia praplėsti tiriamą problemą, nagrinėti ją platesniu aspektu, surinkti įvairiapusę informaciją. Šis metodas padeda išsiaiškinti unikalius faktus ir juos demonstruoja [62, p.131]. Autoriaus teigimu kokybinis tyrimas naudojamas, kai reikia išsamaus dalyko vaizdo.

Ekspertų apklausos metodas pasirinktas, siekiant individus iširti natūralioje aplinkoje. Merkio (1995) nuomone, šis tyrimo metodas itin tinka edukaciniuose tyrimuose, norint įvertinti mokymo ar studijų programas, mokymo sistemos ypatumus [38, p.20].

Kardelio (2007) nuomone, ekspertai logiškai analizuoja problemą, kiekybiškai vertina ir formaliai apdoroja duomenis. Pagal ekspertų vertinimus nustatomas jų nuomonių atitikimo laipsnis tiriamuoju klausimu, bei ekspertų išvadų objektyvumas. Pagal administravimo pobūdį ekspertų apklausa priskiriama prie akistatos interviu. [22, p.54].

Tyrimo metu naudotas nestruktūruotas ekspertų interviu su giluminio interviu principais. Bakanauskienė (2008) teigia, kad giluminis interviu, tai asmeninis bendravimas su vienu žmogumi ilgą laiko tarpą [2, p.58]. Remiantis, Kardelio (2007) nuomone, giluminis interviu tinkamas apklausiant specialistus [22,p 59].

Interviu metu užduodant atviro tipo klausimus, buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę, vertinimus, samprotavimus apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Klausimų eilę ir formuluotę lėmė pokalbio eigoje sužinoti dalykai. Atsakymuose neribojamas nei turinys nei forma. Įvertinus tikimybe, kad ekspertai papasakos daugiau nei numatyta klausimyne, rengiant klausimyno grafinę formą buvo palikti didesni tušti laukeliai informacijos užpildymui. Tyrimo objekto atskleidimo schema, kuri atspindi esminius interviu klausimus (žr. 24 psl.). Interviu klausimyno protokolas yra pateiktas 2 priede.



2.2.2. pav. Tyrimo objekto atskleidimo schema

Individualiam ekspertų interviu atrinkti ekspertai esantys bendrovės darbuotojai, visi turi geležinkeliečio profesijos išsilavinimą, didelę profesinę kompetenciją, patikimas teorines bei praktines žinias. Gauti duomenys pasižymi išsamiu specialistų vertinimu. Geležinkelio išsilavinimą turintys respondentai savo kvalifikaciją kelia organizuojamuose kursuose Lietuvoje ir seminaruose

kitose šalyse.

Ekspertų apklausoje dalyvavo aštuoni respondentai: penkios moterys ir trys vyrai. Apklausti ekspertai dirba bendrovės padaliniuose. Keturi apklausti ekspertai dirba bendrovėje skyriaus vadovais, keturi vyriausiais specialistais, vykdo mokymus bendrovės darbuotojams darbo ir ne darbo vietoje.

2.2.1. lentelė

AB „Lietuvos geležinkeliai“ ekspertų N (8) apklausos imtis

Ekspertų profesija	Ekspertų skaičius
Vyriausias specialistas	2
Krovinių skyriaus vadovas	3
Stoties viršininkas	3

Šaltinis: sudaryta rengėjo remiantis ekspertų dalyvavimu apklausoje

Visi apklausti ekspertai turi įgiję aukštąjį išsilavinimą, penki iš aštuonių apklaustųjų yra baigę Sankt. Peterburgo universitetą, trys ekspertai turi Vilniaus Gedimino technikos universiteto geležinkelio transporto išsilavinimą. Ekspertų imtyje dominuoja ilgesnis nei dešimties metų darbo stažas geležinkelyje. Aštuonių apklaustų ekspertų tarpe, trys respondentai turi virš dešimties metų darbo stažo, trys didesnę nei dvidešimties metų darbo stažą ir du mažiau, nei dešimties metų darbo stažą. Geležinkelio bendrovėje mokymų dėstyme, apklaustų ekspertų pedagoginis stažas nuo penkių iki dešimties metų.

Ekspertų apklausa buvo atlikta 2009 m. gruodžio 14 -18 d. Vidutiniškai apklausa vyko apie valandą. Interviu metu paaiškintas tyrimo tikslas, visiems kandidatams pateikti tie patys klausimai, kurių seka bei formalizavimas iš anksto nenumatyti. Tyrime dalyvaujantiems ekspertams paaiškinta, koku tikslu atliekamas tyrimas ir kad gauti atsakymai bus apibendrinami ir pateikiami tyrimo ataskaitoje. Apklausa leido išsamiau pažinti tyrime dalyvavusius asmenis. Siekiant didesnio apklausos patikimumo vengta interviu gavėjo nuomonės ir požiūrio į tiriamus reiškinius. Ekspertai apklausti prieš anketinę apklausą.

Apibendrintai galima teigti, kad tyrime naudoto metodo pasirinkimą lėmė galimybė apklausti profesinę kompetenciją, teorines ir praktines žinias turinčius respondentus. Gauti duomenys pasižymi išsamium specialistų vertinimu. Šis metodas papildė apklausos metodu gautus duomenis.

2.3. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinės apklausos pagrindimas

Ieškant objektyvių naujų žinių gavimo būdų, efektyvių tyrimo metodų, jie visų pirma turi būti

metodologiškai pagrįsti, informatyvūs ir patikimi. Tidikis (2003) teigia, kad tyrimuose taikomi kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai, jų deriniai, nes šie tyrimo metodai dažnai papildo vienas kitą. Kartais kiekybiniai tyrimai taikomi norint patikslinti rezultatus, gautus kokybiniais tyrimo metodais arba atvirkščiai – kokybiniais tyrimais gilinamos kiekybiniais metodais gautos žinios [62, p.209]. Tidikio (2003), Kardelio (2007) nuomone, populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas yra apklausa. Kardelio (2007) nuomone, klausimynas naudojamas:

- Kuomet riboti ištekliai ir finansinės galimybės;
- Kuomet būtina išsaugoti tiriamųjų privatumą;
- Siekiant patvirtinti kitais metodais gautus duomenis [22, p. 41].

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą sudarytas tyrimo instrumentas – klausimynas. Rengiant anketą laikytasi Tidikio (2003) pateiktų reikalavimų:

1. Klausimai ir atsakymai turi būti gerai visiems suprantami, parašyti visiems taisyklinga kalba;
2. Klausimai neturi būti abstraktūs ir per daug tiesmukiški;
3. Klausimai neturi įžeisti respondento;
4. Atsakymai turi atspindėti realią tikrovę; tiriamos problemos turinį;
5. Kiekvienas respondentas turi rasti tarp jų priimtinajam atsakymą, atsakymai turi būti išsamūs, aprėpti visus galimus variantus;
6. Neturi būti vienašališkų klausimų;
7. Klausiamojo neturi varginti anketos klausimų skaičius;
8. Reikia numatyti respondento kompetenciją atsakyti į klausimus, rinktis iš pateiktų atsakymų;
9. Neteikti klausimų, kurie skatintų respondentą pataikauti anketuotojui, arba atsakyti pagal susidariusius viešosios nuomonės standartus;
10. Anketa turi turėti pažintinę reikšmę, turi dominti respondentą, žadinti jo norą atsakyti į visus klausimus, skatinti analizuoti ir objektyviai vertinti save ir aplinkinius, reiškinius ir įvykius [62, p. 150].

Standartizuotą klausimyną sudaro 19 klausimų, skirtų duomenims kaupti. Anketos klausimynas sudarytas remiantis operacionalizacijos schema, būsimų respondentų grupe. Anketos pagalba siekiama surinkti demografinius duomenis apie respondentus bei respondentų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą, mokymus darbo vietoje ir ne darbo vietoje.

Siekiant gauti iš respondentų kokybinius anketavimo duomenis, pateikiami atviro tipo klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti atsakančiojo nuomonę, gauti pasiūlymus mokymams ne darbo vietoje, ir mokymams darbo vietoje. Anketoje pateikti penki blokai klausimų. Pirmasis

klausimų blokas atspindi bendrovės personalo mokymo sistemos vertinimą. Antrasis klausimų blokas padėjo įvertinti mokymus ne darbo vietoje. Trečias ir ketvirtas klausimų blokas pateikiamas įvertinti mokymus darbo vietoje. Penktasis blokas apima klausimus, kurie leidžia analizuoti respondentų požiūrį kvalifikacijos tobulinimą.

Anketoje pateikiami uždaro tipo klausimai su iš anksto suformuluotais atsakymais, kurie apima visus galimus variantus. Sudarant uždarus klausimus taikytas *likerto* matavimo skalės tipas. *Likerto skalė* – naudojama nuostatoms tirti ir leidžia respondentui išsakyti savo nuomonę, kiek jis sutinka arba nesutinka, ir kai vertina tam tikrus teiginius. Darbuotojų nuomonei išreikšti pateikti šie atsakymai:

0 – labai blogai, 1 – ko gero blogai, 2 – ko gero gerai, 3 – labai gerai.

0 – nesutinku, 1 – ko gero nesutinku, 2 – ko gero sutinku, 3 – sutinku

Anketoje nepateikiamas neutralus / vidurinis taškas: „nežinau“, „neturiu nuomonės“ siekiant tiriamųjų požiūrių intensyvumo. DeVellis (1999) teigia, kad jei pateikiamas vidurinis taškas, ji pasirenka apie 20 proc. apklaustųjų [2,p. 124].

Apklausa raštu statistinė duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus. Duomenys apdoroti naudojant SPSS 13 (*Statistical Package for Social Sciences*) programinį paketą. Gauta statistinė medžiaga, atskleidžia faktinę realybę jos tendencijas, vienu reiškinių priklausomybę nuo kitų bei jų sąveiką. Visi duomenys išreiškiami empiriniais kiekybiniais rodikliais. Kiekybinė duomenų analizė derinama ir papildoma kokybine - ekspertų apklausa.

Apibendrintai galima teigti, apklausos metodo parinkimas sudarė galimybę vienu metu apklausti daug respondentų iš skirtingų regionų. Šio metodo pasirinkimas leido surinkti daug svarbios informacijos, (t.y respondentų atsakymai) darbe analizuojamu klausimu. Susisteminti ir statistiškai apdoroti duomenys leido sėkmingai atlikti duomenų analizę. Metodo parinkimas užtikrino respondentų anonimiškumą.

2.4. Tyrimo imtis ir jos charakteristika

Kardelio (2007) nuomone, tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos savybių, t.y. nuo jos dydžio ir vienalytiškumo tiriamojo požymio atžvilgiu [22, p.51]. Gauti tyrimo rezultatai taikomi tiriamosios grupės darbuotojų atžvilgiu.

Anketinė apklausa atlikta su AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojais, dirbančiais skirtinguose regionuose: Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Šiaulių. Apklausiai išdalinta 240 anketų, teisingai užpildytų sugrįžo 200 anketų, kurios apdorotos SPSS programa. Atranka apklausai parengta taip, kad kiekvienas regionas turi vienodą galimybę dalyvauti apklausoje. Iš kiekvieno

regiono apklausoje dalyvavo 50 respondentų. Siekiant išsiaiškinti klausimų ir atsakymų formulavimo teisingumo ir suprantamumo, pateiktų atsakymų išsamumo parengta anketa buvo praktiškai patikrinta su 25 respondentais. Vilniaus regione apklausti Vilniaus ir Panerių stočių darbuotojai, Kauno regione apklausti Gaidžiūnų, Kėdainių stočių darbuotojai, Klaipėdos regione – Klaipėdos, Draugystės stotyse dirbantys, Radviliškio regione - Pakruojo, Šiaulių, Akmenės dirbantieji.

Gauti duomenys rodo, kad regionuose atsitiktiniu būdu sudarytoje tiriamųjų grupėje dominuoja moterys, jos sudarė – 63%. Tuo tarpu vyrų skaičius gerokai mažesnis ir sudaro 37%. Analizuojant pagal regionus, anketas daugiau moterų užpildė Radviliškio ir Kauno regionuose, vyrų daugiausia apklausta Klaipėdos regione.

2.4.1. lentelė

Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal lytį AB „Lietuvos geležinkeliai“ regionuose

Lytis	Regionas				N
	Vilniaus	Kauno	Klaipėdos	Radviliškio	
Moterys	30	32	28	36	126
Vyrai	20	18	22	14	74
Iš viso:	50	50	50	50	200

Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Darbuotojų amžiaus skalė 2.4.2. lentelėje suskirstyta remiantis apklausoje gautais rezultatais. Apklausoje jaunesnių nei 20 metų ir vyresnių nei 60 metų darbuotojų nedalyvavo. Tyrimo imtyje, pagal amžių dominuoja respondentai nuo 31 iki 50 metų. Jaunų darbuotojų tarp apklaustųjų dalyvavo ketvirtadalis.

2.4.2. lentelė

Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal amžių AB „Lietuvos geležinkeliai“

Amžius	Regionas					N	%
	Vilniaus	Kauno	Klaipėdos	Radviliškio			
20-30	5	5	6	10		26	12
31-40	17	21	20	17		75	39
41-50	19	17	15	17		68	34
51-60	9	7	9	6		31	15
Viso:	50	50	50	50		200	100,00

Sudaryta autoriaus remiantis: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

2.4.2. lentelės duomenys rodo, kad jaunų darbuotojų daugiausiai apklausoje dalyvavo iš

Klaipėdos ir Radviliškio regiono. Apklauskos metu gauti rezultatai ir atlikti skaičiavimai rodo, kad apklaustųjų amžiaus vidurkis yra 45 metai.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ tiriamų darbuotojų darbo stažas pateikiamas 2.4.3. lentelėje. Šie duomenys rodo, kad į atsitiktiniu būdu sudarytą tiriamųjų grupę pateko iki 40 metų darbo stažą turinčių darbuotojų. Didelį darbo stažą turintys respondentai iš Kauno ir Klaipėdos regiono.

2.4.3. lentelė

Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal darbo stažą AB „Lietuvos geležinkeliai“

Darbo stažas	Regionas					
	Vilniaus	Kauno	Klaipėdos	Radviliškio	N	%
iki 10	12	16	16	20	64	31
iki 20	25	17	18	15	75	37
iki 30	11	13	12	13	49	24
iki 40	2	4	4	2	12	8
Viso:	50	50	50	50	200	100,00

Sudaryta autoriaus remiantis: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Tyrimo dominuoja lojalūs bendrovės darbuotojai, kurie turi darbo stažą iki 20 metų, didelę darbo patirtį iki 40 metų apklausta 12 respondentų. 10 metų darbo stažą turinčių darbuotojų daugiausia apklausta Radviliškio regione.

Anketinės apklausos duomenys pateikti 2.4.4. lentelėje rodo, kad visuose regionuose dominuoja apklausti darbuotojai turintys spec. vidurinį išsilavinimą ir tai sudaro apie 29%. Šis respondentų pasiskirstymas atspindi realią darbuotojų išsilavinimo situaciją bendrovėje.

2.4.4. lentelė

Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal išsilavinimą AB „Lietuvos geležinkeliai“ regionuose

Išsilavinimas	Regionas					
	Vilniaus	Kauno	Klaipėdos	Radviliškio	N	%
Nebaigtas vidurinis	1	1	1	-	3	1,5
Vidurinis	13	9	18	11	51	25,5
Spec. vidurinis	14	17	13	13	57	28,5
Aukštesnysis	13	12	10	9	44	22,0
Aukštasis neuniversitetinis	4	10	3	8	25	12,5
Aukštasis universitetinis	5	1	5	9	20	10,0
Viso:	50	50	50	50	200	100,00

Sudaryta autoriaus remiantis: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu apklausta 10% respondentų, kurių daugiausia į imtį pateko iš Radviliškio regiono. Apklaustoje dalyvavo apie 2% turintys vidurinį išsilavinimą, tai po vieną darbuotoją iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos regionų.

Anketoje paprašyta konkrečiai įvardinti savo užimamas pareigas, kurios suskirstytos į keturias grupes: vadovas, specialistas, tarnautojas, kitų profesijų darbuotojas. Tyrimo rezultatai 2.4.5. lentelėje rodo, kad tarp tiriamųjų, pagal užimamas pareigas dominuoja tarnautojai iš Vilniaus ir Kauno regionų ir tai sudaro apie 38%. Specialistais dirba 26%, šių darbuotojų daugiausia apklausta iš Radviliškio regiono.

2.4.5. lentelė

Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas pagal užimamas pareigas AB „Lietuvos geležinkeliai“ regionuose

Pareigos	Regionas				N	%
	Vilniaus	Kauno	Klaipėdos	Radviliškio		
Vadovas	9	4	5	2	20	10,0
Specialistas	16	8	10	18	52	26,0
Tarnautojas	24	23	15	13	75	37,5
Kitų profesijų darbuotojas	1	15	20	17	53	26,5

Sudaryta autoriaus remiantis: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Gauti duomenys rodo, kad atsitiktiniu būdu sudarytą tiriamųjų grupę vadovų pateko mažiausiai tik 10 proc., jų daugiausia apklausta Vilniaus regione, mažiausia apklausoje dalyvavo vadovų iš Radviliškio regiono.

Tyrimo imtis negali atspindėti visos bendrovės darbuotojų išsilavinimo, tačiau leidžia įvertinti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo svarbą. Gautų duomenys 2.4.6. lentelėje rodo, kad patekusių į imtį darbuotojų išsilavinimas susijęs su geležinkelio transportu ir tai sudaro 51 proc., tai daugiausia respondentai iš Vilniaus ir Kauno regionų. Darbuotojų turinčių nesusijusį su geležinkeliu išsilavinimą apklausta 49 proc. dirbančių Radviliškio ir Klaipėdos regionuose.

Tyrimo dalyvių (N = 200) pasiskirstymas AB „Lietuvos geležinkeliai“ pagal išsilavinimą regionuose susijusį su geležinkelių transportu

Atsakymai	Regionas		N			
	Vilniaus	Kauno	Klaipėdos	Radviliškio	N	%
Taip	33	34	16	17	101	51,0
Ne	17	16	34	33	99	49,0

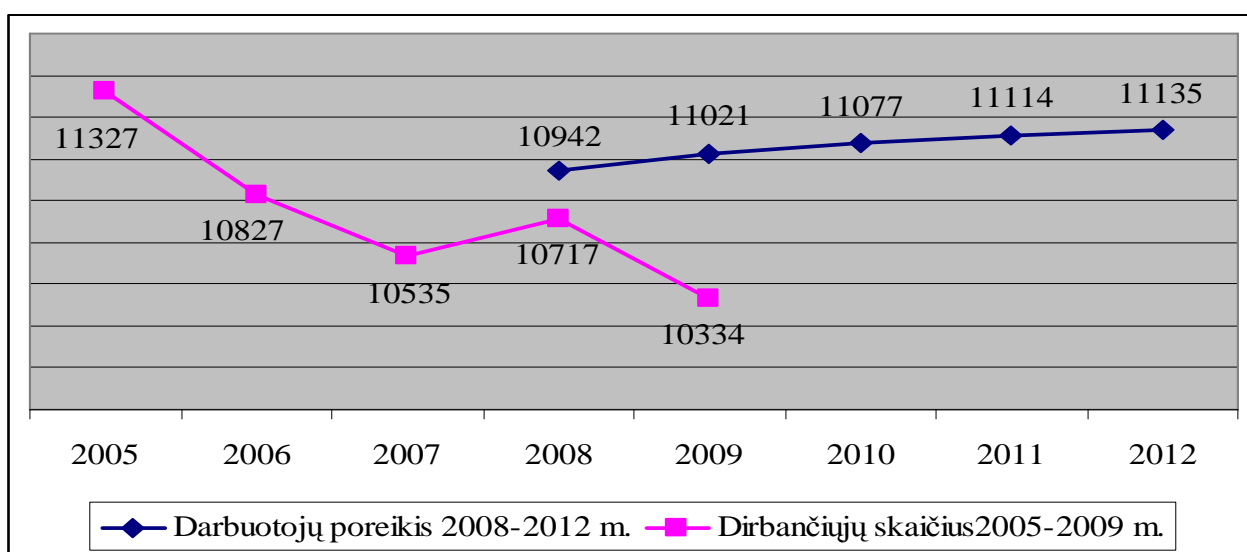
Sudaryta autoriaus remiantis: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Pasirinkta tyrimo imtis negali atspindėti visos AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų nuomonės, tačiau gauti duomenys leidžia atskleisti esamas bendrovės kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemas.

3. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS VERTINIMAS

3.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema

AB „Lietuvos geležinkeliai“ - viena didžiausių šalies bendrovių, sukurianti apie 1,4 procentus šalies bendro vidaus produkto (BVP). AB „Lietuvos geležinkeliai“ apyvarta didesnė nei 1,5 milijardo litų [34, p.15]. 2009 metų Eurostato duomenimis AB „Lietuvos geležinkeliai“ užimė antrą vietą didžiausių Lietuvos darbdavių dešimtuose [31]. 2009 metais įmonėje dirbo 10334 darbuotojai, lyginant su 2008 metais sumažėjo – 383 darbuotojais.



3.1.1 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ dirbančiųjų skaičius 2004-2008m.

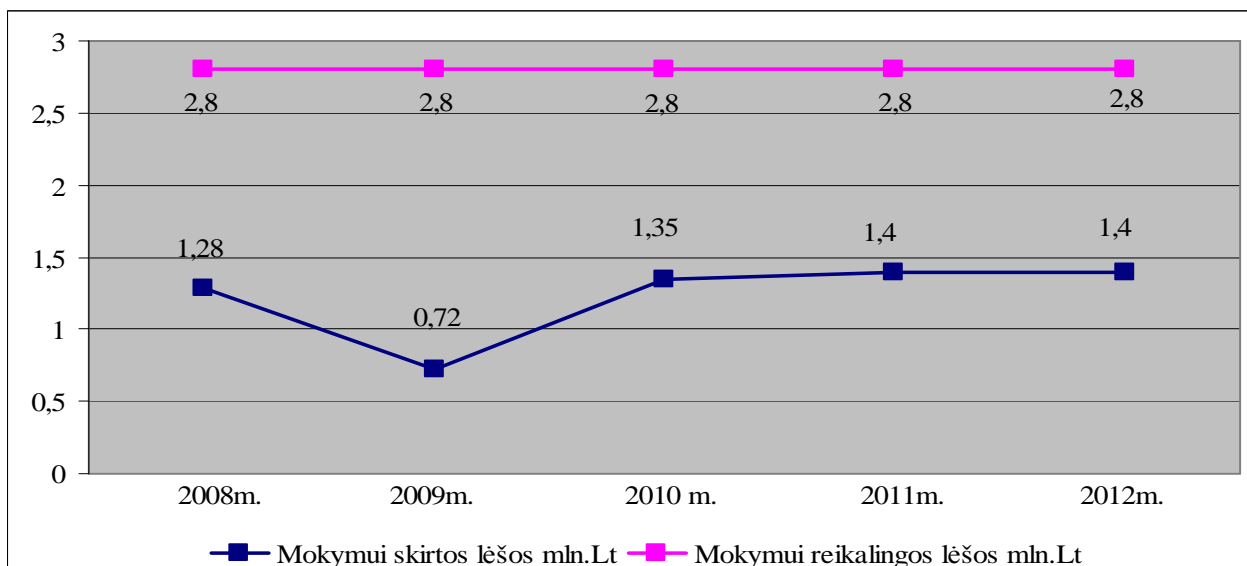
Sudaryta rengėjo remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2008 m. Veiklos ataskaita ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo valdymo iki 2013 metų strategija

3.1.1. paveikslo duomenys rodo, bendrovės darbuotojų skaičiaus mažėjimą, tokį darbuotojų mažėjimą lėmė ekonominės krizės pasekmės sąlygojusios stipriai sumažėjusius pervežimus geležinkeliu bei modernių technologijų įdiegimas, neefektyvių veiklų atsisakymas, esamų darbuotojų kvalifikacijos didinimas ir aukštos kvalifikacijos naujų darbuotojų priėmimas keičiant pensijinio amžiaus sulaukusius darbuotojus [35,p.12].

Didžiausi pokyčiai per pastarąjį dešimtmetį AB „Lietuvos geležinkeliai“ įvyko informacinių technologijų panaudojimo srityje. Šiuolaikiškų informacinių technologijų panaudojimas iš esmės padidino bendrovės ūkio, jos finansų valdymo, riedmenų, kitos geležinkelių technikos, įrangos panaudojimo, o kartu ir vežimų paslaugų efektyvumą. Siekdama integracijos į bendrą Europos Sąjungos geležinkelių tinklą AB „Lietuvos geležinkeliai“, vykdo restruktūrizaciją, todėl bendrovės

darbuotojų mokymas - mokymasis tampa neišvengiamas. Darbuotojai nuolat skatinami prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų skiriant lėšų bendrovės darbuotojų mokymui [34].

3.1.2. paveiksle pateikti duomenys rodo, kad ateityje darbuotojų kvalifikacijai kelti ir jiems perkvalifikuoti bendrovės reikalingos lėšos yra dvigubai didesnės nei skiriamos. 2009 metais bendrovė lėšų mokymui skirta mažiausiai penkių metų laikotarpyje.



3.1.2. pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymui lėšų paskirstymas 2008-2012 m.

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo valdymo iki 2013 metų ataskaita. [žiūrėta 2010-01-20] Prieiga per internetą:

<http://www.litrail.lt/wps/wcm/connect/c1a8e000469790f090bcd1b64466c5c3/ataskaita2008>

Paveikslo duomenys rodo, kad nuo 2009 metų skiriamos lėšos tobulinimui didėja. 2009 metais žymus lėšų sumažėjimas darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymui lėmė bendras Lietuvos ekonomikos nuosmukis. Mokymo lėšų didėjimas 2010-2012 metais nepasiekia reikiamo lėšų dydžio.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo mokymui 2008 metais parengta *individuali* strategija iki 2013 metų, kurios vizija: „Profesionalūs, kvalifikuoti ir atviri naujovėms bendrovės darbuotojai, didins bendrovės konkurencinius pranašumus“[35]. Įvertinant A. Sakalo (2003) teoriją apie personalo mokymo strategijas, bendrovės mokymo politika formuojama *intensyvios strategijos pagrindu*.

Dessler (2005) teorijoje mokymo ir tobulinimo programos pateikiamos, kaip penkių etapų procesas, kurį galima tapatinti bendrovėje sudarytai mokymo programai.

Poreikio analizė. Bendrovės darbuotojų mokymą kvalifikacijos tobulinimą nulemia:

- organizacinis ir techninis pertvarkymas;
- teikiamų paslaugų kokybės gerinimas;
- naujos technikos valdymas;
- diegiamos modernios informacinės sistemos [34].

Mokymo proceso projektavimas. Bendrovės personalo mokymui iki 2013 metų parengta strategija, kurioje pasireiškia personalo ugdymo politika ir keliami šie tikslai:

- didinti Bendrovės įvairaus lygio vadovų ir specialistų administracinius gebėjimus, kurie leistų profesionaliai ir efektyviai atlikti tiesiogines pareigas, sėkmingai valdyti pokyčius;
- kvalifikuotai rengti geležinkelio transporto specialistus ir darbininkus, kelti jų profesinę kvalifikaciją, efektyviai įsisavinant šiuolaikines technologijas, prisitaikant prie kintančių darbo sąlygų;
- ugdyti darbuotojų bendruosius įgūdžius, lavinant užsienio kalbų mokėjimą, gilinant kompiuterinio raštingumo žinias;
- sudaryti sąlygas veiksmingai funkcionuoti bendrovės personalo mokymo sistemai, ją pagrindžiant paties personalo iniciatyva, darbuotojų veiklos vertinimu, efektyviu mokymui skirtų išteklių naudojimu [34].

Pagal J.Bengtsson teorija galima teigti, kad bendrovėje vyrauja *strateginis* požiūris į darbuotojų tobulinimą. Kasmet bendrovės darbuotojų mokymui ir jų kvalifikacijos kėlimui sudaromas mokymo programos, kuriose nurodomi mokymosi metodai, leidžiantys besimokančiam suprasti mokymo turinį. Vertinant tai, kad bendrovė turi patalpas ir mokymo reikmenis bei išplėtotus mokymo metodus, mokymai organizuojami mokymo centre kolegijoje ar bendrovės viduje.

Remiantis mokymo programa bendrovėje sudaromas metinis darbuotojų kompetencijų ugdymo planas, vadovaujantis bendrovės struktūrinių padalinių pateiktomis paraiškomis ir bendrovės vadovybės pasiūlymais. Daugumos planuojamuose mokumuose tobulinami profesiniai gebėjimai. Į mokymo planą įtraukiami tik tie mokymai, dėl kurių reikalingumo nekyla abejonių ir tie, kurių mokymui susidaro grupės. Darbuotojų kompetencijų ugdymo metinis planas susideda iš trijų dalių (4 priedas):

- A dalis, skirta licencijuotiems vidiniams mokymams pagal bendrovės turimą licenciją bei nelicencijuotiems mokymams,
- B dalis, skirta visų bendrovės struktūrinių padalinių darbuotojų mokymams,
- C dalis, skirta bendrovės struktūrinių padalinių darbuotojų mokymams, kuriuos

personalo skyrius organizuoja vietoje ar mokymo centruose.

Igyvendinimas. Bendrovėje AB „Lietuvos geležinkeliai“ ugdymo programa įgyvendinama organizuojant mokymus darbo vietoje, mokymus ne darbo vietoje. AB „Lietuvos geležinkeliai“ organizuojamiems mokymams sudaromos ir patvirtinamos programos, kurios kasmet keičiamos, tobulinamos. AB „Lietuvos geležinkeliai“ organizuojami mokymai susideda iš teorinės dalies arba iš teorinės ir praktinės dalių. Teorinį mokymą išklaušę darbuotojai darbo vietose atlieka praktinį mokymą. Mokymų ne darbo vietoje metu naudojamosi techninėmis priemonėmis, tačiau šių priemonių trūksta norint aprūpinti visus mokymuose dalyvaujančius darbuotojus. Bendrovėje organizuojami ir neplaniniai (individualūs) mokymai, kurie neįtraukiami kompetencijų ugdymo planą. Šie mokymai organizuojami esant gamybiniam būtinumui, kuris yra pagrįstas konkrečiais faktais. Asmeninių gebėjimų tobulinimui parengiami personalo tarnybos sąrašai pagal poreiki tam tikrose pareigose. Individualaus mokymo atveju, iki 70 procentų teorinio mokymo laiko skiriama savarankiškam darbui bendrovėje, likęs teorinio mokymo laikas skiriamas konsultacijoms. Mokymai vykdomi du kartus metuose.

Veiksmingumo patikrinimas. Ugdydama dirbančiųjų kompetencijas ir gebėjimus mokymuose, bendrovė prisitaiko prie rinkos pokyčių. Siekdama gerinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ teikiamų paslaugų kokybę, kelia vadovų kompetenciją valdymo klausimais, Lietuvos ir užsienio vykdomuose kursuose. Įsigytos naujos technikos valdymas kelia reikalavimus darbuotojams atnaujinti žinių ir gebėjimų lygį užsienio šalyse personalo organizuojamuose mokymuose. Darbuotojų bendrieji įgūdžiai ir darbuotojų kvalifikaciją tobulinama personalo vykdomuose išvažiuojamuosiuose mokymuose - mokymuose ne darbo vietoje. Bendrovė vykdo mokymus darbo vietose su įdiegtomis ir naujai diegiamomis moderniomis informacinėmis sistemomis.

Mokymo rezultatų įvertinimas. Baigus mokymus vykdomus darbo ir ne darbo vietose, darbuotojai laiko baigiamąjį egzaminą arba testą, kurio metu jų žinias įvertina sudaryta komisija. Teigiamai įvertinti darbuotojai po licencijuotų mokymų gauna kvalifikacijos pažymėjimą, o po nelicencijuotų mokymų gauna pažymėjimą.

Apibendrintai galima teigti, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ 150 metų sėkmingai dirbanti įmonė, yra viena didžiausių Lietuvos darbdavių. Bendrovė siekia visapusiškos integracijos į ES transporto tinklus. Bendrovėje sukurta ilgalaikė personalo kvalifikacijos sistema, kuriamos kvalifikacijos tobulinimo strategijos, rengiamos mokymo programos, planai, organizuojami mokymai bendrovėje ir už jos ribų. Kasmet bendrovės skiriamos lėšos rodo, kad nuolatinio mokymosi kultūra formuojama nuolatos, darbuotojai skatinami tobulinti profesinius įgūdžius. Darbuotojų mokymas suteiks bendrovei konkurencinį pranašumą ir nuolatinį atsinaujinimą

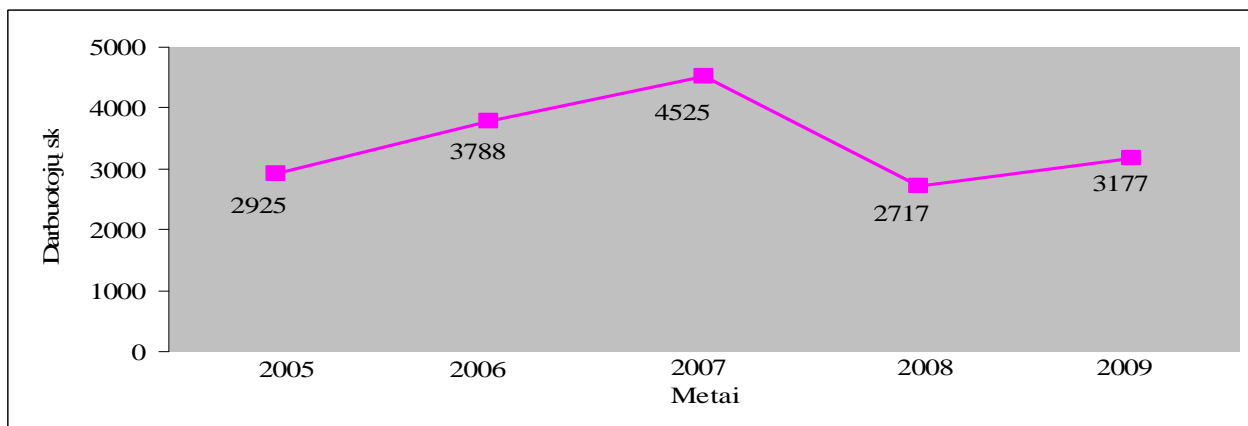
transporto sistemoje.

3.2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų kvalifikacijos kėlimą identifikuojantys veiksniai

Bendrovė 2004-2006 metais pasinaudojo Europos Sąjungos parama ir įgyvendino projektą pagal 2 prioritetą - Žmogiškųjų išteklių plėtra, priemonė - Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ugdymas. Projektas finansuotas iš struktūrinių fondų, kurio vertė siekė 3,551 mln.lt. Projekto vykdymo metu apmokyta 655 įvairių lygių vadovų ir specialistų, pagilintos jų vadybos žinios, parengta 1336 specialistų bei kvalifikuotų darbininkų, sėkmingai išlaikiusiems egzaminus įteikti valstybės pripažinti specialybės pažymėjimai arba įmonėje registruoti kvalifikacijos pažymėjimai, suteikiantys teisę dirbti pažymėjime nurodytą darbą. Suorganizuoti kursai, pakelta 1041 dirbančiųjų kvalifikacija. Darbo vietose apmokyti dirbti su įdiegtomis ir naujai diegiamomis informacinėmis sistemomis 690 įvairių lygių darbuotojų. Suorganizuoti kalbų ir kompiuterinio raštingumo kursai, apmokyti 229 žmonės. Parengta mokymo metodika „Europinė kompetencija vadybininkams“, apmokyta 15 vadovų pagal šią mokymo programą [18].

2005 metais statistikos departamento duomenimis iš 46 proc. kvalifikacijos tobulinimą organizavusių Lietuvos įmonių yra ir AB „Lietuvos geležinkeliai“. Priešingai nei daugelyje Lietuvos įmonių bendrovėje nustatoma mokymų organizavimo tvarka.

Vertinant AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos ataskaitą bendrovėje kvalifikaciją kėlė, kas trečias darbuotojas, tuo tarpu bendrai Lietuvoje tobulinosi kas ketvirtas, o ES - kas antras dirbantysis. Bendrovės darbuotojas kursuose vidutiniškai mokėsi dvi darbo dienas. Duomenys apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų dalyvavusių 2005-2009 metais mokymuose pateikiami 3.2.1 paveiksle.

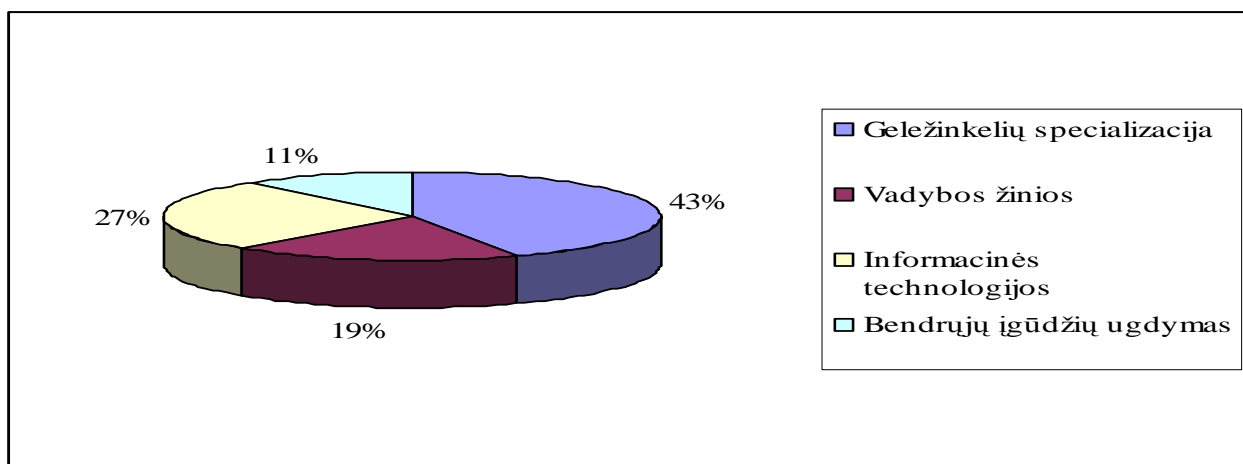


3.2.1. pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ apmokytų darbuotojų skaičius 2005-2009 metais
Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo valdymo iki 2013 metų strategija. [žiūrėta 2010-01-20] Prieiga per internetą:

<http://www.litrail.lt/wps/wcm/connect/c1a8e000469790f090bcd1b64466c5c3/ataskaita2008>

Personalo mokymo skyriaus organizuojuose mokymuose, seminaruose bendrovės darbuotojų apimtys 2008 metais sumažėjo. 2006 metais AB „Lietuvos geležinkeliai“ įgyvendino projektą „AB „Lietuvos geležinkeliai“ vadovų ir darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymas“, kuris įtraukė 3951 darbuotojus. Pagrindinis projekto tikslas – didinti įmonės konkurencinius pranašumus bendrame ES geležinkelių tinkle. Mokymuose dalyvavę vadovai, specialistai – gilino žinias administravimo, vadybos, strateginio planavimo, investicijų valdymo srityje, įsisavino naujas informacines technologijas, lavino užsienio kalbas, ugdė kompiuterinį raštingumą [32].

Bendrovėje naujų technologijų diegimo procese vis aktualesni tampa specialistų darbo su šiuolaikinėmis technologijomis gebėjimai ir kompetencijos, tačiau pagrindiniai prioritetai dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo srityje – tai geležinkelio specializacijos profesinės kvalifikacijos kėlimas ir informacinių technologijų programų įsisavinimas, bendrųjų įgūdžių tobulinimas [34]. 2008 metų veiklos ataskaitos duomenimis bendrovėje 43 procentai dirbančiųjų turi įgiję geležinkelio specializacijos išsilavinimą. Darbuotojų kvalifikacijos struktūra žiūrėti (3.2.1. pav.)



3.2.2. pav. Darbuotojų kvalifikacijos struktūra AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2009 metais
Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ (2010). Nr.1, p.31-32.

Spartus bendrovės organizacinis ir techninis pertvarkymo tempas reikalauja, kad darbuotojai be paliovos siektų žinių bei naujų gebėjimų [34].

AB „Lietuvos geležinkeliai“ kyla būtinybė tobulinti bendruosius įgūdžius - užsienio kalbų mokymąsi. Darbuotojai naudingai panaudoja užsienio kalbos įgūdžius, nes dauguma įmonės darbe naudojamos įrangos yra gaminama ES šalyse. Įrangos techninės instrukcijos pateikiamos anglų bei vokiečių kalbomis, o darbuotojų, mokančių techninę anglų ir techninę vokiečių kalbas, įmonėje praktiškai nėra. Techninės vokiečių ir anglų kalbų nemokėjimas mažina įmonės darbo kokybę. Lietuvai tapus ES nare ir pradėjus Lietuvoje galioti ES teisės aktams, įmonės dirbantieji negali

kokybiškai dirbti nesusipažinę su ES teisės aktais geležinkelio transporto srityje. Dirbantieji, (tiek vadovai, tiek specialistai) turi išmanyti ES geležinkelio eismo saugumo, darbų saugos standartų reikalavimus. Dirbantiesiems labai trūksta kompiuterinio raštingumo žinių. Tai trukdo įsisavinti naujas technologijas, efektyviai organizuoti krovinių vežimą [18, p.29].

Apibendrintai galima teigti, kad bendrovėje integraciniai procesai į ES sąlygoja restruktūrizacinius procesus lemiančius darbuotojų skaičiaus kitimą. Bendrovėje geležinkelio specialistų skaičius sudaro mažiau nei pusę įmonės dirbančiųjų. Geležinkelio veiklos specifika yra išskirtinė, todėl darbuotojai turi turėti išskirtines žinias, gebėjimus kvalifikuotai atlikti savo darbą. Ne geležinkelio išsilavinimą turintiems darbuotojams svarbus nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas. Naujų technologijų diegimo ir aptarnavimo procese darbuotojams tampa svarbus asmeninių gebėjimų didinimas. Mokymo poreikiai individualiame lygmenyje bendrovėje nėra skatinami sudarant išskirtines sąlygas ne geležinkelio išsilavinimą siekiantiems įsigyti.

3.3. Ekspertų nuomonė apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą

Siekiant išanalizuoti personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą, tikslinga žinoti mokymus vykdančių ekspertų nuomonę.

Personalo tobulinimo sistema jos vertinimas. Apklausti ekspertai kritiškai vertina esamą mokymo sistemą, tačiau visi pažymi jos reikšmingą įtaką sėkmingai bendrovės veiklai ir kiekvieno besimokančiojo darbo rezultatams. Ekspertas pastebi, kad: „restruktūrizavus bendrovę jos ritmingai veiklai, ypač reikalingos specializuotos žinios ir įgūdžiai jos darbuotojams“. Kito eksperto nuomone, dirbti su naujomis technologijomis galima pasirengti, tik bendrovės organizuojamuose mokymuose, o ne kitur.

Ekspertai pažymi paskutiniųjų metų kvalifikacijos tobulinimo sistemos gerėjimą. Visi teigiamai vertina paskutinių metų pasikeitimus personalo mokymo sistemoje nurodydami, kad daugiau mokymo ir tobulinimo funkcijų perduodama linijiniams vadovams, kurie geriau žino mokymo poreikį ir gali formuluoti tinkamesnę mokymo programą. Pasak vieno iš respondentų: „esama mokymo sistema labiau formuojama į šios dienos reikalavimus, o ne į tai kokių įgūdžių reikės darbuotojams ateityje“. Ekspertas pastebi, kad „geležinkelį aptarnaujantys specialistai turi turėti išskirtines žinias“.

Vertindamas bendrovės mokymo sistemos finansavimą, vienas iš respondentų pažymi: „Pagirtina, kad bendrovėje yra skiriamas atskiras fondas mokymams, tai rodo pozityvų požiūrį į mokymus“, tačiau kitų ekspertų nuomone, lėšų mokymui skiriama nepakankamai, kad keisti

mokymo įrangą ar įsigyti naujos. Dviejų respondentų nuomone: „dėl lėšų trūkumo organizuojami trumpalaikiai dviejų dienų kursai, todėl nėra galimybės kursuose dalyvaujančius supažindinti su naujomis technologijomis įdiegtomis strategiškai svarbiose stotyse“, „dalyvaujantiems kursuose pateikiama žodinė informacija apie įdiegtas naujoves Lietuvos geležinkelyje“. Ekspertai teigiamai vertino iš ES fondų gautų lėšų panaudojimą, apmokant darbuotojus ne profesinių gebėjimų srityje, tačiau tobulinant kompiuterinio raštingumo, anglų kalbos ir bendravimo įgūdžius. Ekspertai pastebi, šių gebėjimų stygių pasienio stočių darbuotojų tarpe.

Trumpalaikių kursų metu informacija pateikiama paskaitose, tačiau ekspertai mano, kad tokią informaciją galima būtų perduoti prieš mokymus į stotis, kad busimi dalyviai susipažintų, o mokymuose tai būtų analizuojama praktiškai. Apklausus aštuonis ekspertus iš jų trys teigia, kad: „personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema bendrovėje turi tobulėti kartu, kaip ir technologiniai procesai, kurie reikalauja naujų personalo įgūdžių ir aukštesnės darbuotojų kvalifikacijos tobulinamuose gamybos procesuose“. Vieno eksperto nuomone: „personalo skyrius pavėluotai įvertina kompetencijų poreikį, todėl organizuojami mokymai yra mažai naudingi imonei tiek individui“. Vieno eksperto pastebėjimu svarbus mokymo sistemos keitimasis, nes atsiranda naujos aktualios geležinkelio profesijos reikia ir naujų mokymo programų. Kiti trys ekspertai teigia, kad mokymo sistema tinkamai reaguoja į kintančią aplinką. Pasak respondento: „esamą ugdymo sistemą svarbu nuolat tobulinti, kuri labiau būtų nukreipta darbuotojų asmeniniam augimui, sudaryti galimybę patenkinti darbuotojo lūkesčius. Visi ekspertai pastebi, kad mokymo sistemoje yra ir trūkumų, tačiau skirtingai įvardina esminius veiksnius, tai:

- mokymo tikslams reikiamos įrangos trūkumas;
- mokymo metodikos trūkumas;
- trumpalaikiai mokymai;
- kvalifikuotų praktikų - mokytojų trūkumas;
- finansinių išteklių trūkumas.

Sudaromų mokymo sąlygų vertinimas. Ekspertai teigiamai vertino darbuotojams sudaromas mokimosi sąlygas. Ekspertai įvardino: nieko nekainuojantys mokymai, darbdavio mokamas atlyginimas mokymosi metu, apmokamos komandiruotės išlaidos (viešbutis, dienpinigiai ir kelionė), derinamas darbo laikas išvykti į mokymus. Ekspertas teigia, kad darbdavys sudaro galimybę darbuotojams mokytis, suteikiant reikiamą kvalifikaciją, kurios reikia atliekant tiesioginį darbą. Kito eksperto pastebėjimu: „darbuotojams mokymo sąlygas gerintų metodinės medžiagos talpinimas bendrovės intraneto tinklalapyje, nes kiekvienas darbuotojas, grįžęs iš mokymų, dalintųsi praktinėmis žiniomis su kolegomis, nedalyvavę mokymuose turi galimybę pasikonsultuoti pas

mokymuose dalyvavusį kolegą nagrinėta mokymuose tema“. Mokymai vykdomi direkcijos ir Petro Vileišio kolegijos patalpose. Ekspertai teigiamai vertina mokymąsi kolegijos patalpose, nes „auditorijose sutelkta mokymo įranga, literatūra“. Informacinių technologijų mokymai vykdomi direkcijoje mokymosi auditorijoje. Daugumos ekspertų nuomonė mokymo bazės, esančios struktūriniuose padaliniuose neatnaujintos, neaprūpintos nauja mokomąja imitacine įranga – treniruokliais, šiuolaikinėmis orgtechnikos priemonėmis, mokomosiomis imitacinėmis kompiuterinėmis programomis (šilumvežio elektrinės schemas, stabdžių valdymo įrenginiai). Respondentai pastebi, kad: „IS nuolat tobulinamos, todėl intensyviausiai darbuotojai yra tobulinami informacinių technologijų srityje ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse. Ekspertai teigia, kad:“ informacinių technologijų mokymai visada yra orientuoti ne tik į IT srityje dirbančiuosius, bet ir į kitus AB „Lietuvos geležinkeliai“ specialistus“.

Vertinimai- mokymų bendrovės viduje. Šeši apklausti ekspertai palankiai vertina darbuotojų mokymą organizacijos viduje, teigdami, kad toks mokymas yra tikslingas ir efektyvus, nes specifinė veikla būdinga tik geležinkelio įmonei, todėl personalo mokymo planai bei rengiamos mokymo programos sudaromos pagal bendrovės poreikius, bendrą organizacijos strategiją.

Du ekspertai teigiamai vertina darbuotojų stažuotes užsienyje, teigdami, kad organizuojami įrengimų ar technologijų tiekėjų mokymai padeda darbuotojui išmokti maksimaliai išnaudoti tiekiamų produktų galimybes. Ekspertas pastebi: „Jei įranga nenaudojama šiandien, tai seminaras neduoda konkrečios naudos, tik praplečia darbuotojo akiratį, o jei įranga naudojama - tai mokymai duoda platesnį supratimą apie ją“. Ekspertas keliantis kvalifikacija užsienyje teigia, kad: „mokymų metu įgautos žinios padeda sumažinti galimų incidentų, kuriuos lemia žmogiškasis faktorius, tikimybę“.

Šešių ekspertų nuomone: „bendrovėje netobulinamas dėstančių pedagoginis pasirengimas, trūksta kompetentingų ir turinčių didelę profesinę patirtį geležinkelio transporto sistemoje darbuotojų dėstyti bendrovės jėgomis organizuojamuose mokymuose. Dėstantys geležinkelio transporto profesijoms būdinguose mokymuose nesiunčiami pažintinėms kelionėms į užsienį.

Du iš aštuonių ekspertų įvardina pagrindinę mokymosi sistemos problemą: „darbuotojų motyvacijos stygius“. Ekspertai teigia, kad: mokymo sistema turi skatinti ir palaikyti darbuotojus siekiančius tobulėti ir įgyti naujus įgūdžius. Du ekspertai pastebi, kad: darbuotojų mokymu turi būti siekiama abipusės naudos – darbuotojui ir darbdaviui. Keturi ekspertai mano: kad nuo paties darbuotojo nusiteikimo ir vidinės darbuotojo motyvacijos labai priklauso, kaip jis jaučiasi organizacijoje, ar nori įsijungti į jos veiklą ir svarbiausia ar nori tobulėti. Eksperto pastebėjimas: „Jei darbuotojas pats nenori tobulėti, tai jo priverstinis dalyvavimas mokyme gali būti visiškai

neefektyvus ir neduoti laukiamų rezultatų“.

Vertindami darbuotojų asmeninį gebėjimų tobulinimą ekspertai pažymi, kad asmeniniam gebėjimų tobulėjimui skiriamos tik ES lėšos pagal projektus. Iš bendrovės šiems mokymas skiriama maža dalis lėšų iš socialinio reikmių fondo. Tokios lėšos panaudojamas pavieniams darbuotojams tobulintis kitose, ne geležinkelio transporto srityse, įvertinant kitos profesijos poreikį bendrovei. 2006-2007 metais diegiant naujas technologijas darbuotojams organizuoti vienkartiniai kompiuterinio raštingumo kursai ir anglų kalbos. Nuolatiniai visų darbuotojų asmeninių gebėjimų mokymai nevykdomi.

Ekspertai mokymo metodus naudoja įvairius, tačiau dauguma pažymi tradicinius tokius, kaip: paskaita, demonstravimas, konferencija, praktinės užduotys, imitaciniai žaidimai. Ekspertas pastebi, kad naujai įsigyta ir sumontuota technika direkcijoje leis ateityje taikyti ir vaizdo konferencijas visuose regionuose. Šis būdas sudarys sąlygas greitai ir vaizdžiai pateikti darbo technologijos naujoves. Kiti teorinėje dalyje analizuoti metodai ekspertų nebuvo paminėti. Ekspertai pastebi, mokymuose ne darbo vietoje motyvuoti daugiau yra: aukštesnį išsilavinimą ir aukštesnes pareigas užimantys dalyviai, kurie pateikia konkrečias situacijas ieškodami teisingų sprendimo būdų. Žemesnio išsilavinimo ir pareigų neužimantys darbuotojai suinteresuoti mokymais darbo vietoje ir ten kylančių problemų sprendimais.

Darbo vietoje vykdomų mokymų vertinimas. Mokymai darbo vietoje organizuojami nuolat siekiant tobulinti darbuotojų mokėjimą ir suteikti žinių, kurių reikia dirbant. Visi ekspertai teigiamai vertina mokymus darbo vietoje įvardindami šiuos privalumus: mokytis darbo vietoje patogiu, nereikia specialaus personalo, patalpų ir įrenginių, nereikia atsitraukti nuo tiesioginio darbo. Bendrovės vadovai ugdo jų pavaldume esančių darbuotojų kompetencijas – darbuotojų savarankiškumą, atsakingumą, iniciatyvumą darbo situacijose. Ekspertas pastebi: „kad besimokantiems yra akivaizdu, kad juos moko, kaip tik to, kas reikalinga darbe“, „kiekvienas mokymuose darbo vietoje dalyvaujantis darbuotojas bendradarbiauja su kitais komandos nariais, analizuoja darbo procesą ir rezultatus, įgyja naujų žinių ir dalinasi patirtimi, bei jos įgyja“. Trys apklausti ekspertai pastebi, kad tai individualus mokymo būdas, kuriuo perteikiama patirtis, profesinės žinios, darbuotojai mokosi vienas iš kito. Ekspertas teigiamai vertindamas mokymą darbo vietoje teigia, kad: „naujam atėjusiam darbuotojui darbo vietoje priskiriamas patyręs darbuotojas, kuris perteikia savo darbo patirtį ir žinias“. Eksperto manymu: „jeigu instruktorius neturi pedagoginio patyrimo instruktažas atliekamas nekokybiškai. Siekiant pašalinti tokias problemas, būtina mokyti pačius instruktorius“. Eksperto nuomone: „nuolatinių techninių užsiėmimų metu tobulinami techniniai - profesiniai gebėjimai, be abejonės, yra reikšmingiausi

tolimesnei bendrovės sėkmei, todėl vedančiųjų šiuos mokymus teorines ir praktines žinias ir jų pateikimas ypač svarbus“. Vertindami motyvacija, ekspertai pažymi, kad vykdomiems mokymams darbo vietoje darbuotojai yra labiau motyvuoti. Šiuose mokymuose sprendžiamos konkrečios problemos, analizuojamos padarytos klaidos, mokomasi dirbti, tik pagal konkrečios stoties darbo technologiją. Šiuose mokymuose ekspertai įvardino diskusiją, demonstravimą, praktines užduotis, treniravimo, patyrimu grindžiamas mokymas, atvejo analizės metodas.

Apibendrintai galima teigti, kad apklausoje dalyvavę ekspertai turi galias teorines ir praktines žinias, kritiškai vertina esamą darbuotojų mokymo sistemą. Respondentų patirtis vykdant mokymus leidžia vertinti mokymų naudą, didelė darbo patirtis leidžia lyginti kintančią mokymo sistemą, sudaromas mokymo sąlygas. Ekspertai vykdydami organizuojamus mokymus darbo ir ne darbo vietoje, darbuotojų kvalifikacijos kėlime informacijos pateikimui renka tradicinius metodus. Bendrovėje taikant tradicinius mokymo metodus neišnaudojamas darbuotojų potencialas dirbant grupėse.

3.4. Personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas anketinės apklausos pagrindu

Vykstant kaitos procesams bendrovėje, kiekvienam darbuotojui mokymasis tampa būtina sąlyga. Dvyliktuoju anketos klausimu teirautasi, kaip respondentai vertina AB „Lietuvos geležinkeliai“ tobulinimo sistemą. Gauti atsakymai rodo, kad vertinant mokymo sistemą, dominuoja teigiama nuomonė visuose regionuose. Visi tyrime dalyvavę respondentai, gali vertinti mokymus, nes jau pirmaisiais darbo metais darbuotojai siunčiami tobulinti kvalifikaciją.

3.4.1. lentelė

Tyrimo dalyvių (N=200) AB "Lietuvos geležinkeliai" personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos įvertinimas

Atsakymų variantai / Personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos įvertinimas regionuose	Labai gerai	Ko gero gerai	Ko gero blogai	Labai blogai
Vilniaus	23	26	1	-
Kauno	18	17	11	3
Klaipėdos	18	25	5	2
Radviliškio	16	29	5	1
Bendra respondentų nuomonė %	37,8	48,5	11,0	3,0

Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Geriausiai mokymo sistemą vertina Vilniaus regiono apklaustieji, blogai vertinančių kvalifikacijos sistemą respondentų daugiausia Kauno regione. Galima daryti prielaidą, kad Vilniaus regione apklausoje dalyvavę darbuotojai yra labiau patenkinti vykdomais mokymais, kurie organizuojami geležinkelio direkcijoje Vilniuje. Labiau atitolusių regionų Kauno, Klaipėdos, Radviliškio respondentai, vertindami mokymo sistemą, neigiamą nuomonę pareiškė 14% apklaustųjų.

Tyrimo metu siekiama sužinoti, kiek apklaustų darbuotojų kelia savo kompetenciją kituose ne bendrovės organizuojamuose mokymuose. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad mažuma (apie 26%) tyrime dalyvavusių respondentų savo kompetenciją kelia kituose ne bendrovės organizuojamuose mokymuose. Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad kompetenciją daugiau kelia kituose mokymuose Radviliškio ir Klaipėdos apklausti respondentai.

3.4.2. lentelė

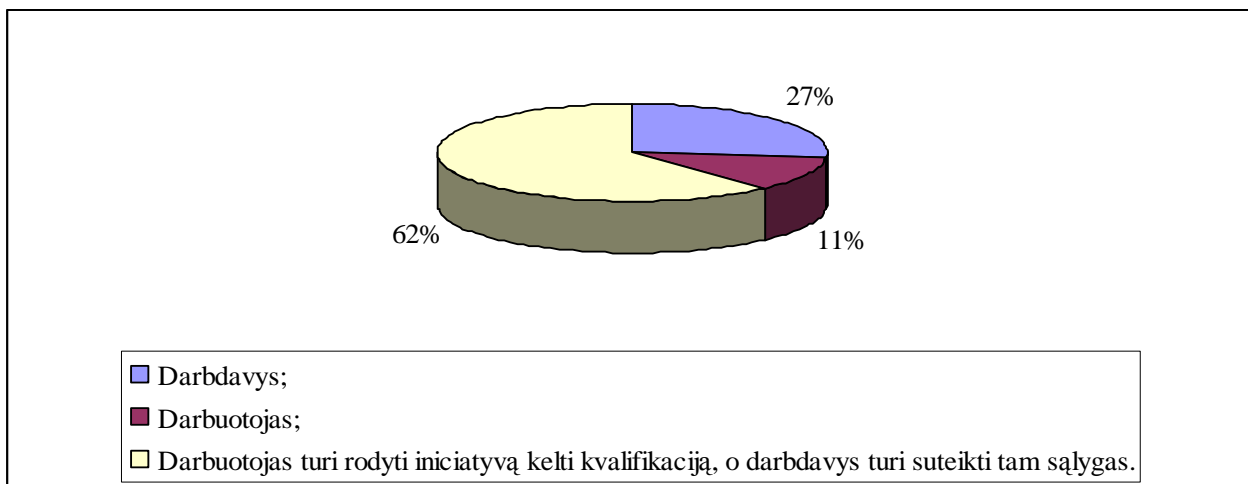
Tyrimo dalyvių (N=200) AB „Lietuvos geležinkeliai“ keliančių savo kompetenciją kituose mokymuose (ne geležinkelio organizuojamuose)?

Atsakymai	Regionas				N	%
	Vilniaus	Kauno	Klaipėdos	Radviliškio		
Taip	8	10	11	22	51	25,5
Ne	42	40	39	28	149	74,5

Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Remiantis 3.4.2. lentelės duomenimis galima daryti prielaidą, kad bendrovėje nepakankamas dėmesys darbuotojų individualiam mokymuisi ir tobulėjimui, daugiau organizacijos mokymo sistema siejama su darbuotojo atliekamu darbu, užimamomis pareigomis organizacijoje. Bendrovėje remiami darbuotojai studijuojantys geležinkelio transporto specialybę, kuriems dalinai apmokamos studijas.

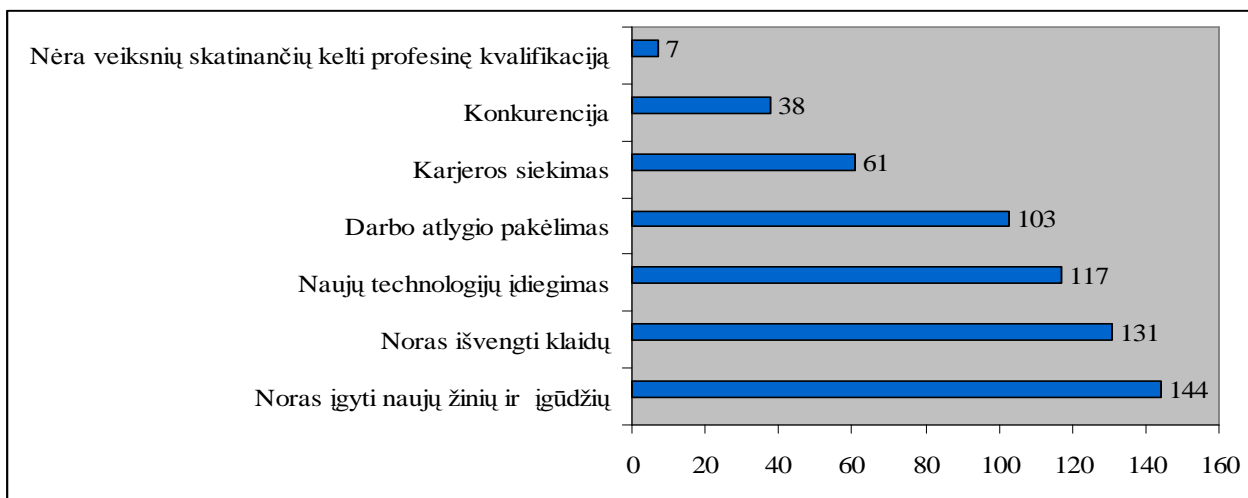
Atliekant tyrimą respondentams buvo pateiktas klausimas: „Kas turi rūpintis darbuotojo kvalifikacijos kėlimu?“



3.4.1 pav. Tyrimo dalyvių (N=200) AB „Lietuvos geležinkeliai“ vertinimas: „Kas turėtų rūpintis darbuotojo kvalifikacijos kėlimu?“
 Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Gauti duomenys 3.4.1. paveiksle rodo, kad daugumos respondentų nuomone darbuotojas turi rodyti iniciatyvą, o darbdavys turi sudaryti sąlygas, 11% mano, kad kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbuotojas. Galima daryti prielaidą, kad visi šie darbuotojai turi vidinę motyvaciją tobulėti. Tik mažuma 27% apklaustų respondentų teigia, kad kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis darbdavys.

Anketinės apklausos metu pavyko atskleisti veiksnius sąlygojančius respondentus kelti profesinę kvalifikaciją. Atlikto tyrimo metu gauti rezultatai pateikti 3.4.2. paveiksle parodo, kad profesinės kvalifikacijos svarbiausiu veiksmiu respondentai pasirinko - norą įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Mažiausiai skatinančiu veiksmiu respondentai pasirinko karjeros siekimą, konkurenciją. Turintys galimybę siekti karjeros, darbuotojai tampa lojaliais organizacijos darbuotojais.



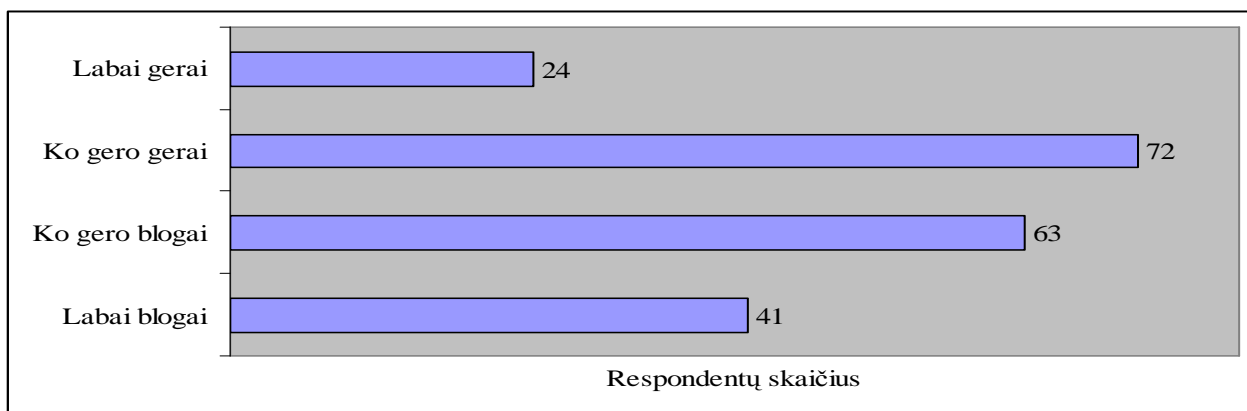
3.4.2 pav. Veiksniai skatinantys geležinkelio darbuotojus kelti profesinę kvalifikaciją
 Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Iš 3.4.2. paveikslo matyti, kad darbuotojai kelti kvalifikacija skatina noras įgyti žinių ir įgūdžių reikalingų atliekamam darbui. Galima daryti prielaidą, kad bendrovėje nekeliama asmeninė motyvacija darbuotojui tobulėti siekiant karjeros ar jaučiant konkurenciją. Bendrovė suteikdama galimybę darbuotojui mokytis ir tobulėti profesinėje srityje. Praktikoje įrodyta, kad darbuotojų mokymu galima pasiekti abipusius – darbuotojo (geresnis darbas, paaukštinimas) ir darbdavio (aukšti bendrovės rodikliai) tikslus.

Apibendrintai galima teigti, kad visi respondentai teigiamai vertina mokymo sistemą, tačiau ketvirtadalis savo kompetencija kelia kituose ne geležinkelio organizuojamuose mokymuose. Nepakankamas dėmesys darbuotojų individualiam mokymuisi ir tobulėjimui rodo nepakankamą bendrovės įsitraukimą į mokymo procesą. Apklaustieji sutinka, kad mokytis turi norėti darbuotojas, o darbdavys turi sudaryti sąlygas. Tyrimas rodo, kad respondentai nejaučia bendrovėje konkurencijos ir mokytis neskatina karjeros siekimas. Darbuotojai, turintys karjeros galimybę yra lojalūs įmonei, darbas jiems netampa rutina ir yra įdomus, tokie darbuotojai siekia tobulėjimo įvairiuose srityse.

3.4.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo ne darbo vietoje tyrimo rezultatų analizė

Siekdama integracijos į transeuropinius tinklus pastaruosius penkis metus bendrovė sparčiai diegia naujas technologijas. Darbuotojų prisitaikymui prie naujų darbo sąlygų, sukurta kvalifikacijos tobulinimo sistema, kur personalo tarnyba organizuoja išvažiuojamuosius mokymus (mokymai ne darbo vietoje). Vykdomiems mokymams įvertinti skirtas anketinės apklausos vienuoliktasis trijų klausimų blokas. Pirmuoju klausimu apklausos dalyvių buvo klausama: “Kaip vertinate gaunamą informaciją apie mokymus ne darbo vietoje?.

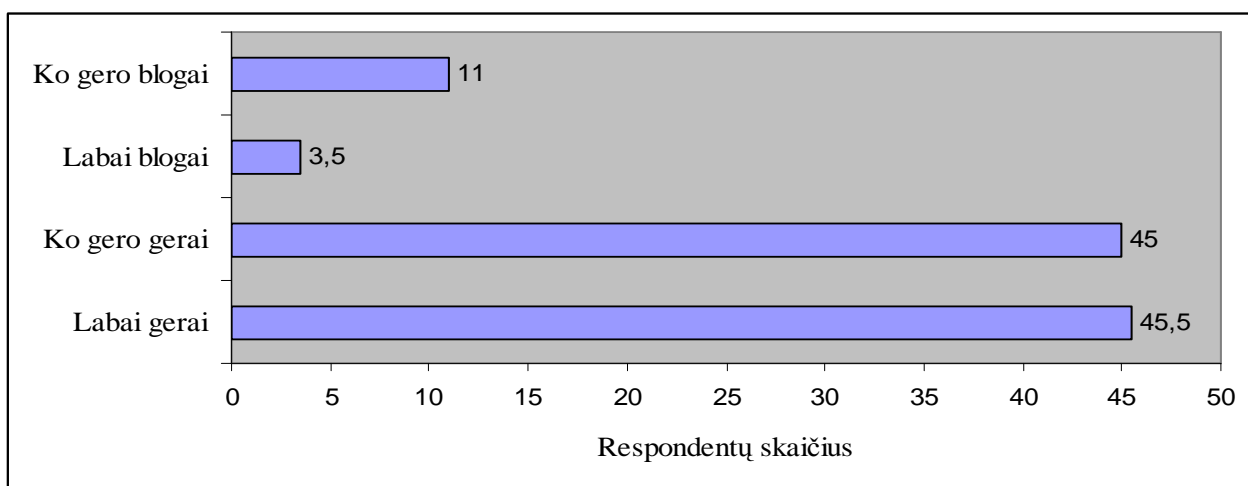


3.4.1.1. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) AB „Lietuvos geležinkeliai“ gaunamos informacijos vertinimas apie išvažiuojamuosius mokymus?

Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

3.4.1.1. paveikslo duomenys rodo, kad tarp daugumos (apie 52%) apklaustųjų dominuoja neigiama nuomonė gaunant informaciją apie mokymus. Gaunamą informaciją gerai vertina apie 48% apklaustųjų. Bendrovės tinklalapyje nuo 2010 metų darbuotojai informuojami apie sudarytus mokymo planus, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tvarkaraščius. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai asmeniškai šiuo klausimu domisi mažai. Respondentų neigiama nuomonė parodo, kad darbo vietose informacija iš vadovų ir informacinių leidinių apie kvalifikacijos kėlimo išvažiuojamuosius kursus nėra pakankama.

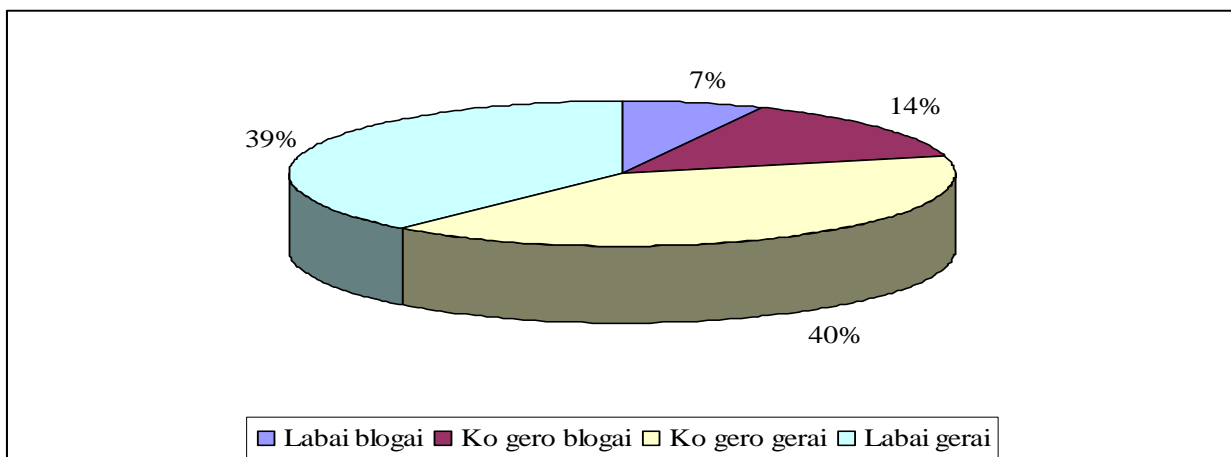
Siekiant sužinoti respondentų nuomone apie sudaromas bendrovės sąlygas išvažiuojamuosiuose mokymuose pateiktas antrasis bloko klausimas. 3.4.1.2. paveiksle pateikiami respondentų atsakymai į klausimus, susijusius su organizacijoje sudarytomis mokymosi sąlygomis. Gauti rezultatai rodo, didelį atotrūkį tarp teigiamo ir neigiamo vertinimo, dėl sudaromų mokymosi sąlygų. Respondentų nuomonė yra palanki: 85,5% apklausoje dalyvavusių respondentų sudarytas sąlygas vertina teigiamai, neigiamai vertina 14,5% apklaustųjų.



3.4.1.2. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) AB „Lietuvos geležinkeliai“ vertinimas, dėl bendrovėje sudaromų mokymo sąlygų
Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

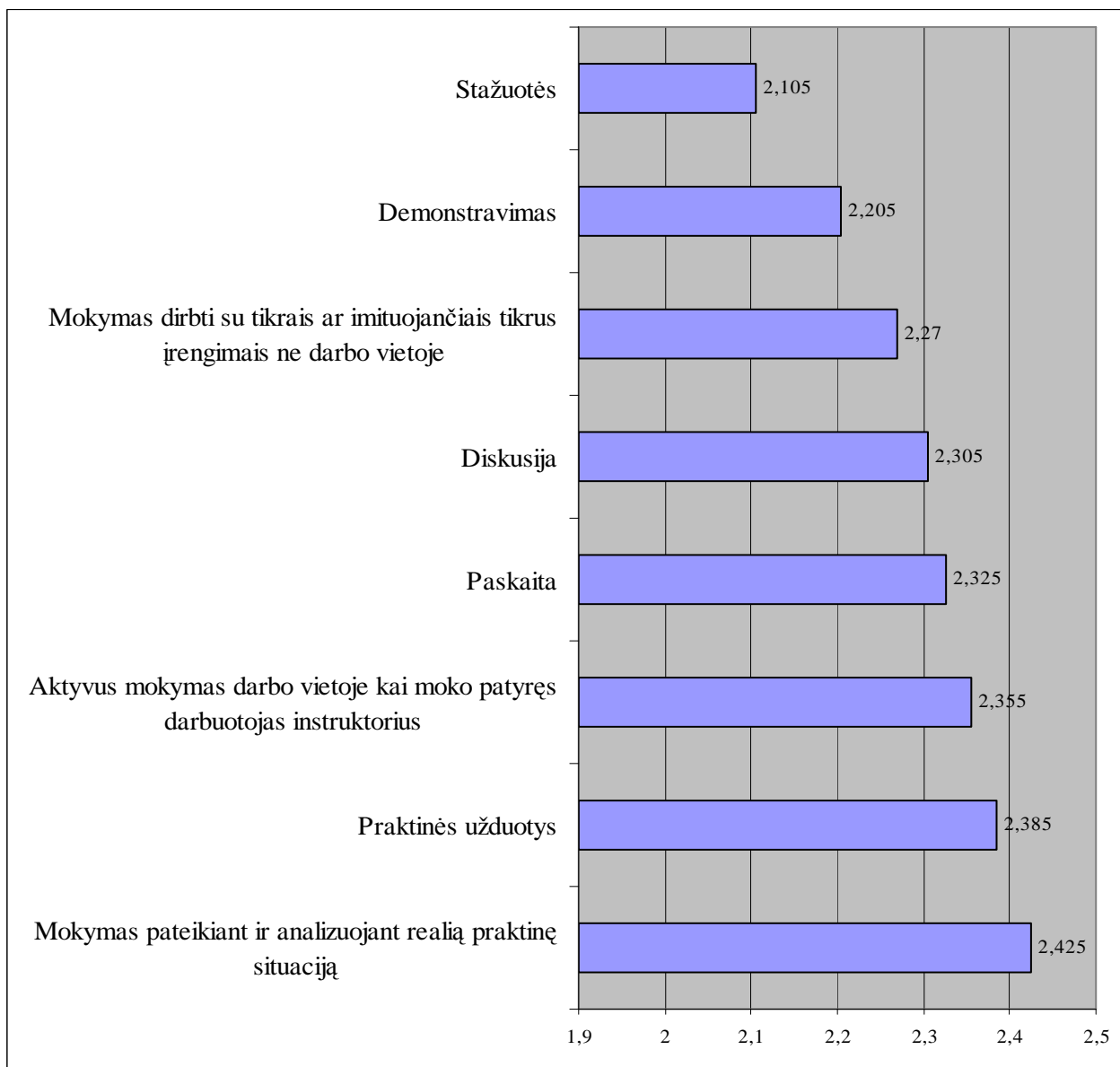
Galima daryti prielaidą, kad respondentų tokią nuomonę įtakoja nieko nekainuojantys mokymai, darbdavio mokamas atlyginimas mokymosi metu, apmokamos komandiruotės išlaidos (viešbutis dienpinigiai ir kelionė), derinamas darbo laikas išvykti į mokymus. Teigiama respondentų nuomonė rodo, kad darbdavys yra suinteresuotas darbuotojų tobulinimu, sudarydamas palankias mokymo sąlygas trumpalaikiams mokymams.

Paskutiniuju bloko klausimu siekiama ištirti respondentų nuomonę apie išvažiuojamuosius mokymus.



3.4.1.3. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) vertinimai apie išvažiuojamuosius mokymu sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Mokymo naudingumą lemia taikomi mokymo metodai. Siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę sudarytas antrasis blokas klausimų išvažiuojamuosiuose mokymuose taikomų metodų vertinimui. Tyrimo dalyvių atsakymai buvo koduojami (nuo 0 iki 3). Vertinimo centrinės tendencijos artėjimas prie 3 rodo, kad mokymo metodai taikomi mokymuose vertinami labai gerai.



3.4.1.4. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) nuomonė apie išvažiuojamuosiuose mokymuose taikomus metodus

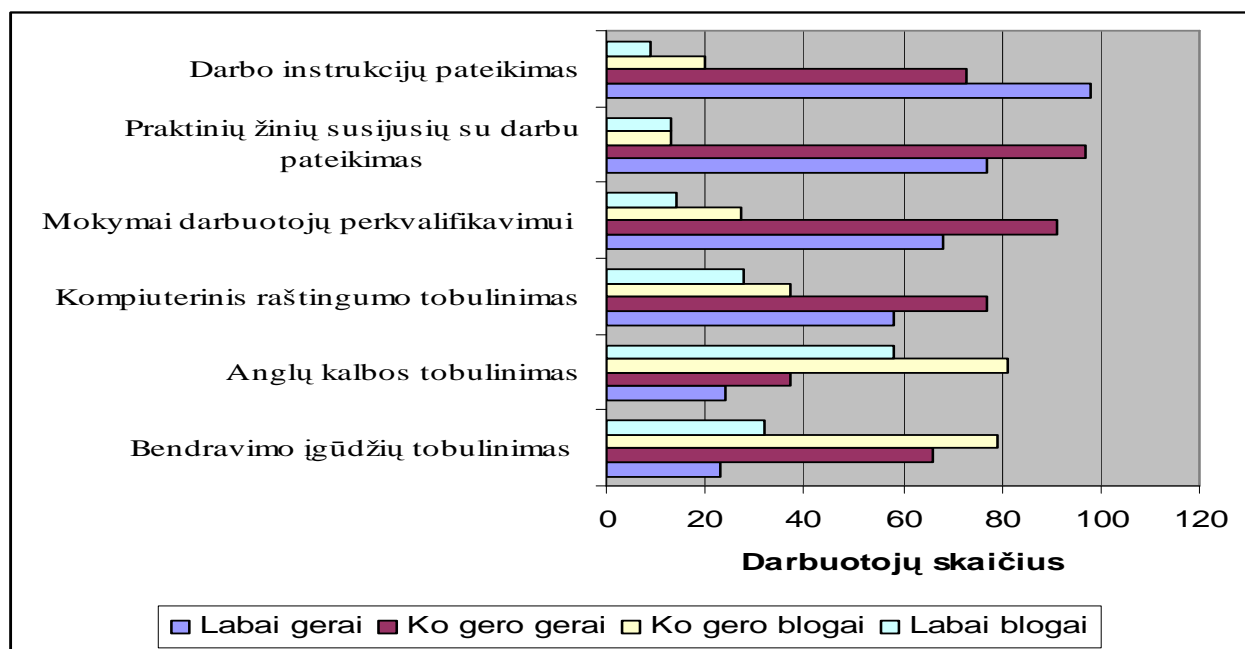
Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

3.4.1.4. paveikslo duomenys rodo, kad respondentai visus taikomus metodus vertina gerai. Iš visų skalėje pateiktų mokymo metodų aukščiausiais balais įvertinti privalumus ir naujas galimybes teikiantys grupinio mokymo metodai, tai mokymas pateikiant ir analizuojant realią praktinę situaciją - 2,425 balo, praktinės užduotys – 2,385 balo, mokymas darbo vietoje, kai moko patyręs darbuotojas instruktorius – 2,355 balo. Žemiausiais balais vertinama stažuotė – 2,105 balo.

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai siekia įgyti kuo daugiau žinių ir praktinės patirties, todėl teigiamai vertino grupinio mokymo metodus, kuriuose yra skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai. Respondentų vertinimas mokymuose taikomų

mokymo metodų rodo, kad apklaustieji suinteresuoti mokymosi nauda. Žemiausiu balu vertinta stažuotę galima pagrįsti tuo, kad tarp apklaustųjų maža dalis dalyvauja stažuotėse. Reorganizaciniame laikotarpyje į stažuotės siunčiami dauguma vadovų ir konkrečios srities darbuotojai, kurioje numatyti pasikeitimai

Siekiant sužinoti darbuotojų nuomone apie išvažiuojamuosiuose mokymuose asmeninių ir profesinių gebėjimų tobulinimą pateiktas trečias klausimų blokas. Pirmaisiais trimis klausimais vertinimui pateikiamas: darbo instrukcijų išaiškinimas, darbo technologijos pasikeitimo išaiškinimas ir mokymai darbuotojų perkvalifikavimui. Gauti duomenys 3.4.1.5. paveiksle rodo, kad respondentai labai gerai ir gerai vertina profesinių žinių tobulinimą. Dauguma respondentų 49% labai gerai vertino darbo instrukcijų pateikimą, daugiausia neigiamai įvertinti mokymai darbuotojų perkvalifikavimui.



3.4.1.5. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant asmeninių ir profesinių gebėjimų tobulinimą

Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Siekiant įvertinti asmeninių gebėjimų tobulinimą, respondentai vertino: kompiuterinio raštingumo, anglų kalbos, bendravimo įgūdžių tobulinimą.

Kompiuterinio raštingumo mokymų vertinimas 3.4.1.5. paveiksle rodo, kad tarp apklaustųjų dominuoja palanki nuomonė. 62% respondentų iš jų 8% specialistų ir 16% tarnautojų kompiuterio raštingumo mokymus vertina teigiamai. 38% respondentų iš jų daugiausia priklausančių kitų profesijų darbuotojų kategorijai neigiamai įvertino kompiuterinio raštingumo mokymus.

Anglų kalbos tobulinimą 69,5% respondentų vertinta neigiamai. Daugiausia anglų kalbos

tobulinimą neigiamai vertino specialistai ir tarnautojai iš Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos regionų. Tyrimas parodė, kad šiuose regionuose darbuotojams yra reikšmingas anglų kalbos mokėjimas. Galima daryti prielaidą, kad minėtuose regionuose vykdant tarptautinius vežimus darbuotojams stinga anglų kalbos žinių, gauti rezultatai rodo, kad bendrovėje nėra kreipiamas reikiamas dėmesys tobulinti ši darbuotojų gebėjimą. Teigiamai vertina tik ketvirtadalis apklausoje dalyvavusių respondentų, iš jų 7% pagal užimamas pareigas dirba vadovais Vilniaus regione. Šią nuomonę gali grįsti tuo, kad atskirai organizuojami vadovų anglų kalbos įgūdžiai yra tobulinami geriau nei kitų pareigas užimančių darbuotojų.

Respondentų vertinimas tobulinant bendravimo įgūdžius pateikiamas 3.4.1.5.paveiksle. Tyrimo duomenys rodo, kad respondentai užimantys: specialisto, tarnautojo ir kitų profesijų ir tai sudarė 48% apklaustųjų, kurie pareiškė neigiamą nuomonę bendravimo įgūdžių tobulinime. Tarp apklaustų dvidešimties vadovų, bendravimo įgūdžių tobulinimą ko gero blogai vertino 8 respondentai.

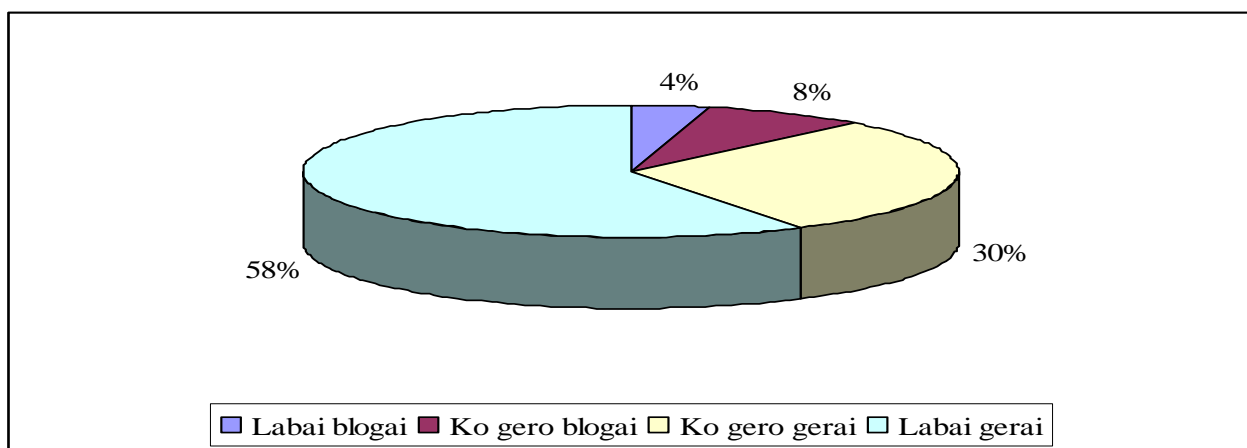
Anketinėje apklausoje pateiktas atviras klausimas, ko pageidauja išvažiuojamuosiuose mokymuose. Pageidavimus pateikė apie ketvirtadalį (46) anketas pildžiusių respondentų. Išvažiuojamuosiuose mokymuose respondentai pageidauja daugiau „praktinių užduočių“, „kitų stočių atliktų revizijos analizės ir išaiškinimo“, „tos srities ne tik teorinių, bet ir praktikos žinių turinčių mokytojų“, „vaizdinės medžiagos pateikimo“.

Apibendrintai galima teigti, kad bendrovėje labai svarbu sudaryti tinkamas sąlygas mokymuisi ir svarbu skatinti darbuotojų išipareigojimą nuolatinei kaitai. Respondentai aukščiausiais balais vertina grupinio mokymo metodus, kuriuose yra skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai. Respondentai siekia įgyti kuo daugiau žinių ir praktinės patirties. Profesinis tobulėjimas įvertinamas teigiamai, tuo tarpu bendrųjų įgūdžių tobulinimas respondentų vertinamas neigiamai. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas susijęs su bendrovės veiklos būtinybe ir nėra pakankamai derinamas su individualiais darbuotojų tikslais. Šiuo atveju bendrovei svarbiausia yra organizacija ir jos poreikiai, o individas svarbus tik kaip darbuotojas, turintis reikalingas kompetencijas.

3.4.2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje pagal regionus

Siekiant užtikrinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ efektyvią veiklą, darbuotojai turi nuolat mokytis ir tobulėti pačioje bendrovėje. Dirbantiems geležinkelyje reikalingos specialios tam tikros srities žinios. Mokymus darbo vietoje lemia Lietuvoje veikiantys įstatymai, reglamentuojantys

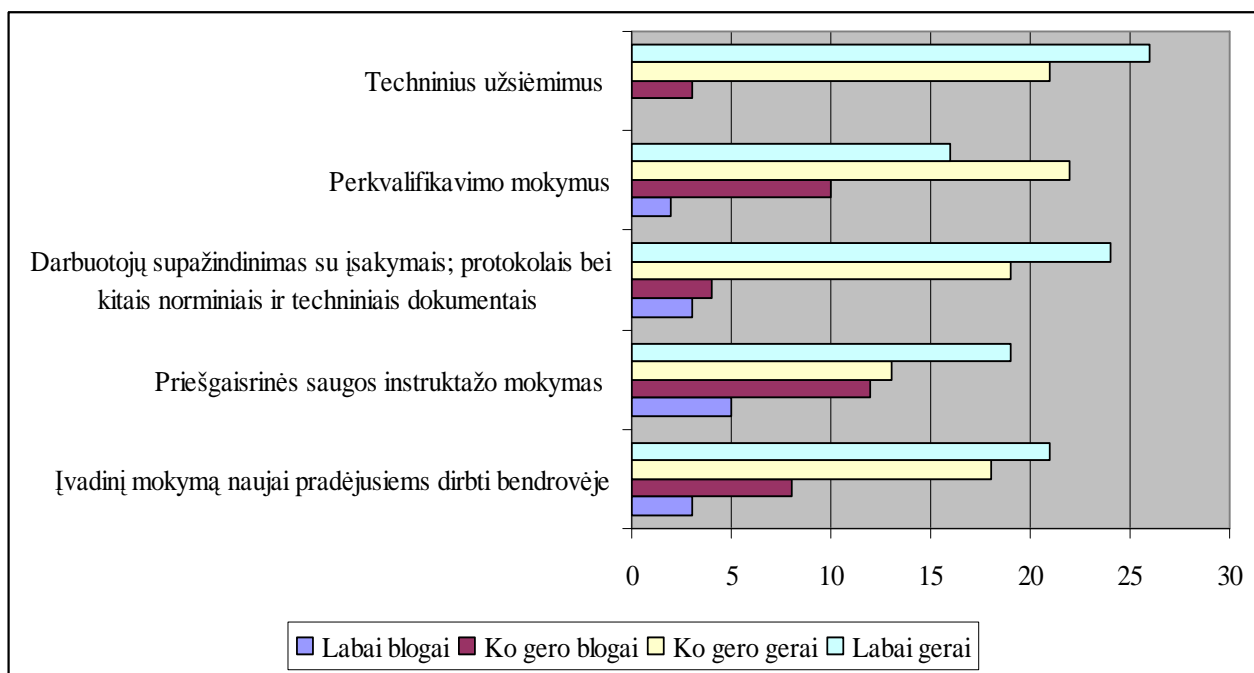
saugą darbe, priešgaisrinę saugą, aplinkosaugą ir darbą su pavojingais krovniais. Mokymams darbo vietoje rengiamos mokymo programos ir mokymo planai. Po kiekvienų mokymų darbuotojams skiriamos praktinės užduotys mokymų įvertinimui. Naujai priimti darbuotojai pagal pareigybes yra mokomi darbo vietoje priskiriant patyrusį darbuotoją. Pasiruošęs darbui, darbuotojas tikrinamas teoriškai ir praktiškai. Siekiant įvertinti mokymus darbo vietoje pagal regionus, anketinėje apklausoje respondentų buvo klausama: „Kaip vertinate mokymus darbo vietoje?“



3.4.2.1. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje
Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

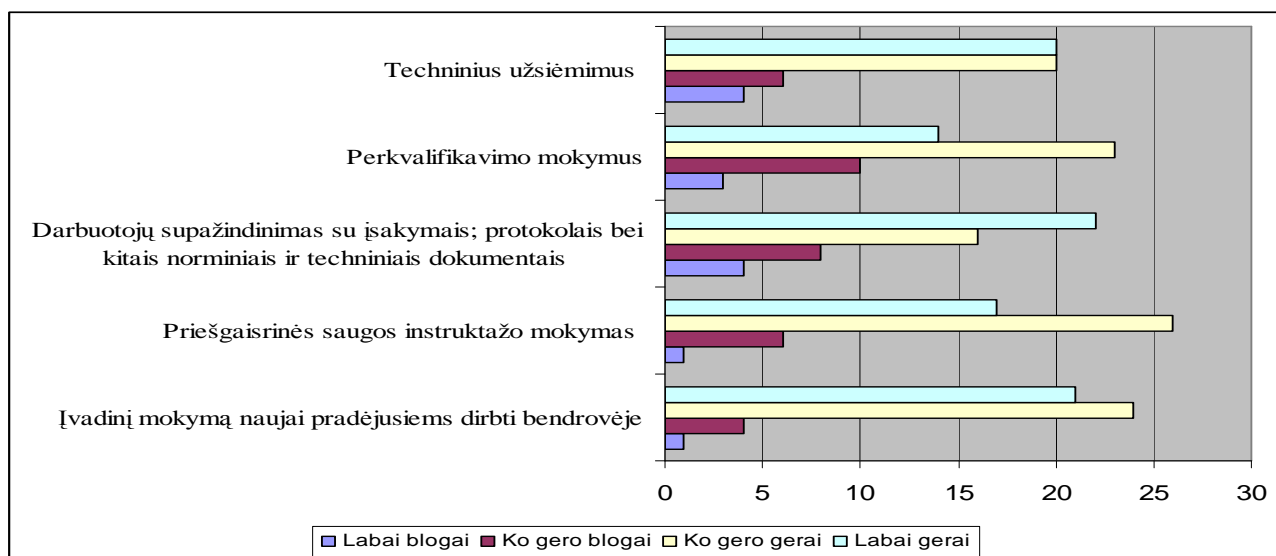
Gauti tyrimo duomenys rodo, kad apklaustieji palankiau vertina mokymus darbo vietoje nei mokymus ne darbo vietoje. 88% apklaustųjų pareiškė teigiamą nuomonę, tuo tarpu neigiamai vertina 12% apklaustųjų. Teigiama nuomonė dominuoja tarp Radviliškio ir Klaipėdos respondentų. Tokia nuostata rodo, kad tarp apklaustų darbuotojų dominuoja teigiama nuostata mokytis ir tobulėti. Darbuotojai įvertina mokymo naudą.

Siekiant gilesnės analizės apie mokymus darbo vietoje pagal regionus, anketoje pateikiamas ketvirtas blokas klausimų, kuriais įvertinama: įvadinis mokymas naujai pradėjusiems dirbti bendrovėje, priešgaisrinės saugos instruktažo mokymas, periodinį darbų saugos instruktažo mokymas, darbuotojų supažindinimas su įsakymais; protokolais bei kitais norminiais ir techniniais dokumentais, techniniai užsiėmimai.



3.4.2.2. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje Vilniaus regione
 Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

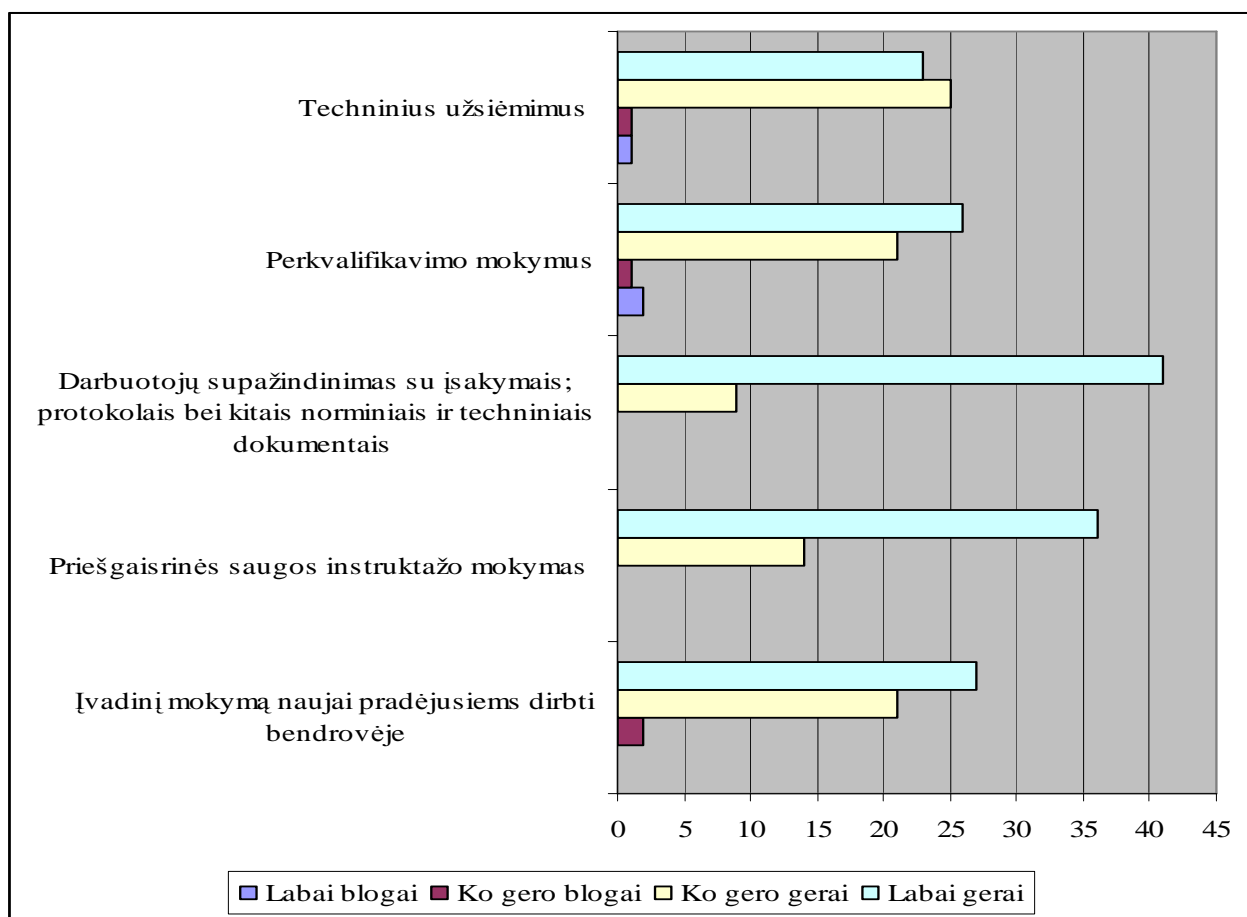
Atlikto tyrimo metu gauti rezultatai rodo, kad Vilniaus regione vykdomi techniniai užsiėmimai vertinami geriausiai, tuo tarpu priešgaisrinės saugos instruktažui respondentai pareiškė daugiausia neigiamos nuomonės. Gautus duomenis galima grysti tuo, kad techninių užsiėmimų metu darbuotojai tobulinasi praktiškai ir įgyja darbui reikalingų žinių, tuo tarpu daugiausia neigiamų įvertinimų susilaukęs priešgaisrinės saugos instruktažo mokymas leidžia daryti prielaidą, kad šiuos mokymus vykdančys specialiai turintys tam tikrą kvalifikaciją nesuteikia reikiamų žinių.



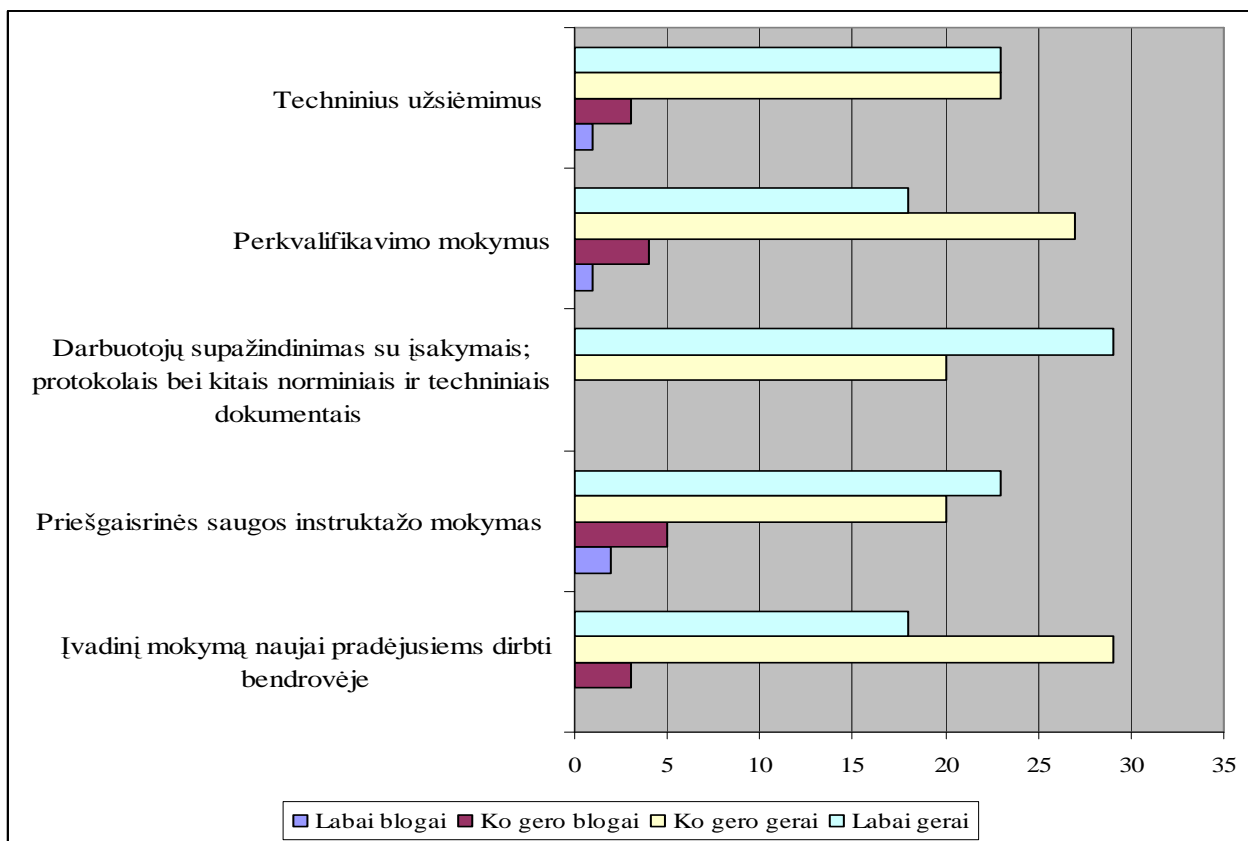
3.4.2.3. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje Kauno regione
 Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Analizuojant Kauno regiono respondentų nuomonę gauti rezultatai rodo, kad šiame regione darbuotojai geriausiai vertina įvadinį mokymą pradėjusiems dirbti, bei priešgaisrinės saugos instruktažo mokymus. Neigiamų vertinimų daugiausiai pareiškė perkvalifikavimo mokymams. Prieš atliekant naują darbą svarbu išmokti naujų nežinomų dalykų. Galima daryti prielaidą, kad šiame regione skiriant mokymo instruktorius perkvalifikavimui nepakankamai įvertintas jų išsilavinimas, kvalifikacija, gebėjimas bendrauti su besimokančiuoju. Šiame mokyme svarbiausios žinios pagrįstos praktika.

Atlikto tyrimo metu gauti rezultatai rodo, kad Klaipėdos regione dauguma mokymu darbo vietoje vertinta labai palankiai. Geriausiai įvertintas darbuotojų supažindinimas su įsakymais ir kitais norminiais aktais, priešgaisrinės saugos instruktažas, įvadinis mokymas pradėjusiems dirbti. Pavieniai respondentai pareiškė neigiamą nuomonę, dėl techninių užsiėmimų ir perkvalifikavimo mokymų. Galima daryti prielaidą, kad šiame regione suformuota aukštos kvalifikacijos darbuotojų grupė vykdanči mokymus gamybiniam personalui.



3.4.2.4. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje Klaipėdos regione
 Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa



3.4.2.5. pav. Tyrimo dalyvių (N=200) pasiskirstymas vertinant mokymus darbo vietoje Radviliškio regione
 Sudaryta autoriaus remiantis šaltiniu: AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų anketinė apklausa

Analizuojant Radviliškio regiono respondentų nuomonę gauti rezultatai rodo, kad regiono respondentai tik teigiamą nuomonę pareiškė dėl darbuotojų supažindinimo su įsakymais ir kitais norminiais aktais. Dauguma gerai vertino ir įvadinį mokymą, kurį galima vertinti, kaip individualią mokymo ar patirties, profesinių gudrybių perdavimo formą. Neigiamų įvertinimų daugiausiai pareikšta priešgaisrinės saugos instruktažo mokymams.

Anketinėje apklausoje pateikiamas ir atviras klausimas, respondentų pageidavimams išsakyti. Gautos anketos duomenys rodo, kad darbuotojai vengia įrašyti savo pageidavimus. Iš 200 anketų pageidavimus mokymams darbo vietoje įrašė vos ketvirtadalis. Galima pastebėti, kad mokymams darbo vietoje pageidavimai panašūs, tai daugiau praktinių užduočių, kvalifikuotų instruktorių ir mokymus vedančių darbuotojų. Vienas iš išskirtinių pageidavimų yra: „darbdavys mokymų programas turėtų sudaryti remdamasis revizijos metu išaiškintomis darbuotojų klaidomis“, „mokymuose supažindinti darbuotojus informacinių sistemų patobulinimais“.

Apibendrinus galima teigti, kad respondentai kiekvieną ketvirtį vykdomus bendrovėje mokymus darbo vietoje vertina palankiai. Detalizuojant mokymus darbo vietoje į konkrečius mokymus pagal regionus, darbuotojų apklausa parodė, kad Vilniaus ir Radviliškio regiono respondentai vertina

nepakankamai kvalifikuotai atliekamą priešgaisrinės saugos instruktavimą šiuose regionuose. Įvadinio mokymo teigiami vertinimai Kauno ir Radviliškio regionuose parodo, kad naujai pradėję dirbti darbuotojai tinkamai supažindinami su darbo sąlygomis, būsimois pareigomis ir atsakomybe. Išskirtinai Klaipėdos regiono respondentai dauguma mokymų darbo vietoje vertina teigiamai tai rodo, kad mokymuose sprendžiamos aktualios darbo problemos, suformuota kvalifikuota aukštos kvalifikacijos personalo mokymo grupė vykdanči mokymus gamybiniam personalui, darbuotojai įgyja konkrečias žinias konkrečiam darbui atlikti ir įsigaliojančių dokumentų pritaikymą konkrečiose situacijose.

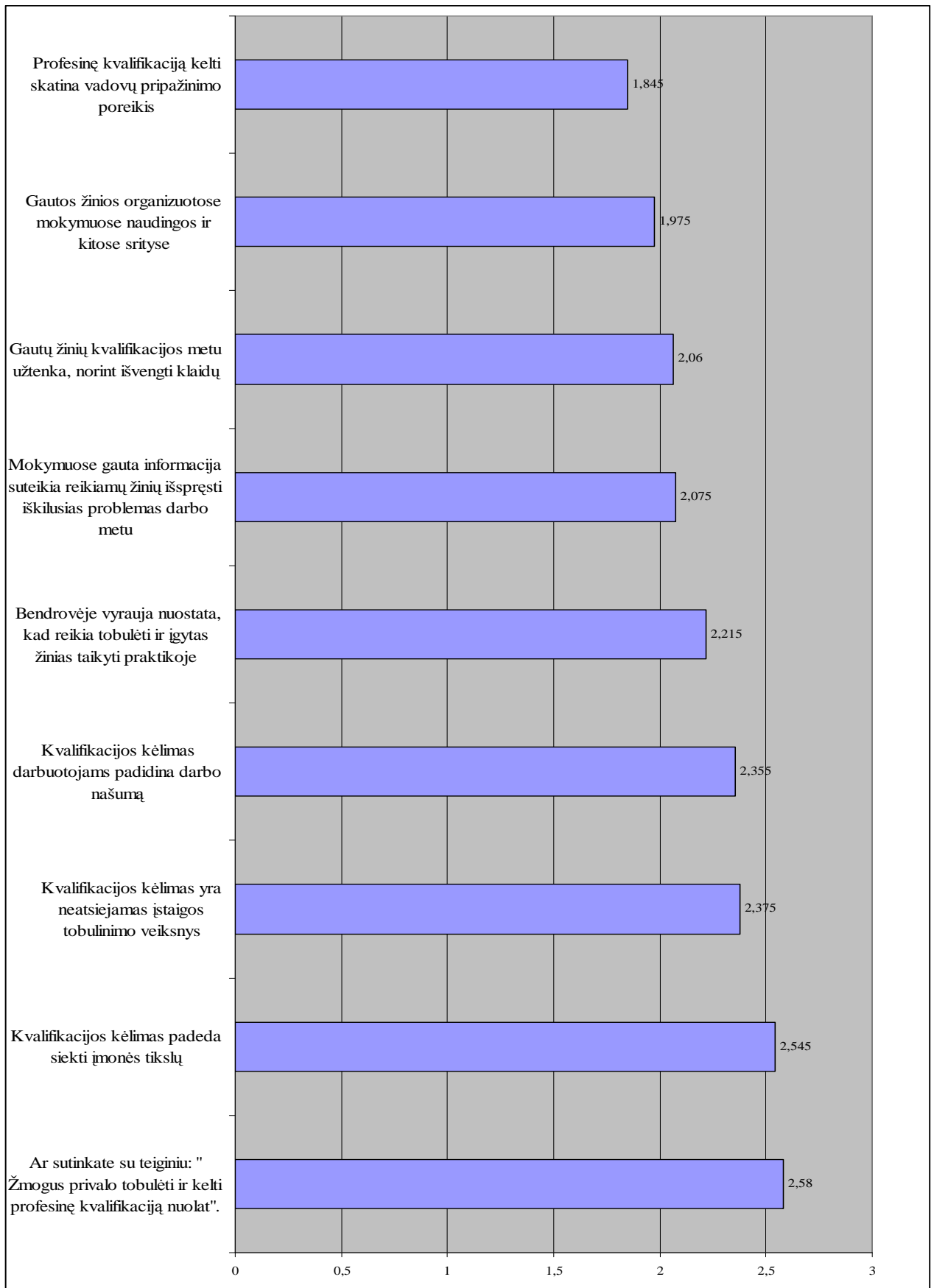
3.4.3. Respondentų požiūris į AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimą

Siekiant apklaustųjų požiūrio į kvalifikacijos tobulinimą bendrovėje, anketoje buvo pateiktas penktasis klausimų blokas. Tyrimo dalyvių atsakymai buvo koduojami (nuo 0 iki 3) Vertinimo centrinės tendencijos artėjimas prie 3 rodo, kad tyrimo dalyviai sutinka su teiginiu. 3.4.3.1. paveiksle pateikiamas požiūris į AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimą.

Nustatyta, kad respondentų sutikimas su teiginiu: „Žmogus privalo tobulėti ir kelti profesinę kvalifikaciją nuolatos“ yra aukštas. Su šia nuostata vieningai sutiko Klaipėdos ir Radviliškio respondentai. Sutikimas su teiginiu rodo, kad darbuotojai nusiteikę mokytis ir turi vidinę motyvaciją,

Aukštai vertinta nuostata: „kvalifikacijos kėlimas padeda siekti įmonės tikslų“. Šiam teiginiui pritarė daugiausia respondentų iš Kauno regiono. Šios nuostatos įvertinimas leidžia daryti prielaidą, kad respondentai nori tobulėti ir tai įsijungti į įmonės veiklą.

Atlikto tyrimo metu pastebėta, kad respondentai mažiausiai pritarė nuostatai: „profesinę kvalifikaciją skatina kelti vadovų pripažinimas“. Kiekvieno vadovo uždavinys žmoguje išlaikyti norą tobulėti visą gyvenimą. Nauji įrengimai ir diegiamos informacinės technologijos yra gerai, bet be tinkamai apmokytų darbuotojų jos bus bevertės arba procesas bus ne tiks efektyvus.



3.4.3.1. pav. Tyrimo dalyvių požiūris į AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimą

Apibendrinus galima daryti išvada, kad, apklaustieji suvokia tobulinimo būtinybę, tačiau pasigenda vadovų skatinančio požiūrio. Respondentai mano, kad kvalifikacijos tobulinimas yra neatsiejamas įmonės tobulinimo veiksnys, tuo pačiu didinantis darbo našumą ir padedantis siekti įmonės tikslų. Bendrovėje plačiai tobulinamos profesinės žinios, kurių darbuotojai nelabai gali pritaikyti kitose srityse. Respondentai mokymuose pasigenda žinių, kad galėtų išspręsti darbo vietoje iškilusias problemas.

3.4.4 Socialinių demografinių kintamųjų įtaka kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimui

Sociodemografinių kintamųjų įtaka vertinant AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą buvo analizuojama taikant Kruscal'o ir Willis'o H testą. Reikšmingumo slenkstis $P \leq 0,05$. Duomenys pateikiami 3.4.4.1 lentelėje.

3.4.4.1 lentelė

Sociodemografinių kintamųjų įtaka vertinant AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą

Demografiniai kriterijai	Jūsų lytis	Jūsų amžius	Jūsų darbo stažas	Jūsų išsilavinimas
Vertinimo kriterijai				
Kvalifikacijos tobulinimo sistemą			Darbo stažas daugiau nei 25m. P=0,87	
Išvažiuojamuosius kvalifikacijos ar mokymo kėlimo kursus				I>N P=0,67
Organizuojamus mokymus darbo vietoje			Darbo stažas daugiau nei 20 m. P=0,85	

Išanalizavus demografinių kintamųjų įtaka vertinant AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą galima teigti, kad:

- kvalifikacijos tobulinimo sistemą geriau vertina daugiau nei 25 metų darbo stažą turintys darbuotojai (N=78), negu darbuotojai turintys darbo stažą iki 10 metų (N=32). Tarp šių darbuotojų pareiškusių teigiamą nuomonę dominuoja vyresnio amžiaus (50-60 m.) respondentai. (N=67).
- Išvažiuojamuosius kvalifikacijos ar mokymo kėlimo kursus, geriau vertina aukštesnį išsilavinimą turintys respondentai, taip pat išryškėja, kad šiuos mokymus palankiau vertina tarnautojai N=56 nei kitų profesijų darbuotojai N=24
- Organizuojamus mokymų darbo vietoje teiginiui pritaria 20-30 metų darbo stažą turintys respondentai(N=79), teigiamą nuomonę suformavo respondentai turintys vidurinį išsilavinimą (N=52).

IŠVADOS

Išanalizavus teorinius ir praktinius AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo tobulinimo aspektus, galima daryti išvadas, kad:

Integracijos procesas į Europos Sąjungos geležinkelių tinklą, sąlygoja naujų technologijų diegimą ir jų kvalifikuotą aptarnavimą. Bendrovėje mažiau nei pusę dirbančiųjų igiję geležinkeliečio profesiją, ateityje didėjantis darbuotojų skaičius bendrovėje didins mokymo prioritetus – geležinkelio specializacijos profesinės kvalifikacijos kėlime. Sistemingas geležinkelio bendrovės darbuotojų kvalifikacijų tobulinimas tampa neišvengiamas ir sąlygoja nuolatinį atsinaujinimą transporto sistemoje.

Bendrovėje sukurta ilgalaikė personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuriamos kvalifikacijos tobulinimo strategijos, rengiamos mokymo programos, sudaromi kasmetiniai mokymo planai, organizuojami mokymai bendrovėje ir už jos ribų. Ekspertų nuomone, skiriamos lėšos formuoja nuolatinę mokymosi kultūrą. Bendrovėje trūksta finansinių išteklių numatytai mokymo politikai įgyvendinti. Reikiamų lėšų sumažinimas sąlygoja tai, kad neatnaujintos mokymo auditorijos, mokymo bazei trūksta įrangos ir šiuolaikinių priemonių šiuolaikinių orgtechnikos priemonių, mokomųjų imitacinių kompiuterinių programų. Tuo tarpu 87% anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą vertino teigiamai.

86% anketinės apklausos respondentų teigiamai vertino sudaromas mokymo sąlygas gilinti žinias ir tobulinti įgūdžius geležinkelio transporto srityje. Tyrime dalyvavę respondentai pasigenda informacijos dėl vykdomų mokymų. Ekspertai pasigenda darbuotojų, dėstančių geležinkelio transporto profesijoms būdinguose mokymuose, pedagoginio pasirengimo kursų pažintinių kelionių. Svarbiausiu veiksniu skatinančių kelti profesinę kvalifikaciją respondentai įvardino - norą įgyti naujų žinių ir įgūdžių, tuo tarpu mažiausiai svarbūs veiksniai - konkurencija ir kajjeros siekimas. 26% apklaustųjų savo kompetenciją didina kituose ne bendrovės organizuojamuose mokymuose, tačiau tokie mokymai bendrovės mokymo sistemoje neskatinami. Organizacijos mokymo sistema siejama su darbuotojo atliekamu darbu, užimamomis pareigomis organizacijoje. Nepakankamas dėmesys darbuotojų individualiam mokymuisi ir tobulėjimui rodo nepakankamą bendrovės įsitraukimą į mokymo procesą.

78% respondentų mokymus ne darbo vietoje vertina teigiamai. Dauguma apklaustųjų teigiamai vertina grupinio mokymo metodus (mokymas pateikiant ir analizuojant realią praktinę situaciją- 2,425 balo), kuriuose skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas, pasidalijimas žiniomis ir patirtimi, ugdomi komandinio darbo įgūdžiai. Mažiausiu balu įvertinta stažuotė -2,105 balo.

Mokymuose ne darbo vietoje respondantai pageidauja konkrečių praktikos studijavimo mokymų. Profesinį tobulinimą respondantai vertina tik teigiamai.

Tyrimas patvirtino iškelta hipotezę, kad darbuotojų netenkina bendrųjų įgūdžių tobulinimas. Bendrovėje darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas vykdomas atsižvelgiant į organizacijos poreikius. Vertindami bendrųjų įgūdžių tobulinimą respondantai pareiškė neigiamą nuomonę. Iš visų bendrųjų įgūdžių 70% respondentų neigiamai vertino anglų kalbos mokymą, bendravimo įgūdžių tobulinimą neigiamai vertino 52% apklaustieji ir kompiuterinio raštingumo mokymus neigiamai vertino - 38% respondentų. Tai pagrindžia darbe suformuluotą hipotezę, kad darbuotojai nepatenkinti bendrovėje bendrųjų įgūdžių tobulinimu.

Mokymus darbo vietoje 88% respondentų vertina palankiai. Išskiriant mokymą darbo vietoje pagal regionus Vilniaus regione respondantai geriausiai vertino techninius užsiėmimus, tuo tarpu priešgaisrinės saugos instruktazui respondantai pareiškė daugiausia neigiamos nuomonės. Kauno regiono respondentų geriausiai vertina įvadinį mokymą pradėjusiems dirbti, neigiamų vertinimų daugiausiai pareiškė perkvalifikavimo mokymams. Klaipėdos regione dauguma mokymų darbo vietoje vertinti labai palankiai, tik pavieniai respondantai pareiškė neigiamą nuomonę, dėl techninių užsiėmimų ir perkvalifikavimo mokymų, tai parodo, kad šiame regione suformuota aukštos kvalifikacijos darbuotojų grupė vykdanči mokymus gamybiniam personalui. Radviliškio respondantai geriausiai vertino įvadinį mokymą, neigiamų įvertinimų daugiausiai pareikšta priešgaisrinės saugos instruktazo mokymams.

Atliktas tyrimas leido nustatyti: teigiamą požiūrį į žmogaus tobulėjimą, ir kad tobulinant darbuotojus siekiama bendrovės tikslų. Kvalifikacijos tobulinimą įvardinti, kaip svarbų bendrovės tobulinimo veiksnį. Atskleisti respondentų požiūrį, kad kvalifikacijos tobulinimas didina darbo našumą, tačiau tobulinant tik profesines žinias, negalima išspėsti visas darbe iškilusias problemas.

REKOMENDACIJOS

AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemoje eliminuoti pasireiškiančias problemas rekomenduojama:

Siekti, kad bendrovė taptų – patrauklus darbdavys šalies darbo rinkoje, o bendrovės stiprybė taptų – aukštos geležinkeliečio profesinės kvalifikacijos, darbštūs, lojalūs ir patikimi darbuotojai.

Skiriant lėšų modernizuoti ir plėsti bendrovės mokymo bazę, nuolatos atnaujinti geležinkelio profesinio mokymo programas, atsižvelgiant į įvairių technologijų naujoves.

Informuoti darbuotojus bendrovės tinklalapyje, skelbiant mokymo tvarkaraščius ir pateikiant sudarytas mokymo programas.

Didinti bendrovės darbuotojų, dėstančių mokymuose pedagoginio pasirengimo gebėjimus, bei materialiai skatinti kompetentingus ir didelę profesinę patirtį turinčius geležinkelio transporto sistemos darbuotojus dėstyti bendrovės organizuojamuose mokymuose.

Akcentuotina, tai, kad siekiant geriausių rezultatų atsižvelgiant į organizacijos ir asmeninius darbuotojo poreikius, didinti bendrovės darbuotojų kompetenciją dviem lygmenimis: organizacijos ir individo. Ugdyti darbuotojų bendruosius įgūdžius, lavinant užsienio kalbų mokėjimą, gilinant kompiuterinio raštingumo žinias. Daugiau dėmesio skirti esamų darbuotojų siekiui įgyti aukštąjį išsilavinimą ir tai skatinti įvairiomis priemonėmis.

Kvalifikacijos kėlime informacijos pateikimui rinktis naujus netradicinius metodus išnaudojant darbuotojų potencialą dirbti grupėse.

Tobulinti bendrovės personalo mokymo kokybę vykdomiems mokymams regionuose. Akcentuotina tai, regionuose pasigendama kvalifikuotų priešgaisrinės saugos mokymų. Penkeriems metams suteikiamas leidimas vykdyti šiuos mokymus darbo vietoje, tame laikotarpyje taip pat vykdyti seminarus ir tobulinti žinias leidimą įgijusiam darbuotojui, kurios lemia kitų darbuotojų žinias.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Šilingienė, V. (2006). Consulting outsourcing in agriculture // Transactions of the Estonian Agricultural University: Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 223. [žiūrėta: 2009-09-01]. Prieiga per internetą:< <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/16/6.pdf>>.
2. Bakanauskienė I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. ISBN 978-9955-112-431-3.
3. Bakanauskienė I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. ISBN 877-8844-131-122-4.
4. Bakanauskienė I., Balvočiūtė R., Balčiūnas, S. (2006). *Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.(37), p. 27-46.
5. Bakanauskienė I., Staniulienė S., Maziliauskaitė, I. (2008). *Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.46, p. 32-44.
6. Balvočiūtė R., Skunčikienė, S.(2007). *Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.42, p. 21-41.
7. Balvočiūtė, R. (2004). *Organizacijos mokymosi elementai ir jų tarpusavio sąveika: kaitos dimensija*. Ekonomika ir vadyba. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas. Kauno technologijos universitetas.
8. Bukantaitė, D.(2006). *Besimokančios tinklinės organizacijos modelis*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.40, p. 22-40.
9. Bukšnytė L., Guštaitienė L., Šinkariova, L. (2008). *Pareiginių kvalifikacinių kompetencijų įgijimas neformalioju ir savaiminiu būdu: psichologo pareigybės pavyzdys*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.45, p. 12-19.
10. Čiutienė R., Adamonienė, R. (2009). *Interaction Between Employee's Interests and Attitude Towards Work as Well as Influence When Forming Career*. Engineering Economics, Nr. 5 (55), p. 33-39.
11. Dessler G., (2001). *Personalo valdymo pagrindai*: Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986 – 850 – 36 – 3.
12. Darbuotojų profesinių gebėjimų plėtojimo įmonėse tyrimas. [žiūrėta: 2009-09-22]. Prieiga per internetą:< <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2148>>.
13. Gaputienė, I. (2003). *Knowledge mangement in organizations*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 28, p. 13-19.

14. Garalis, A. (2004). Besimokanti *organizacija: mokymo(si) metodai ir jų taikymo galimybės*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai. Šiaulių universiteto leidykla. Nr.4. p.81 – 88.
15. Gižienė V., Simanavičienė, Ž.(2009). *Economic evaluation of human recourses*. Economics & managemen, Nr.14, p. 21-28.
16. Europos Sąjungos struktūrinė parama. Akcinės bendrovės "Lietuvos geležinkeliai" vadovų ir darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymas. [žiūrėta 2010-01-19]. Prieiga per internetą:< <http://www.esparama.lt/lt/bpd/zemelapis/?id=456>>.
17. Įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tyrimas. [žiūrėta 2010-01-09]._Prieiga per internetą:< <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1762>>.
18. Investicijų paskirstymas 2007-2010 m. AB "Lietuvos geležinkeliai" darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymui // AB „Lietuvos geležinkeliai“. 2008, Nr.1, p.27-34
19. Jančauskas, E.E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Teorija ir metodologija. Mokomoji knyga. Vilnius. VVAM. ISBN 9955 – 528 – 13 – 3.
20. Jasinavičius R., Ginevičius, R. (2009). Kvalifikacijų sistemos įgyvendinimas užtikrina kvalifikuotų darbuotojų parengimą pagal darbo rinkos poreikius. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986 – 850 – 36 – 3.
21. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Žinių ir besimokančios visuomenės link. Monografija. Kaunas. Kauni universiteto leidykla. ISBN 9955 – 25 – 183 – 2.
22. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai. „Lucilijus“. ISBN 9955 – 655 – 35 – 6.
23. Kazlauskaitė R., Bučiūnienė, I.(2008). *The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage*. Engineering economics, Nr. 5 (60), p.78-84.
24. Keršienė R. (2008). *Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis*. Ekonomika ir vadyba. [žiūrėta 2010-01-09]. Prieiga per internetą:<<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-819.pdf>>.
25. Kučinskienė, R. (2003). *Methodological foundation of rational individual career decision-making*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 25, p. 25-39.
26. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. Engineering economics, Nr. 5 (55), p. 29-34.
27. Konferencijos straipsnių rinkinys. (1999). Verslas, vadyba ir studijos'98. Vilnius. „Technika“. ISBN: 9986-05-385-4. I tomas, 9986-05-386-2. II tomas.

28. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
29. Laužackas, R. (1997). *Strategies and presumptions of vocational training reforms*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 3, p.81-85.
30. L., Leontjeva, A., Lesnikov – Rubliov. I (2003). *Развитие кадрового потенциала для инновационного развития организаций*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 27, p. 170-202.
31. Lietuvos didžiausių darbdavių dešimtuke - penki prekybos tinklai. [žiūrėta 2010-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.seb.lt/Archyvas/2009-06-15.pdf> >
32. Lietuvos 2007 – 2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti // Europos bendrijos komisijos sprendimas. 2007, Nr. 1828/2006. [žiūrėta 2009-11-14]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/ES_Paramama/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/Strategija_2007-03-30.pdf >
33. AB „Lietuvos Geležinkeliai“. (2008). *2009 metų bendrovės darbuotojų kompetencijų ugdymo planas*. Vilnius. Nr. (I – 842).
34. AB „Lietuvos geležinkeliai“(2008). Veiklos ataskaita. [žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą:<
<http://www.litrail.lt/wps/wcm/connect/c1a8e000469790f090bcd1b64466c5c3/ataskaita2008>>
35. AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo valdymo iki 2013 metų strategija. (2008). [žiūrėta 2010-01-20] Prieiga per internetą:
<<http://www.litrail.lt/wps/wcm/connect/c1a8e000469790f090bcd1b64466c5c3/ataskaita2008>>
36. R.J., Lee. (2006). Experience Shows That training Evaluation. *Engineering Economics*, Nr.5 (55), p. 27-39.
37. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbų rengimo metodika*. Šiaulių universiteto leidykla.
38. Merkys, G.(1999). Empyrinė analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, sociologija*, Nr.3, p.15-24.
39. Nezabitauskas, P. (2005). *Užimtumo didinimas Lietuvoje integruojantis į Europos Sąjungą*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.6,p. 74-83.
40. Poškienė, A. (2004). *Transformuojantis mokymasis – nauja ugdymo pakopa organizacijoje*. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 2 (37), p. 71-79.
41. Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos

tobulinimo modulių kūrimas // Profesinio mokymo metodikos centras. 2006, Nr. BPD2004-ESF-2.4.0-01-04/0049. [žiūrėta 2009–10–27]. Prieiga per internetą: <<http://projektai.pmmc.lt/index.php?id=733> =>.

42. Pugačiauskas, V. (2000). Globalizacija ir Lietuvos ekonominė politika [žiūrėta 2009-10-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.geocities.com/vykintas/m2mpa.html>>

43. Projekto tyrimų ataskaitų rinkinys. (2008). *Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas*. Klaipėda. I tomas, p.140-160.

44. Pundzienė, A., Dienys, V. (2003). *Darbas ir mokymasis: darbo pasaulio ir švietimo sąveikos pobūdžio kaita*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Nr.(6), p.62-76.

45. Raižienė S., Endriulaitienė, A. (2007). *Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai*. Metodinė priemonė. Kaunas. VDU. ISBN 978 – 9955 – 12 – 222 – 7.

46. Reinhold K., Tint P., Tuulik V., Saarik, S. (2008). *Innovations at Workplace: Improvement of Ergonomics. Engineering economics*, Nr. 5 (60), p. 81-90.

47. Robbins, S. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius. UAB „Poligrafija ir informatika“. ISBN 9986 – 850 – 46 – 0.

48. Rudytė, D. (2006). *Finansų specialistų kompetencijos pokyčių valdymas žinių ekonomikos kontekste*. Daktaro disertacija. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

49. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Margi raštai. Vilnius. ISBN 9986–09–254–X.

50. Sakalas A., Venskus, R. (2007). *Interaction of Learning Organization and Organizational Structure*. Engineering economics, Nr. 3 (53), p.65-70.

51. Schwantiz, D. (2007). *Ką turi žinoti kiekvienas išsilavinęs žmogus*. Vilnius. AB „Spindulys“.

52. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). *Development of Strategic Individual Competences*. Engineering economics, Nr. 3 (58), p. 81-88

53. Stančikienė, A. (2005). *Personalo ugdymo proceso įvertinimas Lietuvos įmonėse*. Vilnius. Technologija. ISBN 1648-8156.

54. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., Volungevičienė, D. (2008). *Ugdymo principo taikymo galimybės*. Vilnius. Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas leidykla. Verslas: teorija ir praktika. 9 tomas Nr.3, p. 200-210.

55. Stanišauskienė, V. (2007). *Gyventojų įtraukimas į besimokančio miesto vystymą*. Kaunas. Technologija. ISBN 977-9955-112-431-3

56. Strateginių individo kompetencijų vystymas eurointegracijos kontekste// KTU Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra. 2007, Nr.(LT/06/B/F/PP-171003). [žiūrėta

2009-12-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.ppf.ktu.lt/projektas.htm> =>

57. Svirskienė, G. (2005). *Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr.5, p. 365-371.

58. Šarkiūnaitė I., Gaputienė I., (2006). *Informacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys*. Informacijos mokslai. Nr.(37). [žiūrėta 2009-12-16]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/37/73-82.pdf >

59. Šmergelienė V., Patackienė, N. (2007). *Žmogiškųjų išteklių plėtros dalyvių tinklo modelis*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 2 (9), p.277-284.

60. Tamošiūnienė R., Savčuk, O. (2007). *Internal Audit Subordination for Lithuanian Companies*. Engineering economics, Nr.5 (55), p. 32-37.

61. Taikomasis mokslinis tyrimas. Lietuvos ūkio (ekonomikos) raidos įžvalga pagal regionines ir pasaulio tendencijas. Ataskaita. (2007). Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. [žiūrėta 2007-09-30] Prieiga per internetą:

<<http://www.google.lt/search?q=vartojimo+i%C5%A1laid%C5%B3+strukt%C5%ABr%C4%85+%C5%A0iauli%C5%B3+regione&num=100&hl=lt&start=300&sa=N>>

62. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius. LTU. ISBN 9955–563–26–5.

63. Tomassen, T., Serapinaitė, I. Regionų plėtra: patirtis – požiūriai – modeliai. [interaktyvus] [žiūrėta 2009-12-06]. Prieiga per internetą:

< <http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html> >

64. Tubutienė V., Morkūnaitė, S. (2008). *Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1 (10). p. 200-211.

65. Ulrich D., Brochbank, W. (2007). *Personalo vadyba: Vertės pasiūlymas*. Vilnius. UAB „Logotipas“. ISBN 978–9955–460–44–2.

66. Ušeckienė L., Ališauskienė, R. (2006). *Tęstinio suaugusiųjų mokymosi galimybės. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.40, p. 81-87.

67. Vasiliauskienė, L. Lipinskienė, D., Stanikūnienė, B.(2005). *The Employees' Competence Development inside Organization*. Inžinerinė ekonomika, Nr.5 (45), p. 51-59.

68. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

69. Zuzevičiūtė V., Teresavičienė M., Rutkienė, A. (2006). *Tęstinis profesinis mokymasis: sankirtos ir prieštaros*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.(40), p.112-126.

70. Zuzevičiūtė V., Teresavičius, T. (2008). *Besimokančios organizacijos kūrimo priekaidos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 45, p.114-126.

71. 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa.// Valstybės Žinios. 2006, Nr.5. [žiūrėta 2009-11-27]. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=132846> =>.

PRIEDAI

