

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

**Igoris KIRILENKO**

**VALSTYBĖS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ SAŲVEIKA  
SPRENDŽIANT TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS  
TRŪKUMO PROBLEMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

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

**Igoris KIRILENKO**

**VALSTYBĖS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ SAŲVEIKA  
SPRENDŽIANT TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS  
TRŪKUMO PROBLEMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)  
Šaka - viešasis administravimas**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius** Igoris Kirilenko  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** doc. dr. Laima Linkinevičienė  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** lekt. dr. Gintarė Šatienė  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Igoris Kirilenko

### **Valstybės ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ sąveika sprendžiant transporto sektoriaus darbo jėgos trūkumo problemas.**

Magistro darbas.

Valstybės ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ sąveikoje, sprendžiant transporto sektoriaus darbo jėgos trūkumo problemas, siekiama suformuoti bendrovės personalo politiką bei nustatyti pagrindinius jos principus, apibrėžiant personalo valdymo procesus, kurie užtikrintų bendrovės personalo administravimą laikantis teisingumo, sąžiningumo, lygybės principų visų bendrovės darbuotojų atžvilgiu. Taip pat nustatyti valstybės politika ir įvertinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ vaidmenį šalies ekonomikoje, įvertinti valstybės vaidmenį transporto rinkos reguliavime. Numatyti bendradarbiavimo ir integravimosi į Europos geležinkelį ir kitu transporto šakų paslaugų rinkos galimybes.

Šios darbo rengimą lėmė besikeičianti darbo, konkurencija rinkoje, greitų ir novatoriškų sprendimų poreikis, vis didėjanti bei atitinkamai bendrovę įpareigojanti konkurencija, ženklus krovinių ir keleivių vežimo apimčių didinimas ir naujos programos, reikalaujančios vyriausybinių lėšų (investicijų, dotacijų, "netiesioginių sąnaudų", tokių kaip paskolos ir paskolų garantijos) vykdymas, siekimas, kad bendrovės stiprybe taptų - aukštos kvalifikacijos, darbštūs, lojalūs, ir patikimi darbuotojai.

Darbo objektas — AB „Lietuvos geležinkeliai“ valstybinės politikos įgyvendinimas pagal veikiančius ir priimtus valstybės įstatymus, bendrovės personalo analizė, prognozės, valdymo procesai, personalo mokymo ir darbo užmokesčio sistema.

Darbe siekiama išanalizuoti valstybės politiką, jos teisinę dokumentaciją, įstatymus ir įsakymus kurie padeda užtikrinti sėkmingą AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklą. Valstybės ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ bendradarbiavimo tikslas - kadru pritraukimas ir palaikymas politikoje, išsaugojant talentingus žmones viešajame sektoriuje ir sudarant galimybes užimtumui ir karjeros plėtrai skatinti.

## SUMMARY

Igoris Kirilenko

**State and SC Lithuanian Railways interaction addressing the transport sector short-handed.**

State and SC Lithuanian Railways in the transport sector will address the interaction of labor shortages and the company's personnel policies and basic principles of personnel management processes, and to define and describe them to the company. Staff are managed in accordance with justice, prudence, fairness, and equality for all company employees. It also will set government policy and assess SC Lithuanian Railways' role in the economy, evaluate the role of the state regulation of the transport market, their cooperation and integration in the European railways and other transport industries' market opportunities.

This work led to the preparation of a changing labor, free market competition, rapid and innovative solutions to the need for growing the company and the contractual nature of competition. The significant freight and passenger volumes should increase and new programs will require governmental funds (investment grants, but also "indirect costs 'such as loans and loan guarantees) for execution. The aim is to use the company's strength - highly skilled, hard-working, loyal and reliable employees. A Master's thesis would include the company's staff analysis, forecasts, management processes, training of personnel and payroll system of the SC "Lithuanian Railways" under existing state laws and compliance with state policy. All state or SC Lithuanian Railways' existing laws and rules pertaining to their mandate and responsibilities, will have appropriate organizational structures.

This study analyzes public policy, State legal documentation, laws and ordinances to help ensure the success of AB "Lithuanian Railways' activities. State and SC Lithuanian Railways Cooperation as one of the strategically important transport branches of the railway, requires the raising of maintenance personnel policies. State and SC Lithuanian Railways' role in society is to make a direct impact on the ability to attract and retain talented people in the public sector and create employment opportunities and career development. Effective government policy and the success of SC Lithuanian Railways administration reform, will aid public administration in implementing the objectives and priorities in relation to the requirements of the times and new trends.

## TURINYS

<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>2</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>3</b>
<b>IVADAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. VALSTYBĖS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ SAVEIKOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME TEORINIS PAGRINDIMAS.....</b>	<b>23</b>
1.1. VALSTYBĖ APIE ŽMONIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ.....	23
1.2. VALSTYBĖ IR ŠIUOLAIKINĖS ĮMONĖS .....	26
1.3. ALJANSAI IR KLASTERIAI.....	28
1.4. PAGALBA INOVATYVIOMS GRUPĖMS (KLASTERIAMS).....	32
1.5. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ REIKALINGUMAS KURIANT ALJANSUS, KLASTERIUS, BENDRADARBIAVIMO TINKLUS .....	34
1.6. DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS IR PROFESINĖS VEIKLOS MOTYVACIJOS UŽDAVINIAI .....	37
1.7. PROFESINĖS VEIKLOS TYRIMŲ ATLIKIMO PRINCIPAI.....	40
1.8. INTERVIU. INDIVIDUALUSIS GILUMINIS INTERVIU. GRUPINĖ DISKUSIJA. STEBĖJIMAS.....	40
1.8.1. <i>Dokumentų rinkimo metodai .....</i>	<i>40</i>
1.8.2. <i>Interviu tipologija, atsižvelgiant į informantų skaičių.....</i>	<i>42</i>
1.8.3. <i>Grupinė diskusija. Grupinės diskusijos samprata.....</i>	<i>45</i>
1.8.4. <i>Stebėjimas.....</i>	<i>46</i>
<b>2. VALSTYBĖS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ SAVEIKOJE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME REGIONŲ PLĖTROS ASPEKTU .....</b>	<b>49</b>
2.1. TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS TRŪKUMO PROBLEMAS REGIONŲ PLĖTROS SAMPRATOS, PLĖTROS TEORIJOS .....	49
2.2. GLOBALIZACIJO ĮTAKĄ TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS TRŪKUMO PROBLEMOS SPRENDIMUI.....	51
2.3. EUROPOS SĄJUNGOS IR LIETUVOS REGIONINĖS POLITIKOS BEI PASAULINIŲ TENDENCIJŲ ĮTAKĄ TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS TRŪKUMO PROBLEMOS SPRENDIMUI .....	54
2.4. LIETUVOS INTEGRACIJOS Į EUROPOS SĄJUNGĄ REGIONINIŲ ASPEKTŲ ĮTAKĄ TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS TRŪKUMO PROBLEMOS SPRENDIMUI.....	57
2.5. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTROS GALIMYBĖ TRANSPORTO SEKTORIUJE .....	59
<b>3. VALSTYBĖS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ANALIZĖ .....</b>	<b>62</b>

3.1. TRANSPORTO VALSTIBYNIS REGULIAVIMAS .....	62
3.2. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ VADOVAVIMO STILIUS.....	63
3.3. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ STRUKTŪRA.....	64
3.4. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ VALDYMO METODAI .....	64
3.5. LIETUVOS RESPUBLIKOS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ TEISĖS AKTŲ ANALIZĖ.....	66
3.6. LIETUVOS DARBO RINKOS VERTINIMAS .....	66
3.7. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI" PROGNOZĖS.....	69
3.8. AR LIETUVOS GELEŽINKELIUI REIKIA KVALIFIKUOTŲ SPECIALISTŲ? .....	71
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>75</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>78</b>

## IVADAS

### TYRIMO AKTUALUMAS.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, daugelis šalies tarptautinio krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių susidūrė ne tik su didėjančia teikiamų paslaugų rinka, didesne konkurencija, bet ir personalo problemomis. Iki šiol Lietuvos transporto įmonės vežant krovinius iš Vakarų Europos į Rusiją, NVS šalis turėjo tam tikrų pranašumų, kurie dabar išnyko, nes šias paslaugas taip pat sėkmingai gali teikti ir Lenkijos, Prancūzijos ar kitos ES šalys narės. (Langvinienė, 2005). Didėjanti konkurencija skatina AB „Lietuvos geležinkeliai“ rūpintis savo kadrais ir ieškoti naujų, kurie gali pakeisti kvalifikuotus tarnautojus, besiruošiančius užtarnautam poilsui. Tai reikalinga, AB „Lietuvos geležinkeliai“ paslaugų teikimo proceso tobulinimui, konkurencinių pranašumų stiprinimui. Valstybės ūkio konkurencingumas priklauso nuo to, kokias ji turi ar sudaro sąlygas kapitalo investavimui ir jo efektyviam funkcionavimui. Naujieji dabartinio laikmečio bruožai – globalizacija, ekonominė konkurencija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologiniai pokyčiai, terorizmo grėsmė, nuolat kintanti darbo rinka ir kt. – didina reikalavimus valstybės politikai ir kartu kelia iššūkius šio veiklos sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui.

Geležinkelio transportas yra viena pagrindinių transporto šakų, įgyvendinančių ne tik Lietuvos, bet ir Europos Sąjungos principus šios transporto šakos plėtroje. Europos Sąjungos transporto politika teikia geležinkelių transportui pirmenybę plėtojant Europos transporto sistemą. Geležinkelių transporto veikla turi lemiamą įtaką moksliniam techniniam progresui bei šalies ekonominės situacijos gerėjimui. Geležinkeliai yra specifinė transporto šaka, strateginė šalies ūkio dalis. Visose Lietuvos geležinkelių transporto sektoriaus įmonėse dirba apie 11 tūkst. darbuotojų. Nemaža dalis šių darbuotojų – kvalifikuoti specialistai, turintys aukštąjį ir aukštesnįjį universitetinį išsilavinimą.

Geležinkelyje, kaip ir kiekvienoje ūkio šakoje, kartu su tiesioginėmis gamybinėmis ir techninėmis problemomis egzistuoja daugybė susipynusių tarpusavyje mokslinių ir techninių klausimų, kuriuos galima spręsti tik turint stiprų mokslinį-techninį potencialą. Tai norminių ir techninių dokumentų rengimas valstybine kalba, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas, mokslinių darbų ir investicinių projektų rengimas ir kt. Tačiau Lietuvoje šiuo metu nėra mokslo įstaigos, kurioje vienu metu galėtų būti rengiami aukštos kvalifikacijos specialistai Lietuvos geležinkeliams bei sprendžiamos mokslinės techninės problemos.

Valstybiniame lygyje tai nesuderinti tarp siekiai, tarp jų dalyvavimo tarptautiniame darbo pasidalinimo augimo (ko pasėkoje augtų ir ekonomika), ir noro išlaikyti kokybišką socialinę bei ekologinę aplinką. Šis tikslų prieštaravimas skleidžiasi kaip poreikis apsispręsti

vieno ar kito tikslo naudai esant konkrečioms aplinkybėms, o sprendimų visumą sudaro tos šalies transporto politika. Pagrindiniai Bendrosios transporto politikos tikslai yra įtraukti į Lisabonos strategiją (Lisbon European Council, March 2000), kas suteikė jų reikšmingą statusą pereinant iš sektorinio į bendros ekonomikos.

Temos aktualumą nulemia keturios pagrindinės priežasčių grupės:

1. transporto veiklos specifika (dvilypis socialinis poveikis, globalinės problemos),
2. Lisabonos strategijos,
3. Europos Sąjungos transporto politika (jų ambicingų ir prieštaringų tikslų, sudėtingas įgyvendinimas),
4. Lietuvos transporto sistemos (pokyčiai dėl integravimosi į Europos sąjungą ir perėjimo iš planinės į rinkos ekonominę).

**Darbo objektas** – valstybės politika, daranti įtaką šiuolaikinėms įmones (aljansams, klasteriams, bendradarbiavimo tinklams ir t.t.), transporto sektoriaus darbo jėgos trūkumo problemų sprendimui, globalizacijos įtakai transporto sektoriuje. Taip pat apžvelgta Lietuvos valstybės ir ES Bendrosios transporto politikos bei Lisabonos strategijos keliami uždaviniai geležinkelio transportui ir analizuota kokių poveikį tai turės Lietuvos geležinkelio sistemai. Nagrinėjami Lietuvos Respublikos ir ES teisės norminiai aktai, reglamentuojantys geležinkelių transporto sektoriaus veiklą; analizuojama geležinkelių sektoriaus pertvarka, reformavimas ir liberalizavimas; pateikiama bendrovės personalo analizė, prognozės, valdymo procesai, personalo mokymas.

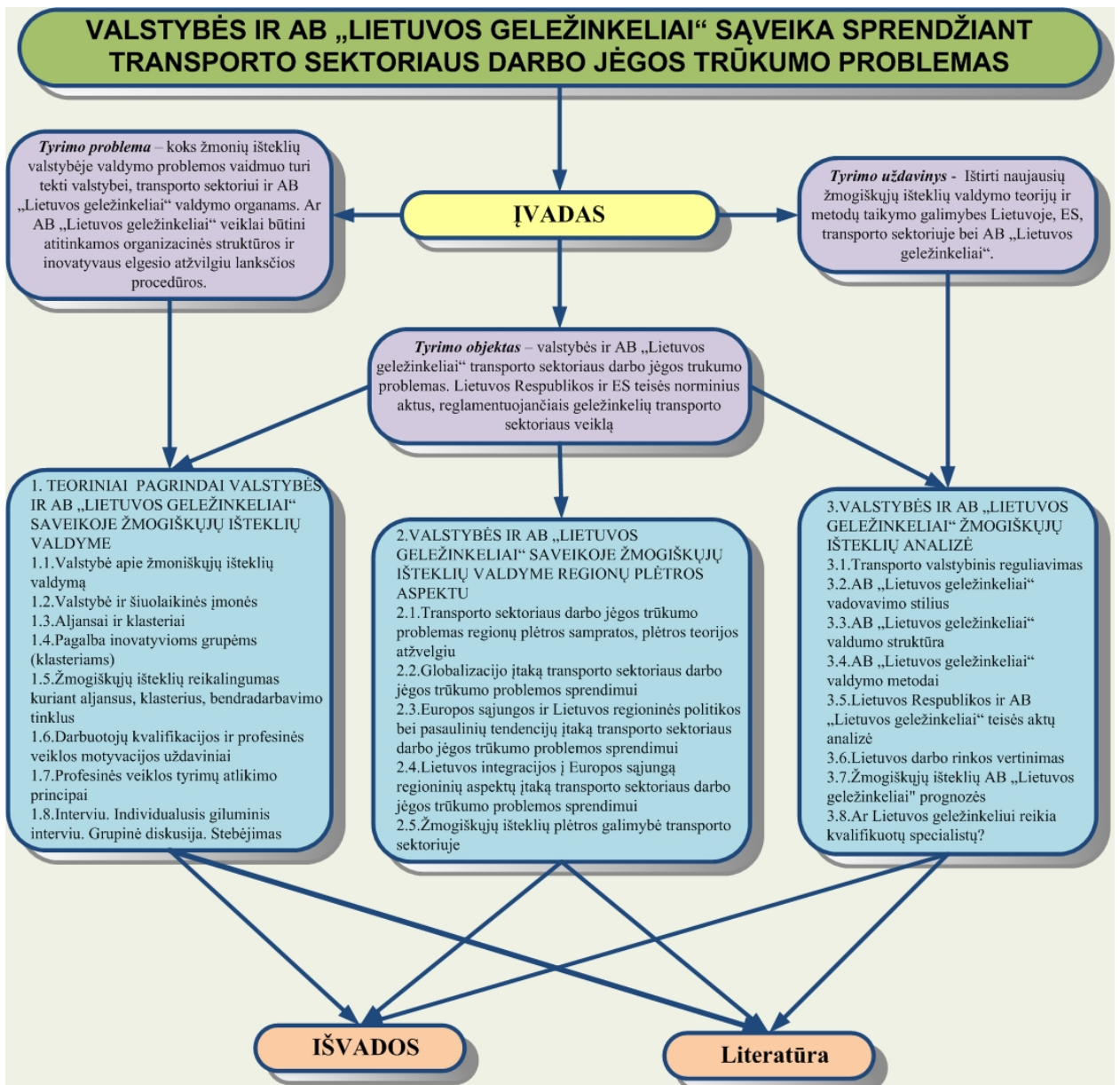
Šiame darbe siekiama išanalizuoti bendrovės personalo išteklius, Lietuvos valstybės ir ES Bendrosios transporto politikos bei Lisabonos strategijos keliamus uždavinius geležinkelio transportui, kurie pagrįsti ir įmanomi įgyvendinti, ieškoma būdų kokiomis priemonėmis galima įgyvendinti keliamus tikslus, analizuojama ar tai turės poveikį Lietuvos geležinkelio sistemai.

Magistro darbo atlikimo eiga pavaizduota žemėlapyje (pav. 1).

## **TYRIMO PROBLEMA.**

2004 m. balandžio 29 d. *Europos Parlamento ir Tarybos direktyvoje 2004/49/EB* dėl saugos Bendrijos geležinkeliuose reikalaujama, kad geležinkelių infrastruktūros valdytojai ir geležinkelių transporto įmonės sukurtų tokias saugos valdymo sistemas, kad geležinkelių sistema galėtų pasiekti bendruosius tikslus ir atitiktų tarptautines saugos taisykles, techninės sąveikos specifikacijos (TSS) apibrėžtus saugos reikalavimus ir atitinkamą bendrųjų saugos metodų taikymą. Šiose saugos valdymo sistemose numatytos personalo mokymo programos ir sistemos, kuriomis užtikrinamas personalo kompetencijos stiprinimas ir tinkamas pareigų vykdymas (Europos parlamento ir tarybos direktyva, 2007).





**pav. 1.** Magistro darbo atlikimo žemėlapis

2002 m. Europos Komisijos atliktas tyrimas parodė, kad valstybių narių įstatymai dėl traukinių mašinistų sertifikavimo sąlygų labai skirtingi (Commission of the European Communities, 2002). Siekiant panaikinti skirtumus, reikėtų priimti Bendrijos traukinių mašinistų sertifikavimo taisyklės, išlaikant aukštą dabartinį geležinkelių sistemos saugos lygį Bendrijoje. Šios Bendrijos taisyklės taip pat turėtų padėti siekti laisvo darbuotojų judėjimo Bendrijos politikoje, suteikti prieinamumą teikiant paslaugas bendros transporto politikos srityje, tuo pačiu vengiant bet kokio konkurencijos iškraipymo.

Pastaruoju metu Lietuvos gyventojų emigracija laikoma viena rimčiausių grėsmių šalies demografinėi raidai, ūkio augimui ir kultūrinio savitumo išsaugojimui. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau Lietuvos statistikos departamento) duomenimis, rodo, kad nuo Nepriklausomybės atgavimo iš Lietuvos emigravo virš 404 tūkst. žmonių, t.y.

beveik 10 proc. Lietuvos gyventojų (Šemeta). Aukštos kvalifikacijos (turinčių aukštąjį išsilavinimą) gyventojų emigracija yra ypač svarbi šios problemos sudedamoji dalis, nes prarandamas šalies intelektualinis potencialas. Tai varžo ekonomikos plėtrą, pagrįstą žiniomis, tuo pačiu prarandama valstybės investicijos į šių asmenų išsilavinimą. Nepaisant emigracijos problemos aktualumo ir svarbos, šiuo metu jos masto, priežasčių ir galimų sprendimo būdų supratimas yra gana ribotas.

Jei bent apytiksliai vertintume visų gyventojų išvykimo srautus, tai būtų aišku, kad apie aukštos kvalifikacijos specialistų, dirbančių specifiniuose sektoriuose, emigraciją beveik nieko nežinome. Dar sunkiau spręsti, kokios yra išvykimo priežastys ir kaip jas gali paveikti emigracijos valdymo politika. Šiuo metu vyresnio amžiaus dirbantys asmenys sudaro didesnę dalį aukštos kvalifikacijos viešojo sektoriaus darbuotojų (lyginant su šalies dirbančiais žmonėmis), todėl emigracijos mastai yra šiek tiek mažesni palyginant juos su visos šalies tendencijomis.

Integracija į ES yra reikšminga tiek bendroms emigracijos tendencijoms, tiek aukštos kvalifikacijos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimo mastams. Pastariesiems didžiausią poveikį turėjo kvalifikacijų pripažinimas. Dauguma šio sektoriaus darbuotojų užsienyje sutiktų dirbti kvalifikaciją atitinkantį darbą, tačiau po įstojimo į ES pradėjusi galioti kvalifikacijų pripažinimo sistema, palengvino aukštos kvalifikacijos viešojo sektoriaus darbuotojams rasti kvalifikaciją atitinkantį darbą radimą užsienyje (Dėl nuoseklios valstybės politikos emigracijos procesams valdyti, 2006).

Didžiausia darbuotojų kaita yra susijusi su darbininkų profesijų darbuotojais - lokomotyvų, dyzelinių ir elektrinių traukinių mašinistais, riedmenų remonto šaltkalviais, kelio darbininkais, suvirintojais, šaltkalviais elektrikais, elektromonteriais. Didesnė kaita labiau pastebima tarp jaunesnės kartos darbuotojų, kuriuos vilioja didesnis darbo užmokestis tokiose šalyse kaip Didžioji Britanija, Airija, Ispanija. Jų dirba kitose veiklos srityse: pav. statybose, kur pastaraisiais metais ženkliai išaugo darbo užmokestis.

Lietuvos darbo rinkos didžiausia problema - kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. Didėjantis kvalifikuotos darbo jėgos poreikis, nesant darbo jėgos ir gyventojų kvalifikacijos atitikties darbo rinkos ir žinių visuomenės poreikiams, gali sudaryti prielaidas ūkio plėtros lėtėjimui ir turėti įtakos bendrovės žmogiškuosius išteklius užtikrinant pakankamus. Didelė dalis darbo jėgos kvalifikacijos neatitinka darbo rinkos poreikių. Gyventojai neturi reikiamų įsidarbinimo įgūdžių, verslumo kompetencijų, o jų profesinis ir teritorinis mobilumas šalyje tebėra žemas. Tikėtina, kad ateityje darbo jėgos pasiūlas ir paklausas dermė kokybiniu bei kiekybiniu požiūriu stabilizuosis ir bendrovė neigiamų pasekmių nepajus.

2007 m. rugsėjo 5 d. Europos Parlamento rezoliucija, dėl krovinių transporto logistikos Europoje – tvariojo mobilumo pagrindas, pabrėžia transporto sistemos vystymosi pažangą:

- siekiant greičiau atgaivinti Europos geležinkelius ir taip padidinti jų krovumo pajėgumus, ragina Europos Komisiją suprojektuoti ir išvystyti geležinkelių sistemą ir pasiūlyti jos įgyvendinimui skirtas iniciatyvas, daugiausia dėmesio skiriant tarpvalstybiniais koridoriais ir įvairiarūšio transporto mazgų kūrimui; taip pat ragina visas valstybes narsiai paremti tokią iniciatyvą nacionaliniu lygmeniu;
- teigiamai vertina faktą, kad esant prioritetinėmis sritimis Europos Komisija pripažįsta mokymą, įskaitant visą gyvenimą trunkantį mokymą, ir pritaria pasiūlymui savanoriškai plėtoti bendrus mokymo standartus ir gaires bei abipusį visų transporto ir logistikos darbuotojų įgūdžių, žinių ir gebėjimų pripažinimą;
- tvirtai laikosi nuomonės, kad šiuo metu esantį kvalifikuotų darbuotojų visuose logistikos lygmenyse ir visuose sektoriuose trūkumą galima pašalinti rengiant tinkamus mokymus atitinkamai didinant šios profesijos patrauklumą (C 187 E/154, 2008);

2000 metų spalio 30 dieną Europos Komisija paskelbė „Mokymosi visą gyvenimą memorandumą“, nubrėžusį pagrindines šešias šio mokymosi plėtros kryptis. Memorandume paskelbtos šešios esminės tezės, kuriomis Europos Sąjungos narės bei šalys kandidatės turėtų vadovautis kurdamas savo švietimo sistemas, laiduojančias visiems šalių gyventojams visuotinį ir prieinamą švietimą visą gyvenimą. (Bazaras, 2004).

1. „Daugiau investicijų į žmogiškuosius resursus“ akcentas – daugiau pastangų, ieškant galimybių finansiškai remti žmonių mokymąsi.
2. „Diegti naujoves į mokymą ir mokymąsi“ mokymosi metodų bei formų įvairovė, įtraukianti vis didesnę žmonių ratą į švietimą.
3. „Priartinti mokymąsi prie namų“ sudaryti pagrindą veiklai, kuri technologijomis, bendruomenių aktyvia veikla kurtų sistemas, padedančias žmonėms gauti reikiamą švietimą arčiausiai jų namų. Mums yra be galo reikšmingos šių tezių skelbiamos tiesos ir ypatingai tos nuostatos, kuriama siekiama užtikrinti susijusias su darbuotojų nuolatinį ugdymą (Bazaras, 2004).

Sukuriant veiksmingą Lietuvos valstybės politikos sistemą, kuri užtikrintų modernios ir konkurencingos valstybės vystymą, vienas iš svarbiausių faktorių yra žmogiškųjų išteklių valdymas.

Tyrimo uždavinys ištirti situaciją, kuri prisideda prie veiksmingos valstybės ir transporto sektoriaus valdymo sistemos kūrimui, kiek Lietuvos transporto sektoriaus darbuotojų mokosi, kaip vyksta kvalifikacijos kėlimas ir tobulinimas, kompetencijų ir įstaigų veiklos

organizavimo tobulinimas. Taip pat siekiama iširti naujausių žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų ir metodų taikymo galimybes Lietuvoje, ES, transporto sektoriuje bei AB „Lietuvos geležinkeliai“.

Magistro darbo vykdymo metu gautos teorinės žinios privalo turėti praktinę reikšmę ir būti panaudotos praktinių viešojo administravimo ir vadybos problemų sprendimui: tokus kaip ES viešosios politikos įgyvendinimo administracinis aspektas, administracinės naštos mažinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas, valstybės ir privataus sektorių partnerystė, viešųjų paslaugų kokybės didinimas, žmogiškųjų išteklių valdymas transporto sektoriuje bei administracinių gebėjimų AB „Lietuvos geležinkeliai“ didinimas, valstybės valdymo reforma.

Lietuvoje egzistuojantis vertikalusis funkcijų tarp institucijų pasiskirstymas yra paremtas ne moksliniais argumentais, o politiniais interesais. Nėra parengta veiksmingų regionų plėtros tikslinio finansavimo kriterijų ir mechanizmų. Todėl regioninė plėtros politika vis dar pernelyg centralizuota, pažeidžiamas vienas iš pagrindinių regioninėje plėtroje – subsidiarumo principas.

Iškelta mokslinė problema – kokios žmogiškųjų išteklių valdymo problemos dalys atitenka valstybei, transporto sektoriui ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo organams. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklai būtini techniniai pajėgumai, atitinkamos organizacinės struktūros ir inovatyvaus elgesio atžvilgiu lanksčios procedūros. Valstybės ir geležinkelio transporto dalyvavimas labiau skatinti vienos iš populiariausių inovacijų sklaidos pastaruoju metu užsienio šalyse aktyvumą - mokslinių technologinių parkų kūrimo procesą.

## **TYRIMO OBJEKTAS**

*Tyrimo objektas* –valstybės politikos įtaka šiuolaikinėms įmonėms (aljansams, klasterius, bendradarbiavimo tinklams ir t.t.) bei transporto sektoriaus darbo jėgos trūkumo problemų sprendimui; globalizacijos įtakai. Taip pat šiame darbe tiriami Lietuvos valstybės ir ES Bendrosios transporto politikos bei Lisabonos strategijos keliami uždaviniai geležinkelio transportui ir kokį poveikį tai turi Lietuvos geležinkelio sistemai; Lietuvos Respublikos ir ES teisės norminiai aktai, reglamentuojantys geležinkelių transporto sektoriaus veiklą, analizuojama geležinkelių sektoriaus pertvarka, reforma ir liberalizavimas; bendrovės personalo analizė, prognozės, valdymo procesai, personalo mokymas.

## **TEORINIS TYRIMO REIKŠMINGUMAS.**

Išryškinus ir nustatčius Valstybės ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ sąveiką sprendžiant transporto sektoriaus darbo jėgos trūkumo problemas, vertinimo kriterijus, galima būtų vertinti darbo jėgos trūkumą.

Nepaisant transporto teoretikų darbų, atkreipiančių dėmesį į geležinkelio procesų dvilypį poveikį žmogaus gyvenimui bei augančią jų įtaką (Анненков, 2003), geležinkelio politika anksčiau nebuvo laikoma tarp aktualiausių nei atskirų valstybių, nei globaliame lygyje. Tarptautinės valstybės daugiausia rūpinasi saugumu, ekonominiu augimu bei socialiniu stabilumu. Nors geležinkelio plėtra bei tranzitas įvardijami kaip Lietuvos ūkio prioritetai, iš tikrųjų praktikoje šios sritys traktuojamos kaip antraeilės, ypač veiksmų nuoseklumo prasme.

Todėl nepakanka rasti optimalius sprendimus geležinkelio inžinerijoje ar ekonomikos teorijoje prasme. Reikia žinoti, kaip diegiamos priemonės sutaupys išteklius, kokie poveikiai bus visuomenei ir valstybei, kiek tos priemonės kainuos, kokia jų sėkmės, palyginus su alternatyvomis tikimybė ir pan. Remiantis šia logika Geležinkelio sektoriui Lietuvoje būtų per daug supaprastintas ES transporto politikos perėmimo poveikis.

Iš sričių, labiausiai susijusių su transporto politika, pasirinkta, kaip svarbiausia ir naudingiausia, kvalifikuotos geležinkelio darbo jėgos trūkumo problema. Šiame darbe, atskirai nuo kelių, oro bei vandens susisiekimo sistemų nagrinėjama viena transporto rūšis - geležinkelis. Tačiau analizuojant transporto sistemą, omenyje turint, kad egzistuoja aktualūs santykiai ir atviri horizontalūs (su kitomis transporto rūšimis bei kombinuotais pervežimais) bei vertikalūs ryšiai, (apimantys su kitų sričių plėtrą tiek ES, tiek Lietuvoje).

#### **TYRIMO UŽDAVINIAI:**

1. Apibūdinti išteklių valdymo procesą valstybės užsakymus vykdančioje verslo institucijoje, išryškinti šio proceso ypatumus.
2. Išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir valstybės socialinę ekonominę aplinką.
3. Apibūdinti kitų teorinių ūkio modelių sprendimus ir jų įgyvendinimo galimybes.
4. Išnagrinėti ES teisės (Europos Sąjungos sutartys, direktyvos, reglamentai) ir programinius dokumentus, atlikti interviu su AB „Lietuvos geležinkeliai“ verslo bei politikos praktikais.
5. Išnagrinėti valstybės ir transporto sektoriaus regioninius, lokalinius ir globalinius interesus.
6. Išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir atskirų transporto sistemų elementus bei Lietuvos darbo rinkos didžiausią problemą - kvalifikuotų darbuotojų trūkumą.
7. Išnagrinėti esamą AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo situaciją.

#### **TYRIMO HIPOTEZĖ.**

Sprendžiant darbo jėgos klausimą AB „Lietuvos geležinkeliai“ valstybės politika yra neefektyvi, o AB „Lietuvos geležinkeliai“ taikomos priemonės - nepakankamos.

Pagrindiniai teiginiai:

1. ES transporto politikos pagrindinis uždavinys - sumažinti geležinkelio išorinį poveikį nebloginant sąlygų ekonominiam augimui arba, kaip formuluojama Lisabonos strategijoje: panaikinti tiesioginę priklausomybę tarp BVP augimo ir žmogiškųjų išteklių naudojimo - yra prieštaringas, todėl neįgyvendinamas;
2. Bendrosios transporto politikos priemonės gali būti nenaudingos Lietuvos transporto sektoriui ir žmonėms (iš esmės dėl skirtingo ekonominio išsivystymo lygio ir socialinės sąrangos) tiek socialine, tiek ekonomine prasme, todėl ją įgyvendinant reikia įvertinti, Lietuvos socialinius bei ekonominius interesus ir atitinkamai pritaikyti.

### **TYRIMO METODAI:**

Visą mokslinio tyrimo procesą sąlyginiai galima būtų suskirstyti į pagrindinius etapus:

**Mokslinės literatūros analizė:** atliekama, siekiant mokslškai ir teoriniu pagrindu pagrįsti darbo jėgos trūkumo problemas, nustatyti bendrovės personalo politiką ir pagrindinius jos principus, apibrėžti personalo valdymo procesus bei juos aprašyti.

**Dokumentų turinio analizė:** reikalinga analizuojant ES ir Lietuvos Respublikos teisės norminius aktus, reglamentuojančius geležinkelių transporto sektoriaus veiklą, geležinkelių sektoriaus pertvarką, kokia kryptimi reformuoti geležinkelių sektorius liberalizuojant komerciją kaip, sukurti šioje srityje konkurenciją, padidinti efektyvumą, susigrąžinti keleivius ir krovinius iš konkuruojančių transporto rūšių bei sumažinti naštą tarptautiniams biudžetams.

Pagrindinis darbe taikomas metodas yra loginis-analitinis. Jis taikomas remiantis esama situacija, geležinkelio transporto mokslo tyrimo rezultatais bei prognozėmis, ES ir Lietuvos programiniais dokumentais transporto srityje, reglamentuojančiais teisės aktais, politikos nuostatų bei iš jų kylančių pokyčius priimant ekonominius sprendimus. Tai yra susijusių priežasčių atsiskleidimas, ES pagrindiniais principais, ekonomikos dėsniais, geležinkelio transporto sistemų savybėmis bei personalo motyvacijos teoriją.

Esant didelei analizuojamo objekto apimčiai bei veiksnių sunkumas palyginti, naudojama ekspertinės apklausos medžiaga bei analizė. Turint omenyje, kad tiek Lietuvos, tiek ES teisė ir politika kinta nuolat, o įgyvendinimas kiekvienu konkrečiu atveju reiškia naują modifikaciją, jų plėtros kryptį bei įtakos Lietuvos ūkiui vertinimas apima ir prognozavimo elementus.

### **TYRIMO MOKSLINIS NAUJUMAS**

Tema yra nenagrinėta, nes naujas pasirinktas analizės požiūris skiriasi nuo šiuo metu vyraujančių. Nagrinėjamas požiūris naujas, nes Bendroji Europos geležinkelio transporto politika

yra tebesiformuojanti, Lisabonos strategijos įgyvendinimo ir Europos integracijos procesai, apimantys ir Lietuvą, tebe vyksta. Analizė aktuali, nes mokslo darbai, analizuojantys ES transporto plėtros kryptis bei geležinkelio transporto politiką, ypač Lietuvoje, dažniausiai nagrinėjama siaurai, geležinkelio transporto problemų sprendimai nesiejami su jų įgyvendinimo galimybėmis, o valstybinės politikos priemonės nesiejamos su jų įdiegimo poveikiu geležinkelyje.

Gauta informacija padėtų spręsti darbo jėgos racionalaus panaudojimo problemą orientuojantis į valstybės ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ sąveiką.

### **TYRIMO METODIKA.**

Teorinėje šio darbo dalyje nuosekliai pateikiama sudėtinga valstybės visuomenė – politinė ir ekonominė sistema, kuri sukurta hierarchijos principais. Taip pat pateikiama, kaip privatus kapitalas nori pasiekti maksimalų veiklos pelną, kokios sąveikos yra tarp valstybės ir privataus kapitalo, kokios jų funkcijos įvairaus verslo ir gamybos kūrime, moksle, politinėje ir ekonominėje plėtroje. Analizuojama aljansų, klasterių, bendradarbiavimo tinklu veikla, jų poveikis taupant darbo jėgos resursus. Tiriama, kaip jungiasi įmonės ir kokios šių jungimusi sąlygos, ką gali duoti šie junginiai valstybei sprendžiant racionalų darbo jėgos resursų panaudojimą.

Atskleidžiant temos „Valstybės ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ sąveika sprendžiant transporto sektoriaus darbo jėgos trūkumo problemas“, aktualijas teorinėje dalyje apžvelgiami įvairūs įmonių apjungimo, reorganizavimo, restruktūrizacijos būdai. Pirmajame etape, siekiama išsiaiškinti, kokias motyvavimo priemones, mokesčių lengvatas valstybė taiko technologiniams aljansams, klasteriams, tinklams, kokia yra jų įvairovė.

Buvo analizuojama AB „Lietuvos geležinkeliai“ esama situacija, geležinkelio transporto mokslo tyrimo rezultatai bei prognozės, ES ir Lietuvos programiniai dokumentai transporto srityje, reglamentuojantys teisės aktai bei politikos nuostatų analizė bei iš jų išplaukiantys pokyčiai priimant ekonominius sprendimus.

### **PROBLEMOS SPRENDIMO VIZIJA.**

Vykstantis AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbo efektyvumui pasiekti reikia tam tikro funkcijų pasiskirstymo, o bendram AB „Lietuvos geležinkeliai“ tikslui - t.y. visos sistemos efektyvumui pasiekti, - funkcionalinės veiklos integravimo, koordinavimo ir valdymui skirtos bendrojo vadovavimo funkcijos. Strateginiame valdyme AB „Lietuvos geležinkeliai“ bendrojo vadovavimo funkcijai skiriamas ypatingas dėmesys, aptariama bendrojo vadovavimo organizacijos koncepcija. Tokios koncepcijos poreikį padiktavo visa eilė AB „Lietuvos

geležinkeliai“ vystymesi išaiškėjusių nesėkmingų bendrojo vadovavimo pavyzdžių, kurie paneigė kai kuriuos valdymo teorijoje vyravusius teiginius.

## **PROBLEMOS IŠORINIŲ VEIKSNIŲ (PEST) ANALIZĖ**

### ***Politinių-teisinių veiksnių analizė.***

2004 metais gegužės 1 dieną, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, toliau tęsimas nuoseklus Lietuvos geležinkelių atstatymas ir integravimas į Europos geležinkelių transporto sistemą, kartu išsaugant naudingus su Rusija ir kitomis NVS šalimis krovinių ir keleivių vežimo tranzitinius srautus. Įsiliejimo į Europos Sąjungos erdvę procesas prasidėjo nuosekliai vykdant Lietuvos teisės derinimo su *ES aquis* programą, pagal kurią nacionaliniai teisės aktai buvo harmonizuoti su ES teisės aktais, reglamentuojančiais geležinkelių transporto sektoriaus veiklą ir tęsiasi po įstojimo į ES, vykdant Stojimo sutartyje apibrėžtus įsipareigojimus.

Lietuva turi geras perspektyvas didinti tranzitinius pervežimus tarp Rusijos, Baltarusijos ir Vakarų Europos šalių, ypač plėtojant kombinuotus pervežimus, kuriuose dalyvauja geležinkeliai. AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra valstybinė įmonė, teikia paslaugos ir nuolaidos priklauso ne nuo įmonės, bet nuo valstybės politikos. Politinė veikla reikalauja ieškoti daugiau galimybių užsienyje, tam kad padidintų tranzitinių krovinių pervežimas per Lietuvą. AB „Lietuvos geležinkeliai“ bei valstybė turi periodiškai atlikti Lietuvos ir užsienio rinkos tyrimus, apžvelgti bendrąją Europos transporto politiką. Aptarti ES geležinkelių reglamentacijos perkėlimą į Lietuvos teisę, skatinti keleivių ir krovinių vežimą, analizuoti Lietuvos geležinkelių vykdomą kainodarą ir tarifų politiką bei tarptautinius vežimus geležinkeliais, stebėti kaip vykdomi susitarimai (tiek tarpvyriausybiniai, tiek ir sudaromi pačių bendrovių).

Norėdama išnaudoti geležinkelių sektoriaus potencialą ir sėkmingai konkuruoti dėl transporto srautų ateityje, Lietuva turi neatidėliodama vykdyti struktūrinę geležinkelių sektoriaus reformą. Lietuvai taip pat derėtų greičiau įgyvendinti Europos Sąjungai (ES) duotus įsipareigojimus liberalizuoti geležinkelių sektorių.

ES šalims jau vykdant geležinkelių sektoriaus valdymo pertvarką, iš visų ES šalių Lietuva delsia įgyvendinti prisiimtus įsipareigojimus liberalizuoti geležinkelių sektorių ir bene labiausiai atsilieka, diegdama konkurencijos santykius šioje srityje. ES teisės aktai, reglamentuojantys geležinkelių sektoriaus pertvarką Lietuvoje yra perimti tik formaliai. Tačiau realiai nėra įsteigta atskira įmonė infrastruktūrai valdyti, viešai nepaskelbti įkainiai vežėjams už naudojimąsi geležinkelio infrastruktūra, nesudarytos sutartys dėl ilgalaikių valstybės įsipareigojimų, finansuojant infrastruktūrą, pilnai nekompensuojamos nuostolingos keleivių vežimo paslaugos, rinkoje veikia vienintelis istorinis keleivių ir krovinių vežėjas.



ES kryptingai siekia reformuoti geležinkelių sektorius liberalizacijos ir komercijos linkme. ES Bendrosios transporto politikos tikslas – sukurti šioje srityje konkurenciją, padidinti efektyvumą, susigražinti keleivius ir krovinius iš konkuruojančių transporto rūšių ir sumažinti našta tarptautiniams biudžetams.

Su panašiomis problemomis geležinkelių sektoriuje susiduria ne tik Lietuva, bet ir senosios ES šalys, o ES geležinkelių reformos atidėliojimas tai tik patvirtina. Pertvarkyti valstybinį sektorių veikiant pagal rinkos, o ne pagal politinius dėsnius, yra tikrai nelengva, ypač kai praktiškai visas sektorius, pradėdant bėgiais ir baigiant palydovais, vystėsi valstybinio planavimo aplinkoje. Tai, kad sudėtingoms problemoms išspręsti reikia ryžtingų priemonių, yra neginčijama. Tačiau privačiame sektoriuje, kur verslininkai rizikuoja savo pinigais, šios problemos išsprendžiamos nepalyginamai geriau ir greičiau, nei valstybiniame sektoriuje, kur politikai rizikuoja kitų pinigais.

Lietuva vykdo ES įsipareigojimus. Tačiau problema ta, kad šiuo metu Lietuvos geležinkelių sektorius (t. y. įmonė AB „Lietuvos geležinkeliai“) iš dalies gali išgyventi be reformos tik dėl palankiai ES teisiniu požiūriu susiklosčiusių veiksnių, reglamentuojančių Rusijos tranzitą per Lietuvos teritoriją. Tad šį atokvėpio ir garantuotų įplaukų laikotarpį reikia išnaudoti pasirengimui konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Realios konkurencijos vietinėje rinkoje sukūrimas būtų geras žingsnis šia linkme.<sup>1</sup>

AB „Lietuvos geležinkeliai“ įgyvendindama jai priskirtas funkcijas liberalizuoto geležinkelių transporto sąlygomis, privalo bešališkai, objektyviai ir nepriklausomai vykdyti savo veiklą, siekdama naujiems vežėjams (geležinkelio įmonėms) sudaryti lygias galimybes vykdyti keleivių ir (ar) krovinių vežimą Lietuvos geležinkeliais.

### ***Ekonominių veiksnių analizė.***

Vienas iš Valstybės ilgalaikės vystymosi strategijos prioritetų – konkurencinga ekonomika. Pertvarkydamas Lietuvos geležinkelių transporto sektorių geležinkelių įmonės (vežėjai), veikiamos rinkos sąlygų, turi dirbti konkurencinėje aplinkoje, kurioje rinkos mechanizmas ir konkurencija yra svarbiausieji sėkmės ir pažangos kriterijai. AB „Lietuvos geležinkeliai“ tikslas nustatyti vienodas konkurencines sąlygas visiems transporto paslaugų dalyviams bei kontroliuoti Viešosios geležinkelių infrastruktūros efektyvų naudojimą.

---

<sup>1</sup> Šilėnas Ž., K. (2007). Geležinkelių reforma: dėl šventos ramybės ar dėl konkurencijos? *Vakarų ekspresas* [žiūrėta 2009-04-06]. Prieiga per internetą:

[http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai\\_ir\\_komentarai/gelezinkeliu\\_reforma\\_del\\_sventos\\_ramybes\\_ar\\_el\\_konkurencijos/4146](http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/spaudai/straipsniai_ir_komentarai/gelezinkeliu_reforma_del_sventos_ramybes_ar_el_konkurencijos/4146).

Pertvarkant Lietuvos geležinkelius pagal Europos Sąjungos (toliau – ES) direktyvas 91/440/EEB, 95/18/EEB, 2001/12/EB, 2001/13/EB, 2001/14/EB, 2001/16/EB, 96/48/EB, 2004/49/EB, 2004/50/EB, 2004/51/EB, kuriose nustatyti pagrindiniai geležinkelių plėtros principai, bus siekiama didinti geležinkelių transporto konkurencingumą ir spręsti aplinkos apsaugos bei eismo saugos problemas, integruotis į Europos geležinkelių transporto paslaugų rinką, sumažinti eksploatacines išlaidas.

Problemas geležinkelių sektoriuje taip pat kelia aukšti krovinių vežimo tarifai ir nuostolingos socialinės šiai sričiai priskirtos funkcijos, darančios žalą Lietuvos ekonomikai ir valstybės finansams. Be to, Lietuvoje nėra ilgalaikės investicijų į infrastruktūrą vizijos, vangiai realizuojami transeuropiniai projektai.

Reali struktūrinė geležinkelių sektoriaus Lietuvoje reforma pagrįsta keliais principais: aiškiai apibrėžti biudžetines socialines funkcijas ir infrastruktūros finansavimą. Tiek socialinė funkcija, tiek infrastruktūros finansavimas turėtų neviršyti realių biudžeto galimybių. Lietuvos geležinkelių sektoriaus politiką turėtų formuoti Lietuvos Vyriausybė ir partijos, o ne AB „Lietuvos geležinkeliai“. Geležinkelių reformos įgyvendinimas padėtų išspręsti ir klausimus, susijusius su vežimo tarifais ir privažiuojamai keliai kurie šiuo metu nėra realiai sprendžiami valstybiniame lygmenyje.<sup>2</sup>

### ***Socialinių veiksnių analizė.***

Lietuvos geležinkelių transporto liberalizavimas, integracija į visos Europos šalių geležinkelių transporto paslaugų rinką turės įtakos naujam geležinkelių transporto raidos etapui. Dėl keleivių ir krovinių tarptautinių pervežimų į Vakarų šalių regionus augimo stiprės ekonominiai ir kultūriniai šių valstybių tarpusavio santykiai. Gerinant geležinkelių transporto paslaugų kokybę bei vartotojams sudarius didesnes galimybes rinktis, bus sudarytos palankesnės sąlygos Lietuvos ir kitų ES šalių piliečių mobilumui Lietuvos Respublikos teritorijoje, gerės kiti socialiniai veiksniai.

M.Porterio sukurta konkurencinio pranašumo teorija yra tinkama priemonė, leidžianti įvertinti šalies verslo aplinkos kokybę. M. Porterio konkurencinio pranašumo teorija (Ekonominių tyrimų centras, 2002) remiasi į prielaidą, kad ir apytikriai vienodo ekonomikos išsivystymo šalys paprastai turi specifinių, tik joms būdingų konkurencinių pranašumų. Joms galima priskirti darbo našumo, gamybinio, techninio ir komercinio personalo kvalifikacijos tam tikrose srityse, gamybos šakose arba įmonių grupėse, produkcijos gamybos kokybės ir techninių ekonominių rodiklių, valdymo meistriškumo aukštesnį lygį.

---

<sup>2</sup> Steponavičienė, G. (2005). Lietuvos geležinkeliai: kaip ir kada reformuosime?. *Laisvoji rinka* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-04-11]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/leidinys.full/47480a63ec8f3> .

Vertinant Baltijos jūros regioną pagal M. Porterio konkurencinio pranašumo teoriją galima teigti, kad stipriosios Regiono pusės yra tarptautiniu mastu konkuruojančių klasterių formavimasis, kvalifikuota ir disciplinuota darbo jėga, gerai išvystyta infrastruktūra, mokslo sistemos kokybė ir prieinamumas, verslumo ir naujovių skatinimas, stiprūs verslo ir mokslo ryšiai. Ypač pabrėžiama, kad būtent mokslinės inovacijos ir aukštą pridėdamąją vertę kuriančios pramonės leidžia užtikrinti Regiono konkurencinius privalumus.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų patirtis, išsilavinimas gerina klientų aptarnavimą, duoda galimybę teikti klientams išsamią informaciją. Bet darbuotojų etatų mažinimas ir darbuotojų konkuravimas tarpusavyje dėl karjeros siekimo gali turėti įtakas prie užsakymų ir pareigų savalaikiam vykdymui.

### ***Technologinių veiksnių analizė.***

Lietuvos geležinkeliams integruojantis į visos Europos valstybių geležinkelių tinklą, siekiant užtikrinti transeuropinio tinklo paprastųjų ir greitųjų geležinkelių sistemų sąveiką, bus taikomos naujos geležinkelių infrastruktūros ir geležinkelių riedmenų naudojimo, priežiūros ir remonto technologijos,. Stiprės valstybinių geležinkelių institucijų tarpusavio ryšiai. Dalyvaujant Europos geležinkelių eismo valdymo sistemos (ERTMS) darbo grupių ir Europos geležinkelių agentūros (ERA) veikloje bei keičiantis nauja informacija traukinių eismo organizavimo ir valdymo klausimais, nusistovės nuolatiniai tarpusavio ryšiai.

Kadangi nesubalansuotas viešasis transporto infrastruktūros tinklas, prastas susisiekimas automobilių keliais ir geležinkeliais per Lenkiją į kitas ES šalis, žemas techninis transporto infrastruktūros (ypač regioninės reikšmės) lygis, tol AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra monopolistinė įmonė ir ne kyla pavojus, kad atsiras nauji konkurentai.

## **PROBLEMOS VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

**Teisinė bazė:** Pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys Lietuvos geležinkelių transporto sektoriaus veiklą, yra LR civilinis kodeksas, LR darbo kodeksas, LR akcinių bendrovių įstatymas, Lietuvos Respublikos geležinkelio transporto kodeksas, Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų įstatymas, Geležinkelio transporto darbuotojų žinių tikrinimo tvarka ir kt.

**AB „Lietuvos geležinkeliai“ organizacinė struktūra:** AB „Lietuvos geležinkeliai“ organizacinė struktūra yra :

- *Visuotinis akcininkų susirinkimas.* Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės organas. Įstatymais nustatytas visuotinio akcininkų susirinkimo funkcijas bendrovėje vykdo bendrovės akcijų valdytoja - Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija.

- *Stebėtojų taryba*. Stebėtojų taryba yra kolegialus bendrovės veiklos priežiūrą vykdamasis organas.
- *Bendrovės valdyba*. Bendrovės valdyba yra kolegialus valdymo organas.
- *Bendrovės vadovas*. Bendrovės vadovas - generalinis direktorius - yra vienašmenis bendrovės valdymo organas. Generalinis direktorius organizuoja kasdienę bendrovės veiklą.<sup>3</sup>

**AB „Lietuvos geležinkeliai“ žmonių ištekliai:** AB „Lietuvos geležinkeliai“ dirba 10 392 darbuotojai, tarp jų 1081- administracijos darbuotojai ir 9311- gamybinio personalo darbuotojai. Daugiau negu trečdalis dirbančiųjų, t.y. 3840 -moterys. Didžiausia darbuotojų kaita yra susijusi su darbininkų profesijų darbuotojais - lokomotyvų, dyzelinių ir elektrinių traukinių mašinistais, riedmenų remonto šaltkalviais, kelio darbininkais, suvirintojais, šaltkalviais elektrikais, elektromonteriais. Didesnė kaita labiau pastebima jaunesnės kartos darbuotojų tarpe juos vilioja didesnis darbo užmokestis tokiose šalyse kaip Didžioji Britanija, Airija, Ispanija.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų sudėtis pagal amžiaus grupes: didžiausią bendrovės dirbančiųjų dalį sudaro asmenys iki 50 metų - 68 proc., iki 30 metų -13 proc., iki pensinio amžiaus metų - 28 proc. ir 4 proc. bendrovės dirbančiųjų jau yra sulaukę pensinio amžiaus.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų, užimančių valdytojų, vadovų ir specialistų pareigas. Sudėtis: 53 proc. – kitų profesijų darbuotojai, 22 proc. – asocijuotieji specialistai, 10 proc. – specialistai, 6 proc. – tarnautojai, 5 proc. – vyriausieji valdytojai, 4 proc. – valdytojai.

Darbuotojų sudėtis pagal išsilavinimą: vidurinis – 47 proc., aukštesnysis (spec. vidurinis) – 27 proc., aukštasis universitetinis – 15 proc., aukštasis neuniversitetinis – 4 proc., nebaigtas vidurinis – 7 proc.<sup>4</sup> Bendrovėje vyraujančios profesijos - kelių ir geležinkelių eksploatacija, telemechanika, transporto inžinerija, transporto inžinerinė ekonomika ir vadyba, elektros sistemos, transporto automatika, ryšiai, eismo organizavimas, informatika, kitos su geležinkelių transportu susijusios specialybės, administracijos darbuotojų tarpe - ekonomika, vadyba bei teisė.

**Finansiniai ištekliai:** AB „Lietuvos geležinkeliai“ kapitalą sudaro:

- apmokėto įstatinio kapitalo dydis;
- akcijų priedai (akcijų nominalios vertės pelnas);

<sup>3</sup> AB „Lietuvos geležinkeliai“ Įstatai, [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: [http://www.litrail.lt/wps/wcm/connect/16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2/LG\\_istatai\\_2009.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2](http://www.litrail.lt/wps/wcm/connect/16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2/LG_istatai_2009.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2)

<sup>4</sup> AB „Lietuvos geležinkeliai“, Personalo valdymo 2008-2013 m. strategija, Vilnius. 2008.

- perkainavimo rezervas;
- privalomasis rezervas;
- rezervas savoms akcijoms įsigyti;
- kiti rezervai;
- nepaskirstytasis rezultatas – pelnas (nuostoliai).

## **PROBLEMOS SSGG ANALIZĖ**

### ***Stiprybės:***

1. Pakankamo lygio AB „Lietuvos geležinkeliai“ instituciniai gebėjimai.
2. Bendradarbiavimas su ES geležinkelių transporto eismo saugos institucijomis.
3. Tinkamai reglamentuota AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla.

### ***Silpnybės:***

1. Nėra galimybių operatyviai mažinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ išlaidas.
2. Sudėtinga AB „Lietuvos geležinkeliai“ finansinė būklė.
3. Maža patirtis geležinkelių transporto rinkos priežiūros srityje.
4. Geležinkelio įmonė (vežėjas) – AB „Lietuvos geležinkeliai“ – atlieka Viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo funkcijas.

### ***Galimybės:***

1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ pradėti ilgalaikiai investiciniai projektai (geležinkelių infrastruktūros projektai, Siemens lokomotyvų įsigijimas, manevrinių lokomotyvų modernizavimas).
2. Didinamos ES lėšomis dalinai finansuojamų geležinkelių infrastruktūros projektų apimtys, o projektų finansavimui valstybės lėšos mažinamos.
3. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo plėtojimas.

### ***Grėsmės:***

1. Diskriminacinės geležinkelių veiklos sąlygos konkuruojant su autotransportu.
2. Dėl ūkio krizės krovinių vežimo Lietuvos geležinkeliais apimčių mažėjimas. Atitinkamai AB „Lietuvos geležinkeliai“ pajamų mažėjimas.
3. Dėl naujų geležinkelio įmonių (vežėjų) eismo saugos užtikrinimo patirties stokos gali pagausėti eismo įvykių.
4. Naujos geležinkelio įmonės (vežėjai) gali neužtikrinti geležinkelių transporto paslaugų vartotojų interesų tenkinimo ir viešosios geležinkelių infrastruktūros veiklos stabilumo.

## **PROBLEMOS SPRENDIMO VIZIJA, MISIJA, STRATEGINIAI TIKSLAI.**

### ***Problemos sprendimo strategijos vizija:***

Personalo mokymas orientuotas į AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų mokymo viziją „Profesionalūs, kvalifikuoti ir atviri naujovėms bendrovės darbuotojai, didinantys bendrovės konkurencinius pranašumus“.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo mokymo tikslai:

- didinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ 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, siekiant užsienio kalbų mokėjimo bei gilinant kompiuterinio raštingumo žinias;
- sudaryti sąlygas veiksmingai funkcionuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo mokymo sistemai, ją pagrindžiant paties personalo iniciatyva, darbuotojų veiklos vertinimu, efektyviu mokymui skirtų išteklių naudojimu.

### ***Problemos sprendimo strategijos misija.***

Įgyvendinti Lietuvos Respublikos geležinkelių transporto žmogiškųjų išteklių politiką, siekiant užtikrinti saugų geležinkelių transporto eismą ir geležinkelių transporto paslaugų teikimo kontrolę; paruošti Lietuvos geležinkelio transporto žmogiškųjų išteklių strategiją ir pateikti valstybės institucijų tvirtinimui; pritarti suinteresuotų pagrindinių geležinkelio transporto sektoriaus veikėjų (transporto, logistikos kompanijų, savivaldybių, valstybinių bei tyrimo įstaigų) bendradarbiavimui; pritaikyti praktikoje informaciją apie geležinkelio transporto technologijų vystymo tendencijas, inovacijas bei geriausią patirtį ES šalyse; pritarti miestų ir apskričių administracijų pastangoms, kuriant geležinkelio transporto, viešuosius logistikos centrus ir plėtojant jų tinklą Lietuvoje; dalyvauti efektyviame geležinkelio transporto bendradarbiavimo tinkle Baltijos jūros regione.

### ***Problemos sprendimo strategijos strateginiai tikslai.***

- užtikrinti optimalų geležinkelio transporto ir ryšių sistemos institucinį valdymą;
- sudaryti palankias sąlygas verslui plėtoti;
- skatinti naujų darbo vietų kūrimą bei pajamų už tranzitinių krovinių aptarnavimą augimą;

- tobulinti esamą AB „Lietuvos geležinkeliai“ teisinę bazę, derinant ją su ES teisės aktais;
- parengti pasiūlymus ES finansinio mechanizmo ISPA, Phare programos ir VIP finansavimui siekti, kad projektai būtų įgyvendinami pagal pasirašytus finansinius memorandumus;
- tobulinti geležinkelio transporto žmogiškuosius išteklius ir personalo valdymą;
- šalinti administracines, teisines ir kitas kliūtis laisvam priėjimui prie transporto reorganizacijos; optimizuoti geležinkelio personalo sektorių;
- kurti ir tobulinti geležinkelio transporto tarptautines įstatymines bazines;
- derinti transporto veiklą reglamentuojančius teisės aktus su Europos Sąjungos juridine baze.

## **PROBLEMOS SPRENDIMO (STRATEGIJOS REALIZAVIMO) PROGRAMA**

### ***Strategijos realizavimas.***

Strategijos parengimą lėmė besikeičianti rinka, greitų ir novatoriškų sprendimų poreikis, vis didėjanti bei atitinkamai bendrovę įpareigojanti konkurencija numatytas ženklus krovinių ir keleivių vežimo apimčių didinimas bei naujų investicinių projektų vykdymas. Siekiama kad bendrovės AB „Lietuvos geležinkeliai“ stiprybe taptų - aukštos kvalifikacijos, darbštūs, lojalūs, ir patikimi darbuotojai.

Strategijos objektas — bendrovės personalo analizė, prognozės, valdymo procesai, personalo mokymo ir darbo užmokesčio sistema. Šioje strategijoje išanalizuoti bendrovės personalo ištekliai, Lietuvos darbo rinkos prognozės, bendrovės AB „Lietuvos geležinkeliai“ tikslai, personalo poreikis ir jo formavimo procesas, atranka ir įdarbinimas, darbo laiko apskaita, paskatinimų (nuobaudų) skyrimas, komandiruočių, nedarbingumo pažymėjimų bei atostogų valdymas, personalo mokymas, darbo užmokesčio pokyčiai, darbuotojų atleidimas, naujų etatų steigimas ir panaikinimas, pateikiamos personalo valdymo ir atskirų jos procesų schemas bei jų aprašymai, prognozės.

Įgyvendinant strategiją svarbu vadovautis patvirtintomis bendrovės veiklos strategijomis ir atsižvelgti į Lietuvos Respublikos teisės aktų pakeitimus, reglamentuojančius darbo teisinius santykius bei bendrovės teisės aktus, jų pakeitimus ir papildymus su personalo valdymu.

# 1. VALSTYBĖS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ SAVEIKOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1.1. VALSTYBĖ APIE ŽMONIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ

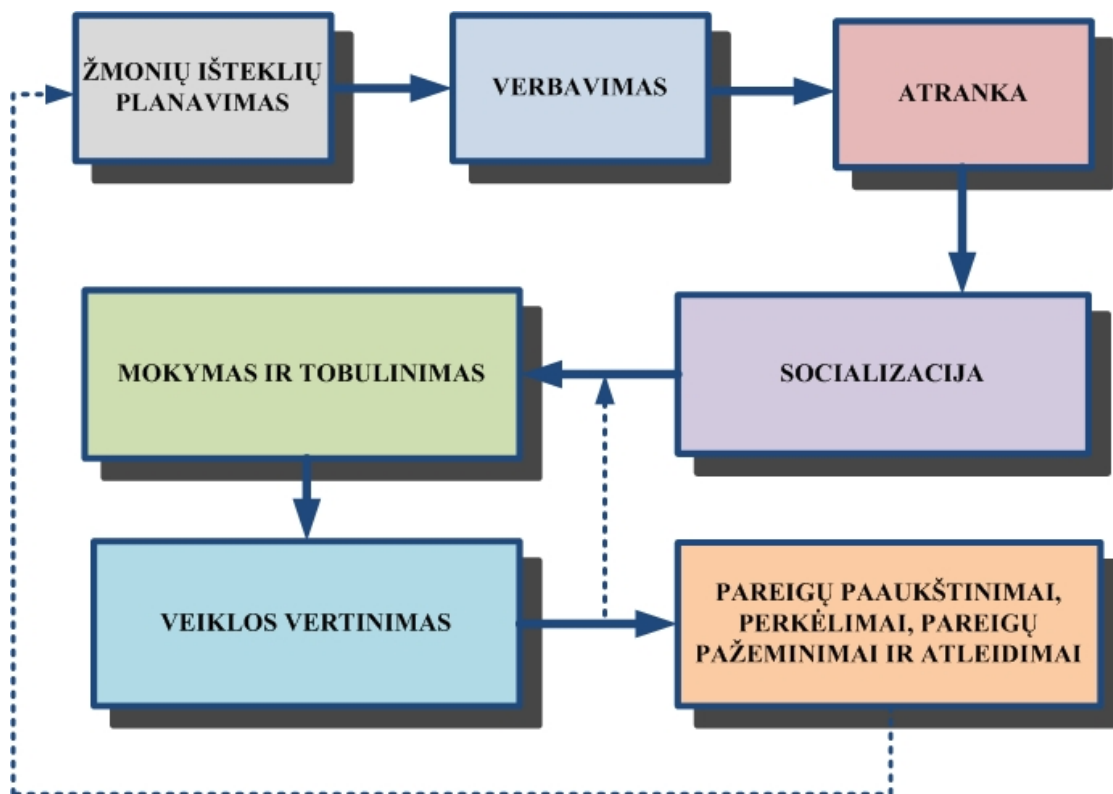
Žmogiškieji ištekliai - vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai. Kaip teigia G. S. Batra, tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija (šiuo atveju viešojo administravimo institucijos) valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Bet kurioje organizacijoje svarbiausias indėlis yra žmogiškasis elementas. Veiklos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių (Batra, 1996).

Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – kompetentingas personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešojo administravimo institucijose. Apie valstybės valdymo kokybę žmonės dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie aptarnaujami valstybės institucijose ir kaip racionaliai ten yra tvarkomi jų reikalai (Šarmanavičius, 2005). Žmogiškųjų išteklių valdymas turi užtikrinti personalo pasirengimą ir norą vykdyti veiklą (Sumetzberger, 2005).

Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka, atsiradusi Jungtinėse Amerikos Valstijose, buvo plėtojama įvairių autorių ir traktuojama labai įvairiai. Vieni autoriai tiria tik organizacijoje atliekamus darbus, kiti domisi ir kitų organizacijų atliekamais darbais, vieni nagrinėja statišką, kiti – dinamišką sistemą. Tokiai situacijai įtakos turi autorių požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą. Žmogiškųjų išteklių valdymą supranta plačiąja prasme, sunku išskirti specializuotas veiklas. Jose praktiškai analizuojamos įvairios organizacijų valdymo problemos per personalo veiklą. Pasak (Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., 2005), žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmonių išteklių planavimas; verbavimas; atranka; socializacija; mokymas ir tobulinimas; veiklos vertinimas; pareigų paaugštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas. Tai galima pavaizduoti schema (žr. 2 pav.).

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoką galima apibrėžti, kaip kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesą (Baršauskienė, 2002). Ši samprata apima daugelį aspektų: viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimą, personalo atrankos kriterijus, darbuotojų motyvaciją, karjerą, darbuotojų ir darbdavių santykius, atlyginimo sistemas ir socialines garantijas, viešojo sektoriaus etines problemas. Lyginant su J. A. Stoner apibrėžta žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, V. Baršauskienės pateiktoji turi tam tikrą specifiką, nes ji taikoma viešajam administravimui, kuris nuo privataus sektoriaus skiriasi ne tik valdymu, organizavimu, bet ir efektyvumo bei rezultatų įvertinimu. Be to, viešajame administravime skiriamas specialus dėmesys moraliniams aspektams.





**pav. 2.** Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis ir dinaminis procesas, orientuotas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei didžiausią naudą paslaugų forma.

Išsivysčiusios ir besivystančios šalys vykdė plataus masto reformas. Vienos jų buvo pastebimai sėkmingos, kitos – ne. Skirtingose pasaulio vietose buvo matomas įvairių sričių progresas, taip pat padaryta nemažai klaidų, iš kurių dabar būtų galima mokytis. Daugeliui valstybių vis dar trūksta sugebėjimų gerai valdyti. Jos vis dar stokoja:

- politinių institucijų, kurios svarstyty konfliktnes situacijas ir rūpintųsi taikiu jų sprendimu;
- demokratinės atskaitomybės ir skaidrumo naudojant politinę jėgą bei fondus;
- politinės viešojo sektoriaus institucijų priežiūros;
- nepriklausomo teismo.
- teisės formavimo ir teisės vykdymo galios (Jungtinių Tautų Organizacija, 2005).

Neišvengta ir klaidų. Tam tikrą laiką buvo manoma, kad didžioji dalis pasaulio pamišro valstybės vaidmens reikšmę, nes buvo dėta labai daug pastangų į rinkos neribojamas galimybes sprendžiant problemas. Šis požiūris transformavo valdžios vaidmenį daugumoje valstybių, kuriose buvo vykdoma politika, propaguojanti mažėjantį valstybės vaidmenį ir didėjantį

pasitikėjimą rinkos galiomis. Nepaisant valdžios patyrimų įvairovės sparčiame ir stipriame socialinių pokyčių kontekste per pastaruosius 30 m., susiduriama su bendrais išbandymais pasauliniu lygiu. Tapo įprasta kalbėti apie:

- transformaciją, sukeltą globalizacijos jėgų;
- informacinių ir komunikacinių technologijų įtaką;
- žinių ekonomikos ir žinių visuomenės raišką.

Todėl labai svarbu rasti pusiausvyrą tarp rinkos ir valstybės globaliame kontekste, suprasti civilinių paslaugų valdymo poreikį ir žinių būtinybės įtaką.

Norint panaudoti viešojo sektoriaus potencialą, pirmiausia reikia įgyvendinti naujausias idėjas ir atsižvelgti į valstybės bei viešąsias paslaugas teikiančių institucijų vaidmens svarbą. Šiuolaikinių pažangių demokratinių valstybių viešajame administravime siekiama įtvirtinti demokratines vertybes, pilietiškumą ir tarnybos visuomenės interesams principus. Tai siejama su besivystančiomis naujomis valdymo ir administravimo formomis, tokiomis kaip: naujasis viešasis administravimas, naujoji viešoji vadyba, naujoji viešoji tarnyba. Biurokratinis organizacinis viešojo sektoriaus modelis ir industrinis privataus sektoriaus vadybos modelis ilgą laiką apibūdino darbo organizavimą. Jie buvo formuojami remiantis aiškiai apibrėžtais ir iš anksto numatytais uždaviniais. Organizacijos priklausė nuo griežto darbo pasidalijimo. Valdymas buvo iš viršaus į apačią. Sudėtinga privataus sektoriaus transformacija vyko 7, 8 dešimtmečiais, o 9 dešimtmetyje pradėjo formuotis žiniomis paremta ekonomika. Kai intelektualiai ištekliai tapo organizacijos turtu, seni organizaciniai modeliai pradėjo irti (Jungtinių Tautų Organizacija, 2005).

Intelektinis kapitalas priklauso žmogiškiesiems ištekliams. Yra keletas iššūkių, susijusių su juo. Visų pirma tai intelektualio kapitalo įtraukimas į mokymo procesą ir dialogą už institucijos ribų, remiantis žiniomis apie piliečių norus ir poreikius. Antra, kolektyvinė mokymosi sistema suskirstyta ir išsidėsčiusi agentūrose, individualiose ir valstybinėse institucijose. Trečia, vis labiau peržengiamos organizacinės sienos. Dažnai ištekliai pasiskirsto pagal įvairius tinklinius bendrus susitarimus. Ketvirta, žinios yra svarbi komunikacinė ir tyrinėjimų priemonė, kuri padeda sukurti svarbių tikslų ir galimų būdų teikti paslaugas sąveiką (Bukh, Johansen, Mouritsen, Thorbjørnsen, 2004).

Yra įsteigtas Strateginio planavimo departamentas prie LR Vyriausybės, kuris užsiima valstybiniu strateginiu planavimu. Lietuva stengiasi įgyvendinti tausojančios plėtros principus, bet susiduria su šiomis problemomis: žmonių mentaliteto, švietimo, išprusimo, kultūros (t.y. žmogiškuoju veiksmu). Didžiausias uždavinys Lietuvai - išlaikyti savus aukštos kvalifikacijos specialistus.

Esant pakankamam aukštos kvalifikacijos specialistų kiekiui (tiek vietinių, tiek atvykstančių iš Baltarusijos ir Rusijos), savo filialus atidarys pagrindinės pasaulio bendrovės, jų produkcija bus eksportuojama daugiausiai į Rytus ir Skandinavijos šalis. Padidės nedidelių (iki 2000 studentų) universitetinių išsilavinimą teikiančių specializuotų mokyklų skaičius, jos turės bendrus su kitomis aukštosiomis mokyklomis mokymo kursus. Per penkis metus bus parengtos nuotolinio mokymo bendrų ir specialių kursų programos ir išsiplės tiek lietuviškas, tiek ir tarptautinis nuotolinis mokymas. Po septynių metų mokslas integruosis su praktika (learning by doing). Tam bus parengti įstatymai, skatinantys studentus įsidarbinti įmonėse bei įstaigose. Kadangi profesinis mobilumas bus vis svarbesnis, mokymas apims plačias gyventojų amžiaus grupes (lifelong learning). Taikomasis mokslas per penkiolika metų suartės su verslu (Norvaišas, 2003 m. gruodis).

Apibendrinant galima teigti, kad viešasis administravimas reformuojamas siekiant tobulinti visuomenės poreikių tenkinimo sistemą, besiremiančia žmogiškaisiais ištekliais. Tačiau bet kokius pokyčius politinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių ir technologinių procesų kontekste veikia naujosios pasaulinės tendencijos. Žmogiškųjų išteklių valdymo raida taip pat priklauso nuo viešojo administravimo tendencijų, todėl kaitos procesas yra nenutrūkstamas, jo rezultatai gali būti vertinami retrospektyviai.

## **1.2. VALSTYBĖ IR ŠIUOLAIKINĖS ĮMONĖS**

Antimonopolinė politika nėra pakankamai efektyvi (rezultatas - 2-3 taškai šešių balų skalę). Išorės veiklos aplinka formuoja ekonominę viešąją politiką, bet vyriausybė turėtų stengtis priimti tokius metodus ir poveikių formas aplinkai, kurie turi atitikti verslo interesus. Išsivysčiusiose šalyse yra sukurta socialinės verslo sistemos partnerystė tarp valstybės ir verslininkų. Atsižvelgiant į šias aplinkybes, labiau patikima privačiam sektoriui greičiau gauti didelę naudą. O įmonė arba organizacija priklauso nuo civilizacijos ir ekonomikos sąveikos. Dabartinė valdžia iš esmės eina senu būdu, toliau klestint biurokratinei struktūrai. Dėl šios situacijos verslininkai siekia pasiekti valdžios palankumą, kuri užtikrintų maksimalų veiklos pelną.

Valstybė, jos ekonomika yra sudėtinga visuomenine - politine ir ekonomine sistema, kurios sukurtos hierarchijos principais, įskaitant posistemės grandinės atitinkamą lygį. Sąveikos lygmuo tarp jų, toks, kad visos dalys priklausomos nuo jų visuomeninės – politinės ir ekonominės struktūros kokybės, vidaus aplinkos plėtros ir veikimo. Šios aplinkos pasikeitimas lems pasikeitimą tarp vaidmenų funkcijų ir įvairių principų sąveikos transformacijos.

Šiuolaikinėje ekonominėje literatūroje (iš mišrios ekonomikos pusės) pakankamai akcentuojamos tik valstybinės (vyriausybines) funkcijos. Paprastai jos yra tokios:

1. Užtikrinti teisinį pagrindą ir socialinę aplinką, kuri prisideda prie rinkos sistemos veiksmingo funkcionavimo.
2. Užtikrinti konkurencijos apsaugą.
3. Užtikrinti pajamų ir turto perskirstymą.
4. Užtikrinti išteklių paskirstymo koregavimą siekiant pakeisti tarptautinio produkto struktūrą.
5. Stabilizuoti ekonomiką, t.y. stebėti užimtumo lygį, infliaciją, kuri atsiranda dėl ekonominių sąlygų svyravimų, o taip pat ekonominio augimo skatinimą. (Макконнелл К.Р., Брю С.Л., 2009)

Be to, tarptautinės valiutos stabilumo problema t.y. aprūpinimas, prekybos vienybės, teisinė ir informacinė erdvė, šalies transporto ir energetikos sistemos funkcionavimas ir plėtra tarptautinės ryšių sistemos, visuomenės švietimas, mokslas, sveikatos, kultūros, aplinkos apsauga, pirmiausia reikalauja konceptualaus ir sisteminio sprendimo visoje šalyje.

Pagal pramonės politikos kryptis įmonės paprastai skirstomos į tokias grupes:

- pramonės orientuotas į eksportą (naftos produktų, medienos, maisto, cheminių produktų ir kt.), galimybės plėtoti finansinį pagrindą;
- pramonės šakos, kurios turi dideles mokslines ir technines galimybes ir gali greitai sukurti konkurencingus produktus pasaulio ir vidaus rinkose (aviacija, atominė pramonė, elektronika, biotechnologija ir kt.). Tai aukštos technologijos įmonės. Jos privalo turėti valstybės paramą, kaip investicijos, subsidijos, eksporto kreditai. Pirmenybė turėtų būti teikiama tokiems projektams, kurių dalis valstybinio kapitalo dalyvauja kartu su privačiais kapitalo investuotojais. Projektų įgyvendinimo išlaidų investicijos atsiperks ne daugiau kaip per dvejus metus.

Įmonės, su žymiu technologijų atotrūkių (autokelių, jūros transporto, geležinkelių, lengvosios pramonės, maisto pramonės), kaip taisyklė, savarankiškai prisitaiko prie rinkos. Joms gali būti suteiktos paskolos griežtą valstybei vykdančios kontrole. Vyriausybės taip pat gali apsaugoti savo interesus, mažindamos importo tarifus, taikydamos sertifikavimą užsieniniams produktams, dempingo procedūras.

Atitinkamos ministerijos labiausiai veikia monopolines sritis (gamtos išteklių, transporto priemonių), bei ne gamybos sferas. Jos vykdo valstybės pramonės politiką priklausomai nuo pramonės šakos, realizuoja tarpvalstybines programas, talpina užsakymus pirkimams ir prekių pristatymams, o pramoninėms struktūroms atitenka technologija, gaminio konkurencingumas.

Dėl įmonių veiklos nukreipimo į valstybinius interesus bei gresiančio sistemos koordinacijos ministerijoms ir įstaigoms reikalinga teisė reglamentuoti investicinę politiką,

valstybinės paramos finansų valdymą, tarifų reguliavimą, importo, inovacinių projektų ekspertizę, sunaikinimo įmonės viduje išvengimo, kuri atsirado dėl privatizacijos.

Tačiau reikia turėti omeny, kad tokių teisių suteikimas blogiausiu atveju gali privesti prie pramoninio centralizavimo atstatymo: įmonės tarpusavyje konkuruos dėl valstybinio užsakymo, investicijų, lengvatų. Praktikoje ši problema sprendžiama sekančiu būdu: valdymo vidutinės grandinės (tarp centro ir įstaigų) formavimas, prisiimant atsakomybę atlikti ministerijos ankstesnių funkcijų dalį, nes jos arčiau prie gamybos ir geriau pritaikytos prie rinkos sąlygų. Ypatingas šių valdymo struktūrų bruožas yra pramoninio ir finansinio kapitalo sujungimas, nepriklausomai nuo jų nuosavybės formos.

Vakaruose tokios grandinės buvo kuriamos dešimtmečiais prie valstybinės gamybos protekcionizmo. Tai korporacijos, koncernai, konsorciumai, aljansai. Praktikoje jie gavo pramoninės – finansinės grupės pavadinimą.

Pramoninės – finansinės grupės kūrimas tapo valstybės pramoninės politikos pagrindine kryptimi. Šių grupių pagrindinis tikslas yra technologinė arba ekonominė integracija, skirta investicijų arba kitų projektų, programų realizavimui. Pramoninę – finansinę grupę sudaro juridinių asmenų sujungimas, kuris veikia kaip visiškai arba dalinis pagrindinės ir dukterinės bendrovės arba materialinių bei nematerialinių resursų sujungimas pagristas sutartimis.

Pramoninės – finansinės grupės sudėtis nustatoma pagal sekančias sąlygas:

- į jų sudėtį gali įeiti komercijos ir ne komercijos organizacijos, tame tarpe užsienietiškos;
- dalyvavimas daugiau negu vienos pramoninės – finansinės grupės draudžiamas;
- tarp dalyvių būtina turi būti organizacijos, kurios dalyvauja prekių gamyboje, bankuose arba kitų kreditinių organizacijų srityje.

### **1.3. ALJANSAI IR KLASTERIAI**

Tarpusavyje glaudžiais ryšiais susijusios tame pačiame sektoriuje veikiančios įmonės yra vadinamos klasteriais, tinklais, strateginiais aljansais arba bendrosiomis įmonėmis. Tinklai suteikia galimybę smulkioms ir/arba izoliuotoms įmonėms padidinti savo technologinių žinių bagažą, naudojant ne tik savo ribotus tyrimams ir plėtrai skirtus išteklius, bet ir įsisavinant kitų įmonių, atliekančių panašią funkciją, generuojamas žinias. Kiek žinių pavyks įsisavinti, priklauso ne tik nuo atskiros įmonės gebėjimų, bet ir nuo tinklo jungiamumo, tai yra kiek įmonių jis apima (Antonelli, 1996); (Hakansson H., Havila V. ir Pedersen A. C., 1999).

Pavyzdžiui, Danijos vyriausybė pasiryžo pagerinti smulkių įmonių veiklos rezultatus, sukurdama paslaugų institutų tinklą, kuris perduos technologines žinias įmonėms ir tarp įmonių. Pramonės konsultantai dirba su grupėmis, kurias sudaro mažiau nei 15 savivaldybės įmonių. Iš pradžių žinios buvo skleidžiamos iš viršaus į apačią, tačiau ilgainiui įmonės pajuto poreikį keisti

tinklo pobūdį ir siekti, kad vidiniai santykiai generuotų daugiau žinių, pagamintų pačiose įmonėse (Huggins, 1996). Klasterių arba tinklų žinių sistemų efektyvumą galima įvertinti, įvertinus pasyvų ir aktyvų bendradarbiavimą, vertikalius ir horizontalius informacijos srautus ir atviras ar uždaras sistemas (Bell, 1999).

Aljansai ir bendrosios įmonės priklauso nuo abipusio pasitenkinimo ir augančio pasitikėjimo. Siekiant išlaikyti santykiuose abipusiškumo principą, reikia pastangų. Įmonės ryžtasi tokiai sąjungai, lygindamos, ko joms trūksta (žinių prasme), su tuo, ką joms gali duoti kitos įmonės. Aljansai sudaromi pasirašant sutartis tarp lygių šalių, tačiau įmonės mokosi skirtingais tempais, kadangi skiriasi jų pradinės sąlygos ir gebėjimas mokytis. Dėl šios priežasties aljansai ir bendrosios įmonės, turinčios mokymosi tikslų, iš prigimties yra dinamiškos, tai yra nestabilios, ir joms reikalingas kontrolės procesas, kuris santykiams, jei reikia, suteikia naują formą (Makhija, 1997). Šie kontrolės procesai – tai galimybė pereiti nuo tradicinių žinių perdavimo santykių prie dvikilpio ar strateginio mokymosi.

Strateginiai aljansai – tai nešališkumo principu paremta partnerystė tarp dvejų ar daugiau verslo partnerių. Ši partnerystė grindžiama ne konkuravimo, o bendradarbiavimo principu.<sup>5</sup>

Vienas iš pirmųjų pasaulinio lygio naujų technologijų verslo klasteris buvo Silicio slėnis Kalifornijoje, JAV. Silicio slėnis nebuvo pirmas aukštų technologijų įmonių konglomeratas istorijoje. Tačiau kiti tokie dariniai buvo mechanistiniai įmonių junginiai, vadinami įvairiais vardais: technologiniai parkai, industrinės zonos, verslo inkubatoriai. Tokios zonos formavosi dar praėjusiame šimtmetyje ir žinomos tekstilės, plieno gamybos ir kitos zonos. Pastaraisiais dešimtmečiais formavosi daug aukštų technologijų gamybinių zonų, tačiau dauguma iš jų save matė tik kaip naujų produktų, tarkim integralinių schemų gamintojus, dirbančius kaimynystėje. Įmonės buvo kviečiamos tose zonose kurti mokslinių tyrimų centrus, statyti naujas gamyklas, joms buvo sukuriamos ypatingos mokesčių ir kitos lengvatos. Tam reikalinga sistema, kuri užtikrintų naujų įmonių steigimąsi, žinių kūrybą ir mainus tarp ekonominių partnerių sistemoje, bendradarbiavimą tarp įmonių siekiant sukurti pastoviai generuojamų inovacijų aplinką, kurioje visos įmonės naudojasi bendros kūrybos rezultatais. Tačiau tradicinė technologinių parkų kūrimo idėja buvo statinės sistemos kūrimas nors ir informacijos amžiuje.

#### *Technologinio klasterio sudėtinės dalys.*

Infrastruktūros dalys - moderniški pastatai, greitos ryšio sistemos, eilės garsių pasaulinių kompanijų filialai ir vyriausybės mokslinių tyrimų įstaigos – visa tai gali būti nesunkiai sukuriama bet kurioje išsivysčiusios ekonomikos valstybėje. Kita reikalinga bazė,

---

<sup>5</sup> Leonavičienė, R., Žinių perkėlimas ir mokymasis strateginiuose aljansuose. Socialiniai mokslai Nr. 2, [žiūrėta 2010-03-08]. Prieiga per internetą: [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-2\\_\(48\)/](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-2_(48)/)

tokia kaip palanki mokesčių sistema, rizikos kapitalas, kvalifikuota darbo jėga yra suformuojamos sunkiau, tačiau taip pat gali būti sukauptos tam tikroje vietoje. Dalis tokio proceso formavimosi, gali būti stimuliuojamos politinėmis priemonėmis, pramonės lyderių kryptingais veiksmais, bet labai didele dalimi, šie procesai yra nulemiami socialiniais ir kultūriniais veiksniais esančiais visuomenėje ir kuriuos nelengva suprasti ir neįmanoma greitai pakeisti. Intelektualinė nuosavybė yra plačiai skleidžiama tarp įmonių įvairiausių renginių ir asmeninių kontaktų metu, bendravimas vyksta tiek neformaliai tiesiog tarp darbuotojų kartu pietaujant, tiek formaliai pasirašant strateginio bendradarbiavimo sutartis tarp įmonių. Darbuotojai palieka vienas įmones ir pereina į kitas, pernešdami ir skleisdami žinias ir patyrimą, naujos įmonės kuriasi atsiskirdamos nuo senų. Universitetai aktyviai dalyvauja kurdami inovacijas verslo sektoriui. Investuotojai nėra pasyvūs verslo dalyviai, bet dažniausiai yra įmonių veiklos sektorių vadovai. Įmonių viduje, vadovai vengia hierarchinių santykių, palaikydami komandinį darbą ir horizontalią sąveiką. Tinklinis bendradarbiavimas kelia ir tam tikrus reikalavimus.

Yra priimti kriterijai, kurie leidžia tokius klasterius tarpusavyje palyginti ir atskiriems kriterijams yra suteiktas svorio koeficientas:

*Naujų įmonių steigimosi aktyvumas* – įvertina naujų įmonių svorį bendroje klasterio veikloje; rodo žmonių polinkį, sugebėjimą ir pasiryžimą steigti naujas įmones (svorio koeficientas : 25 proc.).

*Žmonių talentas*- žmonių klasteryje inovacinis ir antreprenerinis pajėgumas (svorio koeficientas : 25 proc.).

*Rizikos kapitalas*- galimas gauti, aukštų technologijų sektoriui kapitalo kiekis; rizikos kapitalistų patyrimas ir galimybės padėti kurtis ir augti įmonėms (svorio koeficientas : 15 proc.).

*Globalūs ryšiai*- įmonių ryšys su pasaulio regionų rinkomis, žymūs tarptautinio rizikos kapitalo, žmonių talentų srautai, įmonių apsijungimo, įsigijimo aktyvumas (svorio koeficientas : 15 proc.).

*Universitetai ir institutai*- Koku lygiu įmonės linkusios naudotis intelektualine nuosavybe, žmonių resursais ir tyrimų įranga, kurią turi akademinė aplinka (svorio koeficientas : 10 proc. ).

*Mokesčiai, verslą reguliuojanti aplinka*- koku lygiu aplinka yra palanki naujų įmonių steigimuisi ir rizikos kapitalo fondų veiklai (svorio koeficientas : 10 proc.).

*Universitetai klasteryje*

Dauguma įmonių tokiuose klasteriuose yra įkuriamos universiteto absolventų. Universitetai kuria naujausiomis žiniomis besiremiančią intelektualinę nuosavybę (IN), kuri

įmonių pagalba pavirsta ekonomine verte. Įmonės veikla yra orientuota artimiausiai perspektyvai, todėl fundamentiniai tyrimai įmonei neturi didelės vertės, įmonei nelabai reikia ir mokslinius laipsnius turinčių darbuotojų. Įmonių veikla dažniausiai yra orientuota panaudoti jau esamą technologiją vartotojo poreikiams naujam produktui patenkinti.

Tačiau naujausių žinių, inovacinių idėjų sklaida iš universitetų į įmones didina įmonių kūrybines galimybes ir stimuliuoja naujas inovacijas, todėl įmonių ir tyrimo įstaigų bendravimas yra svarbiausia funkcija, kurią universitetai atlieka klasteryje. Universitetų mokslo ir mokymo sistema turi būti tokia, kad užtikrintų aplinkinėms įmonėms naudotis tarptautinio lygio konkurentabilių tyrimų rezultatais, ir tuo pačiu paruoštą kvalifikuotą darbo jėgą, turinčią naujausias technologines žinias. Tam universitetai turi turėti šiuolaikinę infrastruktūrą, mokslininkai turi turėti galimybę bendradarbiauti su pasaulinio lygio mokslinių tyrimų centrais ir juose stažuotis, tam kad skleistų naujausias, būtinas konkurencijai žinias vietoje. Jei įmonės yra kuriamos remiantis vietinio mastelio moksliniais tyrimais, tokios įmonės neturi augimo perspektyvos ir negali išeiti į tarptautinę ekonominę areną, geriausiu atveju likdamos užsienio firmų užsakomųjų darbų vykdytojais.

#### *Vyriausybės vaidmuo*

Vyriausybės suvaidino žymų vaidmenį daugumos pasaulinių klasterių formavimesi. Svarbiausia ką turėtų daryti vyriausybė siekdama technologinio verslo plėtros, tai sukurti mechanizmus, kurie mažintų privačių antrepnerių riziką steigiant įmones. Praktika patvirtino, kad vyriausybė turi vykdyti dvi priemones, pirma, stimuliuoti privataus rizikos kapitalo atėjimą į technologines įmones naudojant bendrai finansuojamas programas, ir mažinti įmonių riziką joms vykdant tyrimų ir plėtros darbus. Tačiau vyriausybė turi suvokti ką ji finansuoja, ir neturi finansuoti vienu įmonių kitų sąskaita. Vyriausybė turi finansuoti iki-konkurencinius įmonių tyrimus, kurių rezultatais turi turėti galimybę naudotis visa visuomenė.

Mokesčių lengvatos yra labai svarbios pradedančiam verslui ir neturintiems patyrimo antrepneriams, ypač besiformuojančioje vietinių mastelių ekonomikoje. Patyrusiems ir turintiems globalius ryšius antrepneriams nėra didelė problema įregistruoti įmonę mažų mokesčių šalyje ir tuo pačiu metu vystyti verslą, tarkim Lietuvoje, dalį operacijų, ypač vadybos ir marketingo perkeltiant į kitą šalį, kas žymiai sustiprina tokio verslo galimybes globalioje rinkoje.

Naujas technologinis verslas remiasi inovacijomis ir antrepnerystės dvasia. Naujų technologinių įmonių spartus steigimasis ir augimas buvo nulemtas naujomis technologijomis aplamai ir galimybe naudojantis besiformuojančia globalios rinkos situacija įeiti į rinką ir išsikvoti jos dalį. Industrinėje ekonomikoje rinka buvo monopolizuota stambių korporacijų ir įeiti į šią rinką su savo produktu naujai įmonei buvo neįmanoma. Šiandien, greitai kintant rinkos



poreikiams naujos, agresyvios įmonės turi šansų pasinaudoti dar neužimtomis rinkos dalimis ir greitai užaugti, kad pajėgtų toje rinkoje išsilaikyti. Globali ir sparčiai kintanti naujų produktų rinka sudaro plačias galimybes jomis pasinaudojus vystyti verslą. Fizinė infrastruktūra, kvalifikuota darbo jėga, tinkama verslui mokesčių ir kita aplinka katalizuoja technologinių klasterių formavimąsi, tačiau lemiamą rolę vaidina antreprenerystės dvasia ir kūrybinga ir inovacinė aplinka visuomenėje.

Bet kuriuo atveju, kuriant vyriausybės lygio planus steigti technologinio verslo zonas, būtina įsisamontinti, kad investicijų į tokias priemones sėkmė priklausys nuo to ar bus suvokta, kad technologinis verslas nėra nacionalinis verslas, jo rinka gali būti tik globali ir todėl orientacija į rinkas ir jų paieška turi būti globali jau pirmame etape. Globaliai orientuotos įmonės turi savo biurus ar dukterines įmones svarbiausiuose pasaulio technologiniuose klasteriuose, tam, kad pagrindinė įmonė žinotų kas vyksta jos produktų segmento rinkose ir bendradarbiuotų su kitomis įmonėmis produktų kūrimo. Tačiau nors žmogiškasis faktorius yra labai svarbus, jo nepakanka ir sistema turi būti papildyta taip pat kitais veiksniais, kurie yra svarbūs verslo plėtrai. (Snitka, 2002)

#### **1.4. PAGALBA INOVATYVIOMS GRUPĖMS (KLASTERIAMS)**

Dabar kuriamos technologijų platformos iš politikos reikalauja plačių suderintų politikos priemonių rinkinių. Toks politikos priemonių rinkinys apibūdinamas tuo pačiu terminu – technologijų platforma. Politikos priemonių klasteris apibrėžia suderintų priemonių rinkinį, kuriuo siekiama pagerinti visą inovacijų sistemą ar jos atskirus didelius fragmentus.

Naujovių diegimo arba inovatyvios grupės (klasteriai) – tai naujų naujoves diegiančių įmonių, mažųjų, vidutinių ir didžiųjų įmonių bei valstybės mokslinių tyrimų organizacijų grupės, veikiančios konkrečiame sektoriuje ir regione bei skirtos naujovių diegimo veiklai skatinti, remiant intensyvų bendradarbiavimą, naudojant bendras patalpas, keičiantis žiniomis ir patirtimi bei efektyviai prisidedant prie technologijų perdavimo, tinklų kūrimo ir informacijos sklaidos tarp grupės įmonių.

Pastaruoju metu ypatingai aktualus inovacijų modelis, vadinamosios „Atvirosios inovacijos“. Tai didelės įmonės, kurios pasitelkia savo ar ne savo įmonėje sukurtas idėjas, skirtas technologijoms patobulinti, pasamdo reikiamus mokslinius tyrėjus ir tokiu būdu bendrai yra kuriamos naujos technologijos ir nauji produktai. Vienas iš būdų tokioms inovacijoms įgyvendinti yra klasterizacija. Sujungus įvairių įmonių bei mokslo bendruomenės pajėgumus, galima pasidalinti žiniomis, tyrimų įranga ir taip pasiekti geresnių rezultatų, kuriuos vėliau galima būtų perleisti į rinką. Tam, kad būtų galima paskatinti tokį bendradarbiavimą, vykstantį tarp įvairių inovacijų proceso segmentų, valstybės pagalba gali vaidinti svarbų vaidmenį.

Pagalba klasteriams turi leisti pasiekti kelis tikslus – paremti bendrą infrastruktūrą ir paremti bendradarbiavimą, ryšius tarp mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (technologinės) plėtros (MTEP) proceso dalyvių. Valstybės pagalba turi būti taikoma atsargiai, kad būtų išvengta spontaniško klasterių dalyvių kūrimosi. Tuo tikslu numatyta eilė sąlygų, kurias klasteriai, norintys gauti valstybės pagalbą, turi atitikti, vienas iš kurių yra ekonominis pagrindimas, atsižvelgiant į tam tikro regiono potencialą, bei technologinė klasterio specifikacija. Reikalavimus atitinkančios sąnaudos yra išlaidos personalui ir administracinės išlaidos tiesiogiai susijusios su technologijų perdavimu. Grynosios įplaukos iš tokio perdavimo turi būti atskaitomos iš reikalavimus atitinkančių sąnaudų, o galimas pelnas reinvestuojamas į MTEP.

Bendrijos taisyklės, dėl valstybės pagalbos inovacijoms pateikia vadovą, aprašantį šiuo metu valstybių narių už konkrečių sektorių ribų turimas galimybes skatinti inovacijas valstybės pagalbos priemonėmis, neiškreipiant konkurencijos tiek, kad tai prieštarautų bendram interesui.<sup>6</sup>

Pateikiamos svarbiausios valstybės pagalbos rūšys, leistinos pagal Bendrijos teisę:

- **Pagalba MTEP.** Valstybės pagalbos moksliniams tyrimams ir technologijų plėtrai Bendrijos gairės leidžia pagalbą įmonėms, vykdančioms MTEP projektus, kurių jos nebūtų ėmęsi be valstybės paramos. Pagalbos intensyvumas priklauso nuo to, kiek tyrimas yra nutolęs nuo rinkos, ir sudaro iki 100 proc. fundamentaliesiems tyrimams, iki 75 proc. pramoniniams tyrimams ir iki 50 proc. iki konkurencinei plėtrai, įskaitant priedus (pvz., projektams, kuriuose dalyvauja MVĮ). Leistini instrumentai yra subsidijos, lengvatinės paskolos, mokesčių nuolaidos, taip pat valstybės garantijos ir paskolos, kompensuojamos tyrimų sėkmės atveju. MTEP gairėse inovacijos nesudaro atskiros tyrimų ir plėtros kategorijos, bet daugelis išlaidų, susijusių su inovacine veikla, patenka į esamas kategorijas, kurioms gali būti leidžiama MTEP pagalba<sup>7</sup>.

*Sektoriai, kuriems taikomos specialios taisyklės:* - geležinkelių, kelių ir vidaus vandens transporto, žemės ūkio ir žuvininkystės: visais atvejais didžiausias pagalbos intensyvumas yra 100 % (yra nustatytos sąlygos).

- **Pagalba užimtumui.** Reglamentas Nr. 2204/2002 leidžia pagalbą darbo vietoms kurti, palankių sąlygų neturintiems darbuotojams ir neįgaliems darbuotojams įdarbinti ar papildomoms neįgalių darbuotojų įdarbinimo išlaidoms padengti. Leistini instrumentai yra subsidijos, lengvatinės paskolos, mokesčių sumažinimas ir atleidimas nuo

<sup>6</sup> Bendrijos bendrosios nuostatos dėl valstybės pagalbos kompensacijos už viešąją paslaugą. (2005/C 297/04) [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: [http://www.konkuren.lt/teise/doc/35\\_EB\\_vp\\_kompensacijos\\_forma.pdf](http://www.konkuren.lt/teise/doc/35_EB_vp_kompensacijos_forma.pdf)

<sup>7</sup> Valstybės pagalbos moksliniams tyrimams ir technologijų plėtrai Bendrijos Gairės (OJ C 45, 17.02.1996, p. 5), Komisijos komunikatas, iš dalies pakeičiantis Valstybės pagalbos moksliniams tyrimams ir technologijų plėtrai Bendrijos is (OJ C 48, 13.2.1998, p. 2) ir 2004 m. vasario 25 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 364/2004, praplečiantis Reglamento (EB) Nr. 70/2001 taikymo sritį įtraukiant pagalbą moksliniams tyrimams ir technologijų plėtrai. [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: [http://www.konkuren.lt/vp/doc/vademecum\\_on\\_rules\\_2007\\_lt.pdf](http://www.konkuren.lt/vp/doc/vademecum_on_rules_2007_lt.pdf)

mokesčių, garantijos, susijusios su darbo užmokesčio išlaidomis (įskaitant privalomas socialinio draudimo įmokas)<sup>8</sup>.

- **Pagalba mokymui.** Reglamentas Nr. 68/2001 leidžia teikti pagalbą mokymui, vykdomam pagalbą gaunančios įmonės arba valstybinės, ar privačios institucijos (kai dėl mokymo ši įmonė gauna naudą). Leistini instrumentai yra subsidijos, lengvatinės paskolos, mokesčių sumažinimas ir atleidimas nuo mokesčių, garantijos<sup>9</sup>.

Remiantis Sutarties 87 straipsnio 3 dalies a punktu ir 87 straipsnio 3 dalies c punktu iš trijų skirtų pagrindines pagalbos kategorijas viena skiriama transportui. Sektoriams skirtos valstybės pagalbos taisyklės taikomos kitiems transporto sektoriams (geležinkelio, oro, vidaus vandenių ir jūrų transporto sektoriams). Informaciją apie šiuose sektoriuose taikomas valstybės pagalbos taisykles galima rasti Energetikos ir transporto generalinio direktyvų valstybės pagalbos skyriuje<sup>10</sup>.

Tikslinga skatinti įmonių ir mokslo institucijų bendras iniciatyvas, pavyzdžiui susijusias su klasterių kūrimu ir technologinių platformų, patenkančių į ūkio plėtros išvalgos identifikuotas „proveržio“ sritis, skatinimu. Planuojama, kad bendradarbiavimo problemos bus sprendžiamos kompleksiskai, įtraukiant visas suinteresuotas puses. Siekiant Lietuvoje sukurti europinį lygį atitinkančią žinių ekonomiką, mokslo sistema ir universitetinis mokslas turi derintis prie ekonominių permainų keliamų reikalavimų. Tad valstybės ir ES struktūrinės paramos ištekliams MTEP bus koncentruojami srityse, kurios yra itin svarbios Lietuvos verslo tarptautiniam konkurencingumui ir ilgalaikiam ekonomikos augimui užtikrinti. Daug dėmesio bus skiriama glaudžiam visų veiksmų programų investicijų koordinavimui, kompleksiniam jų naudojimui MTEP srityje, derinant žmogiškųjų išteklių, infrastruktūros ir bendradarbiavimo tarp verslo ir mokslo sektorių veiksmus.

## **1.5. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ REIKALINGUMAS KURIANT ALJANSUS, KLASTERIUS, BENDRADARBIAVIMO TINKLUS**

Lietuvoje pripažintas viešųjų politikų ir sektorių reformos, kurios gali prisidėti prie socialinės ir ekonominės plėtros, poreikis. Lietuvoje bus remiamos viešųjų politikų ar viešųjų paslaugų reformos (restruktūrizavimas, optimizavimas, pertvarkymas, plėtra, t.t.), kuriuos bus

---

<sup>8</sup> 2002 m. gruodžio 12 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 2204/2002 dėl EB sutarties 87 ir 88 straipsnių taikymo valstybės pagalbai, teikiamai užimtumui (OJ L 337, 13.12.2002, p. 3). [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: [http://www.konkuren.lt/vp/doc/vademecum\\_on\\_rules\\_2007\\_lt.pdf](http://www.konkuren.lt/vp/doc/vademecum_on_rules_2007_lt.pdf)

<sup>9</sup> 2001 m. sausio 12 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 68/2001 dėl EB sutarties 87 ir 88 straipsnių taikymo pagalbai mokymui (OJ L 10, 13.1.2001, p. 20) ir 2004 m. vasario 25 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 363/2004, iš dalies pakeičiantis Reglamentą (EB) Nr. 68/2001 dėl EB sutarties 87 ir 88 straipsnių taikymo pagalbai mokymui (OJ L 63, 28.2.2004, p. 20). [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: [http://www.konkuren.lt/vp/doc/vademecum\\_on\\_rules\\_2007\\_lt.pdf](http://www.konkuren.lt/vp/doc/vademecum_on_rules_2007_lt.pdf)

<sup>10</sup> Transport infrastructure. European Commission Mobility&Transport [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/transport/infrastructure/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/infrastructure/index_en.htm)

rengiamos ir įgyvendinamos nauju programiniu laikotarpiu. Taip pat nauju laikotarpiu ES struktūrinė parama gali būti naudojama tolesniam energetikos, transporto ir pašto sektorių liberalizavimui. Pagaliau norint užtikrinti tinkamą reformų palaikymą Lietuvoje reikalinga stiprinti už svarbiausius valstybės valdymo reformos klausimus atsakingas institucijas, padalinius ir kitus darinius. Tai apimtų ir papildomų darbuotojų įdarbinimą valstybės institucijose ar įstaigose, kai nėra įmanoma sudaryti ir įgyvendinti valstybės valdymo reformos iniciatyvų arba tai labai sudėtinga.

Stiprinant tarptautinį Lietuvos transporto konkurencingumą reikalinga remtis kompleksinėmis, vienas kitą papildančiomis priemonėmis, tarp kurių didelę reikšmę turi žmogiškieji ištekliai. Ekonomikos augimo veiksmų programoje siekiama didinti aukštos pridėtinės vertės verslo, kurio konkurencingumas pagrįstas žiniomis ir inovacine veikla, lyginamąją dalį. Šio tikslo pasiekimas nėra įmanomas be tinkamų ir produktyvių žmoniškųjų išteklių. Tokie žmogiškieji ištekliai reikalingi kuriant inovacinius klasterius, aukštos kompetencijos centrus, pritraukiant tiesiogines užsienio investicijas ir kitose srityse, kurios bus remiamos iš ERPF 2007–2013 m. pagal Ekonomikos augimo veiksmų programą.

Tyrėjų ir mokslininkų gebėjimų stiprinimo prioritetą prisidės prie bendradarbiavimo tarp skirtingų mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros (MTTP) sektorių (viešojo, privataus ne pelno, verslo) skatinimo. Parama bus teikiama bendradarbiavimui tarp valstybinių bei privačių mokslinius tyrimus vykdančių institucijų bei verslo subjektų rengiant aukštos kvalifikacijos specialistus studijų procese, tobulinant jų kvalifikaciją, taip pat per informacijos mainus ar tarpininkavimo paslaugas, kur iniciatyva kyla daugiau iš mokslo ir studijų įstaigų pusės. Pagal Ekonomikos augimo skatinimo veiksmų programos prioritetą „Palankios sąlygos verslui bei inovacijoms“ planuojama remti įmonių ir valstybinių ir privačių mokslo institucijų bendradarbiavimo iniciatyvas (įskaitant inovatyvius klasterius, bendradarbiavimo tinklus, technologijų platformas, paramą asociacijoms ir kitiems vešiesiems juridiniams asmenims, kurie teikia viešąsias paslaugas įmonėms), kur iniciatyva kyla daugiau iš ūkio subjektų pusės. Kaip buvo minėta, nacionalinių programų priemonės, skirtos privataus ir valstybinio MTTP sektorių bendradarbiavimui, gali būti finansuojamos atitinkamai iš ESF ar ERPF.

Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje siekiama šių svarbiausių tikslų:

1. Didinti gyventojų ekonominį aktyvumą ir užimtumą, skatinti kokybiškų darbo vietų kūrimą ir užtikrinti lygias galimybes visiems dalyvauti darbo rinkoje ir visuomenės gyvenime;
2. Padidinti Lietuvos gyventojų galimybes mokytis visą gyvenimą, sudarant sąlygas plėtotis dinamiškai žinių visuomenei;

3. Gerinti žmogiškųjų išteklių kokybę ir kiekybę MTTP srityje, didinant Lietuvos MTTP pajėgumą ir potencialą;
4. Stiprinti administracinius gebėjimus ir didinti viešojo administravimo efektyvumą;
5. Užtikrinti tinkamą ir efektyvų struktūrinės paramos, gaunamos pagal Konvergencijos tikslą, valdymą ir kontrolę.

Svarbiausias Lietuvos tikslas MTTP srityje yra didinti Lietuvos MTTP pajėgumą ir potencialą. Kaip rekomenduojama Bendrijos strateginėse gairėse, ES struktūrinių fondų paramą siekiama sutelkti aukštos kompetencijos centruose ir tinkluose bei panaudoti nacionalinių programų įgyvendinimui. Aukštesnis MTTP pajėgumas nacionaliniu lygiu leistų Lietuvai geriau dalyvauti Europos mokslinių tyrimų erdvėje. Tačiau šio tikslo turi būti siekiama kompleksiskai, t. y. naudojant žmogiškųjų išteklių ir infrastruktūros bei įvairaus bendradarbiavimo priemones.

Viena iš svarbiausių MTTP pajėgumo dalių, kurios siekiama Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje, yra žmogiškųjų išteklių kokybė ir kiekybė MTTP srityje. Šis tikslas turi du svarbius aspektus. Pirma, Lietuvoje reikalinga tobulinti tyrėjų kvalifikaciją ir kompetenciją. Antra, Lietuvoje bus siekiama didinti tyrėjų skaičių ir mažinti jų amžiaus vidurkį. Šis tikslas būtų skirtas papildyti ERPF investicijas MTTP srityje (investicijas į mokslinius tyrimus, MTTP infrastruktūrą, mokslo ir verslo sektorių bendradarbiavimą, t.t.).

Kai kurie Lietuvos sektoriai, pirmiausia energetika ir geležinkelių transportas, dar nėra atviri. Energetikos sektoriaus liberalizavimą, energetikos rinkų plėtrą ir konkurenciją veikia specifinė Lietuvos padėtis ir priklausomybė nuo vieno tiekimo šaltinio. Įvairios darbdavių apklausos ir tyrimai rodo, kad kvalifikuotų darbuotojų trūksta visuose svarbiausiuose šalies ekonomikos sektoriuose. 2005 m. Viešosios politikos ir vadybos instituto atlikto tyrimo duomenimis, didžiausios darbuotojų paklausos augimo vidutiniuju laikotarpiu galima tikėtis šiose srityse: statyba, medienos ir baldų pramonė, transportas ir sandėliavimas, metalo ir metalo gaminių gamyba, ir kitose. Darbo jėgos kvalifikacijos neatitikimas darbo rinkos poreikiams atsiranda dėl keleto tarpusavyje susijusių priežasčių. Pirmiausia, jaunų žmonių išsilavinimas dažnai nėra tinkamas rinkai – dėl sisteminių profesinio mokymo ir aukštojo mokslo problemų. Švietimo ir mokymo sistemos absolventų integraciją į darbo rinką apsunkina ir tai, kad profesinio informavimo, orientavimo ir konsultavimo sistema šiuo metu dar nėra pakankamai išvystyta. Be to, darbdaviai nepakankamai dėmesio skiria darbuotojų mokymui. Galiausiai, vis dar nedaug Lietuvos gyventojų mokosi visą gyvenimą – tam trūksta motyvacijos, laiko, lėšų.

## 1.6. DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS IR PROFESINĖS VEIKLOS MOTYVACIJOS UŽDAVINIAI

Daugelio įmonių vertę sudaro jų intelektualusis kapitalas, jo išsaugojimo ir plėtojimo problema tampa vis svarbesniu verslo uždaviniu. Todėl verslo socialinė atsakomybė šiuo požiūriu yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai stiprinti bei siekiant pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus ne tik mikro lygmeniu. Visos priemonės, orientuotos į makro lygmens žmogiškųjų išteklių plėtrą, verslo pasaulio turi būti suprantamos kaip kiekvienos iš įmonių įsipareigojimas to siekti ir prisidėti investuojant ne tik į savo įmonės žmogiškųjų išteklių plėtrą, bet ir į valstybės mastu įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių plėtros programas. Tokios verslo socialinės atsakomybės laukiama ir kvalifikacijų sistemos įgyvendinimo srityje.

Kokie šiuo atveju įmonių socialinės atsakomybės kaštai ir kokia nauda?

Nauda:

- Kvalifikacijos sistemos užtikrinamas aukštesnis žmogiškųjų išteklių rengimo ir plėtojimo kokybės lygis.
- Aukštesnės žmogiškųjų išteklių kokybės lemiamas didesnis darbo našumas.
- Didesnio darbo našumo lemiamas didesnis pelno gavimo galimybės.
- Švietimo sistemos efektyvumo augimas, kuriam įtakos turi ūkio poreikius atitinkančios darbo jėgos rengimas.
- Mažėjantys įmonių kaštai, susiję su darbuotojų mokymu, siekiant jiems suteikti reikiamas kompetencijas.
- Mažėjančios įmonių išlaidos naujų darbuotojų paieškai.

Kaštai:

- Laiko (tuo pačiu ir finansinės) sąnaudos, susijusios su darbuotojų dalyvavimu profesinės veiklos tyrimuose.

Tam, kad makro lygmens sprendimai būtų naudingi kiekvienai konkrečiai įmonei, būtinas jos, kaip makro sistemos elemento, dalyvavimas formuluojant problemą, pateikiant informaciją apie esamą situaciją ir priimant konkrečius sprendimus. Visos kvalifikacijų sistemos požiūriu verslo socialinės atsakomybės dalyku turi tapti įsipareigojimas įvardyti aktualiausius sisteminių būtinumo požiūriu sektorius, dalyvavimas profesinės veiklos analizės tyrimuose (sudarant sąlygas kompetentingiems asmenims suteikti informaciją) ir dalyvavimas rengiant bei vertinant profesinius standartus. Tokios verslo socialinės atsakomybės rezultatas – tiesioginė nauda pačiam verslo pasauliui, įgijusiam sisteminių vieno ar kito sektoriaus profesinių veiklų žemėlapi, pagal kurį gerokai patogiau spręsti pareigybių ir darbo apmokėjimo klausimus, planuoti ir organizuoti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą ir t.t. Netiesioginė nauda – galimybė

tikėtis iš profesinio rengimo sistemos gerokai efektyvesnių rezultatų (labiau ūkio poreikius atitinkančios darbo jėgos).

Profesinius standartus kuriančias institucijas ir jų funkcijas nustato Profesinio mokymo įstatymas. Įstatyme numatyta, kad standartų kūrime dalyvauja Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kurios pagrindinės funkcijos kuriant standartus yra:

1. nustatyti reikalavimus standartams;
2. nustatyti sektorinių profesinių komitetų sudarymo ir finansavimo tvarką.

Profesinės veiklos tyrimą surado 4 uždaviniai: veiklos sektoriaus analizė, veiklos subsektoriaus analizė, darbo uždavinių išskyrimas ir kompetencijų nustatymas. Profesinės veiklos tyrime skiriami du profesinės veiklos tyrimų tipai:

- *Sektoriniai tyrimai*. Jų tikslas yra nustatyti žmoniškųjų išteklių (plačiaja prasme) poreikį tiriamuosiuose ekonominės veiklos sektoriuose (pvz., transportas, statybos, žemės ūkio ir pan.). Jų metu nustatomas darbo jėgos poreikis atsižvelgiant į ilgalaikės darbo rinkos prognozes. Nustatoma, kiek, kur, kada ir kokių kvalifikacijų darbuotojų pareikalaus profesinės veiklos sistema tam tikrame apibrėžtame sektoriuje. Sektoriniai tyrimai dažniau naudojami darbo jėgos struktūrai nustatyti, jai tobulinti atsižvelgiant į ekonominius ir socialinius pokyčius šalyje ir atskiruose sektoriuose, darbo pasiūlos ir paklausos santykiui reguliuoti. Su kvalifikacijų sistemos uždaviniais sektoriniai tyrimai siejasi per galimybę atrasti naujas reikalingas ar ateityje tapsiančias svarbias kvalifikacijas ir kompetencijas.
- *Profesinės veiklos funkcinė analizė* (tai yra kvalifikacijų ir kompetencijų tyrimai) visuomet atliekama ten ir tada, kai atsiranda reikalas nustatyti (apibrėžti, aprašyti) veiklos sektoriams, profesijų grupėms ar profesijoms būdingas užduotis bei joms atlikti reikalingas kompetencijas ir kvalifikacijas. Kvalifikacijų sistemos atžvilgiu funkcinė analizė yra labiausiai tinkama ir naudotina siekiant gauti duomenis apie veiklų uždavinius ir jiems atlikti reikalingas kompetencijas. Šie duomenys yra būtini kvalifikacijoms sudaryti.

Profesinės veiklos tyrimų metodologija.

Parenkant konkrečią profesinės veiklos tyrimo metodologiją siekiama atitikti šiuos kriterijus:

- *Profesinės veiklos tyrimų universalumo lygis*: ar profesinės veiklos apima tik vieną arba kelis, ar daug ir įvairių profesinės veiklos aspektų ir elementų (profesinės veiklos turinį, kvalifikacinius reikalavimus, veiklai atlikti reikalingas kompetencijas, veiklos psichologines, ergonomines, technines ir technologines, organizacines vadybines specifikacijas, darbo vietos analizę ir t.t.).

- *Profesinės veiklos tyrimų metodologijos apribojimai* kvalifikacijų sistemos atžvilgiu (kokius reikalavimus konkreti tyrimų metodologija kelia tyrimus atliekančio personalo kvalifikacijai, tyrimo atlikimo technologijoms, tyrimo organizavimui, koks yra darbo sudėtingumas, kokie laiko, organizaciniai ir finansiniai ištekliai yra reikalingi tyrimui atlikti ir pan.).
- Ar metodologija atitinka profesinės veiklos sistemos specifiką Lietuvoje, tyrimų tradicijas, tyrėjų pasirengimo lygį ir kt.
- *Tyrimų metodologijos tinkamumas* profesinės veiklos turinio specifikai, jos aplinkos kaitos intensyvumui ir perspektyvoms. Profesinės veiklos ir kvalifikacijų tyrimų metodologijos tinkamumas skirtingo pobūdžio profesinėms veikloms ir kvalifikacijoms tirti.
- Konkrečios funkcinės analizės *metodologijos suderinamumas* su kitomis tyrimų metodologijomis ir šio suderinamumo teikiamos galimybės.

Profesinės veiklos valdymo metodų parinkimui įtakos turintys poreikiai skirstomi į materialiuosius, moralinius ir organizacinius. Pagal tai skiriami šie Falyolio 14 valdymo principų:

1. Darbo pasidalijimas. Kuo daugiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau atlieka savo darbą.
2. Valdžia. Vadovai turi duoti nurodymus, kaip atlikti užduotis. Formali vadovų turima valdžia suteikia jiems teisę įsakinėti, tačiau ne visada pavyksta pasiekti paklusnumo.
3. Drausmė. Organizacijos nariai turi gerbti joje galiojančias taisykles ir nuostatas.
4. Komandų vienovė. Kiekvienas darbuotojas turi gauti instrukcijas tik iš vieno asmens.
5. Krypties vienovė. Toms organizacijos operacijoms, kurių tikslas tas pats, turi vadovauti tas pats vadovas pagal vieną planą.
6. Individualių tikslų pajungimas bendrai gerovei.
7. Atlyginimas. Už atliktą darbą turi būti atlyginama teisingai.
8. Centralizacija. Pavaldinių vaidmens sumažinimas priimant sprendimus yra centralizacija.
9. Hierarchija. Valdžios linija organizacijoje.
10. Tvarka. Medžiagos ir žmonės turi būti reikiamoje vietoje reikiamu metu.
11. Teisingumas. Vadovai turi būti draugiški ir teisingi savo pavaldiniams.
12. Personalo stabilumas. Didele darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti.
13. Inicijatyva. Pavaldiniams turi būti leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo planus, net jeigu kartais gali pasitaikyti ir klaidų.
14. Kolektyvo dvasia. Komandos dvasios stiprinimas teikia organizacijai vieningumo.



## 1.7. PROFESINĖS VEIKLOS TYRIMŲ ATLIKIMO PRINCIPAI.

Skiriami šie sektorinių tyrimų ir funkcinės analizės atlikimo *principai*:

- *Atžvalga į veiklos kontekstą ir profesinės veiklos turinio keliamus reikalavimus.* Visi profesinės veiklos tyrimai turi būti orientuoti į sektoriaus žmogiškųjų išteklių poreikių ištyrimą (sektoriniai tyrimai) ir kompetencijų poreikių konkrečioje veikloje ištyrimą (funkcinė analizė).
- *Tyrimo reprezentatyvumas.* Veiklos tyrimų, skirtų kvalifikacijų sąrangos ir sistemos kūrimui ir plėtrai, objektas turi būti įvairią patirtį turintys veiklos sektoriai ir profesinės veiklos. Pasirenkant konkretų tyrimo objektą (veiklą, darbo vietą, įmonę, sektorių) svarbu atsižvelgti į tai, kad šie objektai leistų ištirti ne tik esamą situaciją, bet ir veiklos situaciją kintant technologinėms, organizacinėms, ekonominėms priemonėms ir procesams.
- *Praktiškumas ir pritaikomumas.* Veiklos tyrimai turi išlaikyti taikomųjų tyrimų charakteristikas. Tyrimų rezultatai turi būti aiškūs, aprašyti nesudėtinga ir tiriamam veiklos sektoriui arba veiklai būdinga kalba. Tyrimo ataskaitose pateiktini metodiniai nurodymai, kaip tyrimo rezultatus galima panaudoti profesiniams standartams, profesinio rengimo standartams, studijų krypties reglamentams ir mokymo ar studijų programoms kurti.
- *Interesų grupių požiūrių suderinamumas.* Į sektorinių tyrimų ir funkcinės analizės vykdymą įtrauktini interesų grupių atstovai: darbdavių organizacijos, profesinės sąjungos, profesinio rengimo ir aukštojo mokslo institucijos. Tyrimų rezultatų kokybė priklauso nuo interesų grupių paramos ir pritarimo. Ypatingai svarbu tinkamai informuoti interesų grupes apie atliekamų tyrimų reikšmę, tuo užsitikrinant jų politinę, finansinę ir kitokią paramą tyrimui. (Tūtlys, 2008 ).

## 1.8. INTERVIU. INDIVIDUALUSIS GILUMINIS INTERVIU. GRUPINĖ DISKUSIJA. STEBĖJIMAS.

### 1.8.1. Dokumentų rinkimo metodai

Visus kokybinių dokumentų rinkimo metodus galima suskirstyti į tris grupes, atsižvelgiant į pagrindinius tyrėjo atliekamus veiksmus:

1. Duomenys renkami stebint (stebėjimas).
2. Duomenys renkami klausinėjant (interviu).
3. Renkami žmonių sukurti veiklos produktai - dokumentai (dokumentų rinkimas).

Interviu apima informantų/informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti

informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (Frechtling, 1997). Interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais. Kiekvienas žmogus vartoja tam tikrus terminus gyvenimo įvykiams aprašyti, savo požiūriui išsakyti. Būtina kokybinio tyrimo sąlyga - savos terminologijos ir išankstinių schemų neprimetimas, rėmimasis informantų vartojamais terminais.

Interviu, atliekant kokybinį tyrimą, kartu yra ir stebėjimas: tyrėjas ne tik girdi, ką informantas sako, bet ir mato, kaip jis kalba, kaip tuo metu elgiasi. Vis dėlto pagrindinius duomenis interviu metu tyrėjas gauna iš informantų pasisakymų. Interviu metodo taikymas suteikia visai kitų galimybių negu stebėjimas. Svarbiausia, kad jis padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus.

Metodologinėje literatūroje (pvz., (Frechtling, 1997); (Cohen, 2000)) dažniausiai skiriami du interviu tipai:

1. neformalizuotieji interviu;
2. formalizuotieji interviu.

Griežtai formalizuotieji (griežtai struktūruotieji, uždarieji standartizuotieji) interviu taikomi atliekant kiekybinius tyrimus. Tyrėjas iš anksto numato interviu klausimus/atsakymus ir jų tvarką vartodamas tuos pačius žodžius interviu metu užduoda tuos pačius klausimus. Toks interviu atliekamas griežtai laikantis taisyklių. Šie interviu taikomi tais atvejais, kai siekiama gauti vieno tipo informaciją iš kiekvieno informanto, todėl svarbu, kad klausimai būtų vienodai pateikti kiekvienam tiriamajam. Nagrinėjant gautą informaciją, reikia lyginti atsakymus ir juos klasifikuoti. Griežtai formalizuotojo interviu atlikimo metodika socialinių mokslų tyrimų metodologijoje yra tiksliai nustatyta. Toks interviu gali vykti tiesioginio susitikimo metu, telefonu, naudojant elektronines ir kitas priemones. Pagrindinis privalumas - tyrėjo gautus duomenis lengva užkoduoti ir atlikti jų statistinę analizę, todėl griežtai formalizuotas interviu labiau tinka pradedančiam tyrėjui, nes neformalizuotas yra sudėtingesnis.

Pagrindinis neformalizuotojo (nestruktūruotojo, nestandardizuotojo) interviu privalumas - beveik visiškai tyrėjo laisvė jis spontaniškai interviu metu gali formuluoti klausimus, interpretuoti, atsižvelgdamas į situaciją ir išsikeltą tikslą. Taikant neformalųjį interviu, tiriamasis nelaikomas statistiniu vienetu, nesiekiami gauti vieno tipo informacijos: kiekvienas tiriamasis, atliekant tą patį tyrimą, gali pateikti skirtingą informaciją. Tokia neformalizuotojo interviu laisve leidžia tyrėjui patogiu būdu surinkti informatyvių duomenų. Bet joje glūdi ir šio interviu tipo trūkumas: kuo labiau interviu neformalizuotas, tuo sudėtingiau surinktus duomenis analizuoti.

Taikydamas neformalizuotąjį interviu, tyrėjas gali lengviau suprasti tiriamą problemą, atskleisti visiškai netikėtus ir iš anksto nenumatytus tiriamos problemos aspektus.

Vis dėlto dauguma interviu nepriskirtini kraštutinėms kategorijoms: griežtai formalizuotų (kai visi klausimai ir atsakymų variantai numatomi iš anksto) arba visiškai neformalizuotų (kai visus klausimus tyrėjas sugalvoja spontaniškai interviu metu). Yra tokių interviu, kai keli klausimai numatomi iš anksto, o kiti (dauguma) kyla spontaniškai - interviu metu. Kartais iš anksto numatomi visi standartiniai klausimai, bet nenumatomi atsakymai. Kaip šiuos interviu vadinti? Kuriam tipui priskirti? Jie nėra griežtai formalizuoti (struktūruoti, standartizuoti), bet ir nėra visiškai neformalizuoti (nestruktūruoti, nestandartizuoti). Kai kurie metodologai juos vadina iš dalies struktūruotaisiais (iš dalies standartizuotaisiais) interviu.

Mokslininkai (pvz.: (Frechtling, 1997), (Белановский, 2001)) visus neformalizuotuosius interviu vadina giluminiais, nes nepaisant tyrėjo klausimų formalizavimo (struktūravimo) laipsnio jais siekiama kruopščiai iširti nuomones, požiūrius, patirtis.

### ***1.8.2. Interviu tipologija, atsižvelgiant į informantų skaičių***

Visus interviu galima suskirstyti į tipus, remiantis interviu dalyvaujančių informantų skaičiumi. Kai informantas yra vienas, interviu yra individualusis. Jei informantai du – diadu interviu. Kai trys ir daugiau informantų - grupinis interviu.

Kokybiniuose tyrimuose taikomų individualiųjų interviu tipologija

Daugelis mokslininkų remiasi idėja (Patton, 1990), kad visi kokybiniuose tyrimuose taikomi individualieji interviu gali būti skirstomi į tris dideles grupes, atsižvelgiant į tai, kiek yra struktūruoti:

- neformalieji pokalbiai - interviu (angl. *informal conversational interview*);
- kryptingieji interviu (angl. *interview guide approach*);
- standartizuotieji atvirieji interviu (angl. *standardized open-ended interview*).

Neformalusis interviu vyksta spontaniškai tyrimo metu, informantas gali net nežinoti, kad iš jo imamas interviu. Tyrėjas klausinėja to, kas jam aktualu tiriamo klausimo kontekste. Klausimai ir temos iš anksto nenumatomi. Pagrindinis šio interviu tipo privalumas - interviu individualizavimas ir tiesioginis ryšys su informantu. Toks individualizavimas gali pateikti visiškai netikėtų įžvalgų apie tiriamą reiškinį. Trūkumas: duomenys renkami iš skirtingų informantų, nesilaikant jokios sistemos, todėl yra nesistemiški ir neišsamūs. Šių interviu analizė yra sudėtinga ir užima daug laiko.

Kryptingasis (dar vadinamas iš dalies struktūruotuoju) interviu priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus. Tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias aptars interviu metu, bet „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičia vietomis, užduoda papildomų klausimų. Pagrindinis privalumas: interviu gaunama išsamesnių susistemintų duomenų, lyginant su neformaliuoju interviu, o pats interviu lieka neformalus, vyksta pokalbio

forma. Tyrėjui šiuo atveju svarbus gebėjimas išklausti, kuris padeda gauti iš informantų išsamią informaciją. Šio tipo interviu trūkumas gali išryškėti tik tada, kai siekiama nenukrypti nuo numatytos temos, kitaip tariant, kalbantis tik ta tema, kuri iš anksto numatyta, gali neatsirasti kitų svarbių temų. Nors šiuo interviu galima surinkti sistemingų duomenų, dėl klausimų ir atsakymų įvairovės juos gana sudėtinga nagrinėti.

Standartizuotojo atvirojo interviu metu tyrėjas griežtai laikosi taisyklių, negali keisti nei klausimų, nei žodžių tvarkos. Nepaisant tokio labiau kiekybiniam tyrimams būdingo griežtumo, šis interviu laikomas kokybiniu, nes informantų atsakymai yra atviri. Jis yra pats veiksmingiausias, kai siekiama sumažinti tiriamųjų šališkumą ir dirba keli apklausos atlikėjai; kai siekiama palyginti informantų atsakymus; kai tyrėjai yra nepatyrę arba kai tyrimo metu gautų duomenų analizei skiriama mažai laiko ir pinigų. Pagrindinis trūkumas: tyrėjas nelabai gali atsižvelgti į konkrečius informanto poreikius ir nėra garantuotas, kad klausimai apima galimus kiekvieno informanto atsakymus.

Sesija tiesioginis tyrėjo ir informanto sąlytis, kai imamas ir duodamas interviu. Rengdamasis giluminiam interviu iki sesijos tyrėjas turi apmąstyti, kaip jį atlikti, numatyti kai kuriuos organizacinius darbus. Pirmiausia būtina suformuluoti interviu tikslą ir numatyti klausimus. Metodologinėje literatūroje (Girdzijauskienė, 2006) nurodoma, kad interviu kokybe didžiąja dalimi priklauso nuo tinkamai ir laiku užduodamų klausimų.

Individualiojo giluminio interviu atveju klausimynas nelaikomas dokumentu, kurio negalima keisti. Kitaip yra atliekant kiekybinį tyrimą - čia klausimynas yra dokumentas, kuris pateikiamas visiems informantams be jokių pakeitimų: informantams būtų beprasmiška pateikti skirtingus klausimynus, nes nebūtų įmanoma atlikti statistinės duomenų analizės. Taikant kokybiniame tyrimo individualiojo giluminio interviu metodą net patartina klausimyną detalizuoti laipsniškai: rengdamasis kiekvienam kitam interviu tyrėjas vis labiau detalizuoja klausimyną, remdamasis ankstesniais interviu gauta informacija. Gali būti, kad vieno tyrimo metu tyrėjas panaudos kelis klausimynus, kiekvienas kurių atsirado išsmulkinant prieš tai taikytą.

Nusistatęs interviu tikslą ir numatęs tyrimo klausimus, tyrėjas imasi organizacinių darbų, kad pritrauktų informantus: pasirenka informantus, jei reikia, iš anksto apie juos surenka duomenis, suderina su jais interviu laiką, vietą, interviu trukmę, eigą, supažindina su tyrimo etikos principais ir juos suderina, aptaria informantui kilusius klausimus.

Metodologinėje literatūroje (Белановский, 2001) nurodoma, kad tiriant vienerūšę populiaciją tipišku individualiuoju giluminiu interviu, pakanka iki 20 informantų. Jeigu tyrimui pasirinktas minėtas informantų skaičius, pageidautina, kad jie būtų atrenkami, taikant maksimaliai įvairių variantų atranką. Todėl, autoriaus teigimu, tyrimui kartais tikslinga pasirinkti:

- jauną vyrą (iki 25 metų);
- jauną moterį
- vidutinio amžiaus vyrą (25-60 metų);
- vidutinio amžiaus moterį;
- vyresnio amžiaus vyrą (vyresnį kaip 60 metų);
- vyresnio amžiaus moterį.

Gali būti svarbios ir kitos informantų charakteristikos, į kurias būtina atsižvelgti pasirenkant informantus :

- informantų gyvenamoji vieta (miesto / kaimo gyventojai);
- priklausomybė etninei grupei;
- užsienio kalbų mokėjimas;
- išpažįstama religija;
- materialinis ir socialinis statusas;
- išsilavinimas ir kt.

Kol kas nėra jokių patikimų duomenų, kada interviu geriau būtų atlikti – dieną, ryte ar vakare. Daug svarbesnis interviu laiko su informanto ir paties tyrėjo užimtumu suderinimas, t. y. laiko patogumo veiksnys. Geriausia interviu atlikti ir informantui, ir tyrėjui patogiu laiku, kad nereikėtų skubėti, niekas netrukdytų, nebūtų pavargę. Suprantama, sunku tikėtis kokybiško interviu, jeigu pats tyrėjas arba informantas prieš tai turėjo atlikti sudėtingą darbą, tik grįžo iš komandiruotės ar skuba atlikti kitą neatidėliotiną darbą, apie kurį nuolat mąsto. Interviu nereikėtų atlikti ir tada, jei informantas tuo metu dar kažką veikia (pvz., prižiūri vaiką, tvarko namus, stebi kitų darbą ir pan.), nes tai jam neleidžia susikaupti, dėl ko interviu gausiami duomenys yra nelabai kokybiški. Bet kuriuo atveju – tyrėjui (Girdzijauskienė, 2006), reikia prisitaikyti prie informanto siūlomo interviu laiko.

Tyrėjas turi iš anksto apmąstyti interviu metu gautų duomenų fiksavimo būdą ir tai suderinti su informantu. Individualiojo giluminio interviu metu gautus duomenis galima įrašyti į garso arba vaizdo diską, bet šiuo atveju būtina gauti informanto sutikimą. Kaip alternatyvus ar papildomas būdas naudojamas užrašymas ranka.

Pirmiausia tyrėjas turi mokėti reikšti savo mintis ir aiškiai užduoti klausimą. Klausinėdamas tyrėjas vienu metu turi pateikti tik vieną klausimą. Individualiojo giluminio interviu metu tyrėjas pateikia atvirosius klausimus, kurie nesufleruoja informantui atsakymo. Iš pradžių reikėtų klausinėti apie veiksmus / patirtį, tik tada klausti nuomonės, ką jaučia. Šis patarimas pagrįstas tuo, kad kalbėdamas apie savo veiksmus / patirti, informantas lengviau prisimena tyrėją dominantį kontekstą, labiau įsigilina į temą. Tai padeda geriau suvokti savo jausmus ir išsakyti nuomonę (Frechtling, 1997).

Tyrėjas turi ramiai valdyti situaciją: leisti informantui kalbėti taip, kaip jam norisi, leisti būti nenuosekliam. Vis dėlto tyrėjas turi kontroliuoti interviu, nepamiršti, kokios informacijos iš informanto tikisi, todėl formuluoti klausimus, kurie padėtų atskleisti tyrimo problemą.

### ***1.8.3. Grupinė diskusija. Grupinės diskusijos samprata.***

Metodologinėje literatūroje galima rasti įvairių grupinės diskusijos metodo apibūdinimų, kur išryškunami tam tikri jos aspektai. Grupinės diskusijos metodas aiškinamas kaip:

- kokybinio tyrimo forma išsamiems aprašomiesiems duomenims rinkti mažose grupėse, kurių dalyviai sutinka sutelkti dėmesį į visus susirinkusiuosius dominančią temą (Wilkinson, 2003);
- giluminio interviu tipas, apimantis sąveiką mažoje (6-12) grupelėje žmonių, kuriems būdingos tos pačios charakteristikos ir kurie atsako į kitų grupės narių keliamus klausimus bei užduoda savus (Ehigie, 2005);
- grupinio interviu forma, bet grupinio interviu metodas remiasi tyrėjo ir grupės dalyvių klausimais ir atsakymais, o grupinė diskusija – grupės dalyvių sąveika, kuri vyksta svarstant tyrimo klausimą (Morgan, 1997);
- tyrimo forma, kurioje pabrėžiama grupės dalyvių patirtis, interesai, nuostatos, požiūriai ir nuomones (Wilkinson, 2003).

Skiriamieji grupinės diskusijos metodo bruožai:

- nedidelis grupės dalyvių skaičius (įvairiuose šaltiniuose nurodomas šiek tiek skirtingas, bet dažniausiai 8-12 žmonių);
- duomenų kokybiškumas pagrįstas grupės dinamiškumu: tokių kokybiškų duomenų nepavyktų gauti, jei grupė nebūtų dinamiška ir nesąveikautų;
- grupės narių pateikti duomenys yra išsamesni, lyginant su individualiuoju giluminiu interviu gautais duomenimis;
- grupės darbui vadovauja vedėjas, skatinantis grupės narių diskusiją;
- kiekvienas grupės dalyvis skatinamas išsakyti savo nuomonę tiriamuoju klausimu, kelti klausimus ir atsakyti į kitų grupės narių klausimus;
- grupės dalyviai atrenkami pagal bendrą požymį (sociodemografinę charakteristiką, patirtį, interesus ir pan.), todėl grupės nariams būdinga bendra patirtis arba juos sieja bendri interesai;
- interviu metu probleminio klausimo svarstymas pakreipiamas taip, kad padėtų tyrėjui suprasti, kas vyksta.

Nagrinėjant ir vertinant įvairius projektus, grupinė diskusija gali būti naudinga (Frechtling, 1997), kai kartu siekiama:

- nustatyti ir apibūdinti projekto įgyvendinimo problemas;
- nustatyti projekto privalumus ir trūkumus, pateikti rekomendacijas;
- interpretuoti kiekybiniame tyrime gautus duomenis;
- gauti informacijos, kaip suvokti projekto rezultatai, koks jų poveikis;
- kelti naujas idėjas.

Grupinė diskusiją netinka:

- svarstant subtilią temą (asmeninė higiena, finansai, kontracepcija, blogi poelgiai, profesionalui nepritinkantys veiksmai), nes grupės dalyviai gali jaustis nepatogiai;
- kai tyrimu ieškoma atsakymo į labai sudėtingą klausimą, todėl reikia ypač išsiginčinti; grupinės diskusijos dalyviai atsakymo negali pateikti, taigi ši grupė labiau tinka tiriant nesudėtingas problemas;
- jei dalyviams reikia laiko, kad pasiruoštų atsakyti;
- jei dalyviai turi tyrėjui kažką parodyti savo namuose arba darbo vietoje.

Grupinės diskusijos dalyvių prašoma apmąstyti vedėjo užduodamus klausimus, klausytis kitų dalyvių apmąstymų ir atsižvelgus į juos papildyti savo pasisakymus. Visai nebūtina siekti susitarimo visais aptariamais klausimais. Taip pat nebūtina dirbtinai ieškoti priešingų nuomonių. Vedėjas stebi diskusiją, kad grupėje nedominuotų vienas, du asmenys.

#### ***1.8.4. Stebėjimas***

Stebėjimas - tai vienas seniausių duomenų rinkimo metodų, taikytas socialinių mokslų atstovų: sociologų, pedagogų ir kitų. Stebėjimas ypač tinka rinkti duomenis, atliekant žmonių elgesio ir organizacijų tyrimus. Dažniausiai stebėjimo vienetas yra ne pavienis žmogus, o jų grupė: šeima, organizacija, bendruomenė.

Stebėjimas - tai duomenų rinkimo metodas, kuris padeda tyrėjui surinkti pirminius duomenis. Stebėjimo, kaip duomenų rinkimo metodo, panaudojimas remiasi prielaida, kad kai kuriais atvejais geriau stebėti, kas vyksta, negu klausti žmonių apie tai, kas vyko. Stebėdamas tyrėjas suvokia sąveikos įvairovę, apie kurią informantai nekalba (vengdami arba tiesiog nesuvokdami), susidaro visapusišką vaizdą apie tiriamą problemą.

Stebėjimas taikomas siekiant sužinoti apie grupės santykius, konfliktų eigą, rūkymo įpročius ir pan. Puikiai interviu metodą mokantys taikyti žmonės teigia, kad juo galima surinkti beveik tą pačią informaciją, kaip ir stebint, beje, daug pigiau ir sugaišus gerokai mažiau laiko. Tik reikia turėti omenyje, kad interviu gauti duomenys remiasi informantų pasisakymais, iš kurių

galima susidaryti ne visiškai realų vaizdą, nes išsakydami informantai pateikia atsakymus, kurie jiems atrodo teisingi.

Stebėjimo metodą tikslinga taikyti, kai:

- informantai nežino tikslų atsakymų (pvz., negali apibūdinti savo elgesio tam tikrose situacijose detalių: nežino, kaip skaito paskaitą, kokia jo mimika, koks tonas, kaip klausytojai reaguoja į balso pokyčius ir t. t.);
- siekiama pažinti fizinę tiriamos problemos aplinką;
- siekiama geriau suprasti žmonių tarpusavio santykius;
- siekiama išnagrinėti tam tikrų įvykių (projektų, programų) detales;
- siekiama iširti nežodinę komunikaciją (apranga, kūno kalba).

Stebėjimas, kaip duomenų rinkimo metodas, gali būti taikomas tiek atliekant kiekybinius, tiek ir kokybinius tyrimus. Skiriasi tik jų taikymo paskirtis ir formos.

Metodologinėje literatūroje skiriami du pagrindiniai stebėjimo, kaip duomenų rinkimo metodo, tipai:

- Neformalusis stebėjimas (dar vadinamas nestruktūruotuoju arba žvalgomoju).
- Formalusis stebėjimas (dar vadinamas sisteminiu arba struktūruotuoju)
- Formalųjį ir neformalųjį stebėjimą sieja trys bendri bruožai (Denscombe, 2003):
- Faktinės medžiagos rinkimas vietoje, iš pirminių šaltinių

Natūralumas: skirtingai nuo laboratorinio eksperimento, abu stebėjimo tipai taikomi natūralioje aplinkoje ir duomenys renkami natūraliose gyvenimo situacijose, prisitaikant prie natūralių įvykių eigos. Pagrindinis tyrėjo rūpestis – nepažeisti šio natūralumo, todėl tyrėjas turi keik įmanoma sumažinti savo poveikį natūraliai įvykių eigai.

Suvokimo problema: abiem atvejais svarbu, ką tyrėjas stebėdamas suvokia. Šis suvokimas labai priklauso nuo paties tyrėjo. Netikslus suvokimas gali pakenkti tyrimo rezultatų patikimumui.

Tyrėjo dalyvavimas stebimojoje aplinkoje priklauso nuo daugelio veiksnių. Apsisprendamas dėl savo vaidmens stebėjimo metu, jis turi įvertinti dalyvavimo/nedalyvavimo privalumus ir trūkumus. Stebimieji visada linkę kažkiek keisti savo elgesį, kai žino, kad yra stebimi. Tačiau M. Denscombe (2003) pastebi, kad stebimieji elgiasi visiškai natūraliai tik tada, kai jie net nežino, kad tyrėjas juos stebi. Būtent šis natūralumas ir yra didžiausias dalyvaujamojo stebėjimo privalumas.

Vienas metodologinių klausimų - kiek kartų reikia stebėti? Tai mažiau aktualu, jeigu tyrėjas pats yra stebimosios grupės narys, bet jeigu stebi tik iš šalies, turi šį klausimą išsikelti. Griežtų taisyklių šiuo atveju nėra. Pagrindinė, kurios rekomenduojama laikytis (Frechtling,



1997), - stebėti daugiau negu vieną kartą ir, jeigu įmanoma, tarp stebėjimų daryti ilgesnę pertrauką.

1 lentelė

**Stebėjimo formos elementų įvairovė**

<b>Stebėjimo formos elementai</b>	<b>Vienas kraštutinis</b>	<b>Kitas kraštutinis</b>
Tyrėjo vaidmuo	Tyrėjas dalyvauja stebimojoje aplinkoje	Tyrėjas yra tik stebėtojas
Požiūris į stebimą situaciją	Esminis (iš stebimųjų pozicijos)	Etinis (iš visuotinai priimtos pozicijos)
Tyrimo atlikėjai (-as)	Vienas stebėtojas arba stebėtojų grupė	Patys tiriamieji yra ir stebėtojai
Stebėjimo trukmė	Vienas trumpas stebėjimas (pvz., viena situacija, viena valanda)	Ilgalaikis stebėjimas (metai, mėnuo), daugkartinis stebėjimas

## **2. VALSTYBĖS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ SAVEIKOJE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME REGIONŲ PLĖTROS ASPEKTU**

### **2.1. TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS TRŪKUMO PROBLEMAS REGIONŲ PLĖTROS SAMPRATOS, PLĖTROS TEORIJS**

Regioninė politika – tai svarbi viešosios politikos dalis, kuria siekiama sumažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų. Vykdam regioninę politiką, labiau išsivystę regionai pasidalija dalimi savo išteklių su skurdesniais.

Lietuvoje vykdomos dvi regioninės politikos:

Europos Sąjungos regioninė (dar vadinama struktūrine) politika, kurios priemonėmis siekiama sumažinti gerovės lygio (vertinant pagal BVP vienam gyventojui) skirtumus tarp labiausiai ir mažiausiai išsivysčiusių ES regionų. ES regioninės politikos požiūriu Lietuva laikoma vienu regionu, kurio artėjimo prie vidutinio ES ekonominio išsivystymo lygio yra siekiama. Pagrindinis ES regioninės politikos įgyvendinimo instrumentas – struktūriniai fondai.

Nacionalinė regioninė politika. Pagal Regioninės plėtros įstatymą, nacionalinė regioninė politika yra valstybės institucijų ir kitų subjektų tikslinė veikla, kuria daromas diferencijuotas poveikis valstybės regionų socialinei ir ekonominei plėtrai, siekiant mažinti regionų socialinius ir ekonominius skirtumus bei išsivystymo netolygumus pačiuose regionuose, skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygią ir tvarią plėtrą.

Nacionalinė regioninė politika - valstybės institucijų ir kitų subjektų tikslinė veikla, kuria daromas diferencijuotas poveikis valstybės regionų socialinei ir ekonominei plėtrai siekiant mažinti regionų socialinius ir ekonominius skirtumus bei išsivystymo netolygumus pačiuose regionuose, skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygią ir tvarią plėtrą. Nacionalinė regioninė politika įgyvendinama ir regioninės plėtros planavimas atliekamas apskrityse.

Nacionalinei regioninei politikai įgyvendinti identifikuojamos teritorijos, kuriose labiausiai pasireiškia socialinės ir ekonominės problemos, atitinkamu laikotarpiu įvardintos kaip aktualiausios. Šios problemos sprendžiamos taikant visą kompleksą intervencinių priemonių, kurios apima įvairius šalies ūkio sektorius ir yra tiek ekonominės (plėtros skatinimas), tiek socialinės (gyvenimo sąlygų gerinimas).

Nacionalinė regioninė politika Lietuvoje vykdoma dviem kryptimis:

- Skatinama ekonominė plėtra ir didinamas konkurencingumas regioniniuose centruose (ilgalaikės plėtros kryptis)

- Gerinama gyvenimo kokybė probleminėse savivaldybėse (trumpalaikės plėtros kryptis).<sup>11</sup>

Vienas svarbiausių verslininkiško regionų veiklos elementų – verslininkystės mokymo, švietimo ir kultūros plėtra. Švietimo sistema yra tam tikrame regione vyraujančių verčių ir visuomenės atspindys. Jei verslininkystės skatinimas regionui yra svarbus, tuomet ir švietimas lygiagrečiai svarbus. Verslumo dvasios skatinimas ir kompetentingas švietimas yra esminis požiūris skatinant asmenų, socialinės aplinkos ir organizacijų verslininkystės mokymąsi.

Todėl, kuriant žinių visuomenę, svarbu sudaryti sąlygas Lietuvos mokslo ir studijų institucijoms vykdyti nuotoline studijas visuose Lietuvos regionuose; taip būtų mažinama kaimo ir miesto atskirtis, apimami visų socialinių sluoksnių piliečiai bei užtikrinama jiems mokymosi visą gyvenimą galimybė.

Yra taip pat esminiai skirtumai tarp įvairių sektorių darbo jėgos išsidėstyme, darbo patyrimo ir darbo užmokestyje. Centrinėse regionuose darbuotojai gauna didesnę, labiau pastovų metinį atlyginimą nei periferijos darbininkai. Taip pat centrinėse regionuose darbuotojai dirba aukštesnėse, labiau prestižinėse specialybose, yra užimti visą darbo dieną, dirba daugiau valandų per savaitę ir priklauso profsajungoms<sup>12</sup>. Kai kurios pramonės šakos bei aptarnavimo sferos pradėjo jausti darbo jėgos trūkumus ir dėl to pagal investicijų lygį Lietuva yra paskutinėje vietoje iš naujai priimtų į ES valstybių.

Būtina suderinti šalies, regionų ir įmonių ekonominius interesus, kuriuose reiškiasi būtinumas aprūpinti visų rūšių veiklą reikiamu skaičiumi ir reikiamos darbinės orientacijos žmoniškaisiais ištekliais. Šiai situacijai reikėtų priskirti ir žmogiškųjų išteklių struktūros reguliavimo problemą: suderinti ūkio poreikius ir jų aprūpinimą žmoniškaisiais ištekliais. Žmogiškųjų išteklių pasiūlos ir paklausos klausimus tyrė daugelis mokslininkų: S. R. Domanski; A. Kabaila; B. Martinkus; A. Šileika; A. Sakalas ir kiti. Tačiau minėtų ir kitų autorių darbuose žmoniškieji ištekliai analizuojami bendruoju ekonomikos ir vadybos aspektu, neakcentuojant mūsų šalies specifikos. Mūsų šalies darbo išteklių pasiūlos ir paklausos klausimams tirti skirti R. Adamonienės darbai, kuri yra autoriaus atliktų dalies mokslinių tyrimų ir paskelbtų publikacijų bendraautorė. Kaip rodo vykdoma darbo rinkos stebėseną (monitoringą) ir ES šalių patirtis, diegiant intensyviai gamybos technologijas, mažėja nekvalifikuoto darbo vietų skaičius, antra vertus, atsiranda naujai kvalifikuotų ir dirbančių pagal pažangias technologijas darbuotojų poreikis. Todėl ypač svarbu, didinant geležinkelio darbo jėgos konkurencingumą, rengti

---

<sup>11</sup> Lietuvos regioninė politika. Vidaus reikalų ministerija [žiūrėta 2009 10 16]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/nrp/index.php%3Fid%3D112+region%C5%B3+pl%C4%97tros+samprat%C4%85&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=lt>

<sup>12</sup> Stratification in a dual economy [žiūrėta 2009 10 16]. Prieiga per internetą: <http://ssr.1.uchicago.edu/PRELIMS/strat.html> ;

geležinkelio transporto specialistus ir kvalifikuotus darbininkus ir prognozuoti jų poreikį. AB „Lietuvos geležinkeliai“ specialistų poreikiui prognozuoti labai svarbus yra šių specialistų migracijos darbo rinkoje tyrimas.

Nepakankamą Lietuvos regioninių ekonomikos augimo centrų konkurencingumą ir investicinį bei gyvenamosios aplinkos patrauklumą be kitų veiksnių lemia prasta miesto aplinkos, transporto ir bendruomeninės infrastruktūros būklė, o dažnai – ir jos trūkumas.

## **2.2. GLOBALIZACIJOS ĮTAKĄ TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS TRŪKUMO PROBLEMOS SPRENDIMUI**

Dėl ekonomikos globalizacijos poveikį, politikos, informacijos ir technologijų, rezultatai kultūros globalizacija. Šiandien televizijos, filmų ir reklamos yra atvira visoms pasaulio skleisti šiuolaikinės švietimo dalys. Tai vėl transformuojasi vertybes, etikos, religijos ir minties procesai, kaip visa žmonija. Geriausias rezultatus pasaulinį kultūros vertinimas ir pagerinti moterų padėtį. Kitas svarbus pokytis yra už lygias teises paklausa naujos "trečiajai lyčiai" šiandieniniame pasaulyje. Pagal juos nuo pasaulio žmogaus teisių sistema, turėtų būti žmonijos pasidalijimas į tris lytims kartu su vyrų ir moterų.

Nedarbas ir darbo vietų išsivysčiusiose šalyse nuostoliai yra gana paprastai susiję su globalizacija. Pagrindiniai argumentai, kad globalizacijos poveikis yra neigiamas, yra toks:

- tarptautinių eksportavo užsakymai iš išsivysčiusių šalių besivystančioms šalims per užsienio investicijų ir užsienio gamybos specialiųjų ekonominių zonų.
- per prekybos liberalizavimą, vyriausybės turi skatinti šalyje pagamintų prekių pakeitimui su prekių, pagamintų užsienyje.
- padidinti technologijų taikymo, ypač visame pasaulyje veikiančios įmonės, gali sumažinti ir priklausomybę nuo darbo jėgos naudojimo.<sup>13</sup>

Europos Sąjunga parengė ataskaitas apie užimtumą ir darbo vietų skaičius. Šios ataskaitos dėmesio, kas turi būti padaryta, siekiant sukurti daugiau darbo vietų - ne apie tai, kas nutiko. Prioritetai lankstumą, mobilumą ir mokymą.<sup>14</sup>

Nedarbas kelia didelis iššūkis socialinės apsaugos. Tačiau apskritai, tarptautinė darbo priemonės sutelkti į "Teisė į darbą" ir pagal darbo sutartį dirbančių asmenų teises. Turinį, organizavimą ir finansavimą bedarbio išmokų sistemos yra nacionalinė problema. ES taip pat tarptautinės norminės dimensija yra tik ES turi prisiimti atsakomybę už nacionalinių socialinės apsaugos sistemų koordinavimo, tais atvejais, kai piliečiams pasinaudoti savo teisėmis laisvai

---

<sup>13</sup>International Federation of Chemical, Energy, Mining and Factory Workers [žiūrėta 2009 10 18]. Prieiga per internetą: <http://actrav.itcilo.org/actrav-english/telearn/global/ilo/seura/icem.htm>

<sup>14</sup> An employment agenda for the year 2000 : Executive summary. [žiūrėta 2009 10 18]. Prieiga per internetą: <http://actrav.itcilo.org/actrav-english/telearn/global/ilo/seura/agenda.htm>

judėti Sąjungoje. Socialinės apsaugos sistemos turi būti pritaikyta prie šių pokyčių socialinio bei ekonominio gyvenimo:

- besikeičiančios darbo, kai nauja sąveika yra vadinama dėl politikos krypčių, skirtų pagerinti lankstumą ir tas, kuriomis siekiama užtikrinti saugumą.
- pakeisti į lyčių pusiausvyrą visą darbingą amžių, jeigu lygių galimybių pasiekti naujus klausimus ir reikalavimus, susijusius su socialine apsauga.
- Europoje, kur spartus augimas priklauso nuo gyventojų sukuria naujus poreikius ir verčia pensijų reformos tempas gyventojų senėjimo.
- reikia reformuoti nacionalines socialinės apsaugos sistemas, žmonių, judančių ES koordinavimo.

Savo komunikate "modernizavimas ir gerinant socialinę apsaugą Europos Sąjungoje", Komisija rekomenduoja, be kita ko: integruoti ir atnaujinti mokesčių ir išmokų sistemas, siekiant didinti užimtumo iniciatyvas, kurti nedarbo kompensavimo sistemas į darbą draudimas; sumažinti atotrūkį tarp viso darbo užmokesčio sąnaudos ir grynosios kilimo Pagrindinis mokėti už žemos kvalifikacijos darbuotojus, didinti darbo rinkos paskatas ir galimybes vyresnio amžiaus darbuotojų ir aktyvinti integracijos politikos sritis, susijusias su minimaliomis socialinės išmokos.<sup>15</sup>

Pagal tradicines ekonominio augimo teorijas, vargingesnės šalys turėtų pasivyti turtingesnius, nes joms būdingas greitesnis ekonominis vystymasis. Remiantis šia teorija, gamybos veiksmų konvergencija turėtų vykti atvirai ir po kurio laiko panašios kvalifikacijos darbininkai turėtų gauti vienodą atlyginimą už darbą, o kapitalo savininkai turėtų gauti panašias įplaukas iš investuoto kapitalo. Spėjama, kad galiausiai turėtų susivienodinti gyvenimo lygis visose šalyse. Deja, realybė skiriasi nuo šių hipotezių. Kiekvienoje pasaulio šalyje tarptautinių veiksmų įtaka vidaus ekonomikai yra nevienoda.

Neturtingesnėse šalyse (Airijoje, Graikijoje, Ispanijoje, Portugalijoje) darbo jėga iš žemės perėjo į pramonės sektorių, ir tai buvo svarbi prielaida pasivyti turtingesnes valstybes. Lietuva, prieš pradėdama derybas dėl narystės Europos Sąjungoje, sugebėjo pasiekti gana aukštą ekonomikos vystymosi lygį. Tačiau, palyginti su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis, Lietuvai dar aktuali sunkiai sprendžiama problema – per didelis ir nekonkurencingas žemės ūkis.

Tačiau globalizacija mažai šaliai ne tik atveria dideles rinkas, leidžia lengviau prieiti prie naujų technologijų ir kapitalo, bet ir kelia didelių pavojų (nesugebėjimas konkuruoti atviroje rinkoje, „protų nutekėjimas“, didelis didžiųjų valstybių krizių poveikis ir t. t.), kuriems įveikti reikia atitinkamos politikos. Integracija į tarptautines mokslinių tyrimų erdves turėtų būti mokslo

---

<sup>15</sup> Working on European Social Policy: A report on the Forum. [žiūrėta 2009 10 18]. Prieiga per internetą: <http://actrav.itcilo.org/actrav-english/telearn/global/ilo/seura/euwok.htm>

politikos pagrindas. Globalizacijos pavojų akivaizdoje mažai šaliai bene racionaliausia būtų integruotis į tarptautinę erdvę: čia stabilios aplinkos sąlygomis, naudojantis didžiuliais finansiniais ir technologiniais ištekliais, perimdama gerą patirtį maža šalis galės išlikti konkurencinga ir „nenuškęti globalizacijos jūroje“. Lietuvoje, kaip ir kitose Rytų ir Vidurio Europos šalyse jau vyksta transformacijų procesai, kurių požymis – intensyvi šių šalių integracija į tarptautines, ypač euroatlantines, erdves bei laipsniška adaptacija globalizacijos ir informacinės visuomenės raidos procese (ES, NATO, JT ir kt.).

Diskusijos dėl globalizacijos poveikio tautinei valstybei tęsiasi nuo 1970 m., tautinės valstybės ateities prognozės gali skirtis. Pavyzdžiui, kai kurie žmonės, pripažįstantys, kad ekonominė globalizacija egzistuoja, teigia, kad tautinė valstybė išlaikys dabartinę struktūrinę formą. Tai, kad Robertson priskiria globalizacijai „skirtumų vienalaikiškumą“ nereiškia moderniujų globalizacijos šaknų atmetimo, nes tokios sąvokos kaip tautinė valstybė, individualumas, universalumas yra globalizacijos srities komponentai, išliekantys sąveikoje. Pavyzdžiui, Robertson, aiškindamas tautinę valstybę, kuri yra svarbi moderniosios eros sudedamoji dalis, sako, kad nėra pagrindo teigti, kad organizuota visuomenė ir ypač valstybė gali netrukus išnykti. Priešingai, moderniosios tautinės valstybės raida priklauso nuo tarpvalstybinių santykių, valstybės apibrėžimas globalizacijos kontekste pasidaro aiškesnis. Kitaip sakant, globalizacija didina vietinį sąmoningumą ir sustiprina „autosąmoningumą“, o ne panaikina tautinę valstybę. Tokios struktūros kaip Europos Sąjunga (ES) siekia spręsti tautinių valstybių ekonomines ir politines problemas.

Technologinė plėtra – pažanga prekių gamyboje ir paslaugų teikime, rinkodaroje ir tiekimo metoduose (įskaitant organizacines firmų struktūras) vyksta žmogaus pažangos ir vystymosi centre. Technologinė plėtra nacionaliniame lygmenyje vyksta per išradimus ir inovacijas, esamų technologijų adaptaciją ir modifikaciją, taip pat per technologijų sklidimą tarp firmų, asmenų ir viešojo sektoriaus. Statistinius rodiklius galima suskirstyti į tris pagrindines grupes: moksliniai išradimai ir inovacijos, esamų technologijų sklaida, nauda naujoms technologijoms. Kitas rodiklis yra vertinimo kriterijus kiek šalys yra veikiamos užsienio technologijų. Įvertinti technologijas tiesiogiai yra nelengva, nes jos neturi fizinės ir lengvai pamatuojamos būsenos, skirtingai nei, pavyzdžiui, pieštukai ar automobiliai. Skirtingai nei paslaugos, jos neturi ir aiškiai nustatytos kainos, kuri leistų įvertinti ir susumuoti. Vietoj to, jos yra įtvirtintos produktuose, tarpiniuose dariniuose ir procesuose.

Pasaulio šalių ekonomikos tampa vis labiau susijusios viena su kita. Viena iš pagrindinių sparčios integracijos priežasčių yra sandorių sudarymo ir prekybos operacijų sąnaudų mažėjimas, kurį lemia, pavyzdžiui, telekomunikacijų ir transportavimo išlaidų mažėjimas. Dalyvavimas globalioje ekonomikoje turi savo pranašumų. Pavyzdžiui, vartotojai

gali įsigyti prekių ir paslaugų iš viso pasaulio, o verslininkai – lengviau parduoti pagamintus produktus didesnėje rinkoje. Nevaržoma prekyba yra susijusi su didesne konkurencija, kuri verčia verslininkus siekti geresnės kokybės ir teikti produktus už mažiausią įmanomą kainą.

Siekan išnaudoti visus prekybos privalumus, būtina plėtoti tarptautines institucijas, kurios keistų „žaidimo taisykles“ ir skatintų tvirtinti globalius ryšius.

### **2.3. EUROPOS SĄJUNGOS IR LIETUVOS REGIONINĖS POLITIKOS BEI PASAULINIŲ TENDENCIJŲ ĮTAKĄ TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS TRŪKUMO PROBLEMOS SPRENDIMUI**

Formuojant regioninės politikos finansinius ir veiklos pagrindus 2007–2013 m. vėl išryškėjo partnerystės principo svarba ir į partnerystę įtrauktos pilietinės visuomenės organizacijos, partneriai aplinkos srityje, nevyriausybinės organizacijos (NVO) ir lyčių lygybę skatinančios organizacijos.

Mechanizmus, kurie naujoviškai ir intensyviai įtakoja ir dar įtakos valstybės ir jos gyventojų vystymąsi:

- tautiškumas, sąmoningumas, identitetas;
- švietimo sistema;
- žmogiškojo kapitalo infrastruktūra;
- skirtingų kartų bendradarbiavimas;
- konfliktai visuomenėje;
- stereotipai;
- regionų kūrimas ir globalizacija.

Dėmesį patraukė tie stipriai ateities žmonių kasdienybę įtakosiantys reiškiniai, kurių atsitikimas yra abejotinas. Šiuos reiškinius, sutrumpindami aktualiąsias tezes, pavadiname taip: neidentifikuota tautybė, regionų didėjimas, Europos pilietis, lietuviškos organizacijos, žmoniškojo kapitalo apibrėžtumas, mokymo sistemos pakeitimas, stereotipų silpnumas, socialinis susidvejinimas.

Nieko nereiškančių sąvokų grėsmės pavojus aiškiai išskyla ir žmoniškajam kapitalui. Tiek moderniam versle, tiek ekonominės plėtros analizėse žmogiškojo kapitalu dažnai spekuliuojama kaip savaimine vertybe ir bet kokio augimo katalizatoriumi. Tikriausiai, šitai kyla iš nenuilstančio poreikio socialinių reiškinų analizei surasti fundamentalius atsparos taškus. Pastebėtina tai, kad šiais atsparos taškais tampa autoritetingos, tačiau nekvestionuojamos idėjos. Vertybės – nėra ypatingas dalykas, jų susiformavimo procesas gali būti pavojingas. Visgi, vienu iš Lietuvos ateities scenarijus formuojančių mechanizmų vadiname žmogiškojo kapitalo infrastruktūrą. Šia sąvoka yra dviguba – viena jos dalis aprašo žmogiškąjį kapitalą, kita – infrastruktūrą ir jos valdymą. Žmogiškasis kapitalas – tai žinių, sugebėjimų, sveikatos, laiko,

gyvenimo kokybės – pagrindinių žmogaus-ekonomikos dalyvio išteklių visuma. Infrastruktūra žodynuose apibrėžiama kaip “gėrybių ir paslaugų visuma, reikalaujanti ženklų investicijų ir laikoma būtina normaliam ekonomikos funkcionavimui”. Mintis sudėti šias sąvokas kilo analizuojant žmogiškojo kapitalo (t.y. aktyvių žmonių) potencialą būti valstybės (bei jos ekonominių vienetų) konkurencingumo šaltiniu. Kelios žemiau pateikiamos tezės paaiškina motyvaciją naudoti šią sąvoką bei nubrėžia bendrus šio mechanizmo veikimo scenarijus ilgame laikotarpyje:

- žmogiškasis kapitalas yra tuo mažiau mobilus, kuo mažesnė jo vertė ir jo unikalumas. Išoriškai šį mobilumą sąlygoja žmogiškojo kapitalo rinkų atvirumas ir teisiniai šio mobilumo suvaržymai. Tikėtina, kad pastariesiems mažėjant ir Lietuvai integruojantis į pasaulines rinkas (tame tarpe – žmogiškojo kapitalo), žmogiškojo kapitalo judėjimas (tuo pačiu – žmonių migracija) žymiai spartės. (Tikimybė, kad bus panaikinti teisiniai žmonių migravimo barjerai tarp Lietuvos ir daugumos išsivysčiusių pasaulio valstybių - 0,9);
- žmogiškasis kapitalas dominuoja visuose keturiuose tradiciniuose ekonomikos ištekliuose (žemė, darbas, kapitalas, verslumas), tokiu būdu jis yra potencialus konkurencinio pranašumo šaltinis. Ypač laukiama, kad Lietuvoje atsiskleis žmogiškasis kapitalas verslumo srityje (tikimybė, kad daugiau nei kas antra Lietuvoje naujai kuriama organizacija bus lietuviškos kilmės - 0,5), tačiau labiau tikėtina, kad žmogiškasis kapitalas bus konkurencingo darbo šaltinis tarptautinės kilmės organizacijose (tikimybė, kad iš 100 dirbančiųjų 50 dirbs tarptautinėse įmonėse ar organizacijose - 0,8);
- žmogiškasis kapitalas taps lojalus nebe nacionaliniams ar regioniniams vienetams, o socialiniams tinklams, kuriems jis priklausys (organizacijoms, bendruomenėms). Individo laisvė pasižymės tuo, kad priklausymas (ir nepriklausymas!) tinklams bus savarankiškas individo pasirinkimas. Žmogiškojo kapitalo laisvė tampa iššūkiu organizacijoms, kurios turi prisitaikyti prie migruojančio žmogiškojo kapitalo. Šios migracijos akivaizdoje atsiranda poreikis valdyti infrastruktūrą, kurioje atskiri žmogiškojo kapitalo ištekliai infrastruktūroje išliktų net ir pačiam individui paliekant organizaciją. Be to, šio infrastruktūra tampa būtinu žmogiškojo kapitalo gausinimo, išnaudojimo ir valdymo įrankiu. (Tikimybė, kad žmogiškojo kapitalo infrastruktūra bus aiškiai identifikuota ir kokybiškai veiks 100-te sėkmingiausiai dirbančiųjų Lietuvoje organizacijų – 0,9). (Tikimybė, kad valstybės funkcijose bus aiškiai apibrėžtos žmogiškojo kapitalo infrastruktūros teikiamos paslaugos ir ši funkcija bus tarp 5 prioritetinių – 0,75).



Svarbu tai pat paminėti, kad tikslams ir prioritetams įgyvendinti Lietuva parengė keturias veiksmų programas: VP 1. Žmogiškųjų išteklių plėtra - finansuojama Europos socialinio fondo (ESF) lėšomis; VP 2 Ekonomikos augimas finansuojama Europos regioninės plėtros fondo (ERPF) ir Sanglaudos fondo (SF) lėšomis; VP 3 Sanglaudos skatinimas - finansuojama ERPF ir SF lėšomis; VP 4 Techninė parama finansuojama ESF lėšomis.

Tačiau nedvejodami įtraukėme šiuos du procesus į svarbiųjų ateinančio dešimtmečio mechanizmų sąrašą dėl tokių priežasčių:

- Lietuva kartu su Latvija (ir, galbūt, Estija) taps vienu (ir vieningu) Europos Sąjungos ekonominių, politinių ir kultūrinių regionų (tikimybė, kad 2015 metų Europos Sąjungos regionų politikos objektu bus Lietuvą ir Latviją apimantis regionas, o ne smulkesnieji, kaip būtų šiuo metu – 0,6);
- nacionalinis identitetas nebedominuos žmonių savi identifikacijos skalėje (tikimybė, kad 2015-tais metais daugiau nei 50 proc. Lietuvos piliečių pirmoje eilėje teigs esą Europos, o ne Lietuvos piliečiais – 0,8);
- formuojasi mikroregionai, kurių valdymas, plėtra, politinis ir kultūrinis identitetas nebe priklausys nuo nacionalinio vieneto – valstybės, tokie mikroregionai konkuruos su kitais Lietuvos, ES ir pasaulio regionais pasaulinėse rinkose (tikimybė, kad Lietuvoje 2015-aisiais metais bus 2-3 pasaulinėse rinkose konkuruojantys mikroregionai ir 5-6 palydoviniai mikroregionai pasižymintys vietinės reikšmės kultūriniais, ekonominiais, gamtiniais savitumais – 0,8);
- Versle tarptautinės kompanijos dominuos kuriant bendrąjį regionų produktą (tikimybė, kad tarptautinės kompanijos sukurs daugiau nei 75 proc. privataus sektoriaus sukuriamo BVP Lietuvoje – 0,9).

Antras dalykas – susikūrę mikroregionai specializuotųsi tam tikrose konkurencinį pranašumą prieš kitus mikroregionus turinčiose srityse. Konkurencinio pranašumo atradimo ir puoselėjimo problema spės per to regiono plėtros veiksmų savitumą, visų pirma, per žmogiškojo kapitalo savitumą ir to regiono verslumo įgūdžius. Tolimesniame šių scenarijų etape bandytumėme aprašyti, kaip tokie verslumo įgūdžių ir žmogiškojo kapitalo deriniai atrodys Lietuvoje ir Latvijoje bendrai, bei šio regiono mikroregionuose konkrečiai.

Valstybės teikiamos paslaugos bus minimalios. Pagrindiniai valdymo svertai bus atiduoti privačioms iniciatyvoms. Valstybės funkcija bus tik garantinio pobūdžio, tai reškia, kad žmogus rinkdamasis alternatyvas bus apdraustas nuo galimos rizikos. Mokslo, sveikatos apsaugos, socialinis aprūpinimas bus užtikrinamas pagal realius visuomeninius poreikius. Valstybės funkcijomis liks monitoringo bei analizės bei galimų sprendimų siūlymai. Kiekvienas gyventojas turės lygias galimybes gauti norimą išsilavinimą. Valstybė bus kaip motyvuojantis

veiksny, kuris skelbs prioritetines vystymosi kryptis. Investavimas į žmogiškąjį kapitalą bus nulemtas privačios iniciatyvos.

#### **2.4. LIETUVOS INTEGRACIJOS Į EUROPOS SĄJUNGĄ REGIONINIŲ ASPEKTŲ ĮTAKĄ TRANSPORTO SEKTORIAUS DARBO JĖGOS TRŪKUMO PROBLEMOS SPRENDIMUI**

Kvalifikuotais darbuotojais laikomi asmenys, įgiję aukštąjį išsilavinimą, t.y. bakalauro, magistro ar daktaro arba jiems prilyginamą laipsnį. Be to, orientuojamasi į asmenis, kurie dirba aukštojo išsilavinimo reikalaujančiose pareigose. Kitaip tariant, nagrinėjama viešojo sektoriaus darbuotojų, užimančių specialistų ar įstaigos/jos padalinių vadovų pareigas, emigracijos problema, bet netiriama techninio, aptarnaujančio ar panašias aukštos kvalifikacijos nereikalaujančias funkcijas atliekančio personalo emigracija.

Kvalifikuotų arba, kitaip tariant, aukštos kvalifikacijos darbuotojų kaip tyrimo tikslinės grupės pasirinkimą lemia sekančios priežastys.

1. viešajame sektoriuje didžiąją darbuotojų dalį sudaro aukštą kvalifikaciją įgiję asmenys, todėl jų emigracija yra tiesioginė grėsmė šių sektorių gyvybingumui. Viešasis sektorius yra vienas imliausių žinioms šalies sektorių, jei nagrinėsime užimtųjų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą dalį.
2. aukštos kvalifikacijos darbuotojų išvykimas, populiariai vadinamas „protų nutekėjimu“, Lietuvai yra itin skaudi problema. „Protų nutekėjimo“ metu, prarandant potencialiai geriausius darbuotojus, mažėja šalies ūkio konkurencingumas, administraciniai gebėjimai, viešųjų paslaugų kokybė ir t.t. Todėl labai svarbu analizuoti „protų nutekėjimo“ priežastis.
3. viešajame sektoriuje valstybės politikos įtaka, priešingai nei kituose ūkio sektoriuose, aukščiausios kvalifikacijos darbuotojų migracijai yra tiesioginė. Daugelyje kitų ūkio sektorių valstybė gali tik netiesiogiai veikti priežastis (pavyzdžiui, darbo užmokestis ir darbo sąlygos), skatinančias emigraciją. Tačiau viešajame sektoriuje valstybės vykdoma žmogiškųjų išteklių politika turi gerokai didesnę įtaką.
4. tiesioginis integracijos į ES poveikis emigracijos požiūriu potencialiai yra didžiausias būtent aukštos kvalifikacijos darbuotojams. Tai lemia Europos Sąjungos politika migracijos srityje, kurios viena iš svarbiausių sudedamųjų dalių yra aukštos kvalifikacijos darbuotojų mobilumo skatinimas, pavyzdžiui, siekiant užtikrinti diplomų ir profesinės kvalifikacijos, įgytos vienoje ES šalyje, pripažinimą kitose ES šalyse.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Lietuvos integracijos į ES poveikis kvalifikuotų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį. Vilnius, 2006 m. [žiūrėta 2009 11 02]. Prieiga per internetą: <http://www.vpvi.lt/assets/Uploads/Kvalifikuotu-viesojo-sektoriaus-darbuotoju-emigracija-VPVI-3.pdf>

Taigi viešojo sektoriaus darbuotojas, išvykdamas į kitą šalį ir norėdamas dirbti turimą kvalifikaciją atitinkantį darbą (jei tai reglamentuojama profesija), turi gauti kvalifikaciją patvirtinančio diplomo pripažinimą šalyje, į kurią emigruoja. Taip kvalifikacijų pripažinimo sistema tampa svarbiu aukštos kvalifikacijos viešojo sektoriaus darbuotojų emigracijos mastus lemiančiu veiksniu. Po integracijos į ES kvalifikacijų pripažinimo procesas tapo paprastesnis, todėl Lietuvos piliečiams įsidarbinti kitose ES šalyse yra lengviau nei prieš integraciją. Lietuvai įstojus į ES jos piliečių atžvilgiu pradėjo veikti ES bendroji profesinės kvalifikacijos pripažinimo sistema bei sektorinės direktyvos, kuriomis vadovaujamosi suteikiant profesinį kvalifikacijos pripažinimą. Šis pripažinimas rodo, jog asmens žinios, profesiniai gebėjimai ir įgūdžiai yra pakankami imtis tam tikros profesinės veiklos. Aukštos kvalifikacijos viešojo sektoriaus darbuotojų, pirmiausia švietimo srities specialistų, emigracijai potencialiai reikšmingas ir akademinis pripažinimas. Jo pagrindinis tikslas yra nustatyti, ar asmuo gali tęsti pasirinktos krypties studijas<sup>17</sup>.

Tarpusavio priklausomybę, yra aiškiai pasireiškia ekonomikos, logistikos ir aplinkos bendradarbiavimo Baltijos jūros regione. ES nori pasiūlyti platų perspektyvas Baltijos Jūros regione stiprinanti regioninį bendradarbiavimą. Tokiu būdu siekiama stiprinti bendradarbiavimą ir naujas idėjas bei politikas įvedimas Baltijos jūros regione.<sup>18</sup>

Lietuvos 2007 - 2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija.

*1. Veiksmu programos ir prioritetai. Žmogiškųjų išteklių plėtros programa.*

1 prioritetas. Kokybiškas užimtumas ir socialinė įtrauktis. Darbuotoju ir įmonių prisitaikymo prie rinkos poreikių didinimas - žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse, žmogiškųjų išteklių tobulinimas viešajame sektoriuje, gyventojų bendrųjų žinių ir įgūdžių lavinimo iniciatyvos, kaimišku vietovių persiorientavimas iš žemės ūkio į kitas veiklas.

2. Ekonomikos augimo veiksmų programa.

*1 prioritetas. Tiesioginė parama MTTP (moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra) ir inovacijoms.* Aukštu ir vidutiniškai aukštu technologijų (AVAT) sektoriaus vystymas, tradiciniu sektorių pridėamosios vertės ir konkurencingumo didinimas, jungtiniu MTTP centru ir bendru iniciatyvu technologinio proveržio srityse plėtojimas.

*2 prioritetas. Palankios sąlygos verslui ir inovacijoms.* Pagal 2-ąjį prioritetą investicijos bus skiriamos kūrybinėms industrijoms vystyti reikalingos infrastruktūros (kūrybinių verslų inkubatorių) sukūrimui (senu nenaudojamu pramoninės, karinės ir kitos paskirties pastatu

---

<sup>17</sup> Eures Lietuva interneto svetainė. [žiūrėta 2009 11 03]. Prieiga per internetą:

[http://www.ldb.lt/eures/index.aspx?page=/lt/gyvenimo\\_darbo\\_salygos/lietuvoje/darbo\\_salygos/&menu\\_id=262](http://www.ldb.lt/eures/index.aspx?page=/lt/gyvenimo_darbo_salygos/lietuvoje/darbo_salygos/&menu_id=262)

<sup>18</sup> The Conference on the Future of the Baltic Sea Region in Europe [žiūrėta 2009 11 08]. Prieiga per internetą:

[http://www.centrumbalticum.org/files/295/Heinaluoma\\_Haminassa\\_260809.pdf](http://www.centrumbalticum.org/files/295/Heinaluoma_Haminassa_260809.pdf)

pritaikymas ir rekonstrukcija) ir veiklai, susijusiai su kūrybinių verslu skatinimu, remti, įskaitant renginiu, tyrimu bei veiklos strategijų rengimą, kitas susijusias veiklas.

*3 prioritetas. Informacinė visuomenė visiems.* Elektroninio turinio plėtra: elektroniniu būdu teikiamu paslaugu (verslui ir piliečiams) plėtra, prieinamumo prie informacijos, jos saugumo, dalijimosi ja gerinimas, verslo tarpusavio, verslo ir viešojo sektoriaus, verslo ir privačių asmenų bendradarbiavimo skatinimas.

Pagal Lietuvos 2007 - 2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija bus galima skatinti šiomis kryptimis:

1. Žmogiškieji ištekliai, t.y. kūrybiniai, vadybiniai ar administraciniai gebėjimai ir kompetencijos.
2. Moksliniai tyrimai, technologinė plėtra ir inovacijos.
3. Kūrybiniu verslu inkubatorių kūrimas bei tyrimai, veiklos strategijų rengimas.
4. Elektroniniu būdu teikiamu paslaugu verslu atstovams plėtra, elektroninio formato žinynu, duomenų bazių, katalogu, žemėlapiu ir interneto svetainių su informacija apie Lietuvos ar atskiro regiono kūrybinius verslus, egzistuojančius ar potencialius klasterius, sudarymas ir sklaida.
5. Kultūros ištaigų infrastruktūros modernizavimas, kultūros ir gamtinio paveldo pritaikymas turizmo reikmėms, turizmo informavimo ir rinkodaros paslaugu sukūrimas.<sup>19</sup>

## **2.5. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTROS GALIMYBĖ TRANSPORTO SEKTORIUJE**

Lietuvoje sukurta valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, o didžioji dalis valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas. Tačiau valstybės tarnautojams ir kitiems viešojo sektoriaus darbuotojams trūksta pagrindinių (įskaitant kompiuterinio raštingumo ir IRT taikymo) ir kitų bendrųjų kompetencijų, žemas valstybės tarnautojų mobilumas. Todėl Lietuvoje reikalinga investuoti į žmogiškuosius išteklius valstybės tarnyboje. Kad būtų mažinama valstybės tarnautojų išėjimo iš tarnybos grėsmė, reikalinga didinti valstybės tarnautojų motyvaciją bei visos valstybės tarnybos įvaizdį. Taip pat Lietuvos valstybės tarnyboje tarp karjeros tarnautojų dominuoja moterys (horizontalioji segregacija), tačiau tarp statutinių tarnautojų ir visų įstaigų vadovų dominuoja vyrai (vertikaliąją segregaciją). Todėl reikalinga imtis specialių veiksmų lygioms galimybėms užtikrinti valstybės tarnyboje.

Lietuvoje įdiegtas ir taikomas strateginis planavimas, programinis biudžetas, vertinimas, auditas, kitos veiklos valdymo priemonės, tačiau jų nepakankama šių veiklos valdymo priemonių

---

<sup>19</sup> Lietuvos Respublikos finansų ministerija [žiūrėta 2009 11 08]. Prieiga per internetą: <http://www.finmin.lt/web/finmin/home>

rezultatų kokybė, jų naudojimas priimant sprendimus. Todėl būtų reikalinga tobulinti viešosios politikos sudarymą ir jos įgyvendinimą, tobulinant įvairias veiklos valdymo priemones. Taip pat Lietuvoje nepakankama viešojo ir privataus sektorių partnerystė, konsultavimasis su suinteresuotomis grupėmis, nepaisant šių priemonių potencialo gerinant viešosios politikos sandarą ir jos įgyvendinimą.

Nors Lietuvoje pradėti diegti geresnio reglamentavimo principai, jie taikomi nepakankamai efektyviai, dar trūksta aiškios geresnio reglamentavimo politikos. Egzistuoja tam tikra administracinė našta verslui, kuri galėtų būti mažinama įgyvendinant ES geresnio reglamentavimo iniciatyvą ir leistų geriau išnaudoti verslo potencialą. Lietuvoje vyksta viešųjų politikų ir paslaugų reformos (ypač svarbios reformos aukštojo mokslo ir sveikatos priežiūros srityse), dar nėra užbaigtas energetikos, transporto ir pašto sektorių liberalizavimas. Lietuvos viešajame sektoriuje pradėtos diegti įvairios paslaugų kokybės iniciatyvos, taikomos viešųjų paslaugų teikimo naujovės, tačiau jos apima nedidelę viešojo sektoriaus dalį.

Žmogiškieji ištekliai, kaip esminis ūkio plėtros ir užimtumo didinimo išteklius Lietuvoje, įgauna vis didesnę reikšmę šiuolaikinėje žinių ekonomikoje dėl intensyvios pasaulinės konkurencijos ir greitų technologinių pokyčių. Siekiant sėkmingai konkuruoti šioje aplinkoje, Lietuvoje reikalinga ne tik produktyviai naudoti prieinamas žinias, bet ir dalyvauti kuriant naujas žinias.

Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos vizija yra:

*Tinkami ir produktyvūs žmogiškieji ištekliai, tarnaujantys ūkio plėtros, užimtumo ir žinių visuomenės poreikiams.*

Reikalinga aiškiai išskirti du šios vizijos komponentus. Visų pirma, Lietuvos ūkyje būtina sukurti daugiau ir geresnių darbo vietų, nes tai leistų sukurti didesnę pridėtinę vertę ir sudarytų sąlygas gerinti gyvenimo kokybę. Antra vertus, reikalinga atsižvelgti į poreikį kiek galima greičiau kurti žinių visuomenę, kuri sudarytų palankesnes sąlygas ūkiui augti ateityje ir užtikrinti pačios visuomenės plėtrą. Be to, tinkamų žmogiškųjų išteklių aspektas reiškia, kad jie turi turėti tinkamų žinių, gebėjimų ir įgūdžių greitai besikeičiančioje aplinkoje, o produktyvių žmogiškųjų išteklių komponentas – kad žinios, gebėjimai ir įgūdžiai turi būti produktyviai taikomi šalies ūkyje ar visuomenės gyvenime, kad jos leistų pasiekti strateginius šalies socialinės ir ekonominės plėtros tikslus.

2007–2013 metų ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje numatytas pagrindinis tikslas - *sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus*. Šio ir kitų strateginių tikslų siekiama įgyvendinant Lietuvos 2007–2013 metų ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos prioritetus. Šios strategijos pirmas prioritetas „*Produktyvūs žmogiškieji ištekliai žinių*

*visuomenei*“ tiesiogiai įgyvendinamas per ESF finansuojamą Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą. Žinių visuomenės kūrimas Lietuvoje reikalauja sukurti aktyviai darbo rinkoje dalyvaujančią visuomenę, kurios nariai nuolat aktyviai įgyja, atnaujina, plečia savo žinias, gebėjimus ir įgūdžius bei produktyviai juos taiko šalies ūkyje ar visuomenės gyvenime. Todėl pagal minėtą prioritetą buvo siekiama kelių uždavinių pritraukiant ir išlaikant žmones darbo rinkoje, siekiant aktyvesnio mokymosi visą gyvenimą, plėtojant aukščiausios kvalifikacijos darbo jėgą, siekiant efektyvesnio viešojo administravimo.

Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos trečiasis prioritetas siekia *skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą*. Jame numatyti keli konkretesni tikslai užimtumo, prisitaikymo ir nedarbo srityse. Nors Lietuva pagal Europos užimtumo strategiją jau dabar yra pasiekusi kai kurių nustatytų tikslų ir standartų, tačiau kai kuriose srityse reikalingas papildomos investicijos. Ypač Lietuvoje reikalingos nuolatinės ir efektyvios investicijos į žmogiškąjį kapitalą, kuriuos leistų įgyti, atnaujinti ir taikyti žinias bei įgūdžius ūkyje ar visuomenės gyvenime.

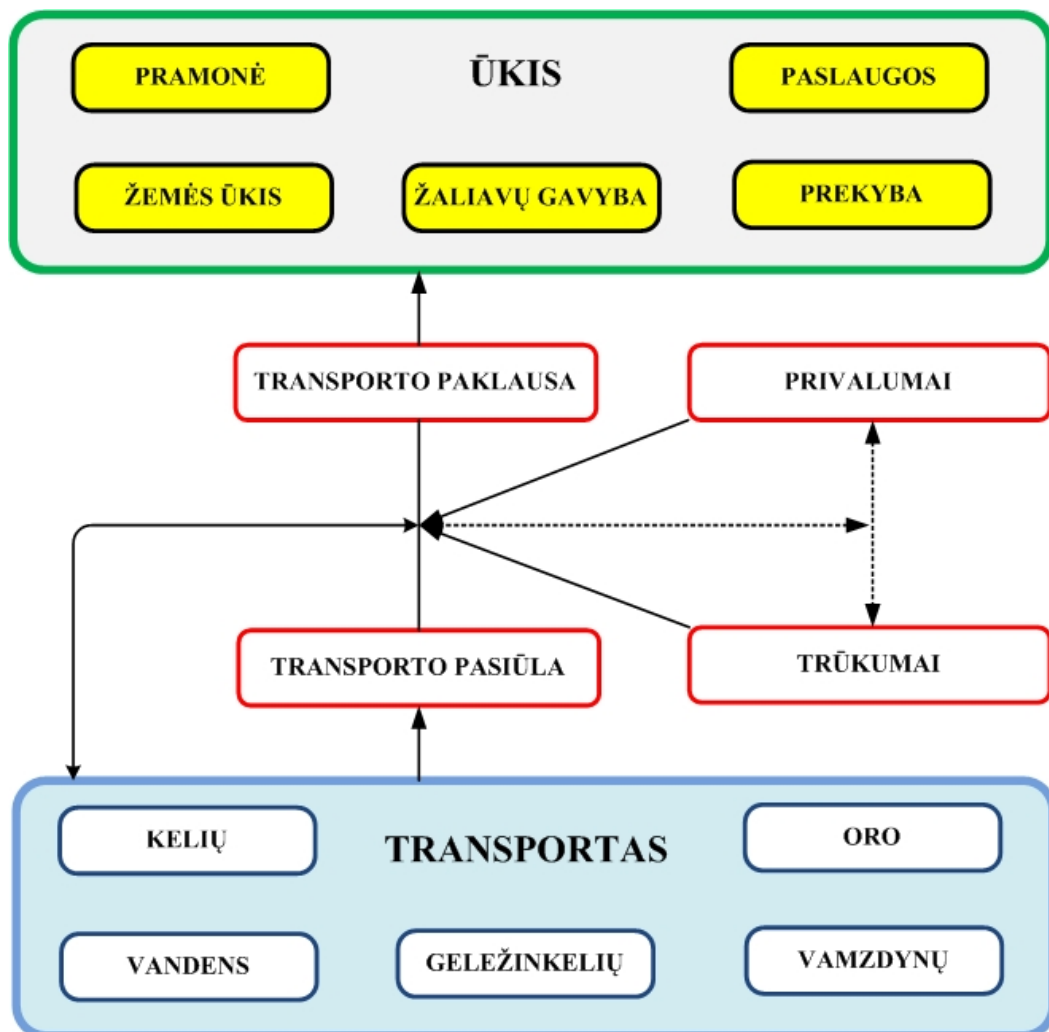
Be to, Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos bendrame vertinime, kurį 2006 m. atliko Europos Komisija, Lietuvai rekomenduojama šalinti keletą silpnybių, kurios susijusios su Žmogiškųjų išteklių plėtros programa: stiprinti mokslo ir technologijų pagrindą, imtis papildomų pastangų stiprinant inovacijų sistemas, toliau stiprinti aktyvią darbo rinkos politiką ir skatinti darbo jėgos mobilumą. Todėl šioje veiksmų programoje numatyta gerinti žmogiškųjų išteklių kokybę ir didinti tyrėjų skaičių MTTP srityje, taip prisidedant prie kompleksinės MTTP pajėgumo ir potencialo plėtros bei inovacijų sistemų stiprinimo. Taip pat naudojant ESF paramą bus stiprinama aktyvi darbo rinkos politika, sudaromos palankios sąlygos darbo jėgos mobilumui naudojant įvairius veiksmus.

### 3. VALSTYBĖS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ANALIZĖ

#### 3.1. TRANSPORTO VALSTYBINIS REGULIAVIMAS

**Transporto paklausa** priklauso nuo pramonės, žemės ūkio, žaliavų gavybos bei kitų ūkio šakų plėtotės ir nuo gyventojų skaičiaus augimo, kaip matyti 1 paveiksle.

Neužtenka to įvertinti tik makroekonominiais terminais, kadangi tokios transporto investicijos, kaip automobilių keliams, geležinkelio linijoms, uostams bei aerouostams plėsti yra fiksuotos nustatytoms vietovėms ir jų negalima pervesti į kitas sritis.



3 pav. Transportas ir ūkis.

Ryšys tarp gamybos ir vartojimo iš vienos pusės ir tarp transporto iš kitos pusės priklauso nuo transportui įvestų tarifų bei mokesčių. Ilgalaikiai krovinių pervežimo tarifų pokyčiai gali įtakoti naujų pramonės objektų išdėstymą. Kainų lankstumas tam tikrai transporto šakai, priklauso nuo kitų konkuruojančių pramonės šakų diktuojamų kainų. Be to nustatyti tarifai gali būti mažiau svarbūs nei kiti susidarę kaštai (dėl prastovų ar krovinių apgadinimo). Keleivinio transporto paklausa yra gana nelanksti dėl riboto intervalo, kuriame galima koreguoti bilietų kainas, bet stipriai sumažinus kainas, nebegalima išvengti poveikio paklausai.

Nagrinėjant transporto paklausą ir pasiūlą visada reikėtų laikyti šį procesą ilgalaikiu, kadangi transporto politikos įgyvendinimas ir rezultatai užima tam tikrą laiką. Pats valstybės vykdomos transporto politikos procesas yra nepertraukiamo pobūdžio, privalo egzistuoti užsibrėžtos politikos kontrolės bei būtinų jos korekcijų įvedimo, peržiūrėjimo mechanizmas.

Pagrindiniai transporto rinkos tyrimo elementai makroekonominiu požiūriu būtų šie:

1. tikslai, tikslų nustatymas ir derinimas;
2. priemonės šiems tikslams pasiekti;
3. instituciniai ir organizaciniai faktoriai;
4. darbo jėgos resursai.
5. planavimas.

**Darbo jėgos resursai.** Pastarųjų resursų kokybė bei jų efektyvus panaudojimas priklauso nuo:

- personalo kvalifikacijos; darbuotojų kvalifikaciją reikia traktuoti dinaminėje plotmėje - žmonės mokosi dirbdami ("mokymasis darant"), mokosi susidurdami su kitais žmonėmis ("mokymasis iš kolegų"), be to kelia savo kvalifikaciją specialiuose kursuose, seminaruose, konferencijose.
- motyvacijos; žmonių resursai skiriasi nuo materialinių resursų tuo, jog pirmųjų individualus ir grupinis darbas priklauso nuo motyvacijos.

Šiems tikslams pasiekti reikalinga sukurti tinkamą organizacinę struktūrą, pasirūpinti reikiama resursais bei užtikrinti efektyvų jų panaudojimą.

### 3.2. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ VADOVAVIMO STILIUS

Lietuvoje kaip ir kitose šalyse yra labai daug įmonių organizacijų. Jų yra įvairių rūšių. Tai gali būti Ūkinė bendrija (ŪB), Akcinė bendrovė, (AB), Uždaroji akcinė bendrovė (UAB), Individuali verslo įmonė (IĮ), pelno nesiekianti įmonė ir dar kitos. Mano nagrinėjama įmonė yra AB "Lietuvos geležinkeliai".

Bendrovės turtas yra atskirtas nuo akcininkų turto. Pagal savo prievoles bendrovė atsako tik savo turtu. Akcininkai pagal bendrovės prievoles atsako tik ta suma, kurią privalo įmokėti už akcijas. Bendrovės finansiniais metais yra laikomi kalendoriniai metai..

**Įmonės valdymas** - tai sugebėjimas priimti sprendimus, kontroliuoti ir valdyti naujos įmonės ūkinę ir komercinę veiklą.

Yra trys vadovavimo stiliai, tai autokratinis vadovavimo stilius, demokratinis vadovavimo stilius ir liberalusis vadovavimo stilius.

Autokratinis vadovavimo stilius. Šis vadovavimo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, polinkiu į vienvaldiškumą, sprendžia ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana



paprastas problemas. Vadovas autokratas sąmojingai riboja kontaktus su pavaldiniais. Jo kontaktai pabrėžtinai oficialūs.

Demokratinis vadovavimo stilius. Demokratiškas vadovas, skirtingai nei autokratas, savo pavaldinius valdo be šiurkštaus spaudimo, remdamasis jo gebėjimais ir gerbdamas juos. Jis linkęs dauguma klausimų spręsti kolegialiai, pasitariant ir apsvarstant. Vadovas demokratas asmeniškai sprendžia tik ypač sudėtingus klausimus, visa kita palikdamas spręsti kolektyvui. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą.

Liberalus vadovavimo stilius: šis vadovavimo stilius pasižymi minimalia vadovo įtaka pavaldinių veiklai. Vadovas liberalas nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra įsitikinęs savo, kaip, vadovo, užimama padėtimi ir kompetencija.

AB "Lietuvos geležinkeliai" valdymo stilius yra demokratinis.

### **3.3. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ STRUKTŪRA**

Organizacinė valdymo struktūra - tai hierarchinė valdymo sistema, sudaryta iš atskirų struktūrinių ar funkcinių padalinių, kurie yra tam tikroje valdymo grandyje arba pakopoje. Naudojamos tokios organizacijų struktūrų formos:

- *linijinio tipo struktūra* - viena seniausių valdymo struktūrų, kai yra vadinama komandine arba administracine ir jai yra būdingas vienvaldiškumo principas.
- *funkcinė valdymo struktūra* - tai personalo grupavimas į padalinius pagal užduotis, kurias jie atlieka. Pagrindinė šios struktūros idėja - maksimaliai panaudoti specializacijos privalumus ir sumažinti vadovų apkrovimą.

Akcinėse ir uždariesiose akcinėse bendrovėse bendram vadovavimui renkama direktorių taryba. Tinkamiausia sudėtis - penki nariai. Vieni dirba firmoje kiti - kviestiniai. Direktoriai gali būti bankininkai valdymo konsultantai, stambių firmų valdytojai, teisininkai ir kt. specialistai. Iškilę klausimai čia sprendžiami greitai, lanksčiai ir paprastai, nes tai priklauso nuo vieno ar kelių firmos vadovų. Bendrovės organai yra pavaizduoti 4 paveikslėlyje.

Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausiasis bendrovės organas. Stebėtojų taryba yra kolegialus bendrovės veiklos priežiūrą atliekantis organas. Valdyba ir administracijos vadovas yra bendrovės valdymo organai.

### **3.4. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ VALDYMO METODAI**

Valdymo metodai - būdai, kuriais vadovai veikia savo pavaldinius siekti užsibrėžto tikslo. Valdymo metodų parinkimui įtakos turintys poreikiai skirstomi į materialiuosius, moralinius ir organizacinius. Pagal tai skiriami šie valdymo metodai:

- Ekonominiai;

- Socialiniai psichologiniai;
  - Organizaciniai administraciniai.
- Bendrovės organų narių teisių apribojimai:
- Stebėtojų tarybos, valdybos narys, administracijos vadovas, negavęs jį išrinkusio organo leidimo, negali būti kitos panašia ūkine veikla besiverčiančios įmonės arba įmonės, tęsiančios bendrovės gamybos ar paslaugų procesą ir produkcijos realizavimą, stebėtojų tarybos ar valdybos (ar jas atitinkančių organų) nariu ar administracijos vadovu. Administracijos vadovas, negavęs valdybos leidimo, negali būti jokios kitos įmonės administracijos vadovu.
  - Jeigu bendrovės stebėtojų tarybos, valdybos narys ar administracijos vadovas pažeidė šių įstatų reikalavimus, jis privalo atsistatydinti iš bendrovės organų ir atsako įstatymų nustatyta tvarka.



**pav. 4.** AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo organai.

- Kiekvienas kandidatas į bendrovės organų narius privalo informuoti jį renkantį organą, kur ir kokias pareigas jis eina, kaip jo kita veikla susijusi su bendrove ir jos patronuojančiomis ar dukterinėmis bendrovėmis.;
- Kiekvienas kandidatas į bendrovės organų narius ar bendrovės organo narys turi informuoti jį renkantį ar išrinkusį organą, jei jis nuosavybės teise turi 1/4 ar daugiau kitos panašia ūkine veikla besiverčiančios įmonės arba įmonės, tęsiančios bendrovės

gamybos ar paslaugų procesą ir produkcijos realizavimą, įstatinio kapitalo sudarančių akcijų.

Bendrovės organų pareigos:

- Bendrovės organai privalo veikti tik bendrovės ir jos akcininkų naudai.
- Bendrovės organai neturi teisės priimti sprendimų ar atlikti kitų veiksmų, kurie pažeidžia šiuos įstatus ar yra priešingi šiuose įstatuose nurodytiems bendrovės veiklos tikslams, akivaizdžiai viršija normalią gamybinę-ūkinę riziką, yra akivaizdžiai nuostolingi (prekių, paslaugų ar darbų pirkimas didesnėmis arba jų pardavimas mažesnėmis negu rinkos kainomis, bendrovės turto švaistymas) ar akivaizdžiai ekonomiškai nenaudingi.

### **3.5. LIETUVOS RESPUBLIKOS IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ TEISĖS AKTŲ ANALIZĖ**

Su AB „Lietuvos geležinkeliai“ teisės aktų pagalba siekiama nustatyti bendrovės personalo valdymo politiką ir pagrindinius jos principus, apibrėžti personalo valdymo procesus bei juos aprašyti siekiant, kad bendrovėje personalas būtų administruojamas laikantis teisingumo, sąžiningumo, lygybės principų visų bendrovės darbuotojų atžvilgiu.

Teisės aktų parengimą lėmė besikeičianti rinka, greitų ir novatoriškų sprendimų poreikis, vis didėjanti bei atitinkamai bendrovę įpareigojanti konkurencija. Siekiama, kad bendrovės stiprybe taptų aukštos kvalifikacijos, darbštūs, lojalūs ir patikimi darbuotojai. Teisės aktų objektas - bendrovės personalo sudėties analizė, poreikio prognozės, valdymo procesai, personalo mokymo ir darbo užmokesčio sistema.

Įgyvendinant šiuos tikslus yra svarbu vadovautis patvirtintomis bendrovės veiklos teisės aktais ir atsižvelgti į Lietuvos Respublikos teisės aktų pakeitimus, reglamentuojančius darbo teisinius santykius bei su personalo valdymu susijusius bendrovės teisės aktus, jų pakeitimus ir papildymus. 3 priede pateikiami susiję su AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla teisės aktai, kuriais kasdieniniame darbe betarpiškai privalo vadovautis struktūrinių padalinių vadovai ir su personalo valdymu susiję darbuotojai.

### **3.6. LIETUVOS DARBO RINKOS VERTINIMAS**

Lietuvos darbo rinkos didžiausia problema - kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. Didėjantis kvalifikuotos darbo jėgos poreikis, lydimas darbo jėgos ir gyventojų kvalifikacijos neatitikties darbo rinkos ir žinių visuomenės poreikiams, gali sudaryti prielaidas ūkio plėtros lėtėjimui ir turėti įtakos bendrovės žmogiškųjų išteklių pakankamumo užtikrinimui. Didelės dalies darbo jėgos kvalifikacija neviseškai atitinka darbo rinkos poreikius. Gyventojai neturi reikiamų įsidarbinimo gebėjimų, verslumo, o jų profesinis ir teritorinis mobilumas šalyje tebėra

žemas. Tikimasi, kad ateityje darbo jėgos pasiūlos ir paklausos nesuderinamumas tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu atžvilgiu stabilizuosis ir bendrovė dėl to neigiamų pasekmių nepajus.

Didėja darbo rinkos lankstumo vaidmuo. Darbo jėgos pasiūlos augimą gali sąlygoti emigracijos srautų pasikeitimas, nes ES ir kitų šalių darbo rinkos taip pat neišvengė pasaulinės krizės pasekmių. Nuo darbo rinkos dalyvių sugebėjimo lanksčiai persiorientuoti prie naujų aplinkybių priklausys tolesnė ūkio raida.

Kasmet didėja papildomi kaštai kvalifikuotai darbo jėgai samdyti. Esant tokiai padėčiai darbo rinkoje bendrovė bus priversta naudoti įvairius veiksmingesnius darbuotojų paieškos būdus, kad prisivilioti trūkstamą darbo jėgą bei konkuruoti tarpusavyje paskatomis, siekiant išlaikyti turimus darbuotojus. Ne tik darbo užmokestis, bet ir darbo vietos kokybė bei santykiai su darbdaviu taps veiksniais, lemiančiais apsisprendimą dirbti įmonėje. Bendrovė privalės imtis priemonių darbo užmokesčio sistemai tobulinti ne vien atsižvelgiant į darbo rinkos pokyčius darbo užmokesčio dydžio atžvilgiu, bet ir siekiant įgyvendinti socialiai teisingo darbo užmokesčio mokėjimo principą ir užtikrinant saugias ir sveikas darbo sąlygas.

Lietuvos užimtu gyventojų proporcijos pagal ekonomines veiklas yra gana panašios kaip ir kitose ES šalyse – didžiausia dalis tenka *distribucijos ir transporto* bei *ne verslo paslaugų veikloms*, mažiausia – *pirminio sektoriaus ir komunalinių paslaugų sričiai*. Pastarojoje dauguma sudaro žemes ūkio darbuotojai. Nors gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis, jų skaičius nuolat mažėja, bet jų dalis užimtumo struktūroje išlieka gana ženkli (2007 m. sieke maždaug 10,4 proc.). Tai lemia dideli, palyginus su 27 Europos Sąjungos valstybių nariu vidurkiu, užimtųjų pirminio sektoriaus ir komunalinių paslaugų veiklose procentą. Atskirai paminėtinas statybos sektorius, kuris 2004–2007 m. pasižymėjo ypatingai sparčia plėtra.

2 lentelė

#### Užimti gyventojai (15 m. ir vyresni) pagal ekonomines veiklas 2008m. II ketvirtyje

Ekonomine veikla (pagal NACE Rev.1.1)	ES (27 valstybes)		Lietuva	
	Darbuotojai, tūkst.	%	Darbuotojai, tūkst.	%
Pirminis sektorius ir komunalines paslaugas (A-B-C-E)	11508,8	5,2	147,2	9,7
Gamyba (D)	34500,5	15,5	277,4	18,2
Statyba (F)	16225,2	7,3	169,7	11,1
Distribucija ir transportas (G-H-I)	49200,5	22,2	422,4	27,7
Verslas ir kitos paslaugos (J-K-O-P-Q)	38025,5	17,1	176,6	11,6
Ne verslo paslaugos (L-M-N)	47045,7	21,2	324,5	21,3

*Šaltinis: Eurostat*<sup>20</sup>

Šios šakos įmonėse sukurta pridėtine verte per ketverius metus padidėjo maždaug 97 proc., t.y. vidutiniškai po 24 proc. per metus. Darbo jėga brango greičiau nei visame ūkyje, o vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2007 m. buvo vienas aukštesniu šalyje. Dėl šių priežasčių darbuotojų skaičius statybos sektoriuje sparčiai augo, o dalis užimtumo struktūroje 2004–2007 m. padidėjo nuo 8,1 iki 11,1 proc.

Švietimo sistemos reformos įtakos bendrovę strategijos įgyvendinimo laikotarpiu ne tik parengtų kvalifikuotų specialistų skaičiumi, bet ir užtikrinant kvalifikacijų atitiktį ūkio reikmėms, t.y. kad bendrojo švietimo ir profesinio mokymo įstaigos rengtų specialistus, kurių įgūdžiai ir kvalifikacija būtų geros kokybės ir atitiktų darbo rinkos poreikius. Tikimasi, kad artimiausiais metais bus pagerintas bendrasis švietimas ir profesinis mokymas, nes bendrovei, kaip vienam iš didžiausių šalies darbdavių, apimančių daugelio sričių specialistus, tai turės didelės įtakos.

Nepaisant užimtumui buvusio palankaus šalies ekonomikos augimo, teigiamos ES paramos įtakos darbo rinkai bei suintensyvėjusios darbo rinkos politikos, darbuotojų skaičiaus augimą šalyje lėtino tokie veiksniai, kaip gyventojų migracijos pasekmės, darbo jėgos senėjimas, nepakankamas darbo patrauklumas, neigiama sumažėjusio gimstamumo įtaka darbo jėgos papildymui. Naujų technologijų bei technikos naujovių įtaka darbo rinkai gali būti prieštaringa. Iš vienos pusės, jos turėtų paskatinti naujos gamybos vystymą ir naujų darbo vietų kūrimą informacinių ir lazerinių technologijų bei biotechnologijų ir mechatronikos srityse. Iš kitos pusės, naujų technologijų diegimas bei įmonių modernizavimas susijęs su užimtumo mažinimu. Diegti naujas technologijas bei sparčiau restruktūrizuoti įmonių veiklą perspektyvoje darbdavius vers išaugęs darbuotojų trūkumas ir sparčiai auganti kvalifikuotos darbo jėgos kaina. Tačiau ši prielaida 2009-2010 metais nepasiteisina, nes darbdaviai nebenumato artimiausiu metu didelės gamybos plėtros ar investicijų, 2/3 bendrovių tikisi išlaikyti tuos pačius veiklos tempus, o kiti teigia, kad mažins apimtis. Pastaruoju metu sparčiai mažėjantis darbo užmokestis menkina paskatas investuoti lėšas į darbą taupančias gamybos technologijas, kadangi šiai dienai tai nebeatsiperka.

Kaip vieną iš įtakojančių šalies darbo rinką veiksnių galima įvardinti teisinį darbo santykių ir įvairių darbuotojų socialinių garantijų reglamentavimą šalyje bei vykdomos politikos kryptis. Papildomą postūmį vidutinio darbo užmokesčio didėjimui 2008 metais suteikė minimalios mėnesinės algos pakėlimas iki 800 litų. Tačiau esminę vidutinio darbo užmokesčio prieaugio dalį sudarė infliacijos komponentas, t.y. šalies infliacijos rodiklis, kuris ir ateityje išliks

---

<sup>20</sup> Profesinis mokymas Lietuvoje 2008 [žiūrėta 2009 11 23]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/prtm/p\\_reng/docs/11-20-VET%20in%20Lithuania-country-report2009-LT.pdf](http://www.smm.lt/prtm/p_reng/docs/11-20-VET%20in%20Lithuania-country-report2009-LT.pdf)

pakankamai didelis. Kitaip tariant, realusis darbo užmokestis (atsižvelgus į infliaciją) ateityje turėtų augti panašiais tempais kaip ir darbo našumas. 2007 metais buvo sumažintas gyventojų pajamų mokesčio tarifas nuo 27 proc. iki 24 proc, kas iš esmės šiek tiek sumažino darbuotojų darbo užmokesčio „apetitą“. 2008 metais pakartotinai buvo sumažintas gyventojų pajamų mokesčio tarifas nuo 24 proc. iki 15 proc. Tikėtina, kad tai ypatingai didelės įtakos 2009 metais neturės, tačiau kol Lietuvos darbo rinkoje tvyros įtampa ir kvalifikuotos darbo jėgos deficitas, gyventojų pajamų mokesčio naštos mažinimas turės bent šalutinės arba antrinės įtakos darbo užmokesčio dydžiui. Vidutinis darbo užmokestis 2009 metų I ketvirtį atspindėjo iš esmės pasikeitusią darbo rinkos būklę. Palyginant su 2008 metais, absoliučiai sumažėjo tiek valstybės sektoriuje, tiek privačiame ūkyje dirbančiųjų atlyginimai. Darbo užmokesčiui valstybės sektoriuje atsiliepė sprendimas sumažinti bazinį dydį, nuo kurio apskaičiuojami pastarųjų atlyginimai. Privačiame ūkyje buvo naikinamos arba mažinamos premijos, priedai, buvo mažintas net bazinis algos dydis. Prognozuojama, kad nominalaus ir realaus darbo užmokesčio smukimas arba esamo dydžio sąstingis tęsis dar mažiausiai iki 2010 metų pabaigos.

Vienas iš būdų darbo rinkos problemoms įveikti galėtų būti Lietuvos gyventojų reemigracija, tačiau kol kas proveržio šitoje srityje nematyti, tik sulėtėjo naujų emigrantų (įskaitant neoficialiai išvykstančiuosius) skaičiaus augimo tempai. To negalima laikyti kryptingai į emigracijos stabdymą orientuotos ekonominės politikos pasekme, tiesiog, kaip rodo anksčiau į ES įstojusių šalių patirtis, didžiausia emigracijos banga kyla 3-4-aisiais narystės metais, o vėliau jos mastas pradeda mažėti. Gana sudėtinga įvardinti konkrečias valdžios priemones, didinančias darbo vietų Lietuvoje patrauklumą - įvairios šiuo metu vykdomos programos daugiau švietėjiškos, nei pasižyminčios realiais pokyčiais, t.y. sąlygojančios emigrantus grįžti į Lietuvą gyventi ir dirbti.

### **3.7. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ PROGNOZĖS.**

AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo perspektyvos ir darbuotojų skaičiaus kaitos prielaidos priklauso nuo įvairių priežasčių. Darbuotojų išlaikymo sąnaudos (darbo užmokestis, socialinio draudimo įmokos) sudaro apie 1/3 bendrovės sąnaudų. Dėl darbo rinkos sąlygų spartaus darbo užmokesčio didinimo, gamybos apimčių mažėjimo 2009 ir tikėtina ateinančiais metais, ši sąnaudų dalis bus esminė, apsprendžianti bendrovės finansinį rezultatą. Siekiant užtikrinti bendrovės finansinį pajėgumą bei didinti įmonės konkurencingumą, būtinas nuolatinis (natūralus) darbuotojų skaičiaus minimizavimas, bendrovės ir atskirų jos struktūrinių padalinių valdymo kaštų mažinimas, darbo užmokesčio ir darbuotojų skaičiaus didėjimo ribojimas ir darbo jėgos rezervo suformavimas.

Bendrovės darbuotojų skaičiaus minimizavimo prielaidomis strategijos įgyvendinimo laikotarpiu bus modernių technologijų diegimas (modernios technikos įsigijimas, modernių traukinių eismo valdymo sistemų diegimas, informacinių sistemų diegimas), neefektyvių veiklų atsisakymas, veiklų optimizavimas (pavyzdžiui, šiluminės traukos atsisakymas keleivių pervežimams), esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir aukštos kvalifikacijos naujų darbuotojų priėmimas, keičiant pensinį amžių sulaukusius ir dėl kitų priežasčių iš darbo išeinančius darbuotojus, bei paslaugų apimtys.

Papildomų darbuotojų poreikis ateityje priklausys nuo bendrovės vežimo mastų didinimo. Jų gali reikėti augančiam prekinių bei keleivinių traukinių parkui eksploatuoti, naujiems maršrutams „Rail Baltica“ linijoje aptarnauti, plėtojamoms infrastruktūros priežiūrai („Rail Baltica“ linija, geležinkelio stočių plėtra, antrieji keliai, išplėtotas elektros tinklas), bendrovės veiklos rinkodaros bei logistikos aktyvinimui, bei plėtrai intermodalinių pervežimų srityje, infrastruktūros modernizavimo ir plėtros projektų įgyvendinimui bei informacinėms sistemoms plėtoti ir joms prižiūrėti.

Bus siekiama glaudesnio bendradarbiavimo su mokslo įstaigomis dėl kvalifikuotų specialistų rengimo, praktikos įgijimo besimokant, vykdomos įvairios jaunimo pritraukimo programos į mokymo įstaigas.

Aktualūs darbuotojų motyvavimo sistemų tobulinimo, naujų skatinimo priemonių taikymo klausimai siekiant mažinti darbuotojų kaitą ir pritraukti naujus, ypač aukštos kvalifikacijos specialistus, kurie užtikrintų bendrovės aukštą darbo našumo rodiklį. Svarbi priemonė nepertraukiamam specialistų poreikiui užtikrinti yra darbuotojų rezervo sudarymas ne tik iš esamų darbuotojų, planuojant jų galimas karjeros perspektyvas, bet ir kaupiant informaciją (gyvenimo aprašymus) apie specialistų norą įsidarbinti bendrovėje.

Didelis dėmesys turės būti skiriamas darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui ir perkvalifikavimui. Vystantis gamybai, naujų technologijų diegimo procesams, specialistams vis aktualesni tampa darbo su šiuolaikinėmis technologijomis gebėjimai ir kompetencijos. Atsižvelgiant į tai, bendrovei kasmet teks skirti pakankamai lėšų darbuotojų mokymui, įskaitant techninių mokymų, užtikrinančių naujas technologines žinias atsižvelgiant į naujų įrengimų, prietaisų ir kt. naudojimą darbe, organizavimą ir mokymų aukšto lygio palaikymą. Taip pat didelis dėmesys turi būti skiriamas greitam ir kokybiškam darbuotojų perkvalifikavimui, kai optimizuojant bendrovės ar atskirų struktūrinių padalinių veiklas tampa nebereikalingais tam tikros profesijos darbuotojai.

Atsižvelgiant į praėjusių trijų metų tendenciją, susijusią su darbuotojų kaitos ir tekamumo augimu, strategijos įgyvendinimo laikotarpiu bus siekiama mažinti darbuotojų kaitą bei tekamumą visais įmanomais būdais. Atsižvelgiant į esamą situaciją darbo rinkoje planuojama, kad

2009-2010 metais šie rodikliai bendrovėje bus itin maži, tačiau atsigavus ekonominei situacijai arba gyventojams įpratus prie pasikeitusių gyvenimo (ekonominių) sąlygų, pastarieji bus vėl linkę dažniau ieškoti geresnių darbo sąlygų ir to pasėkoje dažniau keisti darbdavį.

### **3.8. AR LIETUVOS GELEŽINKELIUI REIKIA KVALIFIKUOTŲ SPECIALISTŲ?**

Didžiausia šalies transporto įmonė, kurioje dirba per 13 tūkst. darbuotojų, susidūrė su kvalifikuotų specialistų rengimo problema.

Anksčiau aukščiausios grandies specialistus Lietuvos geležinkeliui rengė Rusijos, Baltarusijos, Ukrainos geležinkelių transporto aukštosios mokyklos. Dabar tokius specialistus rengia Vilniaus Gedimino technikos ir Kauno technologijos universitetai. Kasmet į Lietuvos geležinkelį ateina keliasdešimt transporto inžinerijos bakalaurų, magistrų.

Didžiausią geležinkelio specialistų ir vadovų dalį (apie 44%) sudaro aukštesnįjį išsilavinimą turintys specialistai. Juos rengė Vilniaus Petro Vileišio aukštesnioji transporto mokykla. Tai vidurinėsios grandies kelininkai meistrai, stočių budėtojai, eismininkai, tvarkdariai, signalizacijos specialistai. Šioje mokykloje buvo rengiami aštuonių specialybių darbuotojai.

Įvertinant geležinkelio transporto reikšmę Lietuvos ūkiui, kolegijoje turėtų būti įrengtas mokymo centras, kurio paslaugomis galėtų naudotis tiek studentai, tiek kvalifikaciją keliantys darbuotojai. Čia galėtų būti rengiami ir norminiai techniniai dokumentai, reglamentuojantys geležinkelio transporto veiklą. Dėl to AB „Lietuvos geležinkeliai“ vadovai kreipėsi į Lietuvos Respublikos Vyriausybę, prašydami aukštesniajai transporto mokyklai suteikti kolegijos statusą.

Geležinkelis turi savo specifiką. Jame yra daugiau kaip 10 ūkio sričių, kurių veiklą reglamentuoja norminiai dokumentai. Kiekvieno geležinkelininko darbą apibrėžia griežtos taisyklės, instrukcijos. Specialistų nuomone, dabar geležinkelininkas privalo žinoti apie trisdešimt taisyklių, instrukcijų, metodinių reikalavimų. Todėl nemaža problema yra ne tik aukštos kvalifikacijos specialistų rengimas, bet ir norminių techninių dokumentų, reglamentuojančių geležinkelio transporto veiklą, paruošimas. Lietuvoje kol kas nėra specializuotos institucijos, kuri galėtų rengti naujus arba pertvarkyti senus dokumentus.

Kaip mano technikos tarnybos viršininkas Alfredas Zubkevičius, būtina turėti patikimą geležinkelių infrastruktūrą – kelius, elektros, telekomunikacijų ir signalizacijos sistemas, kurios garantuotų saugų eismą ir geležinkelių pralaidumą. Tam reikia turėti ir gerus traukos riedmenų bei vagonų specialistus, sukurti efektyvią valdymo sistemą, pagrįstą šiuolaikinėmis technologijomis, parengti aukštos kvalifikacijos darbuotojų.

Geležinkelį aptarnaujantys specialistai turėjo ir turi išskirtinį statusą, kuris be jokių išlygų turi ir toliau išlikti. Kvalifikuotų specialistų rengimas šiai prestižinei transporto šakai



dabar kaip niekada yra labai aktualus. Jau žengti realūs žingsniai projektuojant europinę vėžę geležinkelyje. „Baltijos kelio“ projektas įtrauktas į prioritetinį sąrašą.

Lietuvos Vyriausybės priimtame šiuo klausimu įstatyme nėra numatyta galimybė prie aukštosios mokyklos steigti viešąsias įstaigas, kuriose būtų rengiami neuniversitetinės kvalifikacijos specialistai. Galbūt galima įnešti pataisą į šį Vyriausybės dokumentą ir tokiu būdu išspręsti geležinkelių transporto specialistų ugdymą.

## IŠVADOS

Siekiant sukurti efektyvų valstybės ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ bendradarbiavimą reikia sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą, tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus, atsižvelgiant į laikmečio reikalavimus ir naujas tendencijas.

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui svarbiausi iššūkiai yra transformacija, sukelta globalizacijos jėgų, informacinių ir komunikacinių technologijų įtakos, žinių ekonomikos ir žinių visuomenėje raiškos. Atsižvelgiant į problemas, susijusias su personalo kaita ir reikiamų finansinių išteklių trūkumu, žmogiškųjų išteklių plėtra yra efektyvus įrankis keičiantis elgseną, skatinantis įgūdžių įgijimą, atnaujinantis abipusius santykius tarp valstybės ir transporto sektoriaus organizacijų ir jose dirbančių žmonių.

Visos valstybinės institucijos ir transporto sektoriaus organizacijos turi atitikti įstatymus bei taisykles, nustatančias jų įgaliojimus ir įsipareigojimus, analizę, atlikti kaip įgyvendinamos žmogiškųjų išteklių racionalaus panaudojimo programos. Jokia organizacija negali sėkmingai funkcionuoti, kol nėra paskirti tinkami darbo jėgos resursai.

Valstybė turi taikyti vienodas sąlygas įvairiems transporto sektoriaus subjektams, reglamentuodama infrastruktūros objektų statybą ir jų priežiūrą, taikydama optimalų resursų paskirstymą, reguliuodama socialines taisykles. Viešojo administravimo teorija pateisina tokią valstybės interesą. Bendri įstatymai turi saugoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ nuo didelės vidaus ir tarptautinės konkurencijos, nes geležinkelio transporto sektorius neapsaugotas kitais įstatymais nuo tarptautinės konkurencijos.

Geležinkelio transportas yra viena labiausiai integruotų į Europos rinką Lietuvos ekonomikos šakų. Tai susiję su tuo, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra jungiamoji grandis, plėtojant tarptautinę prekybą bei užtikrinant laisvą žmonių ir prekių judėjimą. Dalyvavimas tarptautinėje prekyboje lemia AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos reguliavimo ypatumus. Tai pasireiškia tuo, kad netgi vidinius pervežimus tenka reglamentuoti derinant nacionalinius teisės aktus su tarptautinių konvencijų bei įvairių tarptautinių organizacijų dokumentais. Šitas procesas ypač paspartėjo Lietuvai tapus ES nare bei įstojus į Pasaulio prekybos organizaciją.

Bendrojoje pozicijoje Europos Sąjunga atsižvelgia tiek į Lietuvos pasiektą pažangą, tiek į spragas teisės sistemoje. Viena tokių sričių, kuriai Europos Sąjunga skirs daugiau dėmesio, yra profesijos įsigijimas ir profesinė kompetencija bei darbo resursų panaudojimas. Europos Sąjunga, pripažins profesinio pasiruošimo pažymėjimus tarptautinio ir vidaus krovinių bei keleivių vežimo geležinkelio keliais, išduodamus pagal susisiekimo ministro patvirtintą pažymėjimų išdavimo tvarką, kaip ekvivalentą. Tačiau Lietuvai rekomenduojama, norint

įsidarbinti kitoje ES šalyje, kai kuriais atvejais išduoti naujus sertifikatus, atitinkančius ES reikalavimus, profesinės kompetencijos patvirtinimui.

Įgyvendinant valstybės ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbo jėgos panaudojimo ir taupymo strategiją ir metodiką, yra svarbu vadovautis patvirtintomis bendrovės veiklos strategijomis, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos ir ES teisės aktų pakeitimus, reglamentuojančius darbo teisinius santykius bei su personalo valdymu susijusius bendrovės teisės aktus, jų pakeitimus ir papildymus.

Lietuvos darbo rinkos didžiausia problema - kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. Didėjantis kvalifikuotos darbo jėgos poreikis, lydimas darbo jėgos ir gyventojų kvalifikacijos neatitikties darbo rinkos ir žinių visuomenės poreikiams, gali sudaryti prielaidas geležinkelio transporto plėtros lėtėjimui ir turėti įtakos užtikrinant AB „Lietuvos geležinkeliai“ žmogiškųjų išteklių pakankamumą. Didelės dalis darbo jėgos dalių kvalifikacija nevisiškai atitinka darbo rinkos poreikius. Darbo jėgos pasiūlos augimui gali turėti įtakos emigracijos srautų pasikeitimas, nes ES ir kitų šalių darbo rinkos taip pat neišvengė pasaulinės krizės pasekmių. Nuo darbo rinkos dalyvių sugebėjimo lanksčiai persiorientuoti prie naujų aplinkybių priklausys tolesnė geležinkelio transporto raida.

Tam būtina toliau plėtoti Lietuvos ir ES strateginę partnerystę, grindžiant ją bendrais Europos regiono saugumo poreikiais, geležinkelio transporto sistemų europine integracija, bendrą infrastruktūros projektų įgyvendinimo interesais, taip pat tradiciniu Europos vidaus ir išorės politikos nuostatų bendrumu.

Pasiekti teigiamą rezultatą galima steigiant ir plėtojant modernius intermodalinio transporto ir paskirstymo centrus (klasterius) šalia Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, netoli transeuropinio tinklo magistralių bei magistralinių geležinkelių linijų. Klasterių įkūrimas turėtų būti paremtas ekonominiais skaičiavimais, atsižvelgiant į transporto ir krovinių srautus, darbo jėgos ir kvalifikuoto personalo transporto sektoriaus racionalų panaudojimą. Tokių multimodalinių transporto ir verslo paslaugų tinklą reikia formuoti Baltijos regione jau šiandien.

## Literatūra

1. Antonelli, C. (1996). Localized knowledge percolation processes and information. *Journal of Evolutionary Economics* , 6(3), p. 281.
2. Baršauskienė, V. (2002). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Kaunas: Technologija.
3. Batra, G. S. (1996). *Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices*. London: MCB UP Ltd. [žiūrėta 2010-04-20]. Prieiga per internetą:  
<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0510110803.pdf>
4. Bazaras, D. G. (2004). *Žurnalas "Gedimino universitetas"*. [žiūrėta 2009-04-06]. Prieiga per internetą:  
[http://www.vgtu.lt/vgtu/lt/zurnalas\\_gedimino\\_universitetas/10406.10367.1&print?view=1&categ](http://www.vgtu.lt/vgtu/lt/zurnalas_gedimino_universitetas/10406.10367.1&print?view=1&categ)
5. Bell, M. (1999). Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. *World Development* , 27(9), p. 1715–1734.
6. Bukh, Johansen, Mouritsen, Thorborjornsen . (2004). Intellectual capital and new public management. Reintroducing enterprise. *The Learning Organization* , 380-392. [žiūrėta 2010-04-21]. Prieiga per internetą:  
<http://emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=882699>
7. C 187 E/154. (2008 m. Liepas 24 d.). *Europos Sąjungos oficialusis leidinys LT* .
8. Cohen, L. M. (2000). *Research Methods in Education*. London and New York: Taylor & Francis Group, RoutledgeFalmer.
9. Commission of the European Communities, C. o. (2002). *Regular report on Lithuania's progress towards accession*. Brussels: SEC.
10. Dėl nuoseklios valstybės politikos emigracijos procesams valdyti. (2006). *LR Seimo rezoliucija* . Vilnius, Lietuva: Valt. Žin., Nr. 81-3200).
11. Denscombe, M. (2003). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Maidenhead – Philadelphia: Open University Press.
12. Ehigie, B. E. (2005). Applying qualitative methods in organizations: a note for industrial/organizational psychologists. *The Qualitative Report* , p. 621-638.
13. Ekonominių tyrimų centras. (2002). *Klasterių kūrimo Lietuvoje prielaidų analizė ir rekomendacijų parengimas*. Vilnius: Verslo strategijos institutas.
14. Europos parlamento ir tarybos direktyva . (2007 m. Spalis 23 d.). *2007/59/EB* .

15. Frechtling, J. S. (1997). *User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations*. Virginia: National Science Foundation.
16. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
17. Hakansson H., Havila V. ir Pedersen A. C. (1999). Learning in networks. *Industrial Marketing Management* , 28(5), p. 443.
18. Huggins, R. (1996). Technology Policy, Networks and Small Firms in Denmark. *Regional Studies* , 30(5), p. 523–526.
19. Jungtinių Tautų Organizacija. (2005). *United Nations Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World*. New York: United Nations. [žiūrėta 2010-04-20].  
Prieiga per internetą:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021329.pdf>
20. Langvinienė, N. (2005). Tarptautinio krovinių gabenimo paslaugų konkurencingumo įvertinimas. *Tiltai Nr.2* , 33-44.
21. (March 2000). *Lisbon European Council*. Presidency Conclusions.
22. Makhija, M. V. (1997). The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization Science* , 8(5), p. 508.
23. Morgan, D. (1997). *Focus groups as qualitative research*. London: Sage.
24. Norvaišas, S. (2003 m. gruodis). Lietuvos ateities scenarijai. *Verslo klasė* , 8-11 psl.
25. Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London, New Delhi: SAGE Publications. Newbury Park.
26. Snitka, V. (2002). *Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra*. Kaunas: Naujasis lankas.
27. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
28. Sumetzberger, W. (2005). Managing human resources in a multinational context. *Journal of European Industrial Training* , 663-674. [žiūrėta 2010-04-20]. Prieiga per internetą:  
<http://emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1523858>
29. Šarmanavičius, O. (2005 m. 07 04 d.). *Lietuvos valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui*. [žiūrėta 2010-04-21]. Prieiga per internetą:  
<http://www.vtd.lt/index.php?1669389544>
30. Šemeta, A. (n.d.). <http://www.stat.gov.lt>. [žiūrėta 2009-04-24]. Prieiga per internetą:  
<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1767>

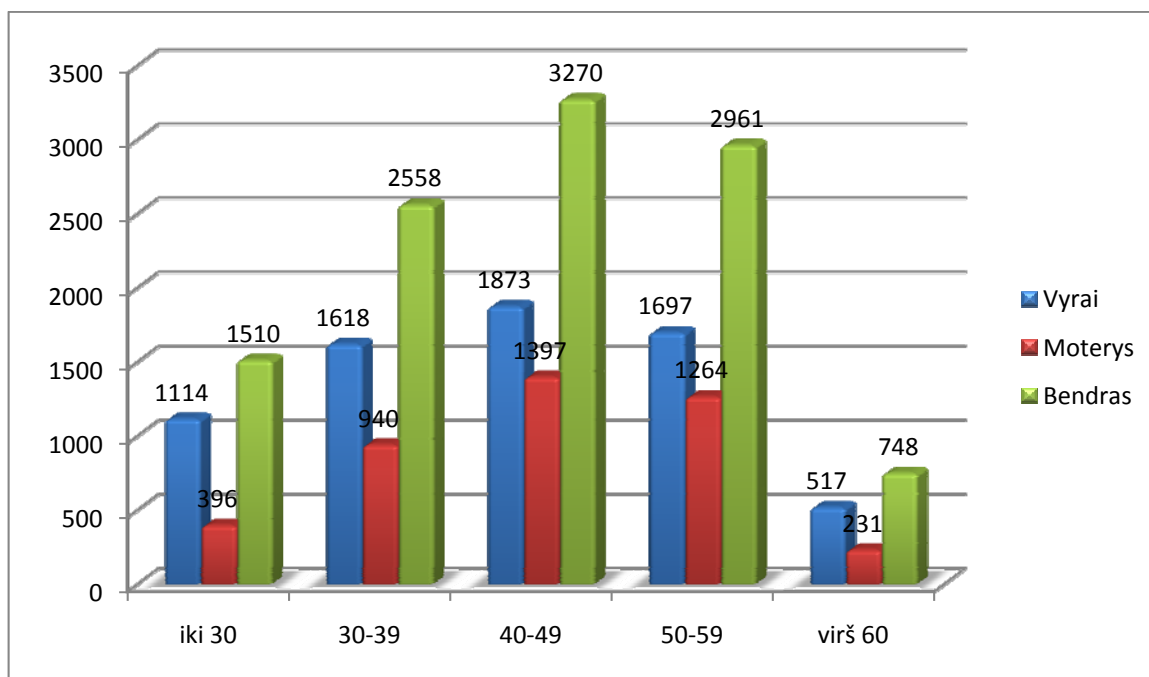
31. Tūtlys, V. (2008 ). *Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sistemos modelis*. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.
32. Wilkinson, D. B. (2003). *Using Research Instruments: A guide for Researcher*. London and New York: RoudgeFalmer, Taylor & Francis Group.
33. Анненков, А. (2003). *Управление транспортной компанией*. Москва : ВИНТИ РАН.
34. Белановский, С. А. (2001). *Глубокое интервью*. Москва: Никколо-Медия.
35. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. (2009). *Экономикс: принципы, проблемы и политика*. Москва: Инфра-М.

## Priedai

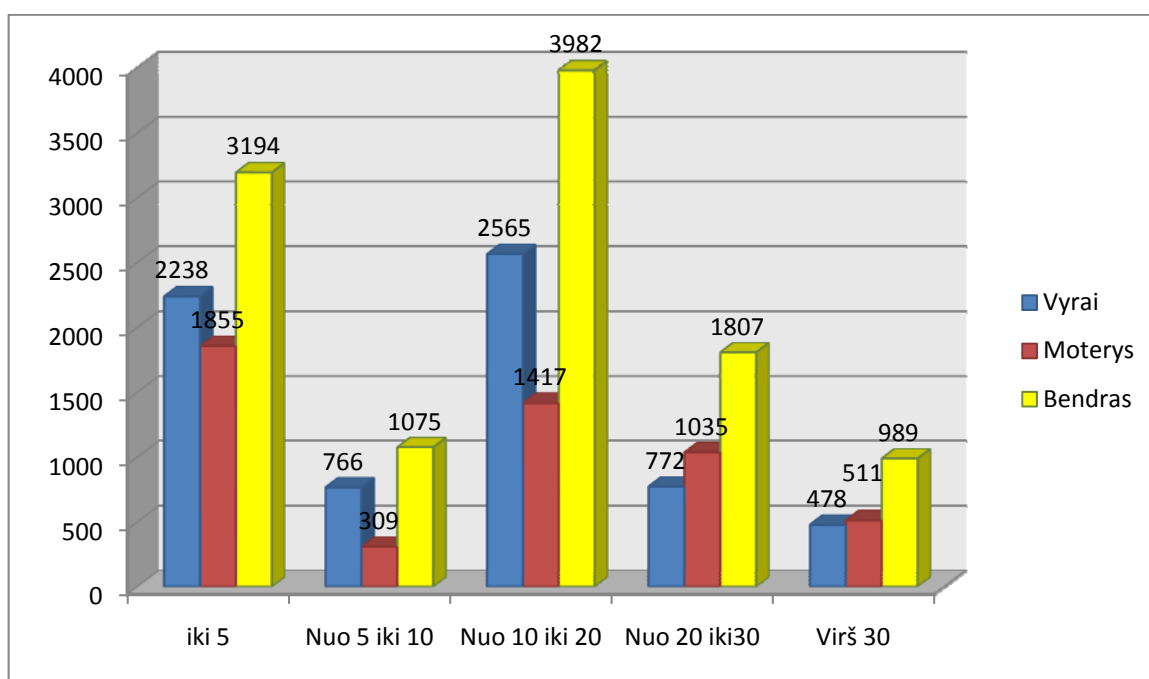
### 1 Priedas

#### AB „Lietuvos geležinkeliai“ vyrų ir moterų skaičiaus pasiskirstymas

2008 m. gruodžio 31 d. AB „Lietuvos geležinkeliai“ dirbo 10800 darbuotojų, kurių 1136 – administracijos ir 9664 – gamybinio personalo darbuotojai. Daugiau negu trečdalis dirbančiųjų, t.y. 4045 – moterys. Darbuotojų (moterų ir vyrų) pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir darbo stažą pateikiamas 3 ir 4 pav.



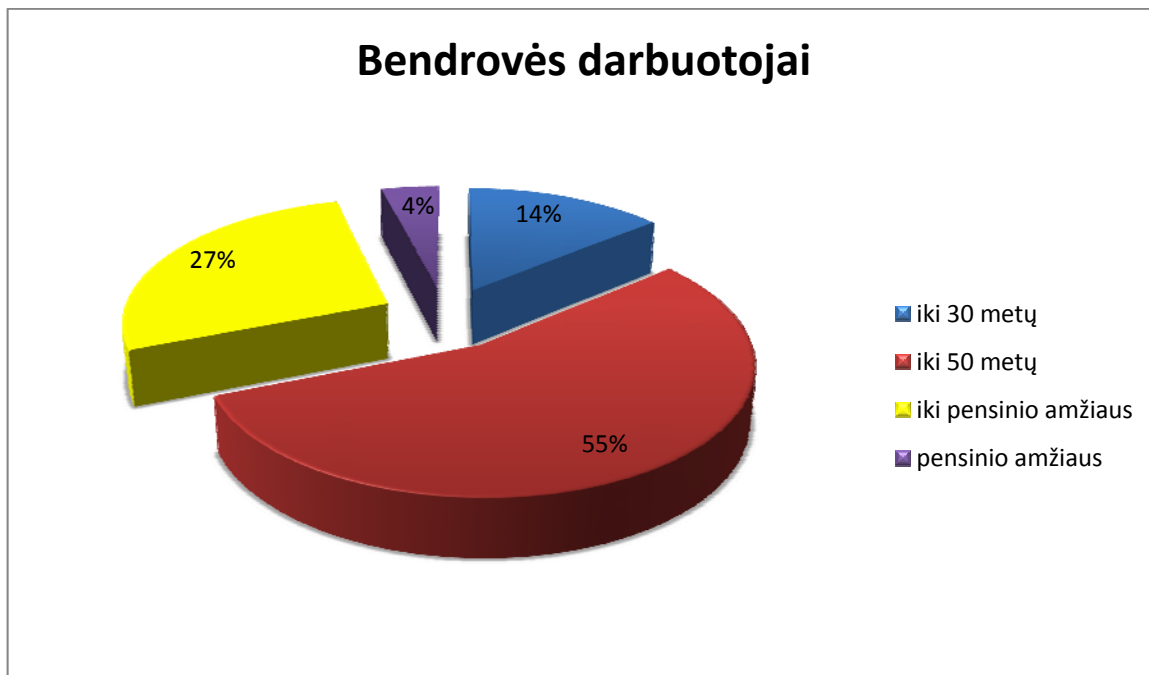
5 pav. Vyrų ir moterų skaičiaus pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (2008 metų ITC duomenys)



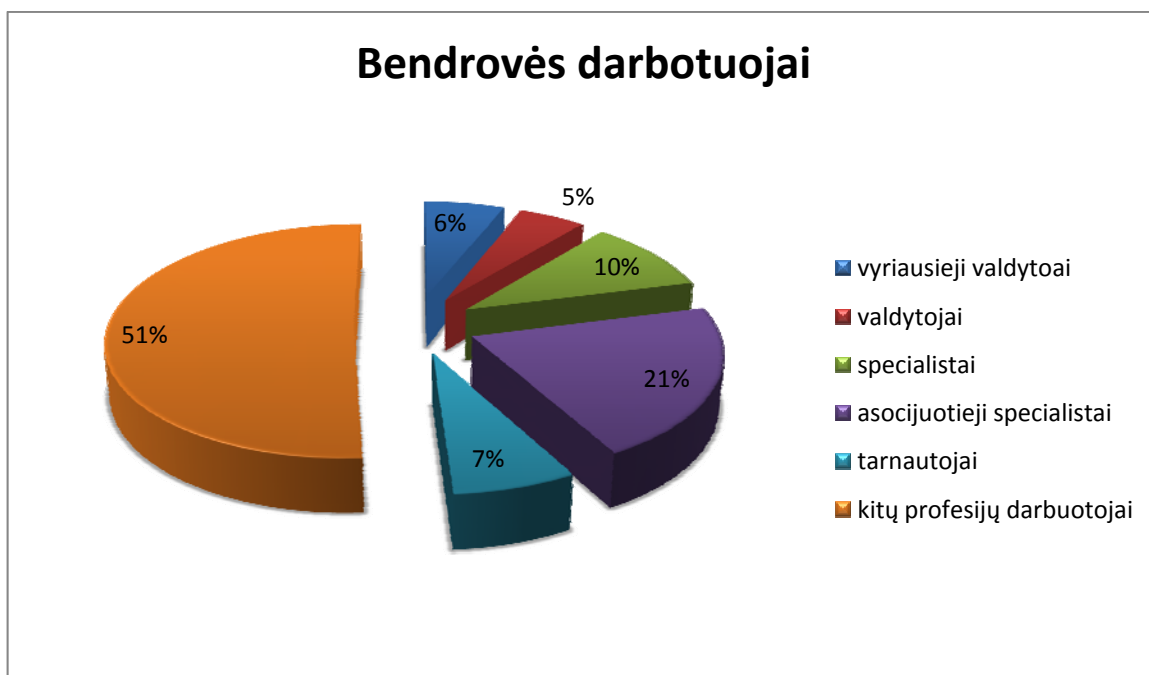
6 pav. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal darbo stažą metais (2008 metų ITC duomenys)

### AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų sudėtis

Bendrovės darbuotojų sudėtis pagal amžiaus grupes. Šiuo metu daugiau nei pusė, t.y. 69 proc. visų bendrovės dirbančiųjų sudaro asmenys iki 50 metų. Planuojant darbuotojų kaitą bei poreikį būtina atkreipti dėmesį į tai, kad 4 proc. bendrovės dirbančiųjų jau yra sulaukę pensinio amžiaus ir dar kasmet bus išlaikomas panašaus pensinį amžių sulaukusių asmenų skaičius.

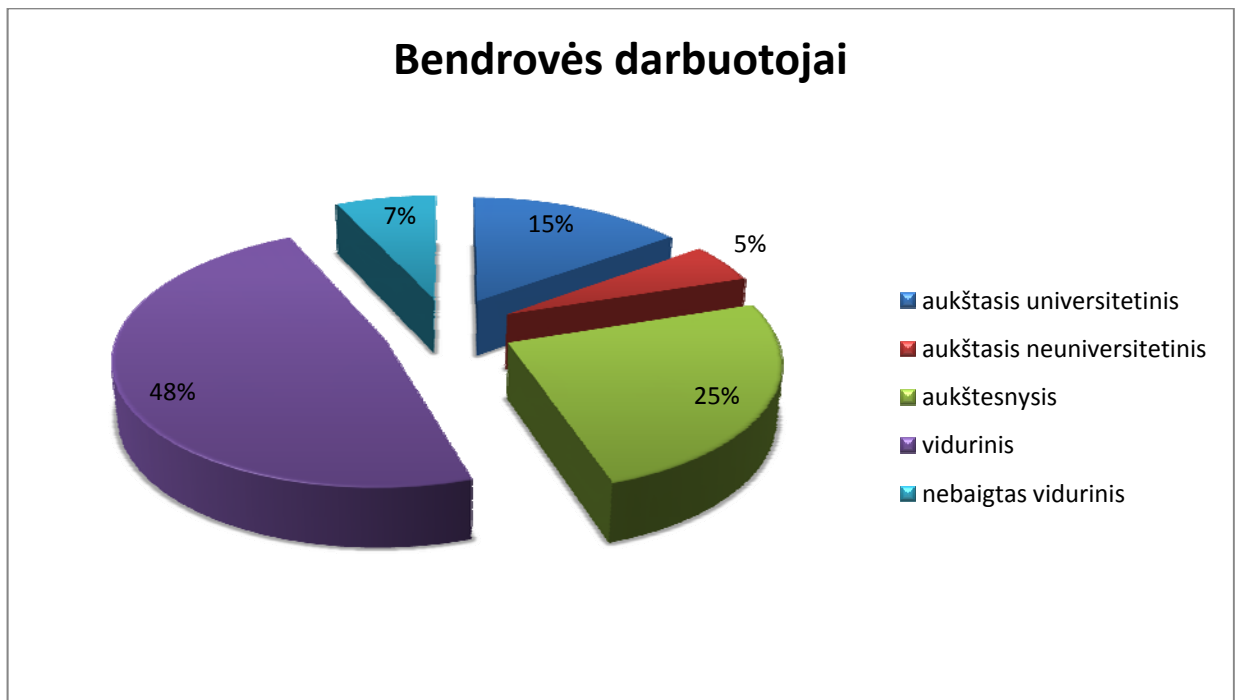


7 pav. Bendrovės darbuotojų sudėtis pagal amžių (2009 metų I ketvirčio ITC duomenys)

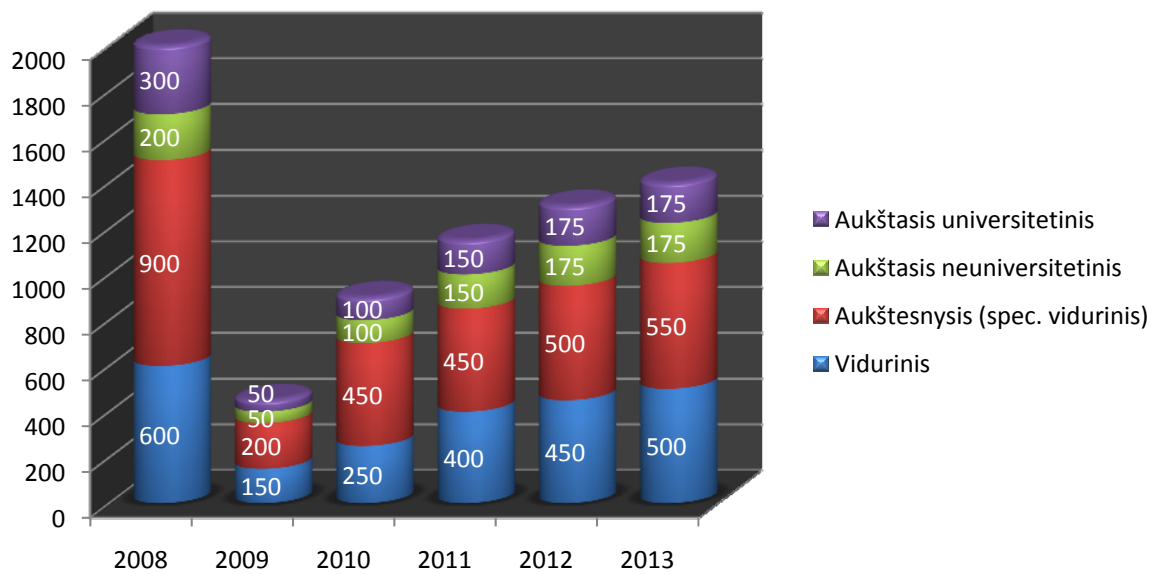


8 pav. Bendrovės darbuotojų sudėtis pagal pareigybių grupes (2009 metų I ketvirčio ITC duomenys).





9 pav. Bendrovės darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (2009 metų I ketvirčio ITC duomenys).



10 pav. Planuojamo naujų darbuotojų poreikio analizė pagal reikalingų darbuotojų kvalifikaciją. (2009 metų I ketvirčio ITC duomenys).

**AB „Lietuvos geležinkeliai“ teisės aktai**

Žemiau pateikiami teisės aktai, susiję su AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla, kuriais kasdieniniame darbe betarpiškai privalo vadovautis struktūrinių padalinių vadovai ir su personalo valdymu susiję darbuotojai:

1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatai, įregistruoti 2009-07-24;
2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2001 metų Kolektyvinė sutartis (2003 metų kolektyvinės sutarties pataisos ir papildymai, 2004-07-01 b/n, 2005-09-28 Nr. SK-457, 2006-08-24 Nr. ND-3, 2006-09-14 Nr. ND-4, 2006-12-29 Nr. ND-6);
3. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbo tvarkos taisyklės, patvirtintos generalinio direktoriaus 2009-06-19 įsakymu Nr. Į-500;
4. AB „Lietuvos geležinkeliai“ informacijos administravimo taisyklės, patvirtintos generalinio direktoriaus 2007-09-17 įsakymu Nr. Į-675 (pakeista ir papildyta 2007-10-01 įsakymu Nr. Į-713, 2009-07-03 įsakymu Nr. Į-540 ir 2009-10-27 įsakymu Nr. Į-825);
5. AB „Lietuvos geležinkeliai“ asmens duomenų tvarkymo taisyklės, patvirtintos generalinio direktoriaus 2009-05-07 įsakymu Nr. Į-369;
6. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų paieškos, atrankos, įdarbinimo, adaptacijos ir atleidimo iš darbo tvarka, patvirtinta generalinio direktoriaus 2009-05-19 įsakymu Nr. Į-402 (pakeista ir papildyta 2009-05-21 įsakymu Nr. Į-411);
7. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų etikos kodeksas, patvirtintas generalinio direktoriaus 2008-08-05 įsakymu Nr. Į-516;
8. AB „Lietuvos geležinkeliai“ etikos komisijos nuostatai, patvirtinti generalinio direktoriaus 2008-10-22 įsakymu Nr. Į-699;
9. AB „Lietuvos geležinkeliai“ etikos komisijos sudėtis, patvirtinta generalinio direktoriaus 2009-06-23 įsakymu Nr. Į-513;
10. AB „Lietuvos geležinkeliai“ struktūrinių padalinių veiklos bei darbuotojų pareiginių nuostatų rengimo ir tvirtinimo tvarkos aprašas, patvirtintas generalinio direktoriaus 2009-04-27 įsakymu Nr. Į-340;
11. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų darbo pažymėjimų spausdinimo, apskaitos, išdavimo ir sunaikinimo tvarkos aprašas, patvirtintas generalinio direktoriaus 2009-05-26 įsakymu Nr. Į-427 (pakeista ir papildyta generalinio direktoriaus 2009-10-12 įsakymu Nr. Į-783);
12. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų studijų išlaidų dalinio dengimo bei mokėjimo už mokymosi atostogas apmokėjimo tvarkos aprašas, patvirtintas generalinio direktoriaus 2009-07-23 įsakymu Nr. Į-585;

13. Generalinio direktoriaus 2008-02-22 potvarkis Nr. PV-43 „Dėl informacijos apie darbuotojus, priimamus dirbti į padidintos rizikos zonas (objektus), pateikimo" (pakeista ir papildyta 2009-05-16 potvarkiu Nr. PV-125);
14. Drausminių nuobaudų skyrimo tvarka, patvirtinta generalinio direktoriaus 2007-06-21 įsakymu Nr. Į-475;
15. Generalinio direktoriaus 2007-03-22 įsakymas Nr. Į-246 „Dėl drausminių nuobaudų panaikinimo tvarkos";
16. Generalinio direktoriaus 2007-09-28 įsakymas Nr. Į-707 „Dėl darbuotojų techninio mokymo organizavimo, vykdymo ir apmokėjimo darbuotojams tvarkos nustatymo";
17. Generalinio direktoriaus 2009-06-12 įsakymas Nr. Į-485 „Dėl kvalifikacijos kėlimo";
18. AB „Lietuvos geležinkeliai" darbuotojų mokymo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas, patvirtintas generalinio direktoriaus 2009-10-06 įsakymu Nr. Į-774;
19. 2009 m. AB „Lietuvos geležinkeliai" darbuotojų kompetencijų ugdymo planas, patvirtintas generalinio direktoriaus 2008-12-10 įsakymu Nr. Į-842 (pakeista ir papildyta generalinio direktoriaus 2009-06-08 įsakymu Nr. Į-470 ir 2009-08-21 įsakymu Nr. Į-650);
20. Bendrovės darbuotojų užsienio ir lietuvių kalbų mokymų organizavimo tvarkos aprašas, patvirtintas generalinio direktoriaus 2006-05-04 įsakymu Nr. Į-168;
21. Bendrovės darbuotojų siuntimo į mokymus, susijusius su kvalifikacijos kėlimu, tvarka, patvirtinta generalinio direktoriaus 2007-03-02 įsakymu Nr. Į-194,;
22. Generalinio direktoriaus 2007-03-07 įsakymas Nr. Į-116 „Dėl išlaidų, susijusių su siuntimu į mokymo kursus, padengimo";
23. Generalinio direktoriaus 2005-11-22 įsakymas Nr. Į-690 „Dėl bendrovės darbuotojų, dėstančių geležinkelio transporto profesijoms būdinguose mokymuose" (pakeista ir papildyta generalinio direktoriaus 2006-06-09 įsakymu Nr. Į-288, 2006-08-04 Nr. Į-446, 2007-01-30 įsakymu Nr. Į-97, 2007-06-08 įsakymu Nr. Į-429, 2007-06-08 Nr. Į-429, 2007-12-19 Nr. 1-921, 2008-04-11 Nr. Į-218, 2008-06-26 įsakymu Nr. Į-410, 2008-10-17 įsakymu Nr. Į-683, 2008-11-11 įsakymu Nr. P-480, 2008-11-17 įsakymu Nr. P-491, 2008-11-27 įsakymu Nr. Į-785, 2009-03-04 įsakymu Nr. P-126, 2009-03-06 įsakymu Nr. P-135, 2009-04-17 įsakymu Nr. P-208, 2009-04-29 įsakymu Nr. P-219, 2009-06-22 įsakymu Nr. P-311);
24. Generalinio direktoriaus 2007-12-19 įsakymas Nr. Į-921 „Dėl bendrovės darbuotojų, dėstančių geležinkelių transporto profesijoms būdinguose mokymuose ir dalyvaujančių egzaminų komisijose";
25. Generalinio direktoriaus 2007-09-28 įsakymas Nr. Į-706 „Dėl mašinistų padėjėjų rengimo";

26. Bendrovės darbuotojų, nutraukiančių darbo sutartį su bendrove, darbdavio patirtų išlaidų per paskutinius vienerius darbo metus darbuotojo mokymui, kvalifikacijos kėlimui atlyginimo tvarkos aprašas, patvirtintas generalinio direktoriaus 2009-06-25 įsakymu Nr. Į-519;
27. Generalinio direktoriaus 2007-01-09 įsakymas Nr. Į-23 „Dėl struktūrinių ir darbo organizavimo pakeitimų ir darbuotojų skaičiaus optimizavimo“ (pakeista ir papildyta generalinio direktoriaus 2007-06-01 įsakymu Nr. Į-420);
28. Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamą projektą administruojančių, jį vykdančių ir mokymuose dalyvaujančių darbuotojų darbo laiko apskaitos tvarkos aprašas, patvirtintas generalinio direktoriaus 2006-12-22 įsakymu Nr. Į-779;
29. Generalinio direktoriaus 2004-02-13 įsakymas Nr. Į-61 „Dėl darbo laiko apskaitos žiniaraščio ir jo pildymo tvarkos (pakeista ir papildyta generalinio direktoriaus 2005-09-21 įsakymu Nr. Į-559, 2006-08-03 Nr. Į-440);