



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Milda Svencickaitė

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TOBULINIMAS PLĖTOJANT
ŽINIASKLAIDOS VERSLĄ: PERSONALO VERTINIMAS**

**IMPROVEMENT OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
DEVELOPING THE MASS MEDIA BUSINESS: ASSESSMENT OF
PERSONNEL**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Informacinės veiklos vadybos specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

(Vardas, pavardė)

(Data)

Milda Svencickaitė

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TOBULINIMAS PLĖTOJANT
ŽINIASKLAIDOS VERSLĄ: PERSONALO VERTINIMAS**

**IMPROVEMENT OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
DEVELOPING THE MASS MEDIA BUSINESS: ASSESSMENT OF
PERSONNEL**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Informacinės veiklos vadybos specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas prof. dr. Eugenijus Chlivickas

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU

Socialinių mokslų mokslo sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Informacinės veiklos vadybos specializacija

Katedros vedėjas

(Parašas)

(Vardas, pavardė)

(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO

UŽDUOTIS

2009–02–15 Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Mildai Svencickaitei.....

(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas plėtojant žiniasklaidos verslą:

..... personalo vertinimas.....

patvirtinta 2008 m. kovo 28 d. dekanų potvarkiu Nr. 138vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2009 m. gegužės 25 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Išanalizuoti žiniasklaidos verslo ir žiniasklaidos darbuotojų vadybos problematiką informacinių erdvių internacionalizavimo sąlygomis. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių vertinimo teorijas ir modelius, identifikuoti jų taikymo galimybes žiniasklaidos organizacijose. Atlikti empirinius tyrimus, skirtus žmogiškųjų išteklių vertinimo problemų analizei ir tobulinimo sričių studijai. Pasiūlyti žiniasklaidos organizacijos personalo vertinimo metodiką ir pateikti rekomendacijas žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos tobulinimui.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas

(Paraša)

..... prof. dr. Eugenijus Chlivickas

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....

(Parašas)

.....

(Vardas, pavardė)

.....

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data-....-....

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas: Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas plėtojant žiniasklaidos verslą:
personalo vertinimas

Autorius: Milda Svencickaitė

Vadovas: prof. dr. Eugenijus Chlivickas

Kalba

☒ X

lietuvių



užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo žiniasklaidos organizacijose problemos, analizuojami tarptautiniai žiniasklaidos darbuotojų vertinimo kriterijai. Įvertinama būtinybė pritaikyti standartinius darbuotojų vertinimo metodus prie naujų tarptautinių sąlygų. Nagrinėjamos modernių technologijų panaudojimo galimybės vertinant virtualių tarptautinių organizacijų darbuotojų veiklą. Atliekamas Lietuvos žiniasklaidos organizacijų darbuotojų nuomonės tyrimas, siekiant išsiaiškinti šiose organizacijose taikomą darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, jos efektyvumą ir pačių darbuotojų nuomonę apie tokią vykdomą vertinimo sistemą. Projektuojama personalo vertinimo metodika tipinei žiniasklaidos organizacijai, išskiriamos reikalingos priemonės tokiai strategijai įgyvendinti. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius žmogiškųjų išteklių vertinimo aspektus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir siūlymai.

Darbą sudaro šios dalys: įvadas, probleminė, teorinė, analitinė ir projektinė dalys, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 106 p. teksto be priedų, 20 iliustr., 28 lent., 75 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: kūrybinis darbuotojas, personalo vadyba, virtualioji organizacija, žiniasklaidos sektorius, žmogiškųjų išteklių vertinimas.

Vilnius Gediminas Technical University

Faculty of Business management

Department of International Economics and Business

Management

ISBN ISSN

Copies No.

Date-....-....

Business management study programme master thesis.

Title: Improvement of the human resources management developing the mass media business: assessment of personnel

Author: Milda Svencickaitė

Academic supervisor: prof. dr. Eugenijus Chlivickas

Thesis language

☒ Lithuanian

☐ Foreign (English)

Annotation

The final master paper presents the main results of scientific researches, which reflect the tendencies of personnel management development. International criteria for assessment of the mass-media staff have been analyzed. The necessity of applying the standard staff assessment methods to the new international conditions has also been assessed. Moreover, the possibilities of using modern technologies for the assessment of the staff of virtual international organizations have been explored. The research of creative workers has been done about their opinion of staff assessment system applied in the organization. Personnel assessment methods for typical mass media organization have been proposed.

Structure: introduction, problematical, theoretical, analytical and project parts, conclusions and suggestions, references.

Thesis consists of: 106 p. text without appendixes, 20 pictures, 28 tables, 75 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: creative worker, mass-media sector, personnel management, staff assessment, virtual organisation.

TURINYS

IVADAS	10
1. ŽINIASKLAIDOS VERSLAS IR ŽINIASKLAIDOS DARBUOTOJŲ VADYBOS PROBLEMATIKA INFORMACINIŲ ERDVIŲ INTERNACIONALIZAVIMO SĄLYGOMIS	13
1.1. ŽINIASKLAIDOS VERSLO SAMPRATA, VAIDMUO IR IŠŠŪKIAI	13
1.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS AKTUALUMAS IR KYLANČIOS PROBLEMOS ŽINIASKLAIDOS SRITYJE	14
1.3. ŽINIASKLAIDOS PERSONALO VADYBAI TOBULINTI SKIRTI TYRIMAI IR JŲ PRIORITETAİ	18
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO TEORIJŲ IR JŲ TAIKymo GALIMYBIŲ ŽINIASKLAIDOS ORGANIZACIJOSE STUDIJA	20
2.1. PERSONALO VERTINIMAS – ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS SISTEMOS DALIS	20
2.2. ŽINIASKLAIDOS DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IŠSKIRTINUMAS	23
2.3. SKIRTINGOS PERSONALO VERTINIMO TEORIJOS IR JŲ TAIKymo GALIMYBĖS	28
2.3.1. Žmogiškųjų išteklių vertinimo objekto, tikslo ir uždavinių analizė	28
2.3.2. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo įgyvendinimo klaidos	30
2.3.3. Žmogiškųjų išteklių vertinimo teorijų analizė	33
2.4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS STRATEGINIAMS SPRENDIMAMS KURTI SKIRTŲ TEORIJŲ STUDIJA	43
2.5. EMPIRINIŲ TYRIMŲ, SKIRTŲ ŽINIASKLAIDOS ORGANIZACIJŲ PERSONALO VEIKLOS VERTINIMUI TOBULINTI, METODIKA	46
3. EMPIRINIAI TYRIMAI, SKIRTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO TOBULINIMO SRIČIŲ ANALIZEI	48
3.1. ŽINIASKLAIDOS VERSLO IR JAME DIRBANČIO PERSONALO VADYBOS BENDRŲJŲ TENDENCIJŲ ES IR LIETUVOJE ANALIZĖ	48
3.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO LIETUVOS ŽINIASKLAIDOS ĮMONĖSE TENDENCIJŲ TYRIMAS	53
3.3. ŽINIASKLAIDOS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ VERTINIMAS: INFORMACIJOS VARTOTOJŲ NUOMONĖS TYRIMAS	57
3.4. ŽINIASKLAIDOS ORGANIZACIJŲ PERSONALO VERTINIMO PROBLEMŲ ANALIZĖ: ANKETINĖS APKLAUSOS TYRIMAS	59

3.4.1. Žiniasklaidos organizacijos darbuotojų vertinimo tyrimo ir duomenų analizės metodologija	59
3.4.2. Žiniasklaidos organizacijos darbuotojų vertinimo problemų empirinio tyrimo rezultatai	65
4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO SISTEMAI TOBULINTI SKIRTI STRATEGINIAI SPRENDIMAI	85
4.1. MOKSLINĖJE LITERATŪROJE SIŪLOMŲ PERSONALO VERTINIMUI TOBULINTI SKIRTŲ REKOMENDACIJŲ APIBENDRINIMAS	85
4.2. SIŪLOMA ŽINIASKLAIDOS ORGANIZACIJOS PERSONALO VERTINIMO METODIKA	86
4.3. VEIKSMŲ PROGRAMA, SKIRTA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBAI TOBULINTI	93
IŠVADOS	99
LITERATŪROS SĄRAŠAS	102
PRIEDAI	107

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

2.1 pav. Personalo vadybos vieta organizacijoje	20
2.2 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos proceso elementų sistema ir eiliškumas	22
2.3 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo objektai	29
2.4 pav. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo požiūriai	44
3.1 pav. Naujienų tematika tirtose Europos žiniasklaidos priemonėse (dalis viso naujienų skaičiaus, %)	49
3.2 pav. Naujienų pasiskirstymas skirtingų Europos dienraščių skiltyse (dalis viso naujienų sk., %)	49
3.3 pav. Žiniasklaidos sektoriaus darbuotojų paieškos kaita JAV	50
3.4 pav. Kas formuoja personalo strategiją įmonėje	52
3.5 pav. Lietuvos gyventojų, 2007 m. keitusių darbovietę, skaičius (%)	54
3.6 pav. Žiniasklaidos darbuotojų lojalumo kriterijų svarba	55
3.7 pav. Žuvusių žiniasklaidos darbuotojų skaičius pasaulyje	56
3.8 pav. Naujienų pateikimo formos Europos spaudoje (dalis viso naujienų skaičiaus, %)	58
3.9 pav. Užkoduotų duomenų suvedimas SPSS programoje	65
3.10 pav. Reakcijos į teiginį <i>Darbuotojai reguliariai informuojami apie jų veiklos efektyvumą, privalumus, trūkumus ir plėtros galimybes</i> pasiskirstymas (N=297)	68
3.11 pav. Reakcijos į teiginį <i>Organizacijos darbuotojams visada aišku, ko iš jų reikalaujama</i> pasiskirstymas (N=297)	73
3.12 pav. Atsakymų į hipotezių Y1, Y2, Y3, Y4 klausimus pasiskirstymas	83
4.1 pav. Informacinės veiklos vertinimo metodikos kūrimas	87
4.2 pav. Informacinės veiklos vertinimo intensyvumo ir kontrolės poreikio nustatymas	89
4.3 pav. Žiniasklaidos personalo informacinės veiklos vertinimo metodikos įgyvendinimas	92
4.4 pav. Dėl darbuotojų veiklos vertinimo iškilusių problemų priežasties paieškos sistema	96

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Produktų rūšys pagal įvairius kriterijus	16
2.1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos specialiosios aplinkos elementai ir jų charakteristikos	21
2.2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo funkcijos uždavinių sistema	23
2.3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vertinimo klaidos	32
3.1 lentelė. 5 populiariausi Lietuvos dienraščiai (leidžiami nuo 4 iki 6 kartų per savaitę)	51
3.2 lentelė. Laikraščiai pagal leidimo vietą 2007 metais	60
3.3 lentelė. Demografiniai kintamieji	63
3.4 lentelė. Atsakymų į teiginį <i>Organizacijoje įgyvendinama darbuotojų vertinimo sistema atitinka jai keliamus reikalavimus</i> dažnių lentelė	66
3.5 lentelė. Pearsono koreliacijos koeficiento kintamajam Y1 skaičiavimo rezultatai	67
3.6 lentelė. Priklausomo teiginio Y1 ryšys su nepriklausomu kintamuoju X4	68
3.7 lentelė. Regresinę analizę kintamajam Y1 apibendrinantieji koeficientai ^b	69
3.8 lentelė. Regresijos koeficientai kintamajam Y1 ^a	70
3.9 lentelė. Atsakymų į teiginį <i>Darbuotojai yra supažindinami su jų veiklos vertinimo sistema, jos eiga, pokyčiais ir svarba</i> dažnių lentelė	72
3.10 lentelė. Pearsono koreliacijos koeficiento kintamajam Y2 skaičiavimo rezultatai	72
3.11 lentelė. Priklausomo teiginio Y2 ryšys su nepriklausomu kintamuoju X10	73
3.12 lentelė. Regresinę analizę kintamajam Y2 apibendrinantieji koeficientai ^b	74
3.13 lentelė. Regresijos koeficientai kintamajam Y2 ^a	75
3.14 lentelė. Atsakymų į klausimą <i>Ar tinkamai yra vertinami kūrybiniai darbuotojai organizacijoje</i> dažnių lentelė	76
3.15 lentelė. Pearsono koreliacijos koeficiento kintamajam Y3 skaičiavimo rezultatai	76
3.16 lentelė. Priklausomo teiginio Y3 ryšys su nepriklausomu kintamuoju X13	77
3.17 lentelė. Regresinę analizę kintamajam Y3 apibendrinantieji koeficientai ^b	78
3.18 lentelė. Regresijos koeficientai kintamajam Y3 ^a	78
3.19 lentelė. Atsakymų į teiginį <i>Išvykę kūrybiniai darbuotojai vertinami tinkamai</i> dažnių lentelė	79
3.20 lentelė. Pearsono koreliacijos koeficiento kintamajam Y4 skaičiavimo rezultatai	80
3.21 lentelė. Priklausomo teiginio Y4 ryšys su nepriklausomu kintamuoju X20	80
3.22 lentelė. Regresinę analizę kintamajam Y4 apibendrinantieji koeficientai ^b	81
3.23 lentelė. Regresijos koeficientai kintamajam Y4 ^a	82
4.1 lentelė. Komunikacinių technologijų taikymas virtualioms komandoms vertinti	97

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninė socialinė – ekonominė ir kultūrinė situacija Lietuvoje bei eurointegracijos reikalavimai diktuoja griežtą būtinumą perimti pažangiausią pasaulinį patyrimą ir visų pirma – naują žmogiškųjų išteklių vadybos suvokimą ir ugdymą. Darbuotojų veiklos vertinimo strategijos kūrimas tampa įprastu reiškiniu. Gana dažnai Lietuvos bendrovės susigundo idėja įdiegti darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, tačiau tik retai organizacijai pavyksta šį projektą įgyvendinti. Gera verslininkų iniciatyva baigiasi nesėkme dėl daugelio priežasčių: įmonių vadovams stinga žinių ir supratimo, darbuotojai ima jausti grėsmę, o rūpintis visais sistemos įdiegimo aspektais neretai pavedama tik personalo skyriui, nors tam būtinas kryptingas visos įmonės darbas.

Neadekvačių personalo veiklos vertinimo teorinių modelių taikymas šiuolaikinėmis tarptautinėmis sąlygomis gali lemti organizacijų veiklos neefektyvumą, darbuotojų nepasitenkinimą ir migraciją. Žiniasklaidos verslą plėtojančiose organizacijose išspręsti su žmogiškųjų išteklių vadyba susijusius klausimus yra ypač svarbu, nes šiame versle žmogus yra pagrindinis verslo variklis ir be atsidavusio personalo organizacija negalėtų nieko pasiekti. Atliekant reguliary žiniasklaidos darbuotojų vertinimą, būtina nustatyti ir įvardyti naujus motyvuojančius veiksnius, išskirti, kas šiuo metu yra aktualu konkrečiam asmeniui, kokie yra jo siekiai ir tikslai.

Mokslinė darbo problema. Įvairių organizacijų personalo vertinimo tiek teoriniai, tiek praktiniai tyrimai yra populiarūs ir aktualūs visais laikais. Darbuotojų vertinimui aiškinti sukurta nemažai teorijų, išleista psichologijos ir vadybos publikacijų. Tačiau dėl pasikeitusios organizacijų struktūros, informacinių technologijų išplitimo, virtualių organizacijų kūrimosi, tarptautinio organizacijų pobūdžio, teoriniai modeliai neatitinka žmogiškųjų išteklių vadybos šiuolaikinių reikalavimų. Esamomis globalizacijos sąlygomis žiniasklaidos sektoriaus organizacijoms kyla problemų įvertinti kūrybinių ir dažnai geografiškai nutolusių darbuotojų veiklą. Tačiau virtualiosios organizacijos sąlygomis dirbančių kūrybinių darbuotojų efektyviam veiklos vertinimui įgyvendinti trūksta siūlomų teorinių sprendimų ir modelių, todėl būtina atlikti strateginę žiniasklaidos sektoriaus ir personalo vertinimo šiame sektoriuje analizę, t.y. įvertinti esamą situaciją ir numatyti gaires ateityje. Todėl reikalingas tyrimas, padėsiantis suprasti Lietuvos žiniasklaidos sektoriaus personalo veiklos vertinimo sistemos situaciją, egzistuojančias problemas, poreikius ir pokyčių galimybes.

Mokslinių tyrimų objektas – žiniasklaidos sektoriaus organizacijos personalo veiklos vertinimas.

Pagrindinis **tyrimo tikslas** yra atlikus teorinę personalo vertinimo metodų analizę, išnagrinėjus darbuotojų veiklos vertinimo įgyvendinimą Lietuvos žiniasklaidos sektoriuje ir pačių darbuotojų

nuomonę apie vykdomos vertinimo sistemos reikšmę ir efektyvumą, pasiūlyti tipinės žiniasklaidos organizacijos personalo veiklos vertinimo strategiją.

Siekiant užsibrėžto tikslo yra keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

- Išanalizuoti ir įvardyti pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo problemas, žiniasklaidos sektoriuje kylančius iššūkius, išskirti personalo vadybos sunkumus, kylančius valdant žiniasklaidos sektoriaus darbuotojus.
- Išnagrinėti Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamus skirtingus personalo vertinimo teorinius požiūrius, išskirti efektyviausius vertinimo sistemos modelius.
- Išanalizuoti ir susisteminti tarptautinius žiniasklaidos darbuotojų vertinimo kriterijus.
- Išanalizuoti ir susisteminti atliktus mokslininkų empirinius tyrimus apie Lietuvos organizacijose įgyvendinamą žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo sistemą, įvertinti jos naudojimo efektyvumą ir tobulinimo galimybes.
- Iširti žiniasklaidos darbuotojų nuomonę apie jų organizacijose vykdomą žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos efektyvumą ir teisingumą, įvardyti tyrimo rezultatus lemiančius veiksnius.
- Įvertinus žiniasklaidos organizacijose vykdomą darbuotojų vertinimo sistemą, pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas kūrybinių darbuotojų vertinimo efektyvumui didinti.
- Sukurti žiniasklaidos organizacijai skirtą personalo veiklos vertinimo strategiją, kuri leistų tinkamai įvertinti darbuotojus ir sudarytų galimybes padidinti jų veiklos efektyvumą.

Tyrimo metodai. Analizuojant teorinius žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus pasitelkta metodinė trianguliacija, kuri leido įvertinti ir naudoti įvairių personalo vertinimo teorijų ir metodų kombinacijas. Tai leidžia išvengti šališkumo, kuris galimas taikant tik vieną metodą. Atliekant tyrimą buvo taikomi lyginimo ir apibendrinimo metodai, statistinių duomenų apdorojimo ir kiti formalūs metodai. Darbe taikytas kokybinis socialinis anketinis tyrimo metodas, kurio rezultatai apdoroti kiekybiniais koreliacijos ir regresijos metodais.

Buvo taikomi tyrimo duomenų rinkimo ir apklausos raštu statistiniai apdorojimo metodai. Duomenims apdoroti ir juos pateikti lentelėmis, paveikslais buvo taikomi SPSS (Statistical Package for Social Science) 11.0 ir Microsoft Office Excel 2007 programiniai paketai. Tyrimo duomenys buvo apdorojami pagal iš anksto numatytą duomenų apdorojimo schemą, kuri turėjo leisti kiek galima visapusiškiau pažvelgti į respondentų atsakymus ir atskleisti iškylančias problemas.

Analizės metodai ir naudota literatūra. Darbe naudojama statistinių duomenų, mokslinės ir periodinės literatūros, internetinių šaltinių analizė. Siekiant užtikrinti darbo kokybę ir originalumą,

naudojami tam tikri pirminiai statistiniai šaltiniai ir tokie antriniai šaltiniai kaip akademinių žurnalų straipsniai, dienraščių publikacijos, knygos ir kita pasaulinė literatūra.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: probleminė, teorinė, analitinė ir projektinė. Probleminėje dalyje įvardijami ir analizuojami žiniasklaidos sektoriuje kylantys iššūkiai, žmogiškųjų išteklių vadybos problemos. Nurodomi konkretūs personalo vadybos sunkumai, kylantys valdant žiniasklaidos sektoriaus darbuotojus.

Teorinėje dalyje įvardijama personalo vertinimo reikšmė žmogiškųjų išteklių vadybos kontekste, analizuojami ir susistemunami įvairių šaltinių pateikiami personalo vertinimo metodai ir žmogiškųjų išteklių vadybos strateginių sprendimų teoriniai aspektai. Analizuojama žiniasklaidos sektoriaus darbuotojams būdinga veikla ir įvardijami išskirtiniai jų veiklos vertinimo kriterijai. Aprašoma planuojamų atlikti mokslinių tyrimų metodika.

Analitinėje dalyje skiriamas dėmesys dabartinės Europos Sąjungos (*toliau – ES*) ir Lietuvos žiniasklaidos sektoriaus analizei. Čia išsamiai nagrinėjamas personalo veiklos vertinimo įgyvendinimas Lietuvos žiniasklaidos organizacijose, identifikuojama organizacijos veiklos efektyvumo priklausomybė nuo to, kaip patys darbuotojai traktuoja jų veiklos vertinimo sistemą. Taip pat atliekamas Lietuvos žiniasklaidos organizacijų darbuotojų nuomonės tyrimas, siekiant išsiaiškinti šiose organizacijose taikomą darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, jos efektyvumą ir pačių darbuotojų nuomonę apie tokią vykdomą vertinimo sistemą, atliekama koreliacinė darbuotojų nuomonės apie vykdomą vertinimo sistemą priklausomybės nuo atskirų veiksmų analizė.

Projektinėje dalyje išskiriamos mokslinėje literatūroje siūlomos personalo veiklos vertinimui tobulinti skirtos rekomendacijos. Taip pat projektuojama tipinės žiniasklaidos organizacijos personalo vertinimo strategija, išskiriamos reikalingos priemonės tokiai strategijai įgyvendinti, pateikiami pasiūlymai efektyviam kūrybinių darbuotojų ir virtualiosios organizacijos personalo vertinimui.

Darbo praktinė reikšmė. Darbo rezultatai apibendrinti modeliu, kuris turi praktinę reikšmę kuriant ir įgyvendinant žiniasklaidos darbuotojų veiklos vertinimo sistemą internacionalizavimo sąlygomis. Darbo rezultatai sudaro galimybę įvertinti žiniasklaidos sektoriuje vyraujančios personalo vertinimo sistemos efektyvumą, identifiкуoti problemines sritis ir tobulinti darbuotojų veiklos reguliavimą ir vertinimą.

Mokslinio darbo rezultatų skelbimas. Perskaitytas pranešimas tema „Žiniasklaidos darbuotojų veiklos vertinimas informacinių erdvių internacionalizavimo sąlygomis“ 11-oje Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusioje Vilniuje 2009 m. vasario mėn. 7 d.

1. ŽINIASKLAIDOS VERSLAS IR ŽINIASKLAIDOS DARBUOTOJŲ VADYBOS PROBLEMATIKA INFORMACINIŲ ERDVIŲ INTERNACIONALIZAVIMO SĄLYGOMIS

1.1. ŽINIASKLAIDOS VERSLO SAMPRATA, VAIDMUO IR IŠŠŪKIAI

Prieš pradedant analizuoti žiniasklaidos verslo tendencijas ir iššūkius pirmiausia svarbu išsiaiškinti žiniasklaidos sąvoką. „Žiniasklaida, kitaip dar vadinama visuomenės informavimo priemonėmis – tai priemonės, skirtos pateikti informaciją plačiam žmonių ratui“. Taip žiniasklaidos sąvoką apibrėžia Laisvoji enciklopedija (Vikipedija, 2009). Tačiau toks sąvokos aiškinimas yra nepakankamai išsamus.

2006 m. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu buvo patvirtintas toks apibrėžimas: „Žiniasklaida – organizuotas informacijos skleidimas viešosios informacijos rengėjų ir visuomenės informavimo priemonių sistemoje, dažniausiai spaudoje, radijuje, televizijoje ir internete; visuomenės informavimo priemonės; spaudoje ir internete paskelbtos publikacijos, perduotos radijo ir televizijos laidos“. Toks apibrėžimas yra pakankamai išsamus, tačiau šiame darbe bus vadovaujamasi apibendrintu žiniasklaidos organizacijų apibrėžimu, kuris teigia, jog tai intensyvios technologijos organizacijos, kuriose žmonės sistemingai dirba tarpusavyje bendraudami ir bendradarbiaudami, kad sukurtų produktą (reportažas, laida, interviu ir kt.).

Žiniasklaidos verslas, kaip informaciją kuriantis ir skleidžiantis šaltinis, dažnai turi didelių organizacinių ir informacijos pateikimo trūkumų. Viena iš žiniasklaidos problemų – kiekybinis ir kokybinis informacijos vakuumas (Aleknonis G. 2006). Kiekybinis informacijos vakuumas – tai informacijos stygius apskritai. Realiai toks kiekybinis stygius negali egzistuoti – jeigu trūksta vienokios informacijos, ją tuojau pakeičia kokybiškai kitokia.

Kokybinis informacijos vakuumas – ne informacijos stygius apskritai, o rinkos užpildymas menkos vertės ar bevertėmis žiniomis – išskyla masinės informacijos kokybės vertinimo problema. Mikroinformaciniu lygmeniu informacijos vakuumo problematika verčia telkti dėmesį į atskirų pranešimų turinį. Tai visų pirma žurnalistinio profesionalumo ir meistriškumo klausimas, kurį reikėtų atskirti nuo kūrybiškumo ir panašių problemų. Kokybinį informacijos vakuumą veikia ir žiniasklaidos tapimas visaverčiu verslu ir šio verslo rinkos tendencijos, visų pirma bulvarėjimas.

Viena iš žiniasklaidos verslo problemų – informacijos aktualumas. Žurnalistams būtina atsižvelgti į auditorijos poreikius, kad informacija būtų aktuali piliečių bendruomenei. Pasak daugumos žurnalistų, jų auditorija yra per mažai išprususi, nelabai domisi ES naujienomis – tiksliau tik tiek, kiek

tai gali veikti jų dabartį (Balčytienė A., Vinciūnienė A. 2006). Todėl kyla reikšminė problema – kaip žurnalistams pateikti informaciją, kad ji būtų paprasta ir suprantama, ją kontekstualizuoti.

Reikia atkreipti dėmesį ir į fakto ir komentaro atskyrimo problemą. Tai vienas pamatinių žiniasklaidos atstovo profesionalumo dėsnių – toks elementarus dalykas, kurio Lietuvoje mėginama mokytis jau ne pirmą dešimtmetį. Dalis žurnalistų mano, kad informuojant svarbu nereformuoti – nesistengti pakeisti skaitytojo mąstymo. Svarbiau yra pateikti faktus, o auditorija turėtų pati nuspręsti, kaip juos vertinti. Kitas fakto ir komentaro problemos sprendimo variantas – atsižvelgiant į auditorijos amžių ir išsilavinimą, mažai suprantamus ir sudėtingus dalykus parodyti iš įvairiapusių perspektyvų. Tačiau faktiška informacija greičiau užpildo informacijos vakuumą, ji turi potencialių galimybių varžytis su prastesnės kokybės žiniomis. Tokia faktų prisodrinta informacija galėtų spręsti tradicinio auditorijos nepatiklumo žiniasklaidos kanalais problemą.

Žiniasklaidos koncentracija – dar viena šio sektoriaus problema (Nevinskaitė L. 2004). Žiniasklaidos koncentracija gali kenkti žiniasklaidos įvairovei. Dėl koncentracijos mažėja skirtingų informacijos šaltinių pasiūla, vienodėja turinys. Žiniasklaidos įvairovė ir pasirinkimas yra viena iš pagrindinių sąlygų, užtikrinančių politinį ir kultūrinį pliuralizmą ir efektyvų piliečių dalyvavimą demokratiškai priimančioms sprendimams.

Dar viena žiniasklaidos sektoriaus problema – objektyvumas (Aleknonis G. 2006). Aiškūs objektyvumo kriterijai – faktiškumas ir nešališkumas. Tačiau to siekiant iškyla problema – komercinėse informacijos varžybose šiandienos Lietuvoje objektyvumas vargu ar yra labai didelis pranašumas.

Taigi, žiniasklaidos organizacijų vadovai privalo įvertinti visus minėtus darbuotojų kuriamos informacijos kriterijus, kad galėtų juos tinkamai motyvuoti ir nukreipti organizacijos siekiamų tikslų linkme. Organizacija, negalinti paskatinti savo darbuotojų veikti tinkama linkme, gali prarasti savo skaitytojų/žiūrovų auditoriją.

1.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS AKTUALUMAS IR KYLANČIOS PROBLEMOS ŽINIASKLAIDOS SRITYJE

Ekonomistus nuo seno domina klausimas, kodėl skirtingos šalys pasiekia skirtingą išsivystymo lygį. Viena iš galimų skirtingo šalių išsivystymo priežasčių yra skirtingo kiekio ir kokybės žmogiškojo kapitalo sukaupimas. I. Mačerinskienė ir R. Viržintaitė (2003) savo moksliniame darbe žmogiškąjį kapitalą apibūdina kaip žinias, sugebėjimus, kompetenciją ir kitus vertingus požymius įkūnytus individuose, kurie prisideda prie asmeninės, socialinės ir ekonominės gerovės kūrimo. Ch. K. Bart

(2001) šiek tiek papildo ir sukonkretina žmogiškojo kapitalo apibrėžimą iki organizacijos lygmens – tai organizacijos darbuotojų žinios, išsilavinimas, įgūdžiai, nuostatos ir patirtis.

D. Dobija (2005) kaip galimą žmogiškojo kapitalo sinonimą naudoja kūrybingumą. Nors tai nėra visai tikslu, tačiau darbuotojų kūrybingumą ji apibūdina kaip neapdorotas intelektualines žaliavas, t.y. idėjos, išvalgumas, intuicija ir atradimas, kurie galiausiai tampa naujomis teorijomis, principais, įrankiais, produktais ir paslaugomis.

Šiandieninė visuomenė yra organizacijų visuomenė. Visoms organizacijoms reikalingas valdymas, svarbus tiek valstybės administracinėms įstaigoms ir nevyriausybiniams ir pelno nesiekiančioms organizacijoms, tiek verslo organizacijoms (Šavareikienė D. 2008). Valdymo svarba vis auga, ateityje reikės daugiau ir geresnio valdymo, nes ligšiolinės organizacijos nereaguodavo į valdymo klaidas, nes jų darbuotojai, pasak F. Malik (2005), buvo kantrūs, o klientai geranoriški. Tokioms organizacijoms buvo lengva vadovauti, tuo tarpu šiandieninėje ir ateities organizacijoje valdymo klaidos bus netoleruojamos (Šavareikienė D. 2008).

Mokslinėje literatūroje egzistuoja ne viena žmogiškųjų išteklių vadybos samprata. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2001) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vadyba – tai valdymo funkcija, kurios paskirtis yra aprūpinti įmonę reikiamais žmonėmis reikiamomis pareigomis reikiamu laiku. M. Armstrong nuomone, žmogiškųjų išteklių vadyba – tai procesas, susijęs su organizaciniais klausimais, liečiančiais kultūros, struktūros pasikeitimus, darbo našumo, efektyvumo kėlimą, išteklių būsimiems organizacijos poreikiams pareiškimu, išskirtinių gabumų vystymu, pasiekimų valdymu.

G. Dessler (2001) nuomone, žmogiškųjų išteklių vadyba – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtume dirbti su žmonėmis susijusį darbą. Apibendrinus įvairių autorių pateikiamą žmogiškųjų išteklių vadybos sampratą galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vadybos apibūdinimas kaip plačios organizacijos veiklų visumos, apimančios aprūpinimą personalu, personalo mokymą, tobulinimą, personalo apsaugą ir sveikatą, darbdavio ir darbuotojo santykius ir personalo tyrimus, yra tiksliausias.

Darbuotojų svarba yra išskirtinai didesnė nei technologijos žiniasklaidos organizacijose, kurios kuria intelektualinį produktą, nes darbuotojai ne tik valdo produkto kūrimo procesą, bet jo metu naudoja savo intelektą, idėjas kaip pagrindinę produkto kūrimo žaliavą. Pagrindinis vidinės aplinkos valdymo uždavinys tokiai organizacijai – išlaikyti savo darbuotojus, juos puoselėti. Anot D. Griškevičienės (2006), efektyviausia priemonė tai padaryti – vykdyti tokią darbuotojų vertinimo ir motyvavimo politiką, kuri užtikrintų jų poreikių, lūkesčių patenkinimą ir sukurtų darbo aplinką ir sąlygas, kurios skatintų darbuotojus efektyviai dirbti toje organizacijoje.

Kad būtų galima tirti žiniasklaidos organizacijų, kuriančių intelektualinį produktą, personalo vadybą, pirmiausia reikia apibrėžti, kas yra intelektualinis produktas. ISO 9000 standartas (International Organization for Standardization 1999) produktą apibrėžia kaip proceso ar veiklos rezultatą. Intelektinių produktų pavyzdžių galima rasti literatūroje, kuri nagrinėja produkto, kaip organizacijos veiklos rezultatą, pateikiamą vartotojui, rūšis pagal įvairius kriterijus (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė. Produktų rūšys pagal įvairius kriterijus*

PRODUKTAI		
<u>PAGAL PRIGIMTĮ:</u> • materialus (gaminys ar vėliau perdirbama medžiaga); • intelektualinis produktas (projektas, programa, meno kūrinys); • paslauga (tam tikri veiksmai, reikalingi vartotojui).	<u>PAGAL APČIUOPIAMUMĄ:</u> • apčiuopiamas, materialus (tokie kaip surinkti arba pagaminti daiktai); • neapčiuopiamas, nematerialus (tokie kaip žinios ar koncepcijos); • materialaus ir nematerialaus kombinacija (tokie kaip paslaugos).	<u>PAGAL KILMĘ (ISO standartas):</u> • kietieji (fizinė prasme), pvz., variklio mechaninė dalis; • minkštieji (intelektualiniai produktai, susidedantys iš informacijos, kuri yra „palaikoma“, „plėtojama“), pvz., kompiuterinė programa, knygos turinys; • paslaugos, pvz., transportavimas; • perdirbtos medžiagos.

F. S. Butkus (2003), skirstydamas produktus pagal prigimtį, intelektualiais produktais vadina projektus, programas, meno kūrinius. ISO 9000 standartas (1999), nurodydamas produktų rūšis pagal apčiuopiamumą, žinias ir koncepcijas priskiria neapčiuopiamų, nematerialių produktų grupei, o išvardindamas produktus pagal kilmę, kaip intelektualinio produkto pavyzdžius pateikia kompiuterinę programą, knygos turinį.

Darbe bus vadovaujamasi apibrėžimu, kad intelektualiais produktais vadinami mokslinės ir meninės kūrybos rezultatai. Suformuluoti tikslų intelektualinio produkto apibrėžimą yra pakankamai sudėtinga ir jis nėra galutinis, nes intelektualinio produkto sąvoka keičiasi arba, tiksliau tariant, pasipildo, plečiantis ir atsirandant naujoms technologijoms.

* Lentelės ir paveikslai, prie kurių nėra nurodytas šaltinis, yra sudaryti darbo autorės.

Lietuvoje, kaip ir dar daugelyje pasaulio šalių, iškyla efektingo žmonių išteklių valdymo problema – daugelyje įmonių vis tik pagrindinis dėmesys skiriamas verslo strategijos plėtrai, o žmogiškųjų išteklių kompetencijos tobulinimas nėra prioritetinga plėtros strategija.

Šiandien kiekvienam vadovui, siekiant organizacijos tikslų, reikia ne tik suvokti žmogaus veiksnio svarbą, bet ir mokėti jį valdyti. Jei darbuotojai jaučia pasitenkinimą dirbdami organizacijoje, jie labiau stengiasi sąžiningai dirbti, imasi iniciatyvos. Tada vadovams lengviau vadovauti, jie gali daugiau dėmesio skirti prekių ir paslaugų kokybei gerinti, naujoms technologijoms įdiegti ir pritaikyti, taigi lengviau pasiekiami organizacijos tikslai (Janušauskas A., Makštutis A. 2007).

Žmogiškųjų išteklių vadybos problemą galima išskaidyti į tokius etapus, kaip personalo atranka, darbuotojų adaptacija, personalo ugdymas, vertinimas, karjeros planavimas, motyvavimas ir kt., kurių kiekvienam reikia ieškoti tinkamiausių metodų, kuriais būtų galima tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybą. Kiekvienas šios sistemos elementas šiuolaikinėse organizacijose turi mažesnių ar didesnių trūkumų, todėl būtina analizuoti kiekvieną atskirą proceso grandį ir taikyti jai vadybos siūlomus metodus bandant išspręsti organizacijose kylančias problemas.

L. Bielinis (2005) teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas daugiausia priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo ir vykdomų darbų visų lygių organizacijose XXI-ojo amžiaus sąlygomis. Taip pat darbuotojų pasitenkinimą įtakoja tinkamas jų veiklos įvertinimas.

Darbuotojų veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina ir įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus ir jų elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį ir jo galimybes dirbti efektyviai ateityje, taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai ir visuomenei (Price A. 2007). Darbuotojų veiklos vertinimas yra svarbus tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu. Ch. Chih Ying (2003) papildo, kad dėka veiklos vertinimo yra įgyvendinami administraciniai personalo valdymo ir jo motyvavimo tikslai. Tai ypač aktualu, nes tyrimais nustatyta, kad darbuotojai Lietuvoje yra motyvuojami nepakankamai.

Vertinant darbuotojo indėlį į darbą ir jo silpnąsias ir stiprias savybes, svarbu nustatyti kriterijus, orientuotus į vykdomas užduotis, nusakančius, ką daro darbuotojas, kokie jo atliekamos veiklos tikslai, kompetencijas/įgūdžius, apibrėžiančius, kaip darbuotojas atlieka užduotis, kokie jo įgūdžiai ir elgesys jas atliekant. Dažnoje organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo kompetencijoms, kaip pagrindiniam veiklos vertinimo kriterijui (Klupšas F. 2006).

Siekiant įgyvendinti ir valdyti veiklos vertinimo sistemas iškyla daug problemų (Horton P. S. 2007):

- subjektyvumas ir šališkumas yra neišvengiamas, kai individai vertina vienas kitą. Iškyla problemų tobulinant objektyvius vertinimo metodus ir mažinant šališkumą, tačiau mokymas gali efektyviau padėti.
- veiklos vertinimo sistema yra vertinama kaip vadovybės kontrolės priemonė. Tuo atveju ja nebus pasitikima ir ją gali būti sunku įgyvendinti.
- jei sistema siekiama užsibrėžtų tikslų, kurių rezultatas siejamas su atlygiu, tačiau sistema nėra tinkama, tokia sistema nepasikliaus nei vadovai, nei darbuotojai; ji taps nepatikima.
- tarp skirtingų veiklos vertinimo sistemų tikslų yra gana didelė trintis, kai kalbame apie veiklos vertinimą, atlygio skyrimą ir plėtros poreikių nustatymą. Ši trintis gali pažeisti sistemą ir sukelti pasipriešinimą.
- vertinimo sistemos atima gana daug laiko ir yra biurokratiškos. Reikia laiko ne tik rengiant veiklos vertinimo pokalbį, bet ir pasiruošti vertinimui ir rašyti ataskaitas.

Taigi, jei organizacijoje nebus sprendžiamos jau paminėtos problemos, susijusios su personalo vertinimu, nepakankamas vadovų dėmesys kvalifikacijai kelti ir kt., įmonėje gali kilti mažesnių ar didesnių firmos ir darbuotojų interesų konfliktų. Žiniasklaidos verslą plėtojančiose organizacijose išspręsti su žmogiškųjų išteklių vadyba susijusius klausimus yra ypač svarbu, nes šiame versle žmogus yra pagrindinis verslo variklis ir be atsidavusio personalo organizacija negalėtų nieko pasiekti. Taigi spręsti visas paminėtas žmogiškųjų išteklių vadybos problemas žiniasklaidos versle turi būti prioritentinė organizacijos sritis, todėl jų sprendimui surasti reikalinga išsamesnė problemų analizė ir tyrimai.

1.3. ŽINIASKLAIDOS PERSONALO VADYBAI TOBULINTI SKIRTI TYRIMAI IR JŲ PRIORITETAİ

Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, taip ir žiniasklaidos versle personalo vadyba yra labai svarbi organizacijos funkcija, kurios nevykdant būtų sudėtinga įgyvendinti efektyvią veiklą. Tačiau personalo vadybai, o ypač žiniasklaidos sektoriuje dėl jo darbuotojams būdingų ypatybių, kyla įvairių problemų ir trikdžių, kurie trukdo efektyviai ir visada sėkmingai atlikti šią funkciją. Valdant intelektinių produktų kūrimo procesą daugelis klasikinių valdymo principų netinka. Autokratiniai metodai ir proceso kontrolė ne tik mažina darbo rezultatyvumą, bet ir sukelia kūrybinių darbuotojų pasipriešinimą, todėl reikia analizuoti siūlomus valdymo būdus, juos jungti ir plėtoti norint surasti tinkamesnį variantą, ieškoti naujų metodų.

Norint sukurti ir pasiūlyti personalo vadybai tobulinti skirtą strategiją, pirmiausia reikia atlikti esamos situacijos nustatymui skirtus tyrimus, kurie identifikuotų kylančias problemas, teigiamas ir neigiamas tendencijas ir suteiktų informacijos, kokie yra būtini prioritetiniai situacijos koregavimai. Todėl būtina žiniasklaidos verslo ir jame dirbančio personalo vadybos tendencijų ES ir Lietuvoje analizė, žiniasklaidos sektoriuje vykdomai personalo vadybos politikai kylančių problemų identifikavimo tyrimas, galimas naujovių diegimas ir kita. Personalo vadybos problemos galimos įvairiose verslo srityse, todėl reikia nustatyti kuo panašus ir kuo išsiskiria žiniasklaidos personalas ir jo vadyboje kylančios problemos.

Šiems tyrimams atlikti ir pagrįsti reikalinga mokslininkų pateikiamų personalo vadybos teorijų ir jų taikymo galimybių analizė. Personalo vadybos mokslas yra nagrinėjamas gana plačiai, galima rasti nemažai įvairių pasaulio ir Lietuvos mokslininkų, tačiau šių teorijų pritaikymas žiniasklaidos verslui dar nėra analizuotas.

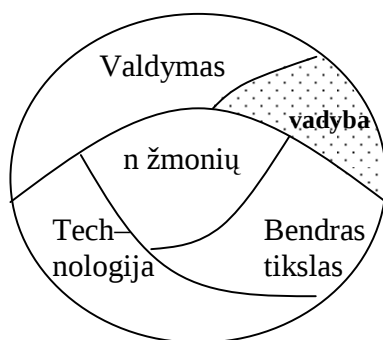
Tačiau šiandieninėmis sąlygomis personalo vadybos priemonės ir darbuotojų poreikiai ir galimybės sparčiai keičiasi, todėl ir tyrimai šiose srityse turi būti atliekami iš naujo, norint įvertinti naujas tendencijas ir reikalingus pokyčius. Naujų žiniasklaidos priemonių ir technologijų atsiradimas sukuria naujas sąlygas organizacijų veiklai ir personalo vadybai, o dėl to atsiranda būtinybė naujiems tyrimams.

Kitame skyriuje yra analizuojamos personalo vadybos teorijos ir jų pritaikymo žiniasklaidos sektoriaus organizacijoms galimybės. Kadangi kaip tyrimo rezultatas bus kuriama žmogiškųjų išteklių vadybos strategija, teorinėje dalyje yra analizuojamos strateginiams sprendimams kurti ir priimti skirtos teorijos. Norint pabrėžti tik žiniasklaidos sektoriaus darbuotojams būdingas savybes, atskiras skyrelis skiriamas žiniasklaidos personalo išskirtinumui įvertinti. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų analizė sudarys galimybę įvertinti šių teorijų privalumus ir trūkumus, pritaikymo žiniasklaidos sektoriaus personalui galimybes, tobulinimo kryptis.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO TEORIJŲ IR JŲ TAIKymo GALIMYBIŲ ŽINIASKLAIDOS ORGANIZACIJOSE STUDIJA

2.1. PERSONALO VERTINIMAS – ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS SISTEMOS DALIS

Žmogiškųjų išteklių vadybos problema gali būti išreikšta taip: ką ir kaip reikia vadybiškai paveikti, siekiant tam tikrų rezultatų organizacijoje (Bagdonas E., Bagdonienė L. 2000). Visų personalo vadybos darbų koordinavimas įmanomas tik sukūrus ir įdiegus personalo vadybos sistemą. Tai ir yra pagrindinė tyrimo problema – surasti ir išanalizuoti geriausius būdus ir metodus, kurie padėtų sukurti kuo nuoseklesnę ir tikslingai vykdomą žmogiškųjų išteklių vadybą organizacijoje. Personalo vadyba organizacijos sistemoje pavaizduota 2.1 paveiksle.



2.1 pav. Personalo vadybos vieta organizacijoje

Žmogiškųjų išteklių vadyba nagrinėjama organizacijos lygiu, todėl viskas, kas vyksta organizacijoje, priskiriama vidinei terpei (specifinei aplinkai), o tai, kas vyksta už jos ribų – išorinei terpei (bendrajai aplinkai). Specialioji žmogiškųjų išteklių vadybos aplinka yra visa organizacija, šiuo atveju – žiniasklaidos organizacija. Prie vidinės aplinkos priskiriami tokie veiksniai, kaip organizacijos dydis ir darbo jėgos charakteristikos. Toliau identifikuojama *specialioji aplinka* (žr. 2.1 lentelę) per personalo vadybos prizmę, t.y. analizuojamos specialiosios aplinkos elementų charakteristikos.

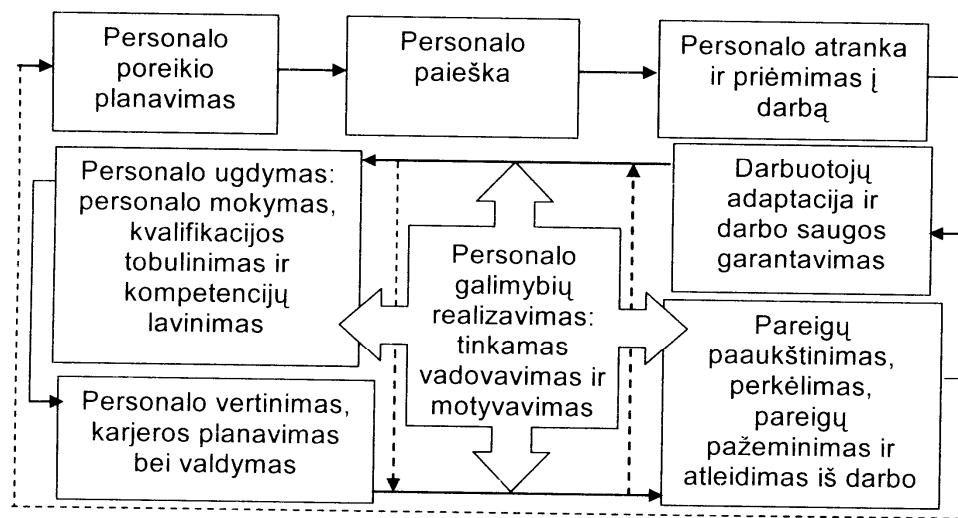
2.1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos specialiosios aplinkos elementai ir jų charakteristikos

Specialiosios aplinkos elementai	Savybės ir ryšiai su personalo vadyba
Organizacijos strateginė politika	Organizacijos tikslai, filosofija, strategija, personalo politikos tikslai, esamas ir laukiamas darbuotojų kvalifikacijos lygis, finansinės organizacijos galimybės.
Technologija	Naujausia programinė įranga ir organizacijos specifiniai tinklalapiai – kompiuterizuota personalo vadyba.
Žmonės	Tai visas organizacijos personalas.

Išorinė žmogiškųjų išteklių aplinka apima tokius veiksnius, kaip konkurencijos darbo rinkoje pobūdis, įstatymų, politikos ir kultūros veiksniai. *C priede* pavaizduoti žmogiškųjų išteklių vadybai įtaką darantys išorinės terpės veiksniai, kurie apibendrintai vadinami bendrąja aplinka.

A. Jonušauskas ir A. Makštutis (2007) pateikia reikalavimus šiuolaikinei organizacijai, kuri stengiasi įgyvendinti teisingą ir palankią personalo vertinimo sistemą. Organizacija, kurioje siekiama įgyvendinti optimalų kiekybinį ir kokybinį personalo valdymo procesą, turi būti pasirengusi permainingoms, o jos vadovai turi gebėti personalo karjeros planavimo politiką vykdyti vadovaujantis žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistema, kurios struktūra ir veikimas pagrįstas kodavimo sistemos modeliavimu laike ir vietose. E. Gimžauskienė (2006) prideda, jog dinamiškas konkurencinis klimatas reikalauja iš vadovų globalios orientacijos, strateginio lankstumo ir greitos reakcijos, kaip būtinų sąlygų vertinti darbuotojų veiklą nuolatinėje transformavimosi būsenoje.

Platesnė bendrosios aplinkos elementų analizė per personalo vadybos prizmę, t.y. bendrosios aplinkos elementų charakteristikų, kurios vienaip ar kitaip įtakoja personalo vadybą, analizė pateikta *A priede*. Žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas ir tuo pačiu problemas galima išskaidyti į tam tikrus etapus (žr. 2.2 pav.), kurių kiekvienam reikia ieškoti tinkamiausių metodų, kuriais būtų galima tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybą.



2.2 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos proceso elementų sistema ir eiliškumas

Šaltinis: Griškevičienė D., 2006.

Kiekvienas šios sistemos elementas šiuolaikinėse organizacijose turi mažesnių ar didesnių trūkumų, todėl būtina analizuoti kiekvieną atskirą proceso grandį ir taikyti jai vadybos siūlomus metodus bandant išspręsti organizacijose kylančias problemas. Darbe pasirinkta tirti vieną iš šių personalo vadybos funkcijų – žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimą. Nuo šios funkcijos efektyvaus įgyvendinimo priklauso kitos personalo vadybos funkcijos – jeigu darbuotojas jausis teisingai įvertintas, jis bus motyvuotas ir stengsis savo darbą atlikti dar geriau. Visi žmogiškųjų išteklių vertinimo funkcijos elementai yra tarpusavyje susiję. Šie elementai identifikuoti ir jų charakteristikos aprašytos *B priede*.

Žmogiškųjų išteklių vadybos teoretikai teigia, kad organizacijos turi panaudoti savo žmogiškuosius išteklius operatyvios ir ilgalaikės veiklos požiūriu. Personalo vertinimui, kaip ir kitoms žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijoms, keliami uždaviniai grupuojami į strateginius, vidutinės trukmės ir trumpalaikius (Gimžauskienė E. 2006). Bendra šių trijų lygių ir uždavinių sistema žmogiškųjų išteklių vertinimo funkcijai identifikuota 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo funkcijos uždavinių sistema

Uždavinių lygis	Uždaviniai
Strateginiai (ilgalaikė perspektyva)	Prioritetinių vertybių apibrėžimas. Veiklos vertinimo sistemos ir atlyginimo už darbą ilgalaikė politika. Ją būtina susieti su ilgalaikės organizacijos strategija.
Valdymo (vidutinė perspektyva)	Vertinimo sistemų, siejančių esamus ir būsimus reikalavimus darbo funkcijoms, sukūrimas. Kvalifikacijos kėlimo vertinimo proceso sukūrimas.
Operatyviniai (trumpalaikė perspektyva)	Vertinimo sistemų diegimas. Kasdienės kontrolės diegimas.

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas, įvertinus vidinę ir išorinę aplinkas, kurios įtakoja vadybos sistemą, buvo identifiкуotas darbuotojų veiklos vertinimo funkcijos tikslas, uždaviniai ir vaidmuo personalo vadybos sistemoje. Ieškant personalo vadybos sistemos tobulinimo galimybių, pasirinkta analizuoti personalo vertinimo funkciją, nes sukūrus ir pritaikius tinkamą darbuotojų vertinimo sistemą, žmogiškųjų išteklių vadyba ir organizacijos veikla taptų efektyvesnė.

2.2. ŽINIASKLAIDOS DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IŠSKIRTINUMAS

Organizacijos pagrindiniai komponentai šių laikų ekonomikoje – tie keli darbuotojai, kurie lemia įmonės produktų unikalumą (Butkus F. S. 2003). Darbuotojas kurs intelektinį produktą ir tai darys gerai tik tuo atveju, jei organizacija vykdys efektyvią personalo vadybą ir suteiks darbuotojui tai, ko jis nori, t.y. taikys tinkamą vertinimo ir motyvavimo sistemą. Pagrindinis uždavinys šiam tikslui pasiekti yra išsiaiškinti, kaip skirtinga vertinimo sistema veikia darbuotojų, kuriančių intelektinį produktą, lūkesčius, darbo efektyvumą.

Dažnai intelektinį produktą kuriančių organizacijų valdymo ypatybė, anot W. S. Humphrey (2006) yra ta, kad vadovų žinios apie tokio produkto kūrimo procesą yra nepakankamos – vadovavimas turėtų būti kitoks nei įprastose organizacijose. Valdant intelektinio produkto kūrimą vadovui yra labai svarbu organizuoti darbą taip, kad atsiskleistų žmonių kūrybiškumas ir iniciatyva. Nurodomi tokie kūrybiškumo stabdžiai:

- organizaciniai (konservatyvi, autoritarinė organizacija);
- grupiniai (dirbant grupėse pasisako tik aktyvistai, o kiti – savo nuomonės neišsako; kūrybiškumą slopina vienalytės grupės);

- asmeniniai (asmeninės nuostatos ir emocijos).

Dėl savo individualumo, kūrybinio darbo pobūdžio ir produkto kūrimo planavimo normatyvų stokos žiniasklaidos produkto kūrimo planavimas yra tik orientacinis, paliekant laiko rezervą galimiems nesklandumams įveikti ir planavimo klaidoms ištaisyti. Intelektinio produkto kūrimas dažniausiai yra kolektyvinis protinis darbas, todėl nustatant laiko rezervą galimiems nesklandumams įveikti, reikia įvertinti kiekvieno komandos nario galimą uždelsimo atlikti užduoti laiką. Tiek ilgesnės trukmės, tiek operatyvūs planai turi būti sudaromi dalyvaujant patiems darbuotojams (Butkus F. S. 2003).

Skirtingai nuo daikto gamybos, intelektualio produkto kūrimo kontrolė ir vertinimas yra neapibrėžtas ir neformalizuotas. Kadangi kuriant intelektualinį produktą didžioji darbo dalis vyksta uždaroje darbuotojo smegenų erdvėje, darbas gali būti kontroliuojamas tik per tarpinių jo produktų pristatymus. Būtina įvertinti, kad intelektualinius produktus kuriantys darbuotojai dažnai tiesiog liguistai reaguoja į bandymus kontroliuoti jų darbą, todėl tai daryti patartina periodinio pasidalijimo darbo patirtimi, supažindinimo su naujomis problemomis, visų darbuotojų kvalifikacinio ugdymo sesijų metu (Butkus F. S. 2003).

Kūrimo proceso kontrolę geriausia sieti su kokia nors vadovo gauta papildoma informacija apie kuriamą produktą, jo kūrimo procesą ar vartotoją: pateikus tą informaciją reikėtų pasidomėti, kaip ji paveiks tolesnį darbą, ir taip gauti kontrolei reikalingų žinių.

Intelektinio produkto kūrimo proceso negalima pamatyti ar paliesti, todėl vadovai negali jo stebėti ar kontroliuoti ir tokios veiklos pamatas turi būti pasitikėjimas. Tačiau praktikoje tai sunkiai realizuojama ir tai yra didelė problema, nes vadovai nustato konkrečius, užsakovo diktuojamus, neatitinkančius kūrėjų norų, terminus, tikėdamiesi, kad darbas bus atliktas greičiau. Todėl kūrybinės grupės dažniausiai dirba nepasitikėjimo aplinkoje.

F. S. Butkus (2003) teigia, kad organizacijose, kuriančiose intelektualinį produktą, darbuotojai nemėgsta administravimo ir valdžios demonstravimo. Intensyvią ir kokybišką darbą geriausiai skatina jo proceso patrauklumas, dažniausiai susijęs su darbo naujumu ir originalumu, – tai ir turi būti vadovų pabrėžiama operatyviai valdant.

Dar labai svarbus aspektas kalbant apie intelektualinį produktą kuriančių asmenų motyvaciją, yra tokių žmonių psichologija. Aukšta kvalifikacija ir bendras kultūros lygis, būdingas organizacijų, kuriančių intelektualinį produktą, darbuotojams, daro juos labai jautriais psichologiniams ir filosofiniams metodams. Būdami ambicingi, aukštai vertindami tiek savo profesiją, tiek savo pastangas, kurios, jų manymu, būtinai turi būti deramai įvertintos ir materialiai atlygintinos kuo didesniu pastoviu darbo užmokesčiu,

pastarojo susiejimą su kasdieniniais veiklos rezultatais jie dažnai supranta kaip nereikalingą dirgiklį. Dėl šios priežasties kyla dideli sunkumai vertinant ir atlyginant kūrybinį darbą.

Kūrybinei užduočiai keliamas tikslas turi būti informuojantis ir nurodantis kryptį, o ne iš anksto nustatytas vertinimo standartas. Blogo įvertinimo grėsmė gali sukelti stresą ir taip slopinti motyvaciją. Vertinant kūrybinį darbą taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad kūrybiškumas yra subjektyvus ir sunkiai įvertinamas. Panašiai kaip ir menas, kūrybinio darbo įvertinimas dažnai yra „skonio reikalas“. Per daug kritiškas įvertinimas gali smarkiai sumažinti darbuotojo motyvaciją. Kūrybinę veiklą reikėtų vertinti, ne tik pagal rezultatus, bet ir pagal atliktų darbų mastą (Mumford M. D. 2000). Pats įvertinimas turėtų būti mokomojo pobūdžio, kadangi aštri kritika gali paveikti neigiamai (Shalley C. E. 2004). Vienas iš būdų tinkamai vertinti kūrybines idėjas yra įtraukti to paties hierarchinio lygio kolegas. Tokiu būdu darbuotojai jausis tinkamai įvertinami ir bus užtikrintas vertinimo patikimumas.

Gera sumodeliuota atlyginimo sistema gali ne tik skatinti kūrybiškumą tiesiogiai, bet ir padėti formuoti kūrybišką įmonės kultūrą. Atlyginimo sistema paaiškina ko įmonė tikisi iš darbuotojų, kokios vertybės yra priimtinos ir kokio atlyginimo galima tikėtis už savo veiklą. Darbuotojų atlyginimui gali būti naudojama daugybė būdų. Tačiau atlyginimas motyvuos tik tuo atveju jei realiai patenkins individualių darbuotojų reikmes. Kai potencialus atlyginimas niekam nėra įdomus, mažai tikėtina, kad darbuotojai elgsis taip kaip norima. Pagrindiniai darbuotojų poreikiai yra pinigai, lengvatos, darbo sauga, autonomija, kokybiškos darbo sąlygos, susidomėjimas darbu, pasiekimų pripažinimas, galimybės mokytis ir pan. Kiekvienam žmogui šių reikmių santykinė svarba yra skirtinga. Pastaruoju metu įmonės vis dažniau atlygina lengvatomis – atostogomis, sveikatos priežiūros paslaugomis, draudimais, pensijų planais, lanksčiu darbo laiku ar mokymais. Visų šių priemonių tikslas didinti darbuotojų lojalumą, pasitenkinimą ir skatinti tam tikrą elgesį.

Atlyginimo priemonės grubiai galima suskirstyti į vidinės ir išorinės motyvacijos priemones. Vidinė motyvacija atsiranda dėl pasitenkinimo savo darbu, o išorinė, atsiranda gaunant atlyginimą už darbą. Vidinės motyvacijos priemonės – tai įdomaus darbo pasiūlymas, autonomijos didinimas, profesinio tobulėjimo galimybių suteikimas (Martins E. C., Terblanche F. 2003). Išorinės motyvacijos priemonės – tai piniginis atlyginimas, premijos, apdovanojimai, atostogos ir pan. Būtent vidinė motyvacija yra pagrindinė kūrybiškumo varomoji galia. Tačiau tyrinėtojai tvirtai nesutaria kaip kūrybiškumą įtakoja išorinės motyvacijos priemonės. Manoma, kad tam tikromis aplinkybėmis jos gali paveikti neigiamai, kadangi nukreipia dėmesį nuo eksperimentavimo į užduočių atlikimą laikantis taisyklių ir formalumų (Shalley C. E. ir kt. 2004; Mumford M. D. 2000). Žinoma tai neliečia įprasto piniginio atlyginimo, kuris laikomas savaime suprantamu.

Kūrybiškumui palanki atlyginimo sistema neturėtų prieštarauti anksčiau paminėtoms kūrybiškos kultūros vertybėms. Jei bus atlyginama tik už patikrintų ir patikimų metodų panaudojimą ir darbą atliekamą be klaidų bus žlugdomas eksperimentavimas ir įtvirtinama rizikos vengimo kultūra. Atlyginant tik individualų kūrybiškumą bus slopinamas grupinis kūrybiškumas (Martins E. C., Terblanche F. 2003). Kūrybiškumą galima paskatinti darbuotojus įtraukiant į inovacinį procesą. Tai reiškia, kad įmonėje turi būti atlyginama už naujų idėjų siūlymą. Skaidrus idėjų vertinimo procesas ir galimybė įgyvendinti savo idėjas užtikrina, kad darbuotojų kūrybiškumas būtų tęstinis.

Patartina, atlyginimo sistemą modeliuoti atsižvelgiant į kultūrinės vertybes, kurias įmonė nori įdiegti. Kiekvienoje konkrečioje situacijoje reikia parinkti atitinkamą išorinių ir vidinių motyvavimo priemonių mišinį, atsižvelgiant į skirtingų žmonių poreikius ir jų vykdomų užduočių pobūdį (Mumford M. D. 2000).

Kalbant apie darbo užmokestį, kaip apie darbuotojo įvertinimo išraišką, intelektinį produktą kuriančių darbuotojų veiklos vertinimas gana sudėtingas. Organizacija turi žinoti, koks vertinimo būdas – ar pagal turimas žinias, ar pagal turimą kvalifikaciją, ar pagal pasiektus rezultatus, jų naudą organizacijai, atrodo teisingas darbuotojui. Patikimiausia intelektinį produktą kuriančius darbuotojus vertinti pagal visus šiuos kriterijus. Tik prieš tai reikia nustatyti, koks yra kiekvieno kriterijaus reikšmingumas ir sukurti darbuotojų veiklos vertinimo sistemą pagal tuos kriterijus.

Viena iš efektyviausių paskatų intelektinio produkto kūrėjams gali būti galimybė sukurti originalų produktą, išsiugdyti jo sukūrimui reikalingus svarbius profesinius įgūdžius. Paprastai intelektinių produktų kūrėjai būna jautrūs ir vaizdingam viešam įvertinimui ir pagerbimui. Taip pat, F. S. Butkus (2003) mano, kad tokie žmonės būna labai ambicingi ir nepakenčiantys kišimosi į jų veiklą ir jos organizavimą.

Žiniasklaidos organizaciją tam tikrais atvejais galima vadinti virtualiąja organizacija. Dažnas atvejis, kai žurnalistas ar komanda turi keliauti ne tik savo šalies teritorijoje, bet ir vykti į kitas šalis trumpam ar ilgesniam laikui. Įvertinti tokius darbuotojus yra sudėtingiau, nes nėra galimybės jų nuolat kontroliuoti, jiems suteikiama didesnė laisvė. Taigi vadovai šiandien susiduria su nauja realybe – virtualiaisiais darbuotojais. Globalizacija ir pažangios technologijos suteikia galimybę vadovauti ir tokiam personalui, tačiau reikia tinkamai parengti organizacijos darbuotojų vertinimo strategiją.

Kūrybiški rezultatai ypač priklauso nuo atskirų darbuotojų kūrybiškumo. F. Galtonas, kuris yra laikomas kūrybiškumo psichologijos pradininku, tyrinėdamas duomenis apie žymius mokslininkus ir menininkus padarė išvadą, kad jų gabumai yra įgimti, todėl ilgą laiką buvo manoma, kad kūrybiškumas yra tik genijams būdinga savybė (Almonaitienė J. 2000). Tačiau tolimesni tyrimai parodė, kad šią

savybę lemia daugelis vidinių ir išorinių veiksnių, kurie nebūtinai yra įgimti. Literatūroje skiriami tokie kūrybiškumo komponentai:

- gebėjimai;
- žinios;
- asmenybės bruožai;
- motyvacija;
- aplinkos kontekstas.

Kūrybiškumas visų pirma siejamas su taip vadinamais divergentinio mąstymo gebėjimais, įgalinančiais formuluoti naujas problemas ir ieškoti įvairių tos pačios problemos sprendimo variantų. Gebėjimams taip pat priskiriamas intelekto koeficientas, įgūdžiai atlikti tam tikrą veiklą ir intelekto stilius. Žinios yra tam tikras atspirties taškas kūrybai. Kaip rodo tyrimai kūrybiški sprendimai dažniausiai padaromi srityse, kuriose turima daugiausiai žinių. Identifikuojami dažniausi kūrybiškų asmenybių bruožai:

- teigiamas savęs vertinimas ir pasitikėjimas savimi;
- nepriklausomas elgesys ir savarankiškumas;
- originalumas, individualizmas ir nekonvencionalumas;
- atvirumas naujovėms ir lankstumas;
- nuoseklumas ir atkaklumas;
- impulsyvumas.

Kūrybiškai veikiantiems individams taip pat būdinga vidinė motyvacija, skatinanti įsitraukti į tam tikrą veiklą, ne dėl siekio gauti užmokestį, bet dėl to, kad jiems pati veikla yra įdomi ir maloni. Kūrybiškumą gali slopinti arba skatinti socialinė ir fizinė aplinka. Teigiamai veikia draugiškas kolektyvas, supratingas vadovas ir rami aplinka.

Aptarti individualaus kūrybiškumo komponentai lemia daugumą vadybos priemonių ir organizacinių reikalavimų, kurie turi būti patenkinti, siekiant sukurti kūrybišką aplinką. Vienas iš paprasčiausių būdų – tai kūrybiškų asmenybių atranką ir įdarbinimas. Tačiau nereikia pamiršti, kad kūrybiški gali būti visi darbuotojai, todėl kartais grupinis kūrybiškumas arba kūrybinio mąstymo metodų panaudojimas gali būti efektyvesnis nei individualios kūrybinės pastangos.

Vertinant žiniasklaidos darbuotoją reikia atsižvelgti į tai, jog žurnalisto profesija pasižymi įtemptomis darbo sąlygomis, neprognozuojamomis darbo valandomis, o taip pat ir pavojingumu. Į šias minėtas žiniasklaidos sektoriaus darbuotojams ir jų veiklai būdingas savybes bus atsižvelgta

analizuojant teorinius personalo vertinimo modelius ir identifikuojant šių teorinių modelių pritaikymo žiniasklaidos darbuotojams galimybes.

2.3. SKIRTINGOS PERSONALO VERTINIMO TEORIJOS IR JŲ TAIKYMO GALIMYBĖS

Šiame skyriuje bus analizuojamos mokslininkų darbuose pateikiamos personalo vertinimui skirtos teorijos, prieš tai išnagrinėjus, koks yra šios žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos tikslas ir uždaviniai. Bus tiriamos teoretikų pastebimos dažniausios vertinimo klaidos. Analizuojamos žmogiškųjų išteklių vertinimo teorijų ir metodų taikymo žiniasklaidos sektoriaus personalui vertinti pritaikymo ribos ir galimybės.

2.3.1. Žmogiškųjų išteklių vertinimo objekto, tikslo ir uždavinių analizė

Nors ne kiekvienas žmogiškųjų išteklių vadybą nagrinėjantis teoretikas pateikia personalo veiklos vertinimo apibrėžimą, toliau siūlomi apibūdinimai bus susisteminti ir pasirinktas tiksliausias. Pirmiausia reikia pasakyti, kad, kaip teigia D. Dobija (2005), vertinimas ekonomine prasme įmanomas, kai egzistuoja rinka ir mainų kaina gali būti įvertinta. Kaip mainų kainą, kuri suteikta rinkos, mokslininkė pateikia atlyginimą. Šiek tiek kitaip darbuotojų vertinimą apibūdina G. Dessler (2001). Anot mokslininko, tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Turi būti nustatyti darbo atlikimo standartai, kad darbuotojas būtų supažindintas su vertinimo kriterijais ir rezultatais ir taip motyvuotai ištaisytų darbo atlikimo trūkumus ir vėliau dirbtų geriau.

E. Gimžauskienė (2006) veiklos vertinimą apibrėžia kaip duomenų kaupimo ir informacijos analizės procesą, skirtą sprendimams priimti ir koordinuoti, siekiant užtikrinti visų organizacijos hierarchinių lygių veiklos ir pasiekimų/rezultatų įvertinimą pagal konkrečius rodiklius ar kriterijus bet kuriuo laiko momentu. Iš to seka, kad veiklos vertinimo procesas yra nuolatinis periodiškai atsinaujinantis darbuotojų veiklos rezultatų matavimas, kontrolė ir pritaikymas visais hierarchiniais veiklos lygiais, skirtas ateities veiklai planuoti ir priimamiems sprendimams pagrįsti. Tokiu apibrėžimu, kaip pakankamai tikslu, pasirinkta vadovautis šiame darbe.

P. S. Horton (2007) apibūdina personalo veiklos vertinimo sistemą – tai, anot jos, svarbus veiklos valdymo sistemos elementas. Kai kurios žmogiškųjų išteklių vertinimo formos jau gyvavo nuo pat organizacijų įsisteigimo pradžios ir buvo personalo paaugstinimo pareigose atrankos, taip pat didesnio

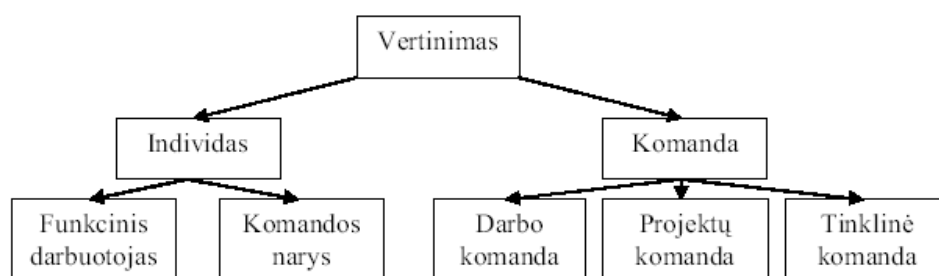
atlyginimo ar atleidimo pagrindas. Mokslininkė pastebi, jog anksčiau vadovybė vertino, remdamasi stebėseną ir subjektyviais vertinimais, ir neįtraukdavo personalo į tą veiklą.

Prieš pradėdant analizuoti žmogiškųjų išteklių vertinimo problemas, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kokie veiksniai skatina darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Juk, jeigu darbuotojai jaučia pasitenkinimą dirbdami organizacijoje, jie labiau stengiasi sąžiningai dirbti, imasi iniciatyvos.

P. S. Horton (2007), analizuodama darbuotojų pasitenkinimo veiksnius, pateikia efektyvios vertinimo sistemos sukūrimo įtaką personalo pasitenkinimui darbu ir organizacija. Ji nurodo, jog gerai suplanuota ir įgyvendinta veiklos vertinimo sistema gali:

- sukurti sistemą, kuri susies organizacijos strategiją ir žmogiškųjų išteklių politikos kryptis ir veiklą su asmenimis ir pareigybėmis;
- suteikti daugiau aiškumo darbuotojams, aiškinantis, ko iš jų yra reikalaujama;
- reguliariai informuoti asmenis apie jų veiklą, pranašumus, trūkumus ir plėtros galimybes;
- suteikti galimybę vadovams nustatyti prastos veiklos apraiškas ir imtis veiksmų jai ištaisyti;
- pagerinti darbo aplinką organizacijoje;
- informuoti, kiek žmogiškieji ištekliai prisideda prie strateginių organizacijos tikslų;
- užtikrinti, kad visos veikiančio proceso grandys siektų numatytų tikslų;

R. Alonderienė ir I. Bakanauskienė (2004) pateikia galimus žmogiškųjų išteklių vertinimo objektus (žr. 2.3 pav.).



2.3 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo objektai

Pastaba: paveikslas sudarytas autorės, remiantis visų analizuotų mokslininkų išdėstytomis pozicijomis

Reikia išskirti du pagrindinius žmogiškųjų išteklių vertinimo objektus: darbuotojus kaip individus ir darbuotojus kaip komandą. Tradiciškai personalo vertinimas suprantamas kaip procesas, kurio metu įmonėse įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms pareigoms. Šią funkciją atlieka neformaliai ir pastoviai visi tiesioginiai vadovai.

Šiandien veiklos vertinimas yra gana plačiai naudojamas vadovaujančiam, administraciniam, techniniam ir kitų specialybių personalui vertinti, tačiau nėra dažnai naudojamas vertinant darbuotojus, dirbančius fizinį darbą. Galima išskirti šiuos žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo tikslus įgyvendinančius uždavinius:

- darbuotojo atliekamo darbo įvertinimas pagal įmonės parengtus sisteminius kriterijus;
- darbuotojo ir premijų diferencijavimas (pagal konkrečius rezultatus);
- personalo sprendimų (paaukštinti, perkelti į kitą darbo vietą ir kt.) kokybės gerinimas;
- atgalinio ryšio darbuotojams suteikimas apie jų darbą: nurodant ką konkrečiai jie turėtų patobulinti savo darbe; išreiškiant pripažinimą už konkrečiai įvardinamus gerai atliekamo darbo aspektus;
- darbuotojų motyvacijos koreguoti savo elgesį, mokytis ir tobulėti didinimas;
- įmonės darbuotojų mokymosi ir tobulinimo poreikių ir kryptių nustatymas;
- personalo atrankos sistemos efektyvumo patikrinimas.

Siekdama įgyvendinti minėtus uždavinius, organizacija turi pasitelkti įvairius kokybinius ir kiekybinius mokslinius metodus ir juos pritaikyti žmogiškųjų išteklių vertinimui, siekiant, kad jis būtų efektyvus.

2.3.2. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo įgyvendinimo klaidos

Yra daug įvairių teorijų ir nuomonių apie darbuotojų veiklos vertinimą. Dauguma jų suformuluota analizuojant motyvavimą organizacijose, gaminančiose tradicinį produktą – gaminį, arba teikiančiose paslaugas. Tačiau darbuotojų, kuriančių intelektualinį produktą, vertinimas, kaip ir pati intelektualinio produkto sąvoka, yra nauja sritis ir mokslininkų dar mažai analizuota.

Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių vadybos uždavinių – pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų: skatinti ir motyvuoti darbuotojus. Kadangi organizacijos bendros veiklos tikslai savaime nesutampa su žmogaus tikslais, kurių siekdamas jis tampa organizacijos nariu, žmogiškųjų išteklių vadybos praktika žino gausybę būdų, kaip sužadinti darbuotojo iniciatyvą organizacijai reikiama linkme (Butkus F. S. 1998, p.34).

Personalo motyvacijos modelius nagrinėjančių mokslininkų darbuose akcentuojama darbuotojų įtraukimo į valdymo sprendimų priėmimo procesą reikšmingumas bendram organizaciniam efektyvumui, kai pasitenkinimas darbu turi įtakos valdymo efektyvumui. Laikantis darbuotojų indėlio vertinimo politikos, darbuotojai turi dalyvauti organizacijos rezultatų vertinimo procese.

Darbuotojų vertinimas dažniausiai yra atliekamas neformaliai ir daugelis vadovų mano, kad to pakanka. Didesnių įmonių vadovai dažniausiai sutinka, kad formalus vertinimas būtinas, bet jie susiduria su kitomis problemomis, tokiomis kaip žinių trūkumas kaip dažnai reikėtų vertinti kūrybinius darbuotojus, kokius kriterijus pasirinkti ir kokie vertinimo metodai būtų efektyviausi.

Nūdienos ir ateities sudėtingoje ir dinamiškoje verslo aplinkoje įmonių vadovybei kyla poreikis nuolat vertinti savo žmogiškųjų išteklių fondą, siekiant nustatyti, ar organizacijoje yra tinkamos kompetencijos darbuotojų, gebančių įgyvendinti parengtas verslo strategijas (Ginevičius R., Paliulis N. K., Chlivickas E., Merkevičius J. 2006, p. 377–378).

Darbuotojų veiklos vertinimo svarba siekiant personalo valdymo efektyvumo nurodoma S. F. Butkaus (2003) moksliniuose darbuose. Jis teigia, kad yra būtinas tikslus ir aiškus visų darbuotojų vertinimas, todėl šiuolaikinėse ir ypač ateities organizacijose efektyvios darbo vertinimo sistemos įgyvendinimas bus viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių vadybos padalinio funkcijų.

Įvertinti personalo pasitenkinimo darbu ir motyvuojančių ir darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių efektyvumą organizacijoje galima išsiaiškinus, kaip darbuotojai vertina:

- formalią aplinką: darbuotojų pasitenkinimas darbu, darbovieta, darbo sąlygomis, įmonės struktūros ir taisyklių aiškumas;
- vadovavimą ir vidinę komunikaciją: tiesioginis vadovavimas, vidinė įmonės komunikacija, problemų sprendimas, įvertinimas, pagarba, pripažinimas;
- atlyginimą už darbą: atlyginimo teisingumas, papildomi atlygiai, stresas darbe, darbo ir asmeninio gyvenimo dermė;
- įmonės įvaizdį: požiūris į įmonę, įmonės politikos suvokimas;
- suteikiamas galimybės: tobulėjimo galimybės ir karjeros galimybės;
- santykius su bendradarbiais: asmeniniai santykiai su bendradarbiais, komandinis darbas.

Išanalizavus šiuos veiksnius, galima įvertinti, ar efektyviai žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai motyvavimo priemonėmis skatina darbuotojų lojalumą įmonei ir didina jų pasitenkinimą darbu. Vienas iš žmogiškųjų išteklių vadybos vertinimo aspektų – kaip šios vadybos specialistai įgyvendina darbo humanizavimo projektus, kurie turi įtakos darbuotojų motyvacijai ir lojalumui organizacijai (Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. 2002). Analizuojant žmogiškųjų išteklių vadybos darbą, reikia įvertinti kaip įgyvendinti šie darbo humanizavimo aspektai:

- užtikrinamas darbuotojų saugumas darbo metu;
- techniniu ir ekonominiu požiūriu tinkamai organizuojama darbo vieta;

- gerinamos darbo sąlygos – vadovai privalo atsižvelgti ir į darbuotojo nematerialinius poreikius;
- didinamas laisvės ir atsakomybės laipsnis;
- suteikiama galimybė asmeniniam pripažinimui;
- patenkinamas socialinių kontaktų poreikis darbo metu.

Šie darbo reikalavimai formuoja organizacijos žmogiškųjų išteklių politiką, reikalaujančią atsižvelgti į tai, kad darbuotojas dirbdamas siekia ne tik materialinio atlygio, bet ir savo sugebėjimų panaudojimo, asmeninio pripažinimo ir socialinių kontaktų. Darbuotojų vertinimo metu dažniausiai pasitaikančios klaidos susistemintos 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vertinimo klaidos

Vertinimo klaida	Klaidos apibūdinimas ir sprendimo galimybės
Neaiškūs standartai	Vertinimo skalė pernelyg nekonkreči, kad ją būtų galima vienareikšmiškai interpretuoti. Ši trūkumą paprasčiausia ištaisyti papildomai apibrėžiant kiekvieną vertinimo kriterijų ir jo rodiklį.
„Aureolės“ efektas	Pavaldinio vertinimas pagal vieną kriterijų sąlygoja, kaip tas asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus. Šios problemos galima išvengti, jei suvokiama, kad ji egzistuoja.
Centristinė tendencija	Visi darbuotojai vertinami maždaug vidutiniškai. Problemos galima išvengti ne naudojant pažymių vertinimo skalę, o ranguojant darbuotojus, nes šiuo atveju reikia surikiuoti visus darbuotojus.
Atlaidumas arba griežtumas	Kai vadovai linkę visus pavaldinius vertinti vien gerai arba blogai. Ją taip pat galima įveikti darbuotojus ranguojant.
Šališkumas	Darbuotojų vertinimo rezultatams turi įtakos tokie veiksniai kaip amžius, rasė, lytis. Vertintojus reikia iš anksto perspėti apie tokias galimas šališkumo padiktuotas problemas ir mokyti objektyvumo.

Personalo veiklos vertinimas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių vadybos efektyvumo vertinimo aspektų, todėl norint siekti idealios žmogiškųjų išteklių vadybos, privalu vengti tokių vertinimo klaidų ir siekti sukurti tokią vertinimo programą, kad įvertinimas visoms dalyvaujančioms pusėms atrodytų kuo teisingesnis.

Darbo atlygis yra viena iš svarbiausių priežasčių, skatinančių darbuotojus dirbti efektyviai ir našiai ir būti lojaliems įmonei. Įvertinant žmogiškųjų išteklių vadybos efektyvumą darbuotojų atlygio sistemos aspektu, reikia atsižvelgti į šiuos veiksnius (Ginevičius R., Paliulis N. K., Chlivickas E., Merkevičius J. 2006, p. 378–379):

- ar atlygio sistema skatina įgyvendinti įmonės strategiją;
- ar nauji darbuotojai renkasi darbą taip pat ir dėl atlygio sistemos;
- ar atlygio sistema perteikia darbuotojų asmenines vertybes ir organizacijos kultūrą;
- ar atlygio sistema padeda išlaikyti darbuotojus organizacijoje ir prisideda prie lojalumo organizacijai palaikymo;
- ar teigiama atlygio sistema teikia darbuotojams pasitenkinimo;
- ar atlygio sistema yra pakankamai lanksti ir gali keistis, atsižvelgiant į išorinės aplinkos įtaką arba naujas verslo galimybes;
- ar atlygio sistemos palaikymo bendrosios sąnaudos yra mažesnės už jos teikiamą naudą.

Taigi analizuojant žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų darbo efektyvumą, reikia įvertinti ar jų sukurta ir praktikuojama darbo apmokėjimo sistema teigiamai įgyvendina visus prieš tai išvardintus veiksnius ir jos nešama naudą organizacijai ir darbuotojams.

Jeigu darbuotojai vertinami netinkamai, organizacijoje gali iškilti didelių problemų, tokių kaip konfliktai, nepasitenkinimas ir kt. Todėl įvertinant šios žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos vykdymo efektyvumą, reikia stebėti ar nekyla konfliktų tarp viršininkų ir pavaldinių, neišprovokuojami netikę poelgiai (Dessler G. 2001). Jei tokių problemų nekyla, vadinasi darbuotojų vertinimo funkcija atliekama efektyviai. Jeigu, deja, pasitaiko tokių atvejų, reikia ieškoti priežastinių ryšių ir keisti netinkamai pasirinktą vertinimo strategiją.

2.3.3. Žmogiškųjų išteklių vertinimo teorijų analizė

Dažnai žmogiškųjų išteklių vadybos teoretikai sutinka, jog būtų sudėtinga rasti pavojaingesnę vadovo darbo sritį negu pavaldinių darbo vertinimas. Paprastai darbuotojai per daug optimistiškai vertina savo darbo atlikimo lygį, be to, jie supranta, kad didesnis atlyginimas, karjera ir dvasinė ramybė priklauso nuo vertinimo rezultatų. Jau vien dėl šių priežasčių vertinti pavaldinių darbo atlikimą sudėtinga; tačiau dar daugiau keblumų gali kilti dėl įvairių organizacinių sunkumų, kai labai lengva suabejoti, ar darbuotojas buvo teisingai įvertintas. Todėl daugelis ekspertų įrodinėja, kad negalima pasikliauti vien tradiciniais darbuotojų vertinimo metodais. Jie teigia, kad dauguma tradicinių

vertinimo sistemų neskatina darbuotojų geriau dirbti ir tobulėti. Dar daugiau, šios sistemos sukelia konfliktus tarp viršininkų ir pavaldinių, išprovokuoja netikusius poelgius.

Kaip objektyvaus personalo veiklos vertinimo pavyzdį galime laikyti žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos modelį, kuris gali būti sėkmingai tobulinamas teoriškai ir realiai funkcionuoti praktikoje. Tačiau A. Jonušauskas ir A. Makštutis (2007) tvirtina, kad jei šis modelis bus patvirtintas neatlikus bandomojo proceso detalios analizės, tada žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistema bus neefektyvi priimant optimaliausius sprendimų variantus. Taigi mokslininkai atliko žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimo modelio rengimo analizę, aprašė jo įgyvendinimo etapus ir ištyrė pavienius modelio etapus. Pirmiausia autoriai išskyrė šiuos etapus:

- I etapas. Organizacijos specialybių kodų sistema.
- II etapas. Organizacijos pareigybių kodų sistema.
- III etapas. Pagrindinių kodų sąrašas.
- IV etapas. Organizacijos pareigybių ir pagrindinių kodų sąrašas.

E. Gimžauskienė (2006) personalo veiklos vertinimą pasirinko analizuoti kitu aspektu. Ji atskleidžia, kaip organizacijos vertybės apsprendžia veiklos vertinimo proceso pobūdį ir turinį, o veiklos vertinimą analizuoja kaip valdymo apskaitos funkciją. Ji teigia, jog darbuotojų veiklos vertinimo proceso nuolatinį veikimą ir savo funkcijų realizavimą užtikrina nuolat veikianti valdymo apskaitos sistema. E. Gimžauskienės (2006) personalo veiklos vertinimą organizacijos vertybių pagrindu galima papildyti Ch. K. Barto (2001) pateikiama tos pačios koncepcijos analize. Šis autorius taip pat teigia, jog yra nepaneigiama sąsaja tarp organizacijos vertybių ir jų įtakos žmogiškųjų išteklių vertinimo vadybai.

A. Jonušauskas ir A. Makštutis (2007) teigia, jog pasiekti organizacijose optimalų žmogiškųjų išteklių vadovavimo ir planavimo lygį laiduoja parengta žmonių kokybinio ir kiekybinio vertinimo sistema. Šie mokslininkai žmogiškųjų išteklių kiekybinį ir kokybinį vertinimą apibūdina kaip žmonių karjeros planavimo pakopinių aprašymų (standartų) organizacijoje griežta visuma. Žmogiškųjų išteklių kokybinio ir kiekybinio vertinimo sistemos sukūrimo tikslas, anot mokslininkų – padėti organizacijai standartizuoti ir optimizuoti personalo darbo veiksmų valdymą.

D. Dobija (2005) pritaiko jau minėtą žmogiškųjų išteklių matavimo modelį praktiškai, norėdama įrodyti jo teisingumą. Ji, kaip mokslinį metodą pasirenka skaitmeninę modelio iliustraciją. D. Dobija, atlikusi kiekybinio vertinimo analizę, teigia, jog yra tam tikros žinios, kurios negali būti taip paprastai įvertintos, kai darbuotojo efektyvumas yra aukštesnis nei iš jo reikalaujama. Tai yra ypatingi

sugebėjimai, kurie sukuria naujoves, yra vertinami rinkoje ir turi būti tinkamai įvertinti organizacijos viduje norint išlikti konkurencingiems. Tai – kūrybiškumas.

E. Gimžauskienė, skirtingai nei A. Jonušauskas ir A. Makštutis ar D. Dobija, personalo vertinimo metodikos nesistengia išreikšti per konkrečius kodus ir kiekybinę sistemą. Ji kaip svarbiausią žmogiškųjų išteklių vertinimo procesui reikalingą teorinį modelį pateikia konkuruojančių vertybių modelį. Šio modelio, kaip personalo vertinimo priemonės, pagrindinės matricos ašys yra vidinė vs išorinė orientacija ir lankstumas vs kontrolė, o jų susikirtimo ribojamos erdvės nurodo tipinius vadybos modelius, kuriuose dominuoja skirtingos vertybės. E. Gimžauskienė teigia, jog tolesniems žmogiškųjų išteklių vertinimo pobūdžio tyrimams konkuruojančių vertybių modelis yra tinkamas teorinis pagrindas, nes būtent organizacijos lankstumas ir labiau išreikšta orientacija į išorinę verslo aplinką ar vidinę veiklą lemia informacinius vadybos poreikius, o tuo pačiu ir žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo pobūdį.

Apibendrinant E. Gimžauskienės teorines prielaidas dėl žmogiškųjų išteklių vertinimo, jog organizacijų, kurioms būdingos skirtingos vertybės, personalo vertinimo procesas skirsis ne tik sudėtingumu ir skirtingu veiklos prioritetams suteikiamu svoriu, bet ir dominuojančių žinių pobūdžiu. Tai leidžia daryti prielaidą, jog personalo veiklos vertinimas gali būti objektyvus, t.y. paremtas formaliomis vertinimo priemonėmis (kaip pavyzdį galima pateikti jau minėtą A. Jonušausko ir A. Makštučio kodavimo sistemą), arba subjektyvus, paremtas informacijos ir žinių pasidalijimu ir vadovų intuicija, patirtimi ir žiniomis.

Analizuojant objektyvų ir subjektyvų žmogiškųjų išteklių vertinimą, indėlį įnešė ir P. S. Horton (2007). Ši mokslininkė pateikia 360 laipsnių vertinimo modelį, kurio pagrindu galima išvengti vertinimo subjektyvumo ir atsiverti labiau subalansuotam visų veiklos sričių vertinimui. Toks daugiadimensis požiūris apima ekspertus, pavaldinius, išorės klientus ir vadovybę. Šia sistema siekiama visapusiškai įvertinti individo veiklą.

Kodėl reikia įvertinti darbuotoją?

Yra trys priežastys, dėl kurių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldinių darbą. Pirmoji: darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaugstinimo ar jo atlyginimo padidinimo. Antroji: darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu, ir įtvirtinti privalumus. Galiausiai darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus ir privalumus galima koreguoti jo karjeros planą.

Kas turėtų vertinti?

Dažniausiai darbuotojo darbą vertina jo tiesioginis vadovas. Tai gana nesudėtinga ir logiška. Tiesioginis vadovas turėtų geriausiai išmanyti savo pavaldinio darbą, be to, jis yra atsakingas. Nors praktika, kai darbuotojo darbą vertina jo tiesioginis vadovas, yra labai paplitusi, tačiau tai kartais net nėra rekomenduotina. Pavyzdžiui, vadovas gali nežinoti, kaip darbuotoją vertina klientai ar kolegos, kurių darbas priklauso nuo vertinamojo, taip pat gali būti, kad tiesioginis vadovas iš anksto yra teigiamai ar neigiamai nusistatęs prieš savo pavaldinį. Todėl kartais vertinant darbuotojus taikomi ir alternatyvūs būdai:

- kolegų vertinimas – kai vienas darbuotojas vertina kito darbą.
- vertinimo komitetai – komitetus paprastai sudaro tiesioginis darbuotojo vadovas ir dar 3–4 kiti vadovai. Šitaip galima išvengti šališko individualaus vertinimo.
- įsivertinimas – darbuotojui leidžiama pačiam įvertinti savo darbą. Paprastai toks vertinimas būna dvejopas: ir tiesioginis vadovas įvertina darbuotoją, ir darbuotojas įvertina pats save.
- pavaldinių vertinimas – pavaldiniams leidžiama įvertinti savo tiesioginius vadovus. Šis procesas kai kurių autorių vadinamas „nukreiptu į viršų grįžtamuoju ryšiu“. Toks grįžtamasis ryšys gali padėti aukščiausiems vadovams sužinoti apie žemesnio rango vadovų vadovavimo stilių, pastebėti bendravimo su žmonėmis problemas ir, jei reikia, pataisyti kai kurių vadovų darbo stilių.
- 360 laipsnių grįžtamasis ryšys – informacija apie darbuotoją surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ar išorės klientų. Paprastai jis taikomas darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, o ne priimti sprendimams dėl atlyginimo didinimo.

Kas turėtų būti vertinama?

Iš gautų tyrimo rezultatų Ch. K. Barto atranda dar vieną įdomų pastebėjimą, kad nuostata ir įžvalgumas turi įtakos žmogiškųjų išteklių vertinimui. Autoriaus atlikta kitų mokslininkų darbų analizė rodo, jog kiti autoriai akcentuoja tik žinių ir įgūdžių aspektus (išsilavinimo laipsnis, mokymosi valandos ir pan.) kaip kokybinio vertinimo kriterijų. Tai greičiausiai atsitiko todėl, kad šiuos kintamuosius yra lengviausia išmatuoti. Iš kitos pusės, nuostatą apie organizaciją ir kiekvieno darbą nėra paprasta užfiksuoti kiekybiniais dydžiais. Ch. K. Barto studija rodo, jog dėl gaunamos naudos iš organizacijos vertybių įtakos nustatymo žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemai, tai turėtų būti papildomas žmogiškųjų išteklių vadybos uždavinys. Apibendrinant reikia pasakyti, jog Ch. K. Bartas

įdėjo indėlį į personalo vadybos tobulinimą įrodydamas ryšį tarp efektyvaus žmogiškųjų išteklių vertinimo ir aukšto veiklos efektyvumo.

Kitoki požiūrį į organizacijos žmogiškųjų išteklių vertinimą pateikia I. Mačerinskienė ir R. Viržintaitė (2003). Jos į analizuojamą problemą žvelgia per trijų pagrindinių teorinių požiūrių į žmogiškojo kapitalo matavimą prizmę. Remiantis šiais požiūriais, galima išskirti konkrečius matavimo metodus:

- požiūris į žmogiškojo kapitalo matavimą remiantis patirtomis sąnaudomis (visų išlaidų, patirtų individo ir organizacijos, kurios laikomos investicijomis į žmogiškąjį kapitalą, suma ir kt.).
- požiūris į žmogiškojo kapitalo matavimą vertinant gautą rezultatą (kvalifikacijos, kompetencijos įvertinimas ir kt.).
- požiūris į žmogiškojo kapitalo matavimą įvertinant būsimas pajamas (darbuotojų būsimas rinkos sąlygojamas atlyginimas, pasitenkinimo dėl patobulintų sugebėjimų dėl investicijų į žmogiškąjį kapitalą lygis ir kt.).

Pagrindiniai darbuotojų vertinimo metodai.

Vertinimas paprastai atliekamas taikant vieną ar daugiau formalių metodų, kurie dažnai organizacijų vadovybės ar personalo skyriaus papildomi neformaliais metodais. Toliau bus analizuojami ir susisteminti mokslininkų siūlomi žmogiškųjų išteklių įvertinimo metodai ir bus nagrinėjama galimybė juos pritaikyti žiniasklaidos organizacijoms, kurios, kaip jau minėta, pasižymi kūrybiniais ir virtualiosios organizacijos sąlygomis dirbančiais darbuotojais.

1. Grafinės vertinimų skalės metodas

Grafinėje vertinimų skalėje išvardijami kriterijai ir jų vertinimai. *B priede* parodyta grafinė vertinimo skalė, kurioje išvardyti kriterijai (pvz., kokybė, patikimumas) ir jų vertinimas (šiuo atveju nuo nepatenkinamo iki puikaus). Tiesioginis vadovas vertina savo pavaldinius, apveddamas rutuliuku tą vertinimą, kuris pagal pasirinktąjį kriterijų geriausiai apibūdina pavaldinį. Vėliau sumuojami rezultatai pagal visus kriterijus.

Šio metodo šalininkai A. Jonušauskas ir A. Makštutis (2007) kaip pagrindinį personalo vertinimo įrankį pateikia žmogiškųjų išteklių racionalaus naudojimo ir žmonių profesinių gebėjimų kodavimo sistemą. Reikia iš karto paminėti, jog daug kitų mokslininkų prieštarauja tokiems kiekybiniais žmogiškųjų išteklių vertinimams. Ch. K. Bartas (2001) savo moksliniame darbe teigia, kad žmogiškuosius išteklius koduoti yra dažnai nenaudinga ir neefektyvu. Jis ironiškai kritikuoja

mokslininkus, kurie „tvirtina žmogiškajam kapitalui įvertinti suradę stebuklingą formulę ar skaičiavimus“. Jis teigia, jog kiekybiškai tiksliai formulėmis to padaryti beveik neįmanoma.

Šią sistemą A. Jonušauskas ir A. Makštutis apibrėžia kaip tam tikrų simbolių (skaitmenų ir raidžių) kombinacijų variantus, reikalingus identifikuoti įgytas personalo specializacijas ir vykdomas pareigas. Kodavimo sistema yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių kokybinio ir kiekybinio vertinimo sistemos sudedamoji dalis, kurios pagrindu:

- sukuriami tam tikri rėmai, kuriuose organizacijos personalo karjeros sėkmė priklauso 50 proc. nuo paties darbuotojo ir 50 proc. nuo sistemos karjeros kelio pasirinkimo;
- darbuotojui suteikiami pagrindiniai kodai, kurie parodo darbuotojo pareigų vykdymo laiką ir jo kvalifikacinius sugebėjimus, kadangi minėti duomenys yra būtini skiriant darbuotojus į kitas pareigas; tuomet iškart matyti žmogaus galimybės ir jo gebėjimų trūkumai tam tikslui įgyvendinti;
- atsiradus organizacijoje naujoms specialybėms, galima iš karto atrinkti specialistus su tam tikrais gebėjimais ir turima kvalifikacija.

A. Jonušauskas ir A. Makštutis kaip pagrindinį kodavimo sistemos privalumą pateikia kokybišką skyrimą į pareigas prieš tai įvertinus organizacijos žmogiškuosius išteklius. Taip pat kaip ir prieš tai minėti mokslininkai, žmogiškuosius išteklius įvertinti kiekybiškai pasiryžusi ir D. Dobija (2005). Ši mokslininkė pristato žmogiškųjų išteklių matavimo modelį, kurio esmė yra kiekybiškai įvertinti personalo veiklą ir tinkamai motyvuoti darbuotojus. Grafinės vertinimų skalės metodas būtų sėkmingiausiai taikomas ir pripažįstamas žiniasklaidos organizacijos vadovybės ir personalo, tačiau dažniausiai yra nesutariama, kokie turėtų būti tie kriterijai, pagal kuriuos vertinami darbuotojai.

2. Alternatyvus rangavimo metodas

Dar vienas populiarus vertinimo būdas – suranguoti darbuotojus nuo geriausio iki blogiausio pagal kurį nors vieną ar kelis kriterijus. Kadangi paprastai lengviau išskirti geriausius ir blogiausius darbuotojus, nei juos suranguoti, praverčia alternatyvus rangavimo metodas.

Taikant šį metodą naudojama panaši į *C priede* pateiktą formą, kad būtų galima nustatyti, kuris darbuotojas pagal tam tikrą kriterijų yra geriausias ir kuris blogiausias. Šitaip paeiliui pasirenkant geriausius ir blogiausius įvertinami visi darbuotojai. Toks vertinimo būdas apsaugotų nuo tokios žiniasklaidos darbuotojų vertinimo klaidos kaip visų darbuotojų vertinimas vienodai, tik vidutiniškai, tik labai gerai ar tik labai blogai. Tačiau toks vertinimas negali aprėpti visų būtinų kūrybinių darbuotojų vertinimo kriterijų, todėl nėra visada tikslus ir tinkamas.

3. Porinio palyginimo metodas

Taikant porinio palyginimo metodą kiekvienas vertinamasis pavaldinys suporuojamas ir palyginamas pagal kiekvieną kriterijų su kitu pavaldiniu. Taikant šį metodą naudojama lentelė, kurios pavyzdinis variantas pateiktas *D priede*. Joje pagal kiekvieną kriterijų surašomos visos įmanomos darbuotojų poros. Paskui vadovas pagal kiekvieną kriterijų pažymi, kuris iš dviejų darbuotojų yra geresnis (parašydamas pliusą arba minusą). Vėliau sumuojama, kiek kartų darbuotojas pagal kuri nors kriterijų buvo pripažintas geresniu.

Toks vertinimo metodas iš dalies galėtų būti įgyvendintas žiniasklaidos organizacijose dėl to, kad būtų lengva palyginti tokiose pat sąlygose dirbančio personalo veiklą ir rezultatus, taip darbuotojams įrodant jų vertinimo teisingumą ir kodėl jie įvertinti geriau ar blogiau už kolegas. Tačiau dažnai palyginti žiniasklaidos darbuotojų nepavyktų, nes jų darbo sąlygos labai dažnai kinta ir kiekviena darbo situacija yra labai skirtinga. Be to, jei visų darbuotojų rezultatai yra tik prasti arba tik geri, vertinimo rezultatai būtų neefektyvūs, nes, tarkim, visų prastų veiklos rezultatų atveju, palyginimo metodu būtų identifikuoti darbuotojai geriausi ir blogiausi iš prastai pasirodžiusiųjų. Tačiau šis metodas gali būti sėkmingai taikomas kaip papildomas, jau įvertinus darbuotojus pagal privalomus kriterijus.

4. Priverstinio suskirstymo metodas

Pagal priverstinio suskirstymo metodą iš anksto nustatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Pavyzdžiui, vadovas gali suskirstyti darbuotojus tokiu santykiu: 15% dirba labai gerai, 20% – gerai ir vidutiniškai, 30% – vidutiniškai, 20% – vidutiniškai ir prastai, 15% – prastai. Tačiau taikant tokį metodą žiniasklaidos sektoriaus darbuotojams vertinti, tokia sistema būtų neobjektyvi, nes yra sudėtinga įvertinti ar kūrybinis žurnalisto produktas yra prastas, vidutiniškas ar labai geras. Turėtų būti vertinami atskiri tam produktui būdingi kriterijai ir reikalavimų kuriant šį produktą vykdymas.

5. Kritinių įvykių metodas

Taikant kritinių įvykių metodą reikia registruoti neįprastai gerus ar nepageidaujamus darbuotojo su darbu susijusių poelgių pavyzdžius ir aptarti juos kartu su darbuotoju iš anksto numatytais laikotarpiais. Kritinių įvykių metodas dažnai taikomas papildyti rangavimo metodui. Jis verčia vadovą galvoti apie savo pavaldinių vertinimą ištiesus metus, nes kritinius įvykius reikia sukaupti, todėl rangavimas atspindi ne tik pastarojo laikotarpio darbuotojo veiklos rezultatus. Rašydami nuolat papildomą kritinių įvykių sąrašą, vadovai sukaupia konkrečius pavyzdžius, ką būtent pavaldiniai gali padaryti, kad pašalintų savo darbo trūkumus. Šį metodą būtina naudoti žiniasklaidos sektoriaus

darbuotojams įvertinti, nes jo pagalba būtų fiksuojami kritiniai žurnalistų nusižengimai, kuriuos reikėtų nedelsiant taisyti ir vėliau būtų galima įvertinti ar tokie įvykiai nesikartoja. Taip pat ir su sėkmingais rezultatais – būtų galima įvertinti ar tai buvo vienetinis sėkmingas įvykis, ar visa vertinamojo žiniasklaidos darbuotojo veikla yra sėkminga ir efektyvi.

6. Su poelgiais susijusios vertinimo skalės

Su poelgiais susijusi vertinimo skalė – tai toks darbuotojo vertinimo metodas, kai aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo privalumai derinami su kiekybiniu rangavimu, o kiekybinė skalė susiejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ar blogo darbo atlikimo pavyzdžiais. Tokį metodą žiniasklaidos organizacijose patartina derinti su kritinių įvykių metodu tiksliai išanalizuojant darbuotojo elgesį konkrečioje situacijoje, nes tai leistų įvertinti ar pasikartojančiuose įvykiuose darbuotojo elgesys kinta ar išlieka toks pat.

7. Tikslinio valdymo metodas

Taikydamas tikslinio valdymo metodą, vadovas privalo kiekvienam darbuotojui suformuluoti konkrečius, išmatuojamus tikslus ir periodiškai kartu su juo aptarinėti, kaip sekasi šiuos tikslus įgyvendinti. Paprastai tikslinis valdymas suprantamas kaip visą organizaciją apimanti 6 dalių tikslų formulavimo ir vertinimo programa:

- suformuluoti organizacijos tikslus. Sudaromas metinis visos organizacijos veiklos planas, iškeliami tikslai.
- suformuluoti padalinių tikslus. Padalinių vadovai kartu su savo vadovais suformuluoja padalinių tikslus.
- aptarti padalinių tikslus. Padalinių vadovai aptaria tikslus su visais pavaldiniais ir paprašo, kad šie savo ruožtu suformuluotų asmeninius tikslus; kitaip tariant, kiekvienas darbuotojas numato, kaip jis gali prisidėti, įgyvendindamas padaliniui iškeltus tikslus.
- numatyti tikėtinus rezultatus. Padalinių vadovai kartu su pavaldiniais suformuluoja trumpalaikius darbo atlikimo lygio tikslus.
- peržvelgti ir įvertinti darbo atlikimo rezultatus. Pavaldinių vadovai palygina kiekvieno darbuotojo konkretų darbo lygį su planuotu.
- užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Padalinių vadovai periodiškai rengia posėdžius, kurių metu su pavaldiniais aptaria, kaip sekasi siekti planuotų rezultatų.

Ši metodą būtina taikyti žiniasklaidos organizacijose kaip vieną iš pirminių visoje įvertinimo sistemoje. Suformulavus kiekvieno etapo tikslus, juos vykdant patartina taikyti prieš tai analizuotus kiekybinius įvertinimo metodus.

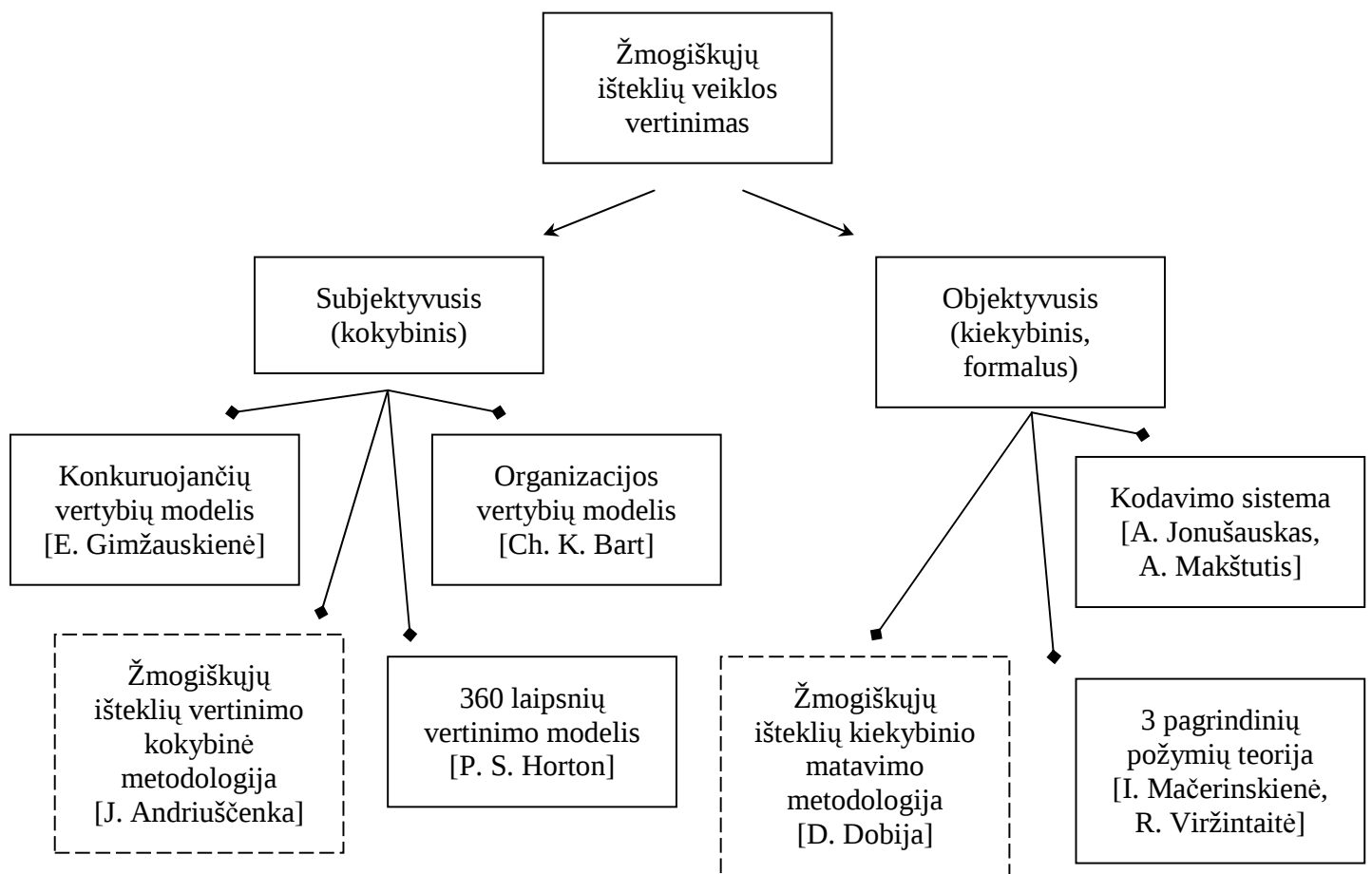
8. Kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas

Sparčiai tobulėjant technologijai, šiuo metu rinka siūlo žmogiškųjų išteklių vertinimo kompiuterinių programų. Naudodami šias programas, vadovai gali per metus kaupti pastabas apie savo pavaldinius, o paskui kompiuterizuotai juos įvertinti pagal darbo atlikimo kriterijus. Šios programos taip pat pateikia kiekvienos vertinimo dalies tekstinius komentarus. Kiekvienai organizacijai, tarp jų ir žiniasklaidos organizacijoms, patartina atnaujinti technologijas, kuriomis vertinami darbuotojai. Tai ne tik leidžia patogiau rinkti duomenis apie žiniasklaidos darbuotojus, padeda greičiau susiorientuoti, kaip kinta darbuotojų veiklos rezultatai, bet ir darbuotojai jaustųsi objektyviai įvertinti kitų kolegų atžvilgiu, nes kompiuterizuota sistema visus vertintų vienodai objektyviai.

9. Elektroninis darbuotojų stebėjimas

Vykdam elektroninį darbuotojų stebėjimą naudojami kompiuteriniai tinklai, kad vadovai turėtų galimybę pasiekti savo darbuotojų kompiuterių terminalus ir telefonus ir šitaip galėtų bet kuriuo metu įvertinti savo pavaldinių darbo tempą, tikslumą, užsiregistravimo į darbą ir išsiregistravimo laiką. Toks metodas ypač aktualus žiniasklaidos sektoriaus organizacijoms, nes jų darbuotojai dažnai būna išvykę, dirba virtualiosios organizacijos sąlygomis, o tai apsunkina jų vertinimo galimybes. Kompiuterinės technologijos leistų reguliariai ir efektyviai vykdyti būtiną darbuotojų kontrolę ir vertinimą.

Apibendrinant visas analizuotas teorijas ir tyrimus, galima mokslininkų pozicijas žmogiškųjų išteklių vertinimo klausimu suskirstyti į dvi stovyklas – subjektyvųjį ir objektyvųjį vertinimo požiūrius. Toks susiskirstymas pateiktas 2.4 paveiksle.



2.4 pav. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo požiūriai

Pastaba: paveikslas sudarytas autorės, remiantis visų analizuotų mokslininkų išdėstytomis pozicijomis

Neišsiginėjus linijomis pažymėtų modelių, juos gerai išanalizavus, negalima priskirti vien tik prie vienos stovyklos. Nors jie, atrodytų, atstovauja konkrečiam požiūriui, tačiau jų tam tikra dalis atstovauja priešingam poliiui. Reikia pasakyti, jog abiejų stovyklų atstovų propaguojamos idėjos turi savų privalumų ir trūkumų. Be to, šiuolaikinėje organizacijoje nei vienos krypties žmogiškųjų išteklių vertinimas negali apsieiti be kitos. Taigi, tik šių įvairių metodų adaptacija ir integracija duos efektyvius žmogiškųjų išteklių vertinimo rezultatus.

Tačiau, nagrinėjant atskirus žmogishkojo kapitalo vertinimo teorijos aspektus, mokslininkai puikiai taiko visus šiuos metodus. Todėl žiniasklaidos organizacijoms reikia sukurti personalo vertinimo sistemą pagal pasirinktus tinkamiausius veiklos kriterijus, kad vertinimas taptų veiksminga priemone darbuotojų motyvacijai skatinti ir pasitenkinimui darbu kelti. Darbuotojai sutinka, kad tokios sistemos taikymas teikia naudą pačiam darbuotojui, jo vadovui ir organizacijai. Įvertinti darbuotojai sužino vadovų nuomonę apie jų trūkumus, privalumus ir sugebėjimus, tad jie gali tobulintis, kelti kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose. Veiklos vertinimas užtikrina, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai

skirtų laiko praėjusiems pasiekimams įvertinti ir ateinančioms veiklos kryptims aptarti ir bendriems tikslams nustatyti.

2.4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS STRATEGINIAMS SPRENDIMAMS KURTI SKIRTŲ TEORIJŲ STUDIJA

Strategiją sunku apibūdinti vienareikšmiškai. „Strategija – tai pagrindinio veiklos tikslo nustatymas ir jo siekiui reikalingų išteklių ir veiklos būdų sistemos parinkimas taip, kad būtų galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimybėmis ir minimizuoti pavojus“. Tokį apibendrintą strategijos apibrėžimą siūlo P. Joyce (2000).

Šiek tiek kitaip strategiją apibūdina B. Fidler (2006) – tai kryptis ir užmojis per ilgą laikotarpį, kai organizacija, įmonė ar sistema įgyja pranašumą pertvarkydama savo išteklius besikeičiančioje aplinkoje tam, kad atitiktų rinkos poreikius ir patenkintų interesų grupių lūkesčius.

P. Joyce (2000), apibendrindamas kitų šalių mokslininkų ir savo empirinių tyrimų rezultatus, pateikia šiuos strateginių pokyčių organizacijose proceso elementus:

- pasirošimas (organizacijos finansinių, fizinių, žmogiškųjų, technologinių, reputacinių ir organizacinių išteklių įvertinimas; probleminių sričių – išteklių valdymas, visuomenės poreikių analizė, organizacijos vystymas – nustatymas);
- vadovavimas (vizijos nustatymas; darbuotojų įtraukimas į diskusijas, pretenzijų svarstymus; proceso valdymas);
- pokyčiai (vadovų ir darbuotojų susidomėjimas strategija, veiklos ir biudžeto perskirstymas, stabilizavimas ir pasiekimų fiksavimas);
- partnerystė (visuomenės įtraukimas, bendradarbiavimas, organizacijos atsivėrimas).

Strategijos įgyvendinimas turi būti stebimas ir prižiūrimas periodiškai fiksuojant faktinius strategijos įgyvendinimo rezultatus ir aplinkoje vykstančius pokyčius (Davies B., Ellison L. 2006). Tokį strategijos įgyvendinimo organizacijoje stebėjimą užtikrina stebėsenos (monitoringo) procedūros. Atliekant stebėseną sukaupia informacija leidžia kontroliuoti organizacijos strategijos įgyvendinimą (Vasiliauskas A. 2002).

Personalo valdymo strategiją, įvairiai apibrėžiamą atskirų autorių, galima būtų apibūdinti kaip bendrą darbo su žmonėmis kryptį, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veikimą (Kaupinytė R. 2003). Darbe bus vadovaujamasi šiuo apibrėžimu, nes jis pakankamai tiksliai apibūdina strategijos esmę. Strateginio personalo valdymo pagrindas yra personalo valdymo strategijos ryšys su verslo strategija. Šis ryšys lemia galimas personalo valdymo strategijos sudarymo kryptis. Labai dažnai

personalo valdymo strategija yra pavadinamas personalo skyriaus veiksmų planas. Tačiau tai – du visiškai skirtingi dalykai.

Personalo valdymo strategija yra įmonės strategijos dalis, kurioje aptariami su žmogiškaisiais ištekliais susiję verslo aspektai. Personalo skyriaus veiksmų planas yra numatyti veiksmai (pvz., įdiegti darbuotojų duomenų administravimo sistemą; parengti ir įgyvendinti kompetencijos ugdymo planą ir t.t.), siekiant įgyvendinti personalo valdymo strategiją (Horton P. S. 2007). Personalo valdymo strategiją įmanoma įgyvendinti tik įtraukiant tiesioginius vadovus. Neretai tai padaryti yra nelengva.

Verslo strategijos atitikimo. Verslo strategiją atitinkančios personalo strategijos sudarymo kryptis paremta verslo strategijos analize, jai įgyvendinti reikalingų organizacijos kompetencijų ir žmogiškųjų veiksnių įvardijimu ir būdų jiems užtikrinti numatymu.

Žmogiškieji veiksniai dažniausiai siejami su tam tikru elgesiu arba kompetencijomis, reikalingomis numatytai verslo strategijai pasiekti (pvz., lyderystės kompetencijos stiprinimas, kūrybiškumo skatinimas ir pan.). Nors šis personalo strategijos formulavimo būdas turbūt dažniausiai iki šiol buvo taikytas organizacijose, jis turi savo privalumų ir trūkumų.

Renkantis strategijos kryptis, įtaką gali daryti politinis organizacijos gyvenimas, atskirų grupių ar asmenų interesai, derėjimasis ir pan. Kai kurie autoriai diskutuoja, ar personalo strategijos derinimas prie verslo strategijos yra siektinas šiandieninėmis greitos kaitos sąlygomis, kai bendrovėms ypač svarbu būti lanksčioms, kai stengiantis prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, decentralizuojamas sprendimų priėmimas ir sureikšminami rezultatai padalinių lygmeniu.

Vidinių išteklių (angl. *HR driven*). Šiek tiek vėliau atsiradusi vidinė personalo strategijos sudarymo kryptis grindžiama teiginiu, kad bendrovės vidiniai ištekliai ir kartu jos darbuotojai gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis. Šiuo atveju personalo strategija gali tapti įmonės verslo strategijos pagrindu arba svarbia jos dalimi.

Taikant šį personalo strategijos formulavimo būdą, personalo strategijos išeities taškas yra personalo valdymo sistemos ir organizacijoje dirbančių žmonių veiklos stipriųjų ir tobulintinių sričių analizė (Raipa A., Staponkienė J. 2007). Stiprieji personalo valdymo sistemos elementai ir organizacijos darbuotojų ypatumai (kompetencija, atskiri darbo įgūdžiai, sugebėjimai ir pan.) gali būti pripažinti pagrindine arba svarbia organizacijos kompetencijos dalimi ir tapti ne tik personalo, bet ir verslo strategijos pagrindu, išlaikę vadinamąjį konkurencingumo testą. Konkurencingumo testą sudaro įvertinimas pagal keturis kriterijus:

- vertingumas: ar įvardytos organizacijos personalo valdymo sistemos ir darbuotojų stipriosios savybės yra itin svarbios organizacijos verslo pramonėje? Atsakymą į šį

klausimą gali padėti rasti organizacijos verslo pramonės kritinių sėkmės veiksnių ir su jais susijusių žmogiškųjų veiksnių analizė ir palyginimas su organizacijos padėtimi.

- išskirtinumas: ar įvardytos organizacijos personalo valdymo sistemos ir darbuotojų stipriosios savybės yra retai pasitaikančios konkuruojančiose bendrovėse?
- stabilumas: ar įvardytos organizacijos personalo valdymo sistemos ir darbuotojų stipriosios savybės negali būti lengvai prarastos ar atkartotos konkuruojančiose bendrovėse?
- pakeičiamumas: ar įvardytos organizacijos personalo valdymo sistemos ir darbuotojų stipriosios savybės negali būti lengvai pakeistos?

Tik šiuos konkurencingumo kriterijus atitinkančios personalo valdymo sistemos ar darbuotojų stipriosios savybės gali padėti organizacijai sėkmingai išnaudoti rinkos galimybes ir neutralizuoti grėsmes. Tik šiuos konkurencingumo kriterijus atitikusios personalo valdymo sistemos ar darbuotojų stipriosios savybės gali tapti tiek personalo valdymo, tiek organizacijos verslo strategijos pagrindu arba itin svarbia jos dalimi.

Dialogo. Tiek atitikimo, tiek vidinės personalo valdymo strategijos sudarymo krypties alternatyva yra dialogo principas. Šis principas, itin vertinamas šiuolaikinėje strateginio personalo valdymo praktikoje, rodo abipusį personalo valdymo strategijos ryšį su verslo strategija.

Remiantis šiuo modeliu, personalo valdymo strategijos sudarymas integruojamas į verslo strategijos formulavimą ir tiek personalo valdymo, tiek verslo strategijos turinys derinami tarpusavyje. Šiuo atveju yra svarbi tiek vidinės personalo valdymo sistemos ir darbuotojų charakteristikų, tiek išorinės aplinkos grėsmių ir galimybių analizė.

L. Gratton nuomone, organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip ji sugeba suderinti žmonių valdymą su strateginiais verslo tikslais. Dėl šių dviejų kintamųjų ryšio iškyla trys esminiai klausimai:

- kokių būdu žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra susijusi su verslo strategija?
- kokie yra išoriniai ir vidiniai kintamieji, įtakoiantys žmogiškųjų išteklių strategijos struktūrą ir įgyvendinimą?
- kokia žmogiškųjų išteklių veikla padeda tarpusavyje susieti verslo strategiją su veiklos rezultatais?

Atsakydami į pirmąjį klausimą, kai kurie akademikai teigia, jog žmogiškųjų išteklių valdymo sistema turi būti pritaikyta verslo strategijos poreikiams. Kiti sako, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti nustatomas priklausomai nuo organizacijos gyvavimo ciklo. Kita vertus, toks „pritaikymo“ požiūris gali sąlygoti organizacijos lankstumo stokai.

Žmogiškųjų išteklių strategijai įtakos turės ir darbuotojų ypatumai: jų išsilavinimas, patirtis, kompetencija, motyvacija, lojalumas organizacijai ir pan. Taigi ir žiniasklaidos organizacijos turės specifines personalo vertinimo strategijas, kuriose atsispindės žurnalistų savybių svarba organizacijai. Personalo strategija žymia dalimi lemia organizacijos esminių sugebėjimų lygį, galimas strategines alternatyvas. Vienas didžiausių išskylančių sunkumų – darbuotojų vertinimo sistema. Nuo jos akcentų ir prioritetų gali gerokai priklausyti vienos ar kitos strategijos taikymo efektyvumas.

2.5. EMPIRINIŲ TYRIMŲ, SKIRTŲ ŽINIASKLAIDOS ORGANIZACIJŲ PERSONALO VEIKLOS VERTINIMUI TOBULINTI, METODIKA

Šiame skyriuje išanalizuotos įvairių pasaulio ir Lietuvos teoretikų išskirtos žmogiškųjų išteklių vertinimo teorijos ir modeliai. Mokslinėje literatūroje įvardijamos įvairių ūkio sektorių organizacijų personalo valdymo ir veiklos vertinimo sistemos ir problemos, tačiau žiniasklaidos sektorius nėra išskiriamas. Todėl žiniasklaidos organizacijos darbuotojų, kurie gali būti įvardyti kaip kūrybiniai darbuotojai ir virtualiųjų organizacijų darbuotojai, veiklos vertinimas dar labai mažai analizuotas, mokslinėje literatūroje pateikiami vertinimo modeliai skirti vertinti techninio darbo personalo veiklą.

Kadangi teorijos yra bendro pobūdžio ir skirtos visoms organizacijoms, darbe buvo tirtas šių modelių pritaikymas žiniasklaidos sektoriaus organizacijoms. Norint geriau suprasti, kuo šiose organizacijose dirbantiems darbuotojams reikalingos savybės ir veiklos specifika yra panašūs ir kuo skiriasi nuo kitų organizacijų personalo veiklos, buvo atlikta žiniasklaidos sektoriaus darbuotojų išskirtinumo analizė. Tokia analizė leido suprasti tik žiniasklaidos personalui būdingas ypatybes, jų veiklos vertinimo funkcijai įgyvendinti išskylančias problemas.

Remiantis šioje darbo dalyje analizuotomis personalo vertinimo teorijomis bus sudaryta anketinė apklausos klausimynas, kuriuo bus siekiama išsiaiškinti kokia personalo vertinimo sistema yra vyraujanti žiniasklaidos versle ir kaip tokį vertinimą interpretuoja patys žiniasklaidos darbuotojai. Iš anketinio tyrimo gautų statistinių duomenų analizei bus pasitelkiami koreliacinės ir regresinės analizės skaičiavimo metodai. Ši analizė suteiks galimybę įvertinti atskirų veiklos vertinimo priemonių svarbą darbuotojams ir ryšį tarp atskirų kintamųjų, tokių kaip vertinimo intensyvumo ir rezultatų, vertinimo subjekto ir vertinimo efektyvumo ir t.t.

Išsikeltoms hipotezėms patikrinti atlikti empiriniai tyrimai, kuriais siekta:

- įvertinti kūrybinių darbuotojų veiklos vertinimo sistemos pobūdį ir specifiką Lietuvos žiniasklaidos organizacijose.

- įvertinti personalo veiklos vertinimo funkcijos įgyvendinimo teisingumą ir palyginti vertinimo sistemoje kylančias problemas su personalo valdymo problemomis, nurodomomis mokslinėje literatūroje.
- identifikuoti prioritetinius kūrybinio personalo ir personalo, dirbančio virtualiosiomis sąlygomis, vertinimo kriterijus ir jų esminius skirtumus, kuriuos būtina taikyti žiniasklaidos kūrybiniams darbuotojų veiklai įvertinti.
- išskirti žiniasklaidos kūrybinių darbuotojų veiklos vertinimo problemų sprendimo prioritetus.

Tiriant virtualiojo personalo vertinimo problemas Lietuvos žiniasklaidos organizacijose pasitelkta metodinė trianguliacija, kuri apibūdinama kaip skirtingų metodų, įvairių empirinės medžiagos formų naudojimas duomenims aiškinti, o tai leidžia išvengti šališkumo, kylančio taikant vieną metodą. Šiuo atveju buvo taikytas kokybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, priskiriama prie sociologinių tyrimo metodų, o iš jos gautiems duomenims įvertinti ir pagrįsti jų svarbą taikyti tokie kiekybiniai tyrimo metodai kaip koreliacinė ir regresinė analizė. Tam pasitelktas vienas labiausiai paplitusių statistinės informacijos apdorojimo programinių paketų SPSS (angl. – *Statistical Package for the Social Science*). Pagrindinis SPSS programinio paketo privalumas – didelė šiuolaikinių statistinių analizės metodų pasirinktis ir duomenų analizės rezultatų vizualizavimo priemonių (duomenų pateikimo lentelių, diagramų, skirstinių kreivių) įvairovė.

3. EMPIRINIAI TYRIMAI, SKIRTI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO TOBULINIMO SRIČIŲ ANALIZEI

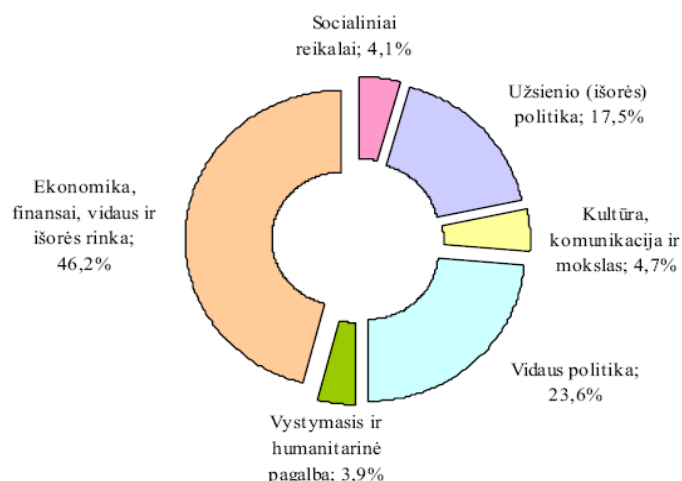
Šiame skyriuje bus atliekami tyrimai, kuriais siekiama išsiaiškinti esamą padėtį žiniasklaidos sektoriuje ir jame vykdomos darbuotojų vertinimo sistemos pobūdį. Pirmiausia bus atliekama žiniasklaidos verslo ir jame dirbančio personalo vadybos bendrųjų tendencijų ES ir Lietuvoje analizė, identifikuojama žmogiškųjų išteklių vertinimo Lietuvoje situacija. Taip pat svarbu išnagrinėti personalo vadybai aktualią įstatyminę bazę ir įvertinti ar ji yra įgyvendinama žiniasklaidos organizacijose.

Kadangi žiniasklaidos organizacijų darbuotojai atlieka kūrybinį darbą, kurį sudėtinga įvertinti, ne visada organizacijoje aiškiai nurodomi ir darbuotojams pateikiami jų veiklos vertinimo kriterijai, dėl ko tokią vertinimo sistemą darbuotojai gali vertinti kaip netinkamą ir neefektyvią. Todėl tyrimu siekta išsiaiškinti ar Lietuvos žiniasklaidos organizacijose vertinimo sistema yra aiški ir suprantama patiems darbuotojams, kurie yra tos vertinimo sistemos objektai. Jeigu organizacijos vykdomą vertinimo sistemą darbuotojai vertina neigiamai, tai gali stabdyti darbo išteklių efektyvų panaudojimą ir organizacijos plėtrą.

3.1. ŽINIASKLAIDOS VERSLO IR JAME DIRBANČIO PERSONALO VADYBOS BENDRŲJŲ TENDENCIJŲ ES IR LIETUVOJE ANALIZĖ

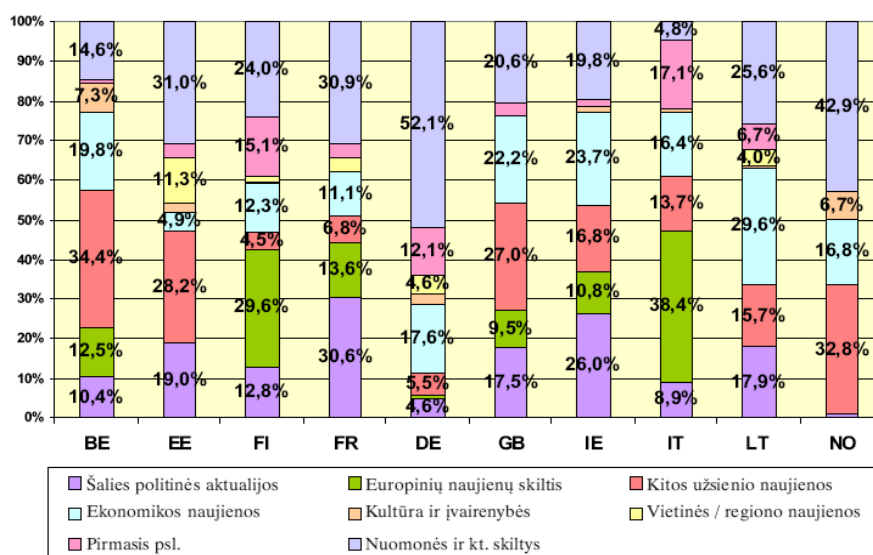
Norint sukurti sėkmingą žiniasklaidos darbuotojų vertinimo sistemą, pirmiausia reikia išnagrinėti jų kuriamą produkciją. Žurnalistų veiklos rezultatas – intelektualinis produktas, talpinamas įvairiose žiniasklaidos priemonėse. Šiam produktui įvertinti reikia išsiaiškinti, kokie turėtų būti jo vertinimo kriterijai, t.y. kokios straipsnio/laidos ar kt. kūrimo ir rezultato savybės yra svarbios žiniasklaidos organizacijai ir to produkto vartotojams (skaitytojams/žiūrovams).

Naujienų tvarkaraščio tyrimo Europos žiniasklaidoje duomenimis, ES plačiausiai aprašomos yra ekonomikos ir finansų naujienos, taip pat šalių vidaus ir išorės rinkos aktualijos (sudarė 46 proc. visų europinių naujienų) (žr. 3.1 pav.). Išanalizavus po tris 2006 m. skirtingo pobūdžio dešimties Europos šalių (tarp jų ir Lietuvos) dienraščius ir dvi nacionalinių televizijų žiūrimiausias žinių laidas, pastebėta, jog iš esmės Europos šalių žiniasklaida stengiasi visuomenei suteikti aktualios ir išsamios informacijos apie tai, kaip funkcionuoja ES politinė sistema, supažindinti su ES mastu piliečių interesams atstovaujančių politikų sprendimais, supažindinti su jų politinėmis programomis ir idėjomis.



3.1 pav. Naujienų tematika tirtose Europos žiniasklaidos priemonėse (dalis viso naujienų skaičiaus, %)
Šaltinis: Balčytienė A., 2006.

Vis dėlto, tikslingos europinės informacijos Europos žiniasklaidoje pateikiama per mažai. Tam, kad skirtingose ES šalyse užsimegztų aktyvios diskusijos įvairiomis svarbiomis politinės, ekonominės ir socialinės veiklos temomis, europinių naujienų turėtų būti daugiau ir tokių, kuriose peržengiamas nacionalinių interesų lygmuo. Naujienų analizė parodė, kad specialiai ES aktualijoms skirtų skilčių neturi Lietuvos, Estijos ir Norvegijos dienraščiai. Italijos dienraščių europinių naujienų skiltyje buvo pateikta net 38 proc., o Suomijos 30 proc. šios tematikos informacijos (žr. 3.2 pav.). Šiuos duomenis galima paaiškinti tuo, jog susidomėjimas europine politika skirtingose šalyse yra nevienodas.

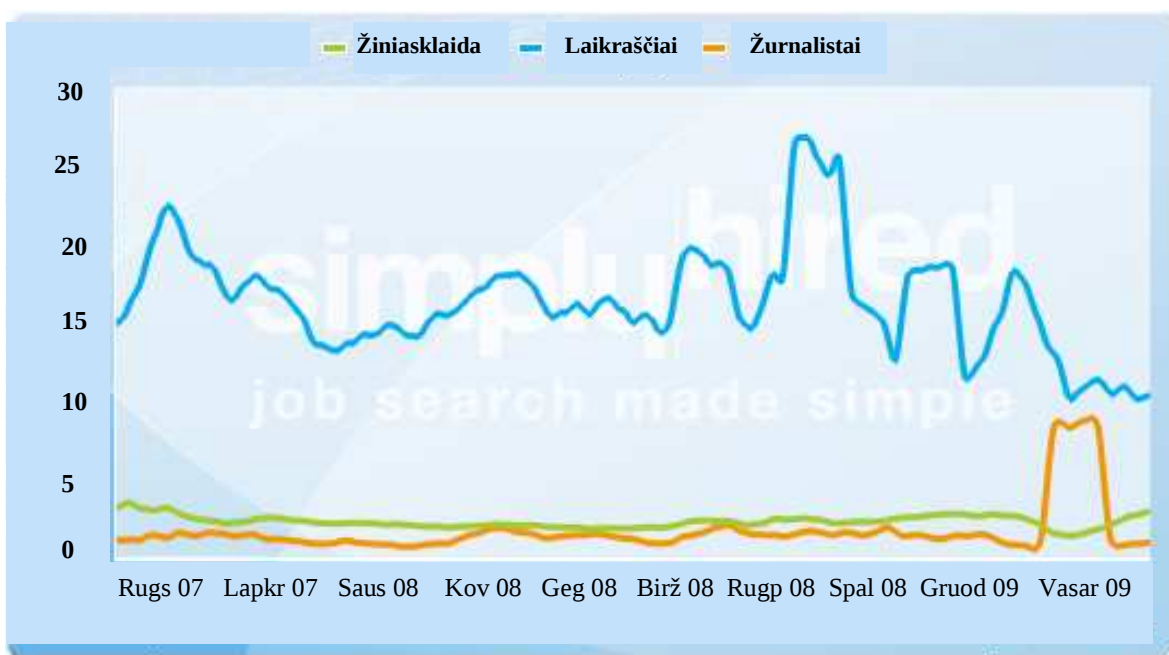


3.2 pav. Naujienų pasiskirstymas skirtingų Europos dienraščių skiltyse (dalis viso naujienų sk., %)

Šaltinis: Balčytienė A., 2006.

Europos šalių žiniasklaidai veikiant stiprios konkurencijos sąlygomis, auditorija tampa vis svarbesniu naujienų tvarkaraštį formuojančiu veiksniu (Balčytienė A. 2004). Europinių naujienų analizė parodė, kad tyrimo laikotarpiu didžioji dalis Europos dienraščiuose pateiktų naujienų autorių buvo redakcijoje dirbantys reporteriai (apie 48 proc. visų naujienų), o specialūs korespondentai Briuselyje buvo mažiau aktyvūs (jie buvo apie 16 proc. visų naujienų autoriai). Pastebėtina ir tai, jog spauda, rašydama apie ES, taip pat naudoja daug agentūrų informacijos (apie 16 proc.) (žr. *D priedą*).

Toliau 3.4 paveiksle pateikiama žiniasklaidos sektoriuje ieškomų darbuotojų kaita JAV. Kiekviena grafikas šiame paveiksle yra tikslingai parinktas. Pirmiausia, visame žiniasklaidos sektoriuje, į kurį įeina tokios žiniasklaidos priemonės kaip televizija, spauda, internetinė spauda ir kita, ieškomų darbuotojų skaičius nukrito 5 proc. Visame žiniasklaidos sektoriuje ieškomų darbuotojų pokyčiai nėra dideli, tačiau atskirose žiniasklaidos priemonėse kaita yra labiau pastebima.



3.3 pav. Žiniasklaidos sektoriaus darbuotojų paieškos kaita JAV

Šaltinis: Simply hired, 2009.

Kaip matyti iš 3.3 paveikslo, nuo 2007 m. iki 2009 m. didžiausias ieškomų darbuotojų skaičiaus pokytis (nukrito 30 proc.) fiksuojamas laikraščius kuriančiose ir platinančiose organizacijose. Ieškomų žurnalistų skaičius visą laikotarpį kito nežymiai, tik 2008 m. pabaigoje – 2009 m. pradžioje įvyko staigus 16 proc. šuolis į viršų ir atgal, ir 2009 m. vasario mėnesį jis vėl susilygino su 2007 m.

duomenimis. Tai rodo, jog ieškomų žurnalistų, kurių veiklos vertinimo sistema yra šio darbo dėmesio centre, paklausa yra pastovi.

Rinkos tyrimų organizacija „TNS Gallup“, siekdama išsiaiškinti Lietuvos žiniasklaidos sektoriaus tendencijas, 2008 metais atliko nacionalinį skaitytojų tyrimą. Jame dalyvavo 1479 pastovūs 15–74 metų amžiaus Lietuvos gyventojai. Statistinė tyrimo duomenų paklaida neviršija 2 proc. Rezultatai gauti tiesioginio interviu metodu respondento namuose, naudojant CAPI apklausos metodą.

Kadangi toliau darbe iš visų galimų žiniasklaidos priemonių didžiausias dėmesys bus skiriamas laikraščius kuriančioms ir platinančioms organizacijoms, todėl bus apibendrinti tik laikraščių auditorijos Lietuvoje duomenys. „TNS Gallup“ duomenimis, 2008 m. vasaros labiausiai skaitomų dienraščių penketuko lyderiais (3.1 lentelė.) išlieka „Vakaro žinios“ – 22% (arba 579 tūkstančiai), nemokamas dienraštis „15 minučių“ 17,1% (arba 450 tūkstančiai) ir „Lietuvos rytas“ – 17,1% (arba 449 tūkstančiai). Ketvirtoje penketuko pozicijoje – dienraštis „Respublika“ (9,5% arba 250 tūkstančiai), o penktojoje – dienraštis „L.T.“ (6,1% arba 160 tūkstančiai).

3.1 lentelė. 5 populiariausi Lietuvos dienraščiai (leidžiami nuo 4 iki 6 kartų per savaitę)

		Vidutinė skaitytojų auditorija* %	Vidutinė skaitytojų auditorija* tūkst.	Bendra skaitytojų auditorija* %	Bendra skaitytojų auditorija* tūkst.
1	Vakaro žinios	22	579	44,2	1.162
2	15 minučių	17,1	450	36	946
3	Lietuvos rytas	17,1	449	36,4	956
4	Respublika	9,5	250	19,9	523
5	L.T.	6,1	160	14	367

Šaltinis: TNS Gallup, 2008.

*Sąvokos:

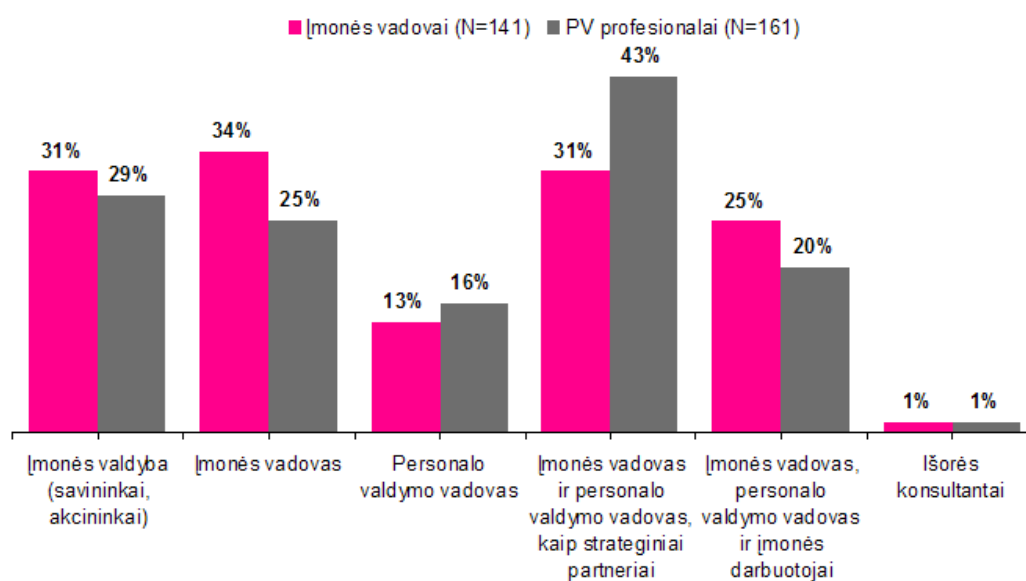
Vidutinė skaitytojų auditorija – procentas arba skaičius žmonių, skaičiusių arba varčiusių vidutiniškai vieną leidinio numerį per tam tikrą periodą.

Bendra skaitytojų auditorija – procentas arba skaičius žmonių, skaičiusių arba varčiusių bent vieną leidinio numerį per tam tikrą periodą.

Skaitomiausių savaitraštinių leidinių (leidžiamų nuo vieno iki trijų kartų per savaitę) penketuke (žr. *E priedą*), kaip ir pavasario mėnesiais, populiariausi TV gidai ir gyvenimo būdo leidiniai. Pirmoje pozicijoje pagal vidutinę skaitytojų auditoriją „TV Antena“ (17% arba 446 tūkstančiai), antroje – „Žmonės“ (16,6% arba 437 tūkstančiai).

Remiantis skaitomiausių laikraščių statistika, galima numatyti, kokie žurnalistų produktai būtų populiariausi ir geriausiai vertinami Lietuvos auditorijos. Žiniasklaidos organizacijų vadovai turėtų atsižvelgti vertindami savo darbuotojus į tai, ko pageidauja jų produkcijos vartotojai, t.y. jeigu jiems reikalinga išsami informacija, vertinti darbuotojų išsamumo lygį; jei auditorijai svarbus grafinis straipsnių pateikimas, į tai atsižvelgti vertinant personalo darbo kokybę.

„TNS Gallup“ atlikto tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kaip Lietuvoje yra kuriama ir įgyvendinama žmogiškųjų išteklių strategija. Buvo apklausti įvairių organizacijų darbuotojai. Rezultatai, kas organizacijoje kuria ir reguliuoja žmogiškųjų išteklių strategiją, pateikti 3.4 paveiksle.



3.4 pav. Kas formuoja personalo strategiją įmonėje

Šaltinis: TNS Gallup, 2008.

Rezultatai rodo, jog personalo vadybos profesionalai daug labiau nei įmonių vadovai mano esantys strateginiai partneriai formuojant personalo strategiją įmonėje. Deja, net 65% įmonių, kur yra atskiras personalo padalinys (vadovas) personalo strategiją formuoja įmonės valdyba, vadovas. Jei netgi esant personalo valdymo padaliniui, strategiją kuria vadovas, tuomet reikia išsiaiškinti, kokios funkcijos priskiriamos personalo vadybos padaliniui.

Tyrimo rezultatai atskleidžia šiandienos aktualijas (žr. *H priedą*): didelė darbuotojų migracija ir dėl to augantis poreikis pritraukti ir išlaikyti darbuotojus (samda 90% ir skatinimas/motyvacija 83%); ES fondų remiami mokymai ir kvalifikacijos kėlimas (73%). Didesnio vidinio efektyvumo kūrimu personalo valdymo profesionalai užsiima rečiau ir mažiau: veiklos valdymas (rezultatų analizė ir

vertinimas – 37%), pokyčių valdymas (22%). Todėl Lietuvos organizacijoms efektyvi žmogiškųjų išteklių vadybos sistema ir sėkmingas personalo vertinimo funkcijos įgyvendinimas vis dar yra siekiamybė, o ne dabartinis rezultatas.

3.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO LIETUVOS ŽINIASKLAIDOS ĮMONĖSE TENDENCIJŲ TYRIMAS

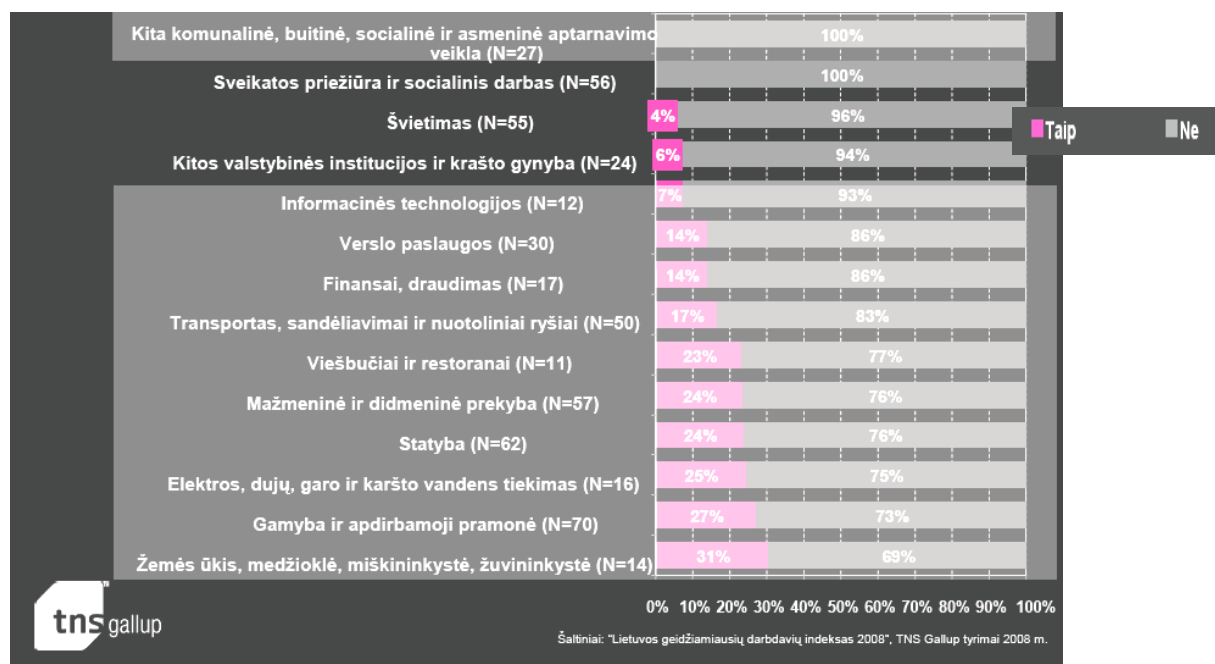
F. Klupšas (2006), analizuodamas žmogiškųjų išteklių veiklos aktualijas, atliko tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo remiantis Lietuvos ir užsienio specialistų teoriniais darbais apie darbuotojų veiklos vertinimą ir įvertinus teorinių nuostatų taikymo praktikoje aktualijas, pagrįsti organizacijos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos reikalavimus ir jos efektyvumo įvertinimo metodus. Jis naudojo šiuos tyrimo metodus – tyrimo metu buvo taikytas mokslinės analizės, loginės abstrakcijos, indukcijos ir dedukcijos ir sociologinis tyrimo metodai.

Atlikęs tyrimą, autorius apibendrina, jog Lietuvos organizacijose darbuotojai dažniausiai vertinami taikant šiuos metodus:

- interviu (nustatoma darbuotojo komunikabilumas, darbinės veiklos charakteristikos, lojalumas, motyvacinės ypatybės);
- psichologinis testavimas (įvertinamos asmenybės savybės, intelektas ir kitos charakteristikos);
- profesinis testavimas (įvertinamas asmens tinkamumas konkrečiai darbo vietai, būtinų sugebėjimų, žinių, kompetencijų lygis);
- praktinių užduočių atlikimas (įvertinamas asmens elgesys, atliekant vieną ar kitą užduotį).

Žurnalistų lojalumo organizacijai priklausomybė nuo tinkamo darbuotojų įvertinimo.

Lyginant su Europos šalimis, Lietuvoje vis dar išlieka menkas prisirišimas prie įmonės ir mažas pasitenkinimas darbu (žr. 3.5 pav.). Ši situacija Lietuvoje jau daug metų beveik nekinta net pagerinus didžiąją sąlygų dalį įmonėse: sukūrus aukštą darbo kultūrą, įsteigus kokybiškas darbo vietas, įdiegus motyvavimo ir premijų sistemas, pajvairinus ir padidinus mokymų skaičių ir pan. „TNS Gallup“ atlikti tyrimai parodo problemas darbo rinkoje ir atskleidžia dirbančių žmonių norus ir lūkesčius.

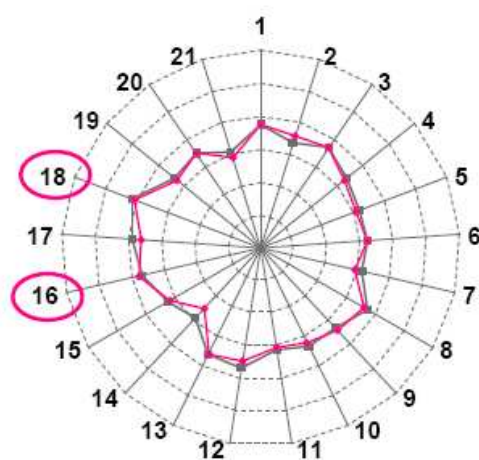


3.5 pav. Lietuvos gyventojų, 2007 m. keitusių darbovietę, skaičius (%)

Šaltinis: TNS Gallup, 2008.

Tyrimo duomenimis, 2007 m. darbą pakeitė kas septintas Lietuvos gyventojas. Pasak A. Tamošaitytės (2008), mažėjant darbo jėgos kiekiui ir didėjant užsienio investicijoms, susidaro palankios galimybės keisti nepatikusį darbą. Iš tų, kurie 2007 m. pakeitė darbą, 39 proc. teigė naujame darbe gavę aukštesnes pareigas.

Žiniasklaidos darbuotojų nuomonės tyrimas atskleidė, kad didesnę lojalumą savo darbovietai nulemia tinkamas atlygis už atliktą darbą, galimybės mokytis ir tobulėti, bendradarbiai, su kuriais smagu dirbti, malonus vadovas ir pojūtis, kad žmogus yra vertinamas kaip darbuotojas (žr. 3.6 pav.). 85 proc. žiniasklaidos atstovų teigė esantys patenkinti savo darbu, iš jų trečdalis sakė esą ypač patenkinti. 71 proc. rekomenduočių savo darbdavį draugams ir pažįstamiems, o trys ketvirtadaliai dar kartą įsidarbintų dabartinėje darbovietėje.



1	Mano vadovas puikiai bendrauja
2	Man suteikiamos mokymosi, įgūdžių ir lavinimo galimybės
3	Savo darbe aš pritaikau savo įgūdžius ir sugebėjimus
4	Mano idėjos ir siūlymai yra vertinami
5	Prieš priimdamas su mano darbu susijusius sprendimus, mano vadovas tariausi su manimi
6	Aš esu skatinamas ieškoti naujų ir geresnių būdų atlikti savo darbą
7	Mano vadovas reguliariai įvertina mano
8	Man pranešama apie pokyčius ir sprendimus, kurie susiję su manimi
9	Aš didžiuojuosi savo darbu
10	Mano vadovas padeda man sėkmingai dirbti
11	Savo darbo procesui aš galiu daryti įtaką ir jį valdyti
12	Aš esu vertinamas už gerai atliktą darbą
13	Dirbdamas jaučiu pasitenkinimą savo laimėjimais
14	Mūsų įmonėje yra galimybių siekti karjeros
15	Mūsų įmonė siūlo puikias paslaugas
16	Aš jaučiuosi vertinamas kaip darbuotojas
17	Man tikrai patinka dirbti su savo bendradarbiais
18	Už atliekamą darbą man moka teisingai
19	Mūsų įmonė yra geriausia savo veiklos srityje
20	Bendradarbiais aš rūpiu ne tik kaip darbuotojas, bet ir kaip žmogus
21	Darbo reikalai retai turi neigiamos įtakos mano asmeniniam gyvenimui

3.6 pav. Žiniasklaidos darbuotojų lojalumo kriterijų svarba

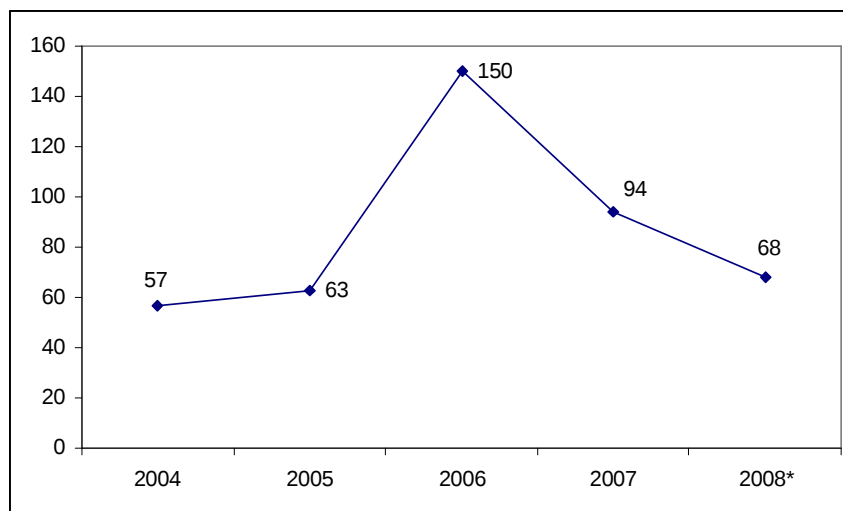
Šaltinis: TNS Gallup, 2008.

Kaip matyti iš 3.6 paveikslo, žiniasklaidos atstovams iš įvairiausių motyvacijos priemonių yra svarbiausias visavertis ir tinkamas jų įvertinimas. Jiems aktualiausia, kad darbdavys tinkamai materialiai įvertintų žiniasklaidos atstovo atliekamą darbą ir nematerialusis įvertinimas, leidžiantis darbuotojui pasijausti vertinamam ir reikalingam. Aktualiausiomis darbo rinkos problemomis, mažinančiomis lojalumą darbdaviui, išlieka atlyginimas, galimybės mokytis ir tobulinti įgūdžius (Gulbinaitė R. 2008). Be to, darbuotojai jaučia, kad darbas užgožia jų asmeninį gyvenimą, o vadovas, prieš priimdamas sprendimą, retai kada pasitaria su savo pavaldiniais.

Žurnalistams kylančios rizikos įvertinimas. Žiniasklaidos organizacijos privalo įvertinti savo darbuotojams kylantį pavojų darbo metu. Jis dažniausiai pasireiškia žurnalistams vykstant į karščiausius pasaulio taškus. Pasaulinės laikraščių asociacijos teigimu, šiais metais žurnalistų pasaulyje

laukė daugybė grėsmių. Didžiausią pavojų kelia nusikaltėlių grupuotės Pietų Amerikoje, represiniai Vidurio Rytų ir Afrikos režimai. Iš viso 2008–aisiais pasaulyje žuvo 68 žurnalistai ir žiniasklaidos darbuotojai.

Tiesa, palyginti su 2007 metais, kai buvo nužudyti 94 žurnalistai, šis skaičius sumažėjo (žr. 3.7 pav.). Tačiau 2007–aisiais 44 žiniasklaidos darbuotojai žuvo vien Irake, kuriame 2008 m. situacija buvo gerokai stabilesnė.



3.7 pav. Žuvusių žiniasklaidos darbuotojų skaičius pasaulyje

Šaltinis: Balsas, 2009.

2006 metai buvo kruviniausi žurnalistams – daugiau kaip 150 žiniasklaidos priemonių atstovų žuvo, eidami savo pareigas. Tie, kurie rizikuoja savo gyvybe, kad pateiktų nepriklausomą ir patikimą informaciją, kelia susižavėjimą, jie pelno informacijos vartotojų pagarbą ir paramą. Jie geriau už kitus supranta, kad informacijos priemonės svariu indėliu prisideda prie atskaitingumo, atkūrimo ir sutaukinimo procesų.

Pasaulinės laikraščių asociacijos teigimu, 2008 m. pasaulyje atsirado naujas karštasis taškas – Meksika (Balsas, 2008). Čia žiniasklaidai didžiausią pavojų kelia narkotikų prekeiviai. Žurnalistų darbas pavojingas Vidurio Rytų regionuose, pastaruoju metu – ypač Saudo Arabijoje. Neramu ir Šiaurės Afrikoje, kurioje nuolatos vykdomi išpuoliai prieš nepriklausomą žiniasklaidą.

Pamėgta autoritarinių valdytojų priemonė žurnalistams nutildyti tebėra kalėjimas (BNS, 2008). Jau daug metų vaizdas nesikeičia: Kinija, Kuba, Etiopija, Iranas ir Birma tebelaiko įkalintus daugybę žurnalistų. BNS organizacija pažymi, jog daugelis žurnalistų tokiose šalyse, kaip Tunisas ar Iranas, cenzūros varžomi pagrindinėse žiniasklaidos priemonėse, kreipiasi į internetą, bet ir ten jų laukia

apribojimai. Taigi, vertinant žurnalisto veiklą ir rezultatus būtina įvertinti jiems kylantį pavojų darbo metu.

3.3. ŽINIASKLAIDOS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ VERTINIMAS: INFORMACIJOS VARTOTOJŲ NUOMONĖS TYRIMAS

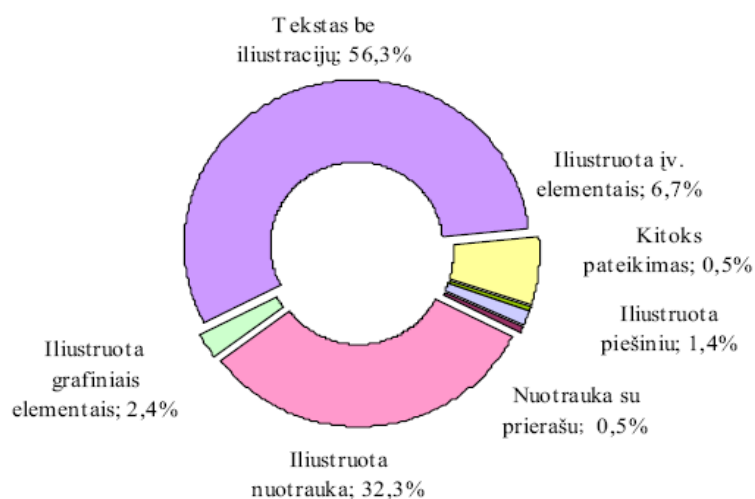
2006 m. atlikto Europos žiniasklaidos lyginamojo tyrimo metu, kuriame dalyvavo tyrėjai iš vienuolikos Europos šalių (Vokietijos, Didžiosios Britanijos, Italijos, Airijos, Norvegijos, Suomijos, Estijos, Lietuvos, Belgijos, Prancūzijos ir Lenkijos), interviu būdu buvo apklausti įvairiose žiniasklaidos priemonėse dirbantys žurnalistai ir redaktoriai (Balčytienė A. 2006).

Net ir teoretikai nesiginčia, kad žurnalistams reikia paisyti auditorijos poreikių. Iš interviu būdu gautų atsakymų paaiškėjo, jog žurnalistams svarbiausias naujienos pateikimo kriterijus yra jos aktualumas auditorijai. Juk tai vienintelis būdas, kaip spauda gali suburti piliečių bendruomenę. Tik pritraukus informacijos vartotoją TV laida bus žiūrima, o laikraštis skaitomas.

ES šalių gyventojams (auditorijai) reikia informacijos apie savo šalies politines, ekonomines, socialines naujienas, pasaulines naujienas ir ES (pvz., apie tai, kaip ir kas jų gyvenime pasikeis patvirtinus vieną ar kitą direktyvą). Tačiau jie nenori įdėti labai daug pastangų, kad tai sužinotų, todėl renkasi tas žiniasklaidos priemones, kurios jiems geriausiai tinka. Gyventojų nuomonės apklausos rodo, kad iš visų informacijos šaltinių jie dažniausiai pasirinktų TV žinias, kurios koncentruotai, tačiau kartu ir išsamiai pateikia informaciją, siekia parodyti ir paaiškinti mažiau suprantamus dalykus. Žurnalistų pastangos būti arčiau žmonių patenkina šią auditorijos poreikį.

Kai kurie žurnalistai iš tiesų stengiasi paaiškinti sudėtingus dalykus, parodyti įvykį iš įvairiausių perspektyvų, taip sukurdami nedidelį skirtingų nuomonių forumą. Visa tai suteikia žiūrovams ar skaitytojams galimybę greičiau įgyti naujų žinių, skirtinguose požiūriuose atrasti sau aktualių sprendimų (Balčytienė A. 2006).

Siekdamos aprėpti platesnę auditoriją, televizija ar dienraštis nuslysta į mažiau reikšmingus dalykus: pateikia daugiau vaizdinės medžiagos, daug dėmesio skiria patrauklioms ir sudominančioms antraštėms, anonsams (žr. 3.8 pav.).



3.8 pav. Naujienų pateikimo formos Europos spaudoje (dalis viso naujienų skaičiaus, %)

Šaltinis: Balčytienė A., 2006.

Vis dėlto atlikto naujienų analizės tyrimo duomenys rodo, kad daugiau nei pusė europinės informacijos buvo pateikta tekstu (apie 57 proc. visų naujienų). Galime matyti, kad spauda dažnai nepanaudoja modernesnių būdų skaitytojo dėmesiui patraukti, todėl informacijos pateikimas kaip žurnalistų darbo vertinimo kriterijus turėtų būti ypač akcentuojamas.

Informacijos vartotojai didžiąja dalimi nulemia, kokia informacija ir koku pavidalu bus pateikta žiniasklaidoje, nes tik pritraukus informacijos vartotoją TV laida bus žiūrima, o laikraštis skaitomas. Dėl šios priežasties yra numatomas atlikti informacijos vartotojų anketinės apklausos tyrimas, kuriuo bus siekiama išsiaiškinti, pagal kokius kriterijus informacijos vartotojai vertina žiniasklaidos atstovų darbą, jų pateikiamą informaciją, kokybę, stilistiką, tematiką, patikimumą ir kt. Į jų nuomonę žiniasklaidos organizacijų vadovybė turėtų atsižvelgti vertindama savo darbuotojus (žurnalistus vertinti pagal tai, ar jie atitinka vartotojams svarbiausius kriterijus), nes nuo to, ar žurnalistai patenkina vartotojų reikalavimus ir lūkesčius, priklauso skaitytojų auditorijos dydis ir tos žiniasklaidos organizacijos sėkmė.

3.4. ŽINIASKLAIDOS ORGANIZACIJŲ PERSONALO VERTINIMO PROBLEMŲ ANALIZĖ: ANKETINĖS APKLAUSOS TYRIMAS

3.4.1. Žiniasklaidos organizacijos darbuotojų vertinimo tyrimo ir duomenų analizės metodologija

Tyrimo metodika. Padidintas dėmesys personalo vertinimui, jo potencialių galimybių didinimo ir vidinių galių atskleidimo problemai – viena svarbiausių sėkmingai dirbančių organizacijų veiklos sąlygų.

Šio tyrimo *tikslas* buvo išsiaiškinti, kokia vertinimo sistema vyrauja žiniasklaidos organizacijose ir kaip tokią sistemą vertina patys žiniasklaidos darbuotojai.

Tyrimu siekiama paneigti arba patvirtinti šias *hipotezes*:

- žiniasklaidos organizacijose egzistuoja teorinius modelius atitinkančios personalo vertinimo sistemos.
- darbuotojai yra supažindinami su jų veiklos vertinimo sistema, jos eiga, pokyčiais ir svarba.
- kūrybiniai darbuotojai įgyvendinamą personalo veiklos vertinimo sistemą vertina teigiamai.
- kūrybinių darbuotojų, dirbančių virtualiosios organizacijos sąlygomis, vertinimo sistema atitinka šiuolaikines sąlygas.

Tyrimo *uždaviniai*:

- Patvirtinti arba paneigti tyrimo pradžioje iškeltas hipotezes.
- Išanalizuoti, kaip jų veiklos vertinimą traktuoja patys žiniasklaidos darbuotojai.

Tyrimo *objektas* – žiniasklaidos organizacijų darbuotojų nuomonė.

Tyrimo *metodas* – anketinė apklausa. Siekiant, kad tyrimo metu būtų gauta kuo išsamesnė informacija, buvo taikoma darbuotojų anketinė apklausa (žr. F priedą). Anketa padeda garantuoti anonimiškumą, kuris padidina reikalingos informacijos objektyvumo lygį ir sudaro galimybę lengviau tirti įvairių grupių darbuotojų nuomones.

Tyrimo *laikas* – anketinio tyrimo duomenys surinkti 2008 m. gruodžio mėn. – 2009 m. vasario mėn. laikotarpiu.

Anketos *platinimo būdai*. Anketa sukurta anketų kūrimo ir apdorojimo internetiniame portale (<http://www.apklausa.lt/answerform.php?form=18365>). Ši nuoroda žiniasklaidos darbuotojams buvo išsiųsta elektroniniu paštu. Taip pat dalis anketų buvo išdalintos popieriniame variante.

Apklauso tyrimo imtis ir patikimumas. Norėdama išsiaiškinti personalo vertinimo sistemos įgyvendinimą žiniasklaidos organizacijose ir darbuotojų nuomonę šiuo klausimu, darbo autorė sudarė anketą.

Tyrimo erdvė – Lietuvos žiniasklaidos sektorius. Imties vienetas – žiniasklaidos organizacija. Imties elementas – žiniasklaidos darbuotojas. Žiniasklaidos informavimo priemonės galima suskirstyti į tokias grupes: spauda, radijas, televizija, internetas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos spaudą leidžiančios organizacijos (žr. J priedą).

Kadangi šią informavimo priemonę kuriančių ir platinančių organizacijų yra daug, tyrime dalyvaujančių organizacijų pobūdis buvo susiaurintas iki laikraščių, kurie atstovauja periodinių leidinių grupei. Laikraščių skaičius kiekvienoje Lietuvos apskrityje pateiktas 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė. Laikraščiai pagal leidimo vietą 2007 metais

	Laikraščių skaičius	Kūrybinių darbuotojų skaičius	Tikimybė darbuotojui patekti į atranką, P
<i>Iš viso</i>	328	2474	1
Alytaus apskritis	15	47	0,019
Kauno apskritis	55	437	0,177
Klaipėdos apskritis	22	236	0,095
Marijampolės apskritis	19	73	0,030
Panevėžio apskritis	18	184	0,074
Šiaulių apskritis	32	359	0,145
Tauragės apskritis	9	27	0,011
Telšių apskritis	14	59	0,024
Utenos apskritis	18	68	0,027
Vilniaus apskritis	126	984	0,398

Šaltinis: Lentelė sudaryta autorės, remiantis Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos duomenimis (2008) ir atskirus leidinius kuriančių ir platinančių organizacijų pateikiamais duomenimis.

Pagal 3.2 lentelės duomenis buvo atlikta paprasta atsitiktinė klasterinė organizacijų atranka (simple random sample) – tai tokia atranka, kurios vykdymo metu visi generalinės visumos vienetai turi žinomą, nenulinę tikimybę patekti į atranką. Tikimybinės atrankos yra palankios tuo, kad sudaro galimybę, jei atranka atlikta griežtai tinkamai, tyrimo rezultatus su kelių proc. (dažniausiai – 5) paklaida išplėsti generalinei visumai (Kardelis K. 2005). Tikimybė patekti į atranką (P) skaičiuojama taip (žr. 1 formulę):

$$P = \frac{n}{N}, \quad (1)$$

čia: P – tikimybė patekti į atranką; N – generalinės visumos apimtis; n – atrankinės visumos apimtis.

Apskaičiuotos tikimybės patekti į atranką kiekvienos apskrities laikraščiui pateiktos 3.3 lentelėje. Kaip matyti, generalinę tyrimo aibę sudaro 2474 kūrybiniai darbuotojai (žurnalistai, operatoriai, fotografai ir kt.), dirbę 328 laikraščius kuriančiose ir platinančiose žiniasklaidos organizacijose. Atliekant apklausą, reikėjo nustatyti atrankinę visumą. Atrankinės visumos dydžiui nustatyti buvo pasitelkta W. G. Cochran (1977) siūlomos formulės (žr. 2 formulę), diskretiems (kategoriniams) kintamiesiems pagal atrankinės visumos proporcijas, S. A. Martišiaus ir V. Kėdaičio (2004) pateikta išraiška:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times N \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]}, \quad (2)$$

čia:

n – atrankinės visumos apimtis;

$z_{\alpha/2}$ – standartinio normaliojo skirstinio $N(0,1)$ α lygmens kritinė reikšmė (su 95 proc. garantija $z_{\alpha/2} = 1,959$ (Čekanavičius V., Murauskas G. 2000, p. 229);

N – generalinės visumos apimtis;

π – mus dominančio parametro proporcija atrankinėje visumoje; jei iš ankstesnių tyrimų neturime informacijos apie atrankinės visumos proporcijas, tariame, kad $\pi=0,5$ (Martišius S. A., Kėdaitis V. 2004);

ε – leidžiamas paklaidos dydis, šiuo atveju – 0,05 (arba ± 5 proc. atrankos paklaidos riba).

Atlikus skaičiavimus buvo gautas toks pradinis imties tūris:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times N \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]} = \frac{1,959^2 \times 2474 \times [0,5 \times (1 - 0,5)]}{0,05^2 \times (2474 - 1) + 1,959^2 \times [0,5 \times (1 - 0,5)]} = 332,35 \approx 333.$$

Pastaba: apskaičiuotasis imties tūris visada apvalinamas į didesniojo sveiką skaičių pusę, o ne pagal aritmetinio apvalinimo taisyklę.

Kadangi gautas imties tūris $n = 333$ sudaro daugiau kaip 5 proc. visos atrankinės visumos, imties tūris buvo perskaičiuotas pagal toliau pateiktą imties tūrio pataisos formulę (žr. 3 formulę) ribotoms atrankinėms visumoms (Cochran W. G. 1997, p. 76, Bartlett J. E., Kotrlik J. W., Higgins Ch. C. 2001, p. 46):

$$n' = n \times \left(\frac{N}{N + n - 1} \right), \quad (3)$$

čia:

n' – pataisyta atrankinės visumos apimtis ribotai atrankinei visumai;

n – pradinė gauta;

N – atrankinės visumos dydis.

Atlikus skaičiavimus buvo gautas toks pataisytas imties tūris:

$$n' = n \times \left(\frac{N}{N + n - 1} \right) = 333 \times \left(\frac{2474}{2474 + 333 - 1} \right) = 293,60 \approx 294.$$

Derėtų pabrėžti, kad imties tūrio pataisos formulė ribotoms atrankinėms visumoms taikoma tik vieną kartą, net jei pataisytas imties tūris išlieka didesnis nei 5 proc. visos atrankinės visumos.

Taigi, šiuo atveju atrankinė visuma $n = 294$ užtikrina, kad šių, 328 laikraščių analizė atspindėtų visą atrankinę visumą ($N = 2474$). Apklaustųjų žiniasklaidos kūrybinių darbuotojų skaičių nusako 95 proc. patikimumo intervalo ir 0,05 paklaidos reikalavimai, kurie kiekybiniuose tyrimuose reprezentatyvumo požiūriu laikomi pakankamais.

Apklausos metu apklausta 318 respondentų, 21 anketa eliminuota dėl nepilnumo. Taigi galiojančių anketų – 297, o tai yra daugiau nei apskaičiuota atrankinė visuma. Todėl galima teigti, kad apibendrinus apklausos duomenis, bus galima daryti išvadas viso žiniasklaidos sektoriaus, atstovaujančio laikraščių leidybai, mastu.

Instrumentarijus. Pagrindiniu tyrimo metodu suformuluotam tikslui ir uždaviniams įgyvendinti, hipotezei patikrinti, įvairioms nuomonėms apibendrinti pasirinktas empirinis metodas – vienkartinis (trumpalaikis) kokybinis tyrimo metodas – anoniminė apklausa raštu (anketavimas).

Šiuo metodu atliktas tyrimas remiasi matematine išraiška pateiktais duomenimis (skaičiais). Klausimynas padėjo gauti adekvačius ir patikimus rezultatus apie žiniasklaidos darbuotojų vertinimo sistemos įgyvendinimą ir žiniasklaidos darbuotojų nuomonę apie jų vertinimą.

Anketos (klausimyno) struktūrą sudaro įvadinė ir pagrindinė dalys. Įvadinėje dalyje apibrėžiama respondentų kategorija, įvardijamas apklausos tikslas, pateikiama pildymo instrukcija, pristatoma, kas atlieka tyrimą, pabrėžiamas tyrimo anonimiškumas. Po įvadinės dalies pateikiamais klausimais demografiniame bloke išsiaiškinama netiesioginė informacija apie asmenį: lytis, amžius, gyvenamoji vieta, išsilavinimas (žr. 3.3 lentelę). Šios tiriamųjų demografinės charakteristikos pasirinktos todėl, kad gali turėti įtakos nuomonių pasiskirstymui į pateiktus klausimus ir teiginius.

3.3 lentelė. Demografiniai kintamieji

Respondentai	Lytis	Amžius	Gyvenamoji vieta
Kūrybiniai žiniasklaidos darbuotojai	Moteris Vyras	Man metai (-ų)	Miesto/ kaimo pavad.

Pagrindinėje dalyje komponuojami tiesiogiai su tyrimo problema susiję 26 uždaro tipo teiginiai ar klausimai. Uždaro tipo klausimai formuluojami ir komponuojami taip, kad respondentui pateiktame sąraše tereikia pažymėti jau esamus atsakymus.

Labai svarbus anketos bruožas yra tas, jog klausimai buvo orientuoti ir į esamos būklės vertinimą, ir skirti poreikiams išsiaiškinti, t.y. orientuoti į pokyčių būtinybę, kryptingumą.

Metodai. Įgyvendinant aukščiau apibrėžtus tyrimo tikslą ir uždavinius, buvo taikyti ir derinami tarpusavyje šie tyrimo **metodai**:

- Apklausos raštu metodas buvo taikomas apklausiant žiniasklaidos darbuotojus ir tiriant jų nuomones apie jų organizacijoje vykdomą darbuotojų vertinimo sistemą, jos įgyvendinimo sėkmes ir tobulintinas sritis;
- Tyrimo duomenų rinkimo ir apklausos raštu statistiniai apdorojimo metodai. Duomenims apdoroti ir juos pateikti lentelėmis, paveikslais buvo taikomi SPSS 11.0 ir Microsoft Office Excel 2007 programiniai paketai.

Tyrimo duomenys buvo apdorojami pagal iš anksto numatytą duomenų apdorojimo schemą, kuri turėjo leisti kiek galima visapusiškiau įvertinti respondentų atsakymus ir atskleisti iškylančias problemas.

Tyrimo strategija. Tyrimas vyko keliais *etapais*:

- tyrimo planavimas. Darbuotojų vertinimo teorijų analizė ir interpretacija, Lietuvos žiniasklaidos sektoriaus esamos padėties analizė;

- tyrimo instrumentarijaus ir tiriamųjų imties suformavimas;
- žiniasklaidos kūrybinių darbuotojų apklausa ir tyrimo duomenų rinkimas;
- duomenų apdorojimas ir statistinė analizė, tyrimo ataskaitos parengimas.

Išdalinta 300 anketų. Grįžo 255 anketų, iš jų sugadintos, nebaigtos pildyti buvo 5 (2%). Taigi tinkamos apdoroti buvo 250 anketų. Apskaičiuoti apklausos kiekybiniai rodikliai – anketų grįžtamumo kvota yra pakankamai aukšta ir siekia 83,3%. Taip pat labai aukštas ir anketų užpildymo baigtumo laipsnis (98%) rodo, jog žiniasklaidos kūrybiniai darbuotojai dažniausiai atlieka viską kruopščiai ir iki galo.

Buvo išlaikytas ir tyrimo anonimiškumas, kuriuo buvo siekiama gauti autentiškus, tyrimo respondentų problemos suvokimą atitinkančius atsakymus. Reikia pažymėti, kad tariantis dėl tyrimo anonimiškumo, buvo susitarta dėl asmens, o ne dėl organizacijos anonimiškumo. Iš respondentų gautų anketų duomenys buvo koduojami rangų skalėje (žr. K priedą).

Trys likę anketos klausimai, kurių negalima priskirti nei prie vienos 1 lentelėje pateiktos vertinimo interpretacijos, buvo koduojami taip:

- Kaip ir kuo remiantis yra vertinamas personalas organizacijoje?
 - o Pagal aiškią rodiklių sistemą, kurios pagrindu reguliariai vertinamas personalo veiklos efektyvumas; (5 balai)
 - o Nesisteningai pagal poreikį naudojami kai kurie personalo veiklos vertinimo rodikliai; (4 balai)
 - o Vertinama subjektyviai įmonės vadovui ir personalo vadovui aptariant veiklą; (3 balai)
 - o Įmonės vadovas vertina subjektyviai remdamasis savo nuomone; (2 balai)
 - o Niekada nevertinama. (1 balas)
- Kokios priemonės dažniausiai įgyvendinamos po įvertinimo proceso? (*Galimi keli atsakymų variantai*). Už atsakymą „Jokie veiksmai nenumatomi“ skirtas 1 balas. Už bet kurį kitą vieną atsakymą skirti 2 balai, už kitus 2 atsakymus – 3 balai ir t.t.
- Kokie kriterijai yra svarstomi vertinimo metu? (*Galimi keli atsakymų variantai*). Už vieną bet kurį atsakymą skirtas 1 balas, už du – 2 balai ir t.t.

Iš respondentų gautų anketų duomenys buvo įvesti į SPSS programinį paketą (žr. 3.9 pav.), kur jie buvo tvarkomi, koduojami rangų skalėje, analizuojami ir apdorojami.

	y1	x1	x2	x3	x4	x5	x6
1	5	2	1	5	1	5	1
2	2	5	3	4	4	3	4
3	2	3	3	3	4	2	4
4	5	2	2	4	2	4	2
5	3	5	4	3	2	3	1
6	4	1	1	4	2	3	2

3.9 pav. Užkoduotų duomenų suvedimas SPSS programoje

Apibendrinant pateiktą informaciją apie tyrimo eigą ir duomenų apdorojimą, galima teigti, jog tyrimo metu iš 318 grįžo tinkamai užpildytos 297 anketos – 93,40% visų išdalintų. Apklausoje toks atsakiusiųjų procentas labai didelis, be to, apskaičiuota atrankinė imtis turi siekti 294 respondentus, todėl apklausą galima laikyti reprezentatyvia, validžia. Surinktų anketų skaičius leidžia daryti patikimas išvadas apie personalo vertinimo įgyvendinimo situaciją žiniasklaidos organizacijose. Atsakiusiųjų procentas tenkina apklausai keliamus reikalavimus.

3.4.2. Žiniasklaidos organizacijos darbuotojų vertinimo problemų empirinio tyrimo rezultatai

Tyrimo pradžioje buvo sukurtos hipotezės, kurias tyrimo eigoje siekta patvirtinti arba paneigti:

- Žiniasklaidos organizacijose egzistuoja teorinius modelius atitinkančios personalo vertinimo sistemos (Y1).
- Darbuotojai yra supažindinami su jų veiklos vertinimo sistema, jos eiga, pokyčiais ir svarba (Y2).
- Kūrybiniai darbuotojai įgyvendinamą personalo veiklos vertinimo sistemą vertina kaip tinkamą (Y3).
- Kūrybinių darbuotojų, dirbančių virtualiosios organizacijos sąlygomis, vertinimas organizacijos darbuotojų laikomas tinkamu (Y4).

Kiekvienai iš šių hipotezių patikrinti, apskaičiuoti ryšį tarp jas įtakančių kriterijų ir to ryšio reikšmingumui įvertinti yra skirtas atskiras skyrelis. Pirmajame skyrelyje prieš analizuojant gautų rezultatų reikšmes, aprašoma lentelėse apskaičiuotų koeficientų prasmė, o kituose skyreliuose tik tų koeficientų reikšmių interpretacijos. Įvertinus kiekvieną hipotezę atskirai, analizuojamas visų keturių hipotezių tarpusavio ryšys ir jo reikšmingumas.

Žiniasklaidos organizacijose įgyvendinamų personalo vertinimo sistemų atitikimo teoriniams modeliams analizė

Koreliacinė analizė.

Tiriamas ryšys tarp to, ar žiniasklaidos organizacijose įgyvendinama darbuotojų vertinimo sistema atitinka jai keliamus reikalavimus (Y1) ir darbuotojų reakcijos į šiuos teiginius (prie kiekvieno teiginio pateikta, kaip jis pavadintas duomenų rinkmenoje):

- Personalo vertinimas atitinka organizacijos strategiją (X1).
- Darbuotojų įvertinimui įtakos turi jų amžius, rasė ar lytis (X2).
- Darbuotojai reguliariai informuojami apie jų veiklos efektyvumą, privalumus, trūkumus ir plėtros galimybes (X3).
- Vertinimo kriterijai ne visada yra konkretūs (X4).
- Visi darbuotojai organizacijoje vertinami maždaug vidutiniškai (X5).
- Visi darbuotojai vertinami tik labai gerai arba labai blogai (X6).
- Veiklos vertinimo sistema yra vadovybės kontrolės priemonė (X7).

3.4 lentelė. Atsakymų į teiginį *Organizacijoje įgyvendinama darbuotojų vertinimo sistema atitinka jai keliamus reikalavimus* dažnių lentelė

	Dapnis	Procentinis dapnis
Valid 5 - Visiškai sutinku	72	24,2
4 - Iš dalies sutinku	51	17,2
3 - Iš dalies nesutinku	73	24,6
2 - Visiškai nesutinku	91	30,6
1 - Nepinau, sunku apsispręsti	10	3,4
Viso:	297	100,0

Kaip matyti iš 3.4 lentelės, darbuotojų vertinimo sistemos atitikimas skirtingų darbuotojų ir organizacijų atžvilgiu yra labai skirtingas. Didžiausia dalis respondentų (91) teigė, jog vertinimo sistema visiškai neatitinka jai keliamų reikalavimų, todėl tokioms vertinimo sistemoms žiniasklaidos organizacijose reikalingos didelės korekcijos.

Koreliacijos skaičiavimo rezultatai parodyti 3.5 lentelėje. Lentelėje pateikta koreliacinė matrica, t. y. visų galimų kintamųjų porų Pearsono koreliacijos koeficiento (*Pearson Correlation*) reikšmės ir *p*-reikšmė – *Sig. (2-tailed)*, pagal kurią vertinama, ar koreliacija statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio, taip pat analizuojamų kintamųjų reikšmių porų skaičius *N*.

3.5 lentelė. Pearsono koreliacijos koeficiento kintamajam Y1 skaičiavimo rezultatai

		Y1	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Y1	Pearsono koreliac. koef.	1,000	,101	-,550**	,668**	-,805**	-,172**	-,609**	-,161**
	Sig. (2-tailed)		,083	,000	,000	,000	,003	,000	,006
	N	297	297	297	297	297	297	297	297
X1	Pearsono koreliac. koef.	,101	1,000	-,073	,164**	-,132*	-,144*	-,173**	,122*
	Sig. (2-tailed)	,083		,208	,004	,023	,013	,003	,036
	N	297	297	297	297	297	297	297	297
X2	Pearsono koreliac. koef.	-,550**	-,073	1,000	-,367**	,476**	,334**	,298**	,028
	Sig. (2-tailed)	,000	,208		,000	,000	,000	,000	,629
	N	297	297	297	297	297	297	297	297
X3	Pearsono koreliac. koef.	,668**	,164**	-,367**	1,000	-,583**	-,206**	-,573**	-,127*
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000		,000	,000	,000	,028
	N	297	297	297	297	297	297	297	297
X4	Pearsono koreliac. koef.	-,805**	-,132*	,476**	-,583**	1,000	,201**	,582**	,146*
	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,000	,000		,001	,000	,012
	N	297	297	297	297	297	297	297	297
X5	Pearsono koreliac. koef.	-,172**	-,144*	,334**	-,206**	,201**	1,000	,336**	-,105
	Sig. (2-tailed)	,003	,013	,000	,000	,001		,000	,072
	N	297	297	297	297	297	297	297	297
X6	Pearsono koreliac. koef.	-,609**	-,173**	,298**	-,573**	,582**	,336**	1,000	-,084
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	,000		,151
	N	297	297	297	297	297	297	297	297
X7	Pearsono koreliac. koef.	-,161**	,122*	,028	-,127*	,146*	-,105	-,084	1,000
	Sig. (2-tailed)	,006	,036	,629	,028	,012	,072	,151	
	N	297	297	297	297	297	297	297	297

* Koreliacija reikšminga 0,05 lygmeniu.

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygmeniu.

Nulinė hipotezė, reiškianti, kad koreliacijos koeficientas statistškai reikšmingai nesiskiria nuo nulio (koreliacija nėra statistškai reikšminga), atmetama (t. y. koreliacija nenulinė, kintamieji priklausomi), jeigu $p < \alpha$. Nulinė hipotezė neatmetama, jeigu $p \geq \alpha$, čia α – nustatytas reikšmingumo lygmuo.

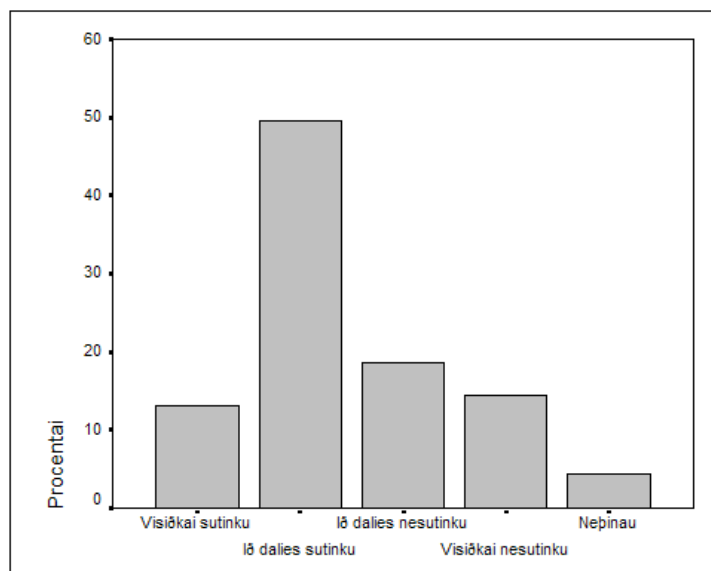
Kaip matyti iš 3.7 lentelės, vertinant tai, ar žiniasklaidos organizacijose egzistuoja teorinius modelius atitinkančios personalo vertinimo sistemos (Y1) stipriausias koreliacijos ryšys ($r = -0,805$) nustatytas su tuo, ar organizacijoje yra nustatyti konkretūs vertinimo kriterijai (X4). Neigiama koreliacija šiuo atveju rodo, kad kuo dažniau darbuotojų veiklai vertinti taikomi netikslūs vertinimo kriterijai, tuo rečiau tokia organizacijos vertinimo sistema traktuojama kaip atitinkanti jai būtinus reikalavimus. Kadangi vertinimo sistemos tobulumas stipriausiu ryšiu priklauso nuo šio kintamojo, 3.6 lentelėje yra pateikta visų atsakymų į šį teiginį suvestinė.

3.6 lentelė. Priklausomo teiginio Y1 ryšys su nepriklausomu kintamuoju X4

		X4					Viso
		1	2	3	4	5	
Y1	5 - Visiškai sutinku	11	47	12	2		72
	4 - Iš dalies sutinku	8	27	14	2		51
	3 - Iš dalies nesutinku		17	11	40	5	73
	2 - Visiškai nesutinku			1	32	58	91
	1 - Nepinau, sunku apsispręsti				5	5	10
Viso		19	91	38	81	68	297

Kaip matyti iš 3.6 lentelės, didžiausia dalis darbuotojų (58), visiškai nesutinkančių, kad jų organizacijoje įgyvendinama vertinimo sistema atitinka jai keliamus reikalavimus, patvirtina, jog jų organizacijoje vertinimo kriterijai ne visada yra konkretūs. O darbuotojų dalis (47), visiškai sutinkanti su teigiama vertinimo sistema, teigia, kad vertinimo kriterijai visada yra konkretūs. Šios priklausomybės rodo, stiprų priklausomybės ryšį tarp vertinimo kriterijų konkretumo ir vertinimo sistemos atitikimo normoms.

Kadangi nustatyta reikšminga teiginio *Darbuotojai reguliariai informuojami apie jų veiklos efektyvumą, privalumus, trūkumus ir plėtros galimybes* (X3) įtaka organizacijos vertinimo sistemos atitikimui reikalavimams, 3.10 paveiksle pateikiamas atsakymų į šį teiginį pasiskirstymas.



3.10 pav. Reakcijos į teiginį *Darbuotojai reguliariai informuojami apie jų veiklos efektyvumą, privalumus, trūkumus ir plėtros galimybes* pasiskirstymas (N=297)

Nors nustatyta teigiama koreliacija (žr. 3.5 lentelę) tarp personalo vertinimo sistemos atitikimo egzistuojantiems teoriniams modeliams ir to, ar darbuotojai organizacijoje vertinami maždaug vidutiniškai (X5), ir neigiama koreliacija su tuo, jog veiklos vertinimo sistema traktuojama kaip vadovybės kontrolės priemonė (X7), be to, šios koreliacijos priimtose kaip tenkinančios koreliacijos sąlygas 0,01 lygmeniu, tačiau rezultatai yra pakankamai silpni ir nereikšmingi.

Statistiškai nereikšminga koreliacija ($p = 0,083 > 0,05$) nustatyta tik vienai kintamųjų reikšmių porai Y1 ir X1. Taigi, nors apskaičiuota teigiama koreliacija, negalime teigti, jog personalo vertinimo sistemos žiniasklaidos organizacijose atitikimas egzistuojantiems teoriniams modeliams priklauso nuo to, ar personalo vertinimas atitinka organizacijos strategiją. Reikšmingos koreliacijos nebuvimą būtų galima paaiškinti tuo, kad daugelis darbuotojų gali net nežinoti organizacijos strategijos, nemokėti jos interpretuoti ar pritaikyti personalo vertinimui.

Regresinė analizė.

Koreliacija apibūdina ryšio tarp kintamųjų stiprumą, o regresinė analizė įgalina nustatyti šio ryšio pobūdį ir aprašyti priklausomojo (pasekmės) kintamojo vidutinių reikšmių priklausomybę nuo vieno ar kelių nepriklausomųjų (priežasties) kintamųjų reikšmių matematine formule ir kartu – prognozuoti šio kintamojo reikšmes.

Tolesnėse lentelėse parodomi regresijos lygties tarp žiniasklaidos organizacijose įgyvendinamų personalo vertinimo sistemų atitikimo teoriniams modeliams (priklausomas kintamasis Y1) ir su tuo susijusių organizacijos veiklos kriterijų (nepriklausomi kintamieji X2, X3, X4 ir X6) pagrindiniai skaičiavimo rezultatai. Kaip jau buvo minėta, nepriklausomas kintamasis Y1 atmestas dėl statistiškai nereikšmingos koreliacijos su nagrinėjamu priklausomu kintamuoju, o X5 ir X7 – dėl pakankamai silpnų ir nereikšmingų rezultatų.

3.7 lentelėje pateiktas determinacijos koeficientas r^2 ir pataisytasis determinacijos koeficientas r_{adj}^2 . Determinacijos koeficientą galima interpretuoti kaip santykį dispersijos dalies, kurią paaiškina regresijos modelis, su visa dispersija.

3.7 lentelė. Regresinę analizę kintamajam Y1 apibendrinantieji koeficientai^b

Model	R	Determinacijos koeficientas	Pataisytasis determinacijos koeficientas	Standartinė paklaida	Durbin-Watson
1	,862 ^a	,743	,739	,63	2,102

a. Prognozuojantieji kintamieji: (Constant), X6, X2, X3, X4

b. Priklausomas kintamasis: Y1

Jeigu duomenys idealiai atitinka regresijos tiesės lygtį, t. y. visos y_i patenka ant regresijos tiesės, determinacijos koeficientas yra lygus 1. Jeigu regresijos tiesės lygtis visiškai netinka prognozei, jis lygus 0. Kaip matome iš 3.9 lentelės, nedidelis skirtumas tarp determinacijos koeficiento (0,743) ir pataisyto determinacijos koeficiento (0,739), parodo, kad buvo pasirinktas tinkamas kiekis kintamųjų ir respondentų.

Durbino ir Watsono (*Durbin–Watson*) kriterijus, kuris taikomas prielaidai apie liekamųjų paklaidų nepriklausomumą (taip pat, kad visi Y_i yra nepriklausomi, t. y. nėra autokoreliacijos) patikrinti. Durbino ir Watsono statistika d kinta nuo 0 iki 4. Kuo d arčiau 2, tuo mažiau tikėtina, kad tarp liekamųjų paklaidų (ir tarp kintamojo Y reikšmių) yra autokoreliacija. Kadangi analizuojamoje priklausomybėje šis koeficientas labai arti 2 ($d=2,102$), todėl galima teigti, jog autokoreliacijos, kuri neleistų daryti reikšmingų išvadų, nėra.

3.8 lentelės stulpelio *Nestandardizuoti koeficientai B* dalyje pateikiamas poslinkis pagal ordinačių ašį $\hat{a}$ (*Constant*) ir regresijos koeficientas $\hat{b}$.

3.8 lentelė. Regresijos koeficientai kintamajam Y_1 ^a

Model	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
1 (Constant)	4,766	,277		17,199	,000		
X2	-,181	,033	-,185	-5,448	,000	,761	1,314
X3	,275	,047	,232	5,887	,000	,569	1,757
X4	-,483	,040	-,509	-12,198	,000	,507	1,972
X6	-,128	,040	-,126	-3,219	,001	,579	1,729

a. Priklausomas kintamasis: Y_1

Stulpeliuose t ir $Sig.$ pateikiamos hipotezių $H_0: a = 0$ ir $H_0: b = 0$ statistikos ir p -reikšmės. Nulinė hipotezė H_0 atmetama (koeficientai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo 0), jeigu p -reikšmė $p < \alpha$, čia α yra pasirinktasis reikšmingumo lygmuo. Šiuo atveju pirmoji statistinė hipotezė $H_0: a = 0$ yra neaktuali, o antrąją statistinę hipotezę $H_0: b = 0$ atmetame, nes p -reikšmė lygi 0,000 ($0,001 < 0,05$). Taigi, įvertinant ir prognozuojant personalo vertinimo sistemos žiniasklaidos organizacijose atitikimą egzistuojantiems teoriniams modeliams, visi keturi rodikliai (X2, X3, X4, X6) yra reikšmingi.

Regresijos tiesės lygtis yra:

$$\hat{y}(x) = \hat{a} + \hat{b}x, \quad (4)$$

Čia: $\hat{a}$ ir $\hat{b}$ yra parametrų a ir b įverčiai, kai a ir b yra nežinomos konstantos.

Taigi tiesioginė regresijos lygtis bus tokia:

$$Y1 = 4,766 - 0,181 \cdot X2 + 0,275 \cdot X3 - 0,483 \cdot X4 - 0,128 \cdot X6 \quad (5)$$

Ši lygtis parodo, kaip personalo vertinimo sistemos žiniasklaidos organizacijose atitikimas egzistuojantiems teoriniams modeliams priklauso nuo priklausomųjų kintamųjų. Kai pasirinktas 0,05 patikimumo lygis, regresijos lygtimi (žr. 5 formulę) apskaičiuoti Y1 rezultatai gali svyruoti $\pm 0,63 \times 0,743$ (žr. 3.7 lentelę).

Taip pat buvo patikrinta ar nepriklausomi kintamieji nėra interkoreliuoti. Kintamieji su labai žemu tolerancijos lygiu ir aukštu VIF suteikia mažai informacijos modeliui ir gali sukelti skaičiavimo problemų ir netikslumų. Mūsų modelyje (žr. 3.8 lentelę) tolerancijos koeficientas yra aukštesnis nei 0,5, kas leistų teigti, jog galimos labai tikslios prognozės. Tačiau VIF taip pat yra aukštas (>1), todėl apibendrinant reikia pasakyti, kad nors kintamųjų kombinacija yra reikšminga prognozuoti personalo vertinimo modeliui, prognozės turi būti gerai įvertintos ir taikomos atsargiai, nes B ir Beta koeficientai gali būti nestabilūs dėl kintamųjų multikolinearumo.

Darbuotojų supažindinimo su jų veiklos vertinimo sistema lygio tyrimas

Koreliacinė analizė.

Tiriamas ryšys tarp darbuotojų supažindinimo su jų veiklos vertinimo sistema, jos eiga, pokyčiais ir svarba žiniasklaidos organizacijose (Y2) ir darbuotojų reakcijos į šiuos teiginius (prie kiekvieno teiginio pateikta, kaip jis pavadintas duomenų rinkmenoje):

- Ar organizacijos darbuotojams visada aišku, ko iš jų reikalaujama (X8).
- Ar organizacijoje yra personalo valdymo vadovas (X9).
- Ar darbuotojai supažindinami su jų veiklos vertinimo rezultatais (X10).
- Kaip dažnai darbuotojų veikla yra vertinama (X11).
- Ar, Jūsų nuomone, yra reikalingas reguliarus darbuotojų veiklos vertinimas (X12).

3.9 lentelė. Atsakymų į teiginį *Darbuotojai yra supažindinami su jų veiklos vertinimo sistema, jos eiga, pokyčiais ir svarba* dažnių lentelė

	Dapnis	Procentinis dapnis
Valid 5 - Vsiškai sutinku	31	10,4
4 - Iš dalies sutinku	157	52,9
3 - Iš dalies nesutinku	39	13,1
2 - Vsiškai nesutinku	53	17,8
1 - Nepinau, sunku apsispręsti	17	5,7
Viso	297	100,0

Didžiausia dalis respondentų (52,9 proc.) teigė, jog jie yra iš dalies gerai supažindinami su organizacijoje vyraujančia darbuotojų vertinimo sistema. Tačiau beveik 18 proc. su tokiu teiginiu visiškai nesutinka, todėl daugelyje organizacijų tokia informacija turėtų būti skleidžiama plačiau ir efektyviau. Koreliacijos skaičiavimo rezultatai parodyti 3.10 lentelėje.

3.10 lentelė. Pearsono koreliacijos koeficiento kintamajam Y2 skaičiavimo rezultatai

		Y2	X8	X9	X10	X11	X12
Y2	Pearsono koreliac. koef.	1,000	,612**	,102	,796**	,515**	,123*
	Sig. (2-tailed)		,000	,081	,000	,000	,034
	N	297	297	297	297	297	297
X8	Pearsono koreliac. koef.	,612**	1,000	,091	,568**	,316**	-,135*
	Sig. (2-tailed)	,000		,117	,000	,000	,020
	N	297	297	297	297	297	297
X9	Pearsono koreliac. koef.	,102	,091	1,000	,142*	-,072	,250**
	Sig. (2-tailed)	,081	,117		,014	,217	,000
	N	297	297	297	297	297	297
X10	Pearsono koreliac. koef.	,796**	,568**	,142*	1,000	,390**	,081
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014		,000	,162
	N	297	297	297	297	297	297
X11	Pearsono koreliac. koef.	,515**	,316**	-,072	,390**	1,000	-,206**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,217	,000		,000
	N	297	297	297	297	297	297
X12	Pearsono koreliac. koef.	,123*	-,135*	,250**	,081	-,206**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,034	,020	,000	,162	,000	
	N	297	297	297	297	297	297

** . Koreliacija reikšminga 0.01 lygmeniu.

* . Koreliacija reikšminga 0.05 lygmeniu.

Kaip matyti iš 3.10 lentelės, vertinant tai, ar darbuotojai yra supažindinami su jų veiklos vertinimo sistema, jos eiga, pokyčiais ir svarba (Y2) stipriausias koreliacijos ryšys ($r = 0,796$) nustatytas su tuo, ar darbuotojai supažindinami su jų veiklos vertinimo rezultatais (X10). Teigiamą koreliaciją šiuo atveju rodo, kad kuo geriau darbuotojai supažindinami su jų veiklos vertinimo

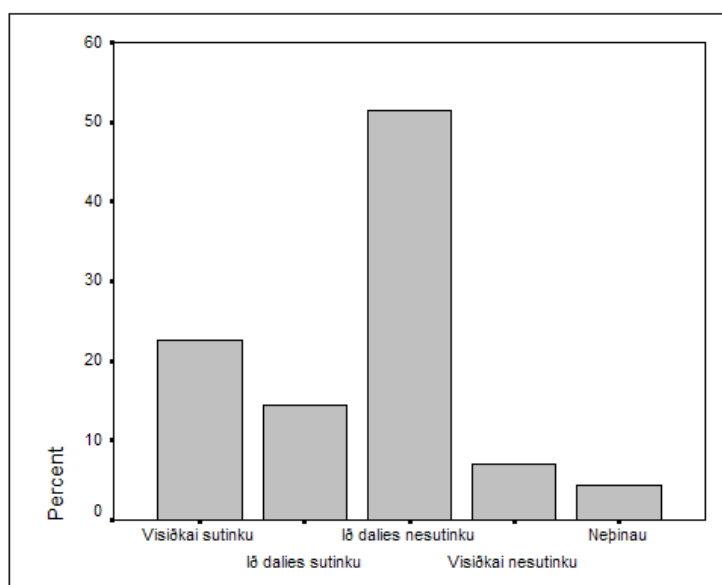
rezultatais, tuo geriau vertinama informacijos apie tokios sistemos sklaidą. Kadangi informacijos sklaidos apie vertinimo sistemą tobulumas stipriausiu ryšiu priklauso nuo šio kintamojo, 3.11 lentelėje yra pateikta visų atsakymų į šį teiginį suvestinė.

3.11 lentelė. Priklausomo teiginio Y2 ryšys su nepriklausomu kintamuoju X10

		X10					Viso
		1	2	3	4	5	
Y2	5 - Visiškai sutinku					31	31
	4 - Iš dalies sutinku	3	3	24	110	17	157
	3 - Iš dalies nesutinku			12	27		39
	2 - Visiškai nesutinku	6	25	22			53
	1 - Nepinau, sunku apsispręsti	10	6	1			17
Viso		19	34	59	137	48	297

Kaip matyti iš 3.11 lentelės, didžiausia dalis darbuotojų (110), iš dalies sutinkančių, kad jų organizacijoje informacija apie vyraujančią vertinimo sistemą yra pakankama, iš dalies sutinka, jog atlikus jų veiklos vertinimą, jie yra supažindinami su rezultatais. O darbuotojų dalis (25), visiškai nesutinkančių, jog informacijos jiems pakanka, teigia, kad yra visiškai nesupažindinami su jų įvertinimo rezultatais ir priežastimis. Šios sąsajos rodo stiprų priklausomybės ryšį tarp informacijos apie vertinimo sistemą sklaidos ir įvertinimo rezultatų pristatymo darbuotojams.

Kadangi nustatyta reikšminga teiginio *Organizacijos darbuotojams visada aišku, ko iš jų reikalaujama* (X8) įtaka informacijos apie organizacijos vertinimo sistemą sklaidos įvertinimui, 3.11 paveiksle pateikiamas atsakymų į šį teiginį pasiskirstymas.



3.11 pav. Reakcijos į teiginį *Organizacijos darbuotojams visada aišku, ko iš jų reikalaujama* pasiskirstymas (N=297)

Nors nustatyta teigiama koreliacija (žr. 3.10 lentelę) tarp to, ar informacijos apie vertinimo sistemą sklaida yra pakankama (Y2), ir darbuotojų nuomonės apie reguliaraus darbuotojų veiklos vertinimo reikalingumą (X12), be to, ši koreliacija priimta kaip tenkinanti koreliacijos sąlygas 0,05 lygmeniu, tačiau rezultatai yra pakankamai silpni ir nereikšmingi.

Statistiškai nereikšminga koreliacija ($p = 0,081 > 0,05$) nustatyta tik vienai kintamųjų reikšmių porai Y2 ir X9. Taigi, nors apskaičiuota teigiama koreliacija, negalime teigti, jog informacijos apie personalo vertinimo sistemos sklaida priklauso nuo to, ar organizacijoje yra personalo valdymo vadovas. Interpretuojant reikšmingos koreliacijos nebuvimą galima būtų teigti, jog kai kuriose organizacijose, kuriose nėra personalo vadovo, informacija apie vertinimo sistemą pateikiama plačiau dėl bendros tobulesnės organizacinės struktūros ir efektyvesnės organizacijos veiklos.

Regresinė analizė.

Tolesnėse lentelėse parodomi regresijos lygties tarp informacijos sklaidos apie personalo vertinimo sistemą žiniasklaidos organizacijose (priklausomas kintamasis Y2) ir su tuo susijusių organizacijos veiklos kriterijų (nepriklausomi kintamieji X8, X10 ir X11) pagrindiniai skaičiavimo etapai ir rezultatai. Kaip jau buvo minėta, nepriklausomas kintamasis X9 atmetas dėl statistiškai nereikšmingos koreliacijos su nagrinėjamu priklausomu kintamuoju, o X12 – dėl pakankamai silpnų ir nereikšmingų rezultatų.

3.12 lentelė. Regresinę analizę kintamajam Y2 apibendrinantieji koeficientai^b

Model	R	Determinacijos koeficientas	Pataisytasis determinacijos koeficientas	Standartinė paklaida	Durbin-Watson
1	.843 ^a	.711	.708	.58	1,774

a. Prognozuojantieji kintamieji: (Constant), X11, X8, X10

b. Priklausomas kintamasis: Y2

Kaip matome iš 3.12 lentelės, nedidelis skirtumas tarp determinacijos koeficiento (0,711) ir pataisyto determinacijos koeficiento (0,708), parodo, kad analizuojamai hipotezei buvo pasirinktas tinkamas kiekis kintamųjų ir respondentų. Kadangi analizuojamoje priklausomybėje Durbino ir Watsono koeficientas yra arti 2 ($d=1,774$), todėl galima teigti, jog autokoreliacijos, kuri neleistų daryti reikšmingų išvadų, nėra. 3.13 lentelėje pateikti nulinių hipotezių analizės rezultatai.

3.13 lentelė. Regresijos koeficientai kintamajam Y2 ^a

Model	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancijos koef.	VIF
1 (Constant)	,020	,136		,144	,886		
X8	,212	,039	,207	5,382	,000	,667	1,498
X10	,586	,039	,593	14,960	,000	,628	1,591
X11	,195	,031	,219	6,362	,000	,835	1,198

a. Priklausomas kintamasis: Y2

Šiuo atveju pirmoji statistinė hipotezė $H_0: a = 0$ yra neaktuali, o antrąją statistinę hipotezę $H_0: b = 0$ atmetame, nes p -reikšmė lygi $0,000 < 0,05$. Taigi, įvertinant ir prognozuojant personalo vertinimo sistemos žiniasklaidos organizacijose atitikimą egzistuojantiems teoriniams modeliams, visi trys rodikliai (X8, X10, X11) yra reikšmingi.

Taigi tiesioginė regresijos lygtis bus tokia:

$$Y2 = 0,020 + 0,212 \cdot X8 + 0,586 \cdot X10 + 0,195 \cdot X11 \quad (6)$$

Ši lygtis parodo, kaip informacijos apie personalo vertinimo sistemos sklaidos pakankamumo įvertinimas priklauso nuo priklausomųjų kintamųjų. Kai pasirinktas 0,05 patikimumo lygis, regresijos lygtimi (žr. 6 formulę) apskaičiuoti Y2 rezultatai gali svyruoti $\pm 0,58 \times 0,711$ (žr. 3.12 lentelę).

Taip pat buvo patikrinta ar nepriklausomi kintamieji nėra interkoreliuoti. Mūsų modelyje (žr. 3.13 lentelę) tolerancijos koeficientas yra aukštesnis nei 0,5, kas leistų teigti, jog galimos labai tikslios prognozės. Tačiau VIF taip pat yra aukštas (>1), todėl apibendrinant reikia pasakyti, kad nors kintamųjų kombinacija yra reikšminga prognozuoti personalo vertinimo modeliui, prognozės turi būti gerai įvertintos ir taikomos atsargiai, nes B ir Beta koeficientai gali būti nestabilūs dėl kintamųjų multikolinearumo.

Įgyvendinamos personalo veiklos vertinimo sistemos teisingumas kūrybinių darbuotojų požiūriu

Koreliacinė analizė.

Tiriamas ryšys tarp kūrybinių darbuotojų nuomonės apie įgyvendinamos jų veiklos vertinimo sistemos tinkamumą (Y3) ir šių darbuotojų reakcijos į tolesnius teiginius (prie kiekvieno teiginio pateikta, kaip jis pavadintas duomenų rinkmenoje):

- Ar organizacijoje vykdoma personalo vertinimo politika suteikia darbuotojams pakankamą laisvę kūrybai (X13).
- Kaip ir kuo remiantis yra vertinamas personalas organizacijoje (X14).

- Kokios priemonės dažniausiai įgyvendinamos po įvertinimo proceso (X15).
- Kokie kriterijai yra svarstomi vertinimo metu (X16).

3.14 lentelė. Atsakymų į klausimą *Ar tinkamai yra vertinami kūrybiniai darbuotojai organizacijoje* dažnių lentelė

		Dapnis	Procentinis dapnis
Valid	5 - Visada teisingai	4	1,3
	4 - Dapniausiai teisingai	114	38,4
	3 - Dapniausiai neteisingai	110	37,0
	2 - Neteisingai	49	16,5
	1 - Nepinau, negaliu pasakyti	20	6,7
	Viso	297	100,0

Didžiausia dalis respondentų (38,4 proc.) teigė, jog dažniausiai jie yra įvertinami tinkamai. Tačiau vos 1,3 proc. jaučiasi visada tinkamai įvertinti, o netgi 16,5 proc. mano, kad visada yra įvertinami netinkamai. Todėl daugelyje organizacijų vertinimo sistema turėtų būti peržiūreta ir koreguojama, nes esama sistema gali turėti tokių pasekmių kaip darbuotojų kaista, nepasitenkinimas, nepakankama motyvacija ir galiausiai neefektyvus darbas. Koreliacijos skaičiavimo rezultatai parodyti 3.15 lentelėje.

3.15 lentelė. Pearsono koreliacijos koeficiento kintamajam Y3 skaičiavimo rezultatai

		Y3	X13	X14	X15	X16
Y3	Pearsono koreliac. koef.	1,000	,807**	,534**	,330**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000
	N	297	297	297	297	297
X13	Pearsono koreliac. koef.	,807**	1,000	,512**	,395**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000
	N	297	297	297	297	297
X14	Pearsono koreliac. koef.	,534**	,512**	1,000	,119*	,275**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,040	,000
	N	297	297	297	297	297
X15	Pearsono koreliac. koef.	,330**	,395**	,119*	1,000	,436**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,040	,	,000
	N	297	297	297	297	297
X16	Pearsono koreliac. koef.	,637**	,717**	,275**	,436**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	297	297	297	297	297

** . Koreliacija reikšminga 0.01 lygmeniu.

* . Koreliacija reikšminga 0.05 lygmeniu.

Kaip matyti iš 3.17 lentelės, vertinant tai, ar tinkamai yra vertinami kūrybiniai darbuotojai organizacijoje (Y3), stipriausias koreliacijos ryšys ($r = 0,807$) nustatytas su tuo, ar organizacijoje vykdoma personalo vertinimo politika suteikia darbuotojams pakankamą laisvę kūrybai (Y13). Teigiamą koreliaciją šiuo atveju rodo, kad kuo didesnė laisvė suteikiama kūrybai, tuo geriau traktuojama visa vertinimo sistema. Tokio ryšio buvo tikėtasi, nes kūrybiniais darbuotojams kūrybinė laisvė yra prioritetinė sritis, leidžianti jiems įgyvendinti savo idėjas. Kadangi kūrybinių darbuotojų vertinimo traktavimas tinkamu stipriausiu ryšiu priklauso nuo šio kintamojo, 3.16 lentelėje yra pateikta visų atsakymų į šį teiginį suvestinė.

3.16 lentelė. Priklausomo teiginio Y3 ryšys su nepriklausomu kintamuoju X13

		X13					Viso
		1	2	3	4	5	
Y3	5 - Taip				2	2	4
	4 - Dažniausiai taip				50	64	114
	3 - Dažniausiai ne			14	70	26	110
	2 - Ne		37	6	6		49
	1 - Nepinau, sunku pasakyti	6	14				20
Viso		6	51	20	128	92	297

Kaip matyti iš 3.16 lentelės, didžiausia dalis darbuotojų (70), teigiančių, kad jie dažniausiai yra įvertinami netinkamai, mano, jog ne visada yra suteikiama pakankama laisvė kūrybai. Reikia pastebėti, kad vos 2 kūrybiniai darbuotojai jaučiasi visada tinkamai įvertinami. Šis rodiklis yra labai prastas ir žiniasklaidos organizacijoms reikėtų įvertinti ir koreguoti savo darbuotojams suteikiamos kūrybinės laisvės ribas.

Statistiškai reikšminga koreliacija nustatyta tarp visų keturių nagrinėtų kintamųjų. Didžiausias koreliacijos koeficientas apskaičiuotas ryšiui su tuo, kuo remiantis yra vertinamas personalas organizacijoje, kokie kriterijai yra svarstomi vertinimo metu ir jau minėta kūrybine laisve.

Nors nustatyta teigiama koreliacija (žr. 3.15 lentelę) tarp to, ar kūrybiniai darbuotojai jaučiasi tinkamai įvertinti (Y3), ir priemonių, kurios dažniausiai įgyvendinamos po įvertinimo proceso (X15), be to, ši koreliacija priimta kaip tenkinanti koreliacijos sąlygas 0,01 lygmeniu, tačiau rezultatai yra pakankamai silpni ir nereikšmingi.

Regresinė analizė.

Tolesnėse lentelėse parodomi regresijos lygties tarp to, ar kūrybiniai darbuotojai jaučiasi teisingai įvertinti (priklausomas kintamasis Y3), ir su tuo susijusių organizacijos veiklos kriterijų (nepriklausomi

kintamieji X13, X14 ir X16) pagrindiniai skaičiavimo etapai ir rezultatai. Kaip jau buvo minėta, nepriklausomas kintamasis X15 atmetas dėl pakankamai silpnų ir nereikšmingų rezultatų.

3.17 lentelė. Regresinę analizę kintamajam Y3 apibendrinantieji koeficientai^b

Model	R	Determinacijos koeficientas	Pataisytasis determinacijos koeficientas	Standartinė paklaida	Durbin-Watson
1	,826 ^a	,682	,679	,53	1,320

a. Prognozuojantieji kintamieji: (Constant), X16, X14, X13

b. Priklausomasis kintamasis: Y3

Kaip matome iš 3.17 lentelės, nedidelis skirtumas tarp determinacijos koeficiento (0,682) ir pataisyto determinacijos koeficiento (0,679), parodo, kad analizuojamai hipotezei buvo pasirinktas tinkamas kiekis kintamųjų ir respondentų. Kadangi analizuojamoje priklausomybėje Durbino ir Vatsono koeficientas yra pakankamai arti 2 ($d=1,320$), todėl galima teigti, jog autokoreliacijos, kuri neleistų daryti reikšmingų išvadų, nėra. 3.180 lentelėje pateikti nulinių hipotezių analizės rezultatai.

3.18 lentelė. Regresijos koeficientai kintamajam Y3^a

Model	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancijos koef.	VIF
1 (Constant)	,311	,117		2,660	,008		
X13	,505	,045	,602	11,251	,000	,379	2,635
X14	,148	,031	,183	4,728	,000	,721	1,387
X16	,170	,052	,155	3,249	,001	,475	2,105

a. Priklausomas kintamasis: Y3

Šiuo atveju pirmoji statistinė hipotezė $H_0: a = 0$ yra neaktuali, o antrąją statistinę hipotezę $H_0: b = 0$ atmetame, nes p -reikšmė lygi 0,000 ($0,001 < 0,05$). Taigi, įvertinant ir prognozuojant personalo vertinimo sistemos žiniasklaidos organizacijose atitikimą egzistuojantiems teoriniams modeliams, visi trys rodikliai (X13, X14, X16) yra reikšmingi.

Taigi tiesioginė regresijos lygtis bus tokia:

$$Y3 = 0,311 + 0,505 \cdot X13 + 0,148 \cdot X14 + 0,170 \cdot X16 \quad (7)$$

Ši lygtis parodo, kaip tai, kad kūrybiniai darbuotojai jaustųsi tinkamai įvertinti, priklauso nuo analizuotų priklausomųjų kintamųjų. Kai pasirinktas 0,05 patikimumo lygis, regresijos lygtimi (žr. 7 formulę) apskaičiuoti Y3 rezultatai gali svyruoti $\pm 0,53 \times 0,682$ (žr. 3.17 lentelę).

Taip pat buvo patikrinta ar nepriklausomi kintamieji nėra interkoreliuoti. Mūsų modelyje (žr. 3.18 lentelę) tolerancijos koeficientas aukštesnis nei 0,5. Tai leistų teigti, jog galimos labai tikslios prognozės dėl šio kintamojo, tačiau dėl kitų dviejų kintamųjų darant prognozes reikėtų būti atsargiems. Be to, VIF yra aukštas (>1), todėl apibendrinant reikia pasakyti, kad nors kintamųjų kombinacija yra reikšminga prognozuoti personalo vertinimo modeliui, prognozės turi būti gerai įvertintos ir taikomos atsargiai, nes B ir Beta koeficientai gali būti nestabilūs dėl kintamųjų multikolinearumo.

Kūrybinių darbuotojų, dirbančių virtualiosios organizacijos sąlygomis, vertinimo sistemos atitikimas teisingumo kriterijų

Koreliacinė analizė.

Tiriamas ryšys tarp to, ar kūrybinių darbuotojų, dirbančių virtualiosios organizacijos sąlygomis, vertinimo sistema laikoma tinkama (Y4) ir darbuotojų reakcijos į šiuos teiginius (prie kiekvieno teiginio pateikta, kaip jis pavadintas duomenų rinkmenoje):

- Išvykusių darbuotojų vertinimas niekuo nesiskiria nuo vietoje dirbančiųjų vertinimo (X17).
- Tokie darbuotojai yra mažiau kontroliuojami ir jų vertinimas yra laisvesnio pobūdžio (X18).
- Jiems yra privaloma nustatytais terminais pateikti veiklos ataskaitas (X19).
- Jų vertinimo kriterijai ne visada yra konkretūs (X20).
- Vertinant pasitelkiamos kompiuterinės technologijos (e-paštas, vaizdo konferencijos, speciali programinė įranga) (X21).
- Įvertinama jiems kylanti padidėjusi rizika darbo metu (X22).

3.19 lentelė. Atsakymų į teiginį *Išvykę kūrybiniai darbuotojai vertinami tinkamai* dažnių lentelė

	Dapnis	Procentinis dapnis
Valid 5 - Visiškai sutinku	90	30,3
4 - Iš dalies sutinku	109	36,7
3 - Iš dalies nesutinku	35	11,8
2 - Visiškai nesutinku	42	14,1
1 - Nepinau, sunku apsispręsti	21	7,1
Viso	297	100,0

Didžiausia dalis respondentų (36,7 proc.) teigė, jog jie iš dalies sutinka, jog išvykę kūrybiniai darbuotojai vertinami tinkamai. Tačiau net 14,1 proc. su tokiu teiginiu visiškai nesutinka, todėl

daugelyje organizacijų tokia virtualiųjų darbuotojų vertinimo sistema turėtų būti peržiūrima ir koreguojama. Be to, reikia pastebėti, kad net 7,1 proc. nežino apie tokių virtualiųjų darbuotojų vertinimo sistemos tinkamumą, o tai rodo informacijos apie veiklos vertinimą organizacijoje trūkumą. Koreliacijos skaičiavimo rezultatai parodyti 3.20 lentelėje.

3.20 lentelė. Pearsono koreliacijos koeficiento kintamajam Y4 skaičiavimo rezultatai

		Y4	X17	X18	X19	X20	X21	X22
Y4	Pearsono koreliac. koef.	1,000	,541**	,125*	,744**	-,651**	,085	,750**
	Sig. (2-tailed)		,000	,032	,000	,000	,146	,000
	N	297	297	297	297	297	297	297
X17	Pearsono koreliac. koef.	,541**	1,000	,021	,480**	-,379**	,165**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,000		,714	,000	,000	,004	,000
	N	297	297	297	297	297	297	297
X18	Pearsono koreliac. koef.	,125*	,021	1,000	,287**	,100	,083	,142*
	Sig. (2-tailed)	,032	,714		,000	,086	,155	,014
	N	297	297	297	297	297	297	297
X19	Pearsono koreliac. koef.	,744**	,480**	,287**	1,000	-,418**	,118*	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,043	,000
	N	297	297	297	297	297	297	297
X20	Pearsono koreliac. koef.	-,651**	-,379**	,100	-,418**	1,000	,013	-,436**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,086	,000		,830	,000
	N	297	297	297	297	297	297	297
X21	Pearsono koreliac. koef.	,085	,165**	,083	,118*	,013	1,000	,185**
	Sig. (2-tailed)	,146	,004	,155	,043	,830		,001
	N	297	297	297	297	297	297	297
X22	Pearsono koreliac. koef.	,750**	,553**	,142*	,648**	-,436**	,185**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014	,000	,000	,001	
	N	297	297	297	297	297	297	297

** . Koreliacija reikšminga 0.01 lygmeniu.

* . Koreliacija reikšminga 0.05 lygmeniu.

Kaip matyti iš 3.20 lentelės, vertinant tai, ar darbuotojai išvykusių kūrybinių darbuotojų veiklos vertinimą traktuoja kaip tinkamą (Y4), stipriausias koreliacijos ryšys ($r = 0,750$) nustatytas su tuo, ar darbuotojams išvykus yra įvertinama jiems kylanti padidėjusi rizika darbo metu (X22). Teigiamą koreliaciją šiuo atveju rodo, kad kuo geriau tokia rizika įvertinama, tuo tinkamesne darbuotojai laiko virtualiųjų darbuotojų vertinimo sistemą. Taip pat reikalavimas, kad tokiems darbuotojams būtų privaloma nustatytais terminais pateikti veiklos ataskaitas (X19) turi didelę įtaką virtualiųjų darbuotojų vertinimo teisingumui ($r=0,744$). Kadangi teigiamas virtualiųjų darbuotojų vertinimo sistemos traktavimas turi stiprią atvirkštinę priklausomybę nuo to, ar išvykusių darbuotojų vertinimo kriterijai ne visada yra konkretūs (X20), 3.21 lentelėje yra pateikta visų atsakymų į šį teiginį suvestinė.

3.21 lentelė. Priklausomo teiginio Y4 ryšys su nepriklausomu kintamuoju X20

		X20					Viso
		1	2	3	4	5	
Y4	5 - Visiškai sutinku	38	31	21			90
	4 - Iš dalies sutinku	37	56	16			109
	3 - Iš dalies nesutinku	12		15	8		35
	2 - Visiškai nesutinku			11	9	22	42
	1 - Nėjinau, sunku apsispręsti			11	9	1	21
Viso		87	87	74	26	23	297

Kaip matyti iš 3.21 lentelės, didžiausia dalis darbuotojų (56), iš dalies sutinkančių, jog virtualiųjų darbuotojų vertinimas yra tinkamas, visiškai nesutinka, jog išvykusių darbuotojų vertinimo kriterijai ne visada yra konkretūs. O darbuotojų dalis (22), visiškai nesutinkančių, jog vertinimo sistema yra tinkama, mano, jog išvykusiems darbuotojams visada taikomi nekonkretizuoti vertinimo kriterijai. Šios atvirkštinės sąsajos rodo, kad vertinimo kriterijai privalo būti konkretizuoti norint, kad darbuotojai tokią sistemą vertintų kaip tinkamą.

Nors nustatyta teigiama koreliacija (žr. 3.20 lentelę) tarp to, ar darbuotojai išvykusių kūrybinių darbuotojų veiklos vertinimą traktuoja kaip tinkamą (Y4), ir teiginio, jog tokie darbuotojai yra mažiau kontroliuojami ir jų vertinimas yra laisvesnio pobūdžio (X18), be to, ši koreliacija priimta kaip tenkinanti koreliacijos sąlygas 0,05 lygmeniu, tačiau rezultatai yra pakankamai silpni ir nereikšmingi.

Statistiškai nereikšminga koreliacija ($p = 0,146 > 0,05$) nustatyta tik vienai kintamųjų reikšmių porai Y4 ir X21. Taigi, nors apskaičiuota teigiama koreliacija, negalime teigti, jog išvykusio personalo vertinimo sistemos teigiamas traktavimas priklauso nuo to, ar organizacijoje vertinant virtualiuosius darbuotojus yra pasitelkiamos kompiuterinės technologijos. Interpretuojant reikšmingos koreliacijos nebuvimą galima būtų teigti, jog kai kurios organizacijos ir jų darbuotojai nėra prisitaikę prie šiuolaikinių technologinių sąlygų ir dar nėra pajėgūs panaudoti, o galbūt ir nemano, kad reikalinga naudoti naujausias technologines priemones.

Regresinė analizė.

Tolesnėse lentelėse parodomi regresijos lygties tarp išvykusio personalo vertinimo sistemos teigiamo traktavimo (priklausomas kintamasis Y4) ir su tuo susijusių organizacijos veiklos kriterijų (nepriklausomi kintamieji X17, X19, X20 ir X22) pagrindiniai skaičiavimo etapai ir rezultatai. Kaip jau buvo minėta, nepriklausomas kintamasis X21 atmetas dėl statistiškai nereikšmingos koreliacijos su nagrinėjamu priklausomu kintamuoju, o X18 – dėl pakankamai silpnų ir nereikšmingų rezultatų.

3.22 lentelė. Regresinę analizę kintamajam Y4 apibendrinantieji koeficientai^b

Model	R	Determinacijos koeficientas	Pataisytasis determinacijos koeficientas	Standartinė paklaida	Durbin-Watson
1	,877 ^a	,769	,765	,60	2,098

a. Prognozuojantieji kintamieji: (Constant), X22, X20, X17, X19

b. Priklausomas kintamasis: Y4

Kaip matome iš 3.22 lentelės, nedidelis skirtumas tarp determinacijos koeficiento (0,769) ir pataisyto determinacijos koeficiento (0,765), parodo, kad analizuojamai hipotezei buvo pasirinktas

tinkamas kiekis kintamųjų ir respondentų. Kadangi analizuojamoje priklausomybėje Durbino ir Vatsono koeficientas yra arti 2 ($d=2,098$), todėl galima teigti, jog autokoreliacijos, kuri neleistų daryti reikšmingų išvadų, nėra. 3.23 lentelėje pateikti nulinių hipotezių analizės rezultatai.

3.23 lentelė. Regresijos koeficientai kintamajam Y4 ^a

Model	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancijos koef.	VIF
1 (Constant)	2,477	,162		15,259	,000		
X17	,047	,031	,053	1,508	,133	,653	1,532
X19	,280	,030	,355	9,307	,000	,544	1,840
X20	-,340	,033	-,332	-10,280	,000	,760	1,315
X22	,314	,036	,346	8,606	,000	,489	2,045

a. Priklausomas kintamasis: Y4

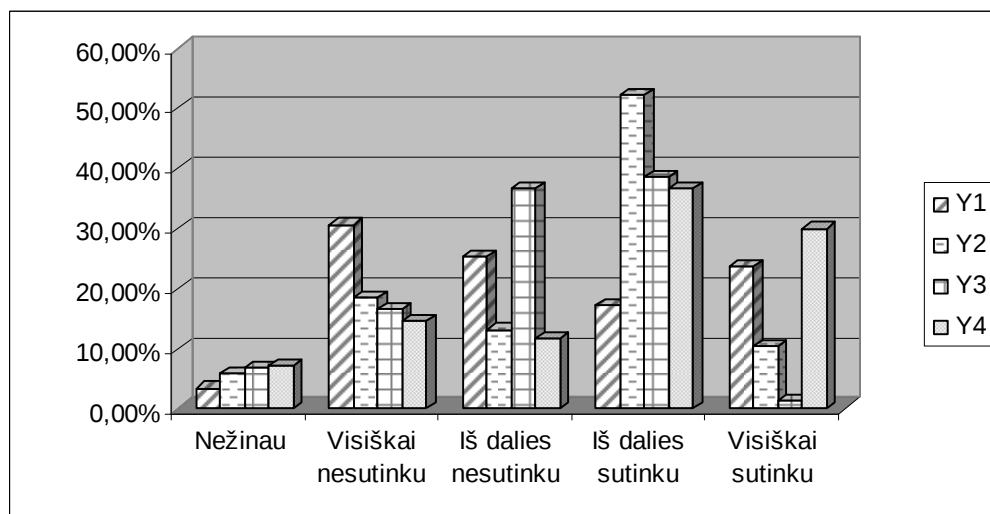
Šiuo atveju pirmoji statistinė hipotezė $H_0: a = 0$ yra neaktuali, o antrąją statistinę hipotezę $H_0: b = 0$ atmetame, nes p -reikšmė lygi $0,000 < 0,05$. Tik vienam kintamajam Y17 p -reikšmė $0,133 > 0,05$, todėl šio kriterijaus, kad išvykusių darbuotojų vertinimas niekuo nesiskiria nuo vietoje dirbančiųjų vertinimo įtaką teisingam virtualiųjų darbuotojų vertinimui atmesime kaip nereikšmingą ar klaidinančią. Taigi, įvertinant ir prognozuojant personalo vertinimo sistemos žiniasklaidos organizacijose atitikimą egzistuojantiems teoriniams modeliams, reikšmingi bus trys rodikliai (X19, X20, X22).

Taigi tiesioginė regresijos lygtis bus tokia:

$$Y4 = 2,477 + 0,280 \cdot X19 - 0,340 \cdot X20 + 0,314 \cdot X22 \quad (8)$$

Ši lygtis parodo, kaip virtualiojo personalo vertinimo sistemos tinkamumo įvertinimas priklauso nuo analizuotų priklausomųjų kintamųjų. Kai pasirinktas 0,05 patikimumo lygis, regresijos lygtimi (žr. 8 formulę) apskaičiuoti Y4 rezultatai gali svyruoti $\pm 0,60 \times 0,769$ (žr. 3.22 lentelę).

Taip pat buvo patikrinta ar nepriklausomi kintamieji nėra interkoreliuoti. Mūsų modelyje (žr. 3.23 lentelę) tolerancijos koeficientas žemesnis nei 0,5 apskaičiuotas tik virtualiųjų darbuotojų vertinimo sistemos įvertinimo kaip tinkama priklausomybė nuo to, ar yra įvertinama jiems kylanti padidėjusi rizika darbo metu. Tai leistų teigti, jog galimos netikslios ar nereikšmingos prognozės dėl šio kintamojo, tačiau dėl kitų dviejų kintamųjų galimos labai tikslios prognozės. Tačiau VIF visiems kintamiesiems yra aukštas (>1), todėl apibendrinant reikia pasakyti, kad nors kintamųjų kombinacija yra reikšminga prognozuoti personalo vertinimo modeliui, prognozės turi būti gerai įvertintos ir taikomos atsargiai, nes B ir Beta koeficientai gali būti nestabilūs dėl kintamųjų multikolinearumo.



3.12 pav. Atsakymų į hipotezių Y1, Y2, Y3, Y4 klausimus pasiskirstymas

Kadangi, kaip matyti iš 3.12 paveikslo, didžioji žiniasklaidos organizacijose dirbančių kūrybinių darbuotojų jų veiklai įvertinti taikomą sistemą vertina kaip neatitinkančią teorinių modelių ir tokiai sistemai keliamų reikalavimų (Y1), vertinimą būtina tobulinti.

Nors didžioji žiniasklaidos organizacijose dirbančių kūrybinių darbuotojų iš dalies sutinka su teiginiu, kad jie yra supažindinami su veiklos vertinimo sistema ir jos svarba (Y2), tačiau maža dalis visiškai sutinkančiųjų ir pakankamai didelė dalis visiškai nesutinkančiųjų su teiginiu rodo, jog situacija reikalauja peržiūros ir korekcijos.

Kaip matyti iš 3.12 paveikslo, didžioji žiniasklaidos organizacijose dirbančių kūrybinių darbuotojų vertinant jų veiklai įvertinti taikomą sistemą (Y3) pasiskirstė į dvi dalis (beveik po 38 proc.) – ją vertinantieji kaip iš dalies teisingą ir iš dalies neteisingą. Tvirtai atsakančiųjų, jog ši sistema yra visiškai netinkama jų atžvilgių buvo mažuma. Deja, vos 1,3 proc. jaučiasi visada tinkamai įvertinami. Tokia statistika patvirtina, jog vertinimo sistema privalo būti peržiūrima daugelyje žiniasklaidos organizacijų, o trūkumai šalinami, nes kitaip didžioji dalis darbuotojų jausdamiesi neteisingai vertinami bus demotyvuoti, o nepakankamai teisingai įvertinti dirbs neefektyviai.

Vertinant darbuotojų, dirbančių virtualiosiomis sąlygomis veiklą, situacija žiniasklaidos organizacijose yra pakankamai sudėtinga. Nors, kaip matyti iš 3.12 paveikslo, didžioji žiniasklaidos organizacijose dirbančių kūrybinių darbuotojų išvykusių darbuotojų veiklai įvertinti taikomą sistemą (Y4) vertina kaip pakankamai teisingą, tačiau nemaža dalis respondentų teigė nežinantys ar nenusimanantys apie tokių darbuotojų vertinimo sistemą. Tai gali lemti vietoje dirbančio personalo nepasitenkinimą, kai išvykę darbuotojai įvertinami geriau už juos. Nežinojimas to priežasčių sukels nepasitenkinimą, todėl virtualiųjų darbuotojų vertinimas, taip kaip ir vietoje dirbančiųjų, turi būti

skelbiamas oficialiai, patvirtinti konkretūs vertinimo kriterijai, pabrėžiant tokių darbuotojų vertinimo skirtumus.

Siūlymai ir rekomendacijos, kaip reikėtų keisti žiniasklaidos organizacijoje taikomą žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą, kad ji atitiktų jai keliamus teorinių modelių reikalavimus, kad darbuotojai būtų pakankamai supažindinami su jiems aktuali vertinimo sistema, jos eiga, pokyčiais ir personalas jaustųsi tinkamai vertinamas, bus analizuojami ir pagrindžiami sekančiame skyriuje.

4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMO SISTEMAI TOBULINTI SKIRTI STRATEGINIAI SPRENDIMAI

Atlikta mokslininkų siūlomų žmogiškųjų išteklių vertinimo teorijų ir jų taikymo galimybių analizė, žiniasklaidos sektoriaus situacijos tyrimas ir analizės metu sukaupiti duomenys apie esamą žiniasklaidos kūrybinių darbuotojų veiklos vertinimo pobūdį, sukūrė prielaidas darbo autorei suformuluoti siūlymus ir rekomendacijas šiai situacijai gerinti.

4.1. MOKSLINĖJE LITERATŪROJE SIŪLOMŲ PERSONALO VERTINIMUI TOBULINTI SKIRTŲ REKOMENDACIJŲ APIBENDRINIMAS

Dauguma mokslininkų, kurie jau buvo minėti šiame darbe, tik atliko teorinius ir empirinius tyrimus ir apibendrinio gautus rezultatus. Pavyzdžiui, E.Gimžauskienė (2006), pateikusi teorinį personalo veiklos vertinimo modelį, kuris tiesiogiai priklauso nuo organizacijos vertybių ir atlikusi empirinį veiklos vertinimo proceso tyrimą, nepateikė pasiūlymų ar rekomendacijų, kaip turėtų elgtis organizacijos, kad veiklos vertinimas būtų sėkmingas ir efektyvus. Todėl norint parengti konkrečius žmogiškųjų išteklių vertinimo tobulinimo pasiūlymus ir strateginius modelius, reikalingi tolesni tyrimai ir žmogiškųjų išteklių vertinimo praktinė analizė.

Vis dėlto kai kurie autoriai pateikia iš tyrimų rezultatų sekančias rekomendacijas. Štai P.S.Horton, išanalizavusi Jungtinės Karalystės žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo sistemą, pateikia pasiūlymus, kaip valdyti nepakankamus veiklos rezultatus:

- sprendimai dėl darbuotojų vertinimo, ateities perspektyvų, kvalifikacijos kėlimo ir kt. turi būti priimami jiems dalyvaujant ir pritariant žmogiškųjų išteklių specialistams.
- papildomos žmogiškųjų išteklių strategijos priklausys nuo žinojimo, kodėl veiklos rezultatai buvo prasti, todėl vertinant darbuotojus, reikia išsiaiškinti priežastis, kodėl jų veiklos rezultatai pasikeitė į gerąją ar blogąją pusę.
- nepakankamas tobulėjimas gali būti išspręstas pateikus tvirtą plėtros planą. Asmeninis vadovavimas ir pagalba gali padėti greitai pagerinti veiklos rezultatus.
- netinkamas elgesys geriausiai gali būti paveiktas sukūrus asmeninius veiklos tobulėjimo planus ir glaudžiai bendradarbiaujant su tiesioginiu vadovu.

Nors Jungtinės Karalystės valstybės tarnybos darbuotojų vertinimas turi daug trūkumų, P.S.Horton (2007) atrado ir daug privalumų, kurių patirtį adaptavus būtų galima pritaikyti konkrečiose organizacijose. Tai naujosios mokėjimo sistemos filosofija, kuri remiasi suvokimu, jog atlygio sistema

yra labiau žmonių įtraukimo į veiklą mechanizmas nei pinigų mokėjimo sistema. Kartu tai yra priemonė tinkamai nukreipti personalą siekiant pridėtinės vertės suinteresuotoms pusėms. Efektyvūs atlygio planai turi būti ne tik užmokestis, jie taip pat turi perteikti svarbius organizacijos tikslus, suteikti pelnytą pripažinimą, karjeros ir kitas viliojančias galimybes.

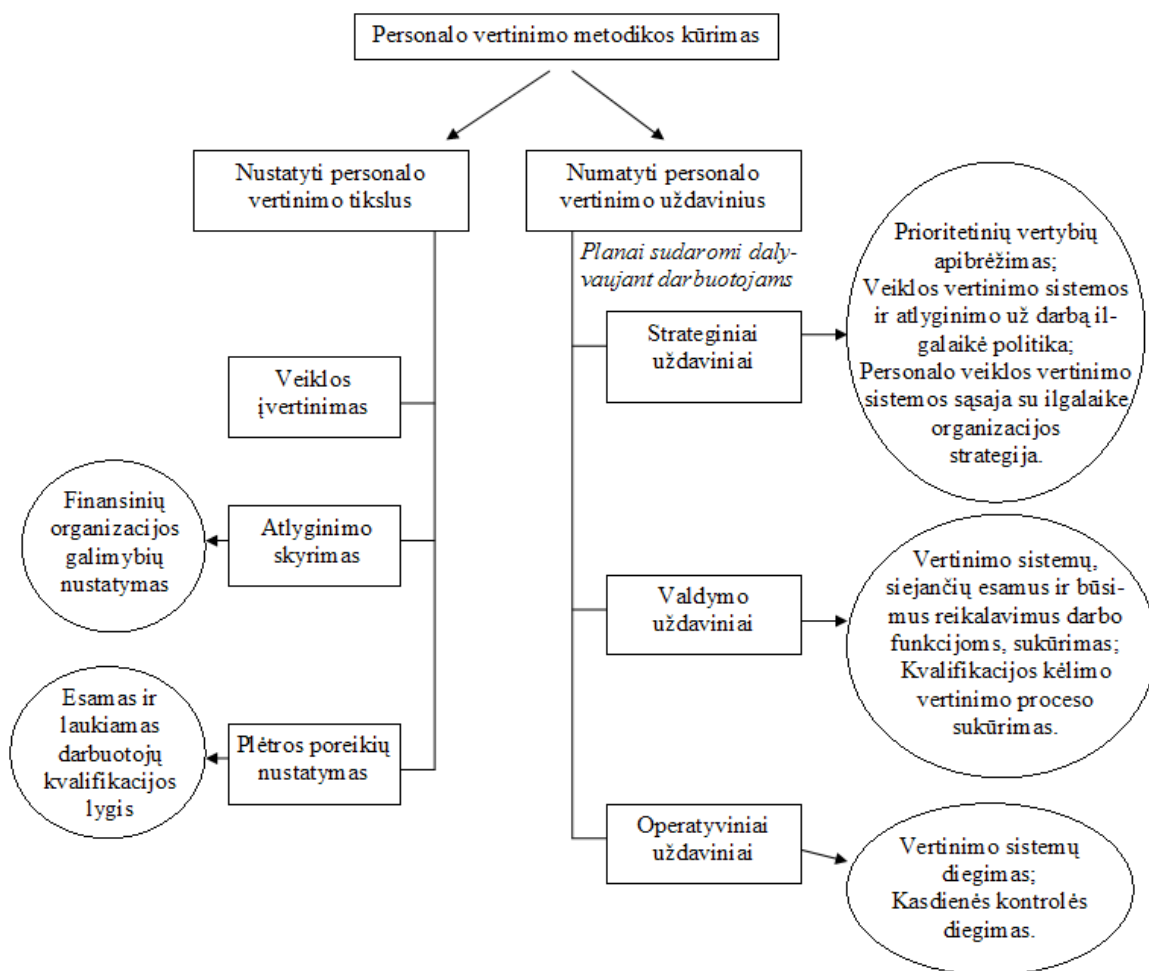
A.Jonušauskas ir A.Makštutis (2007), išanalizavę žmogiškųjų išteklių kokybinio ir kiekybinio vertinimo sistemos adekvatumą modernios organizacijos poreikiams, teigia, kad šiandien organizacijose nėra aiškiai apibrėžtų ir patvirtintų darbuotojų karjeros reikalavimų (standartų) sistemos. Esant tokiai praktikai į atitinkamas pareigas gali būti paskirti nekompetentingi darbuotojai, kurie netinkamai atlieka paskirtas pareigas. Šie mokslininkai siūlo šiuolaikinės personalo vadybos problemas pavienėse organizacijose racionaliai spręsti įgyvendinant keturių etapų žmogiškųjų išteklių kokybinio ir kiekybinio vertinimo sistemos modelį globalios ekonomikos ir rinkos sąlygomis.

Šių autorių siūlymus galima papildyti P.S.Horton (2007) pateikiama žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo strategija, kurios pagrindas yra nuolatinis grįžtamasis ryšys. Ji tvirtina, jog grįžtamasis ryšys padeda nustatyti mokymo poreikius, aptaria plėtros strategijas ir padeda informuoti vadovus apie pokyčius darbe. Ji pateikia pasiūlymų sąrašą, kuriuo turėtų naudotis vadovai, gerindami grįžtamojo ryšio valdymą. Vieni iš tokių rekomendacijų yra skatinti darbuotojų savęs vertinimą, vengti ginčų ir išklausti darbuotoją, paaiškinti, kodėl reikia keistis ir vystyti veiksmų planus ir pan.

D.Dobija (2005) teigia, jog būtina darbuotojų atlyginimą susieti su kūrybiškumu, nes nesusietas skatinimas neatitiks darbuotojo rinkos kainos, o tai skatins darbuotojų nepasitenkinimą ir neefektyvų žmogiškųjų išteklių vertinimą.

4.2. SIŪLOMA ŽINIASKLAIDOS ORGANIZACIJOS PERSONALO VERTINIMO METODIKA

Jeigu darbuotojai vertinami netinkamai, organizacijoje gali iškilti didelių problemų, tokių kaip konfliktai, nepasitenkinimas ir kt. Todėl įvertinant šios žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos vykdymo efektyvumą, reikia stebėti, ar nekyla konfliktų tarp viršininkų ir pavaldinių, neišprovokuojami netikę poelgiai (Dessler, 2001). Jeigu tokių problemų nekyla, vadinasi darbuotojų vertinimo funkcija atliekama efektyviai. Jeigu, deja, pasitaiko tokių atvejų, reikia ieškoti priežastinių ryšių ir keisti netinkamai pasirinktą vertinimo strategiją.



4.1 pav. Informacinės veiklos vertinimo metodikos kūrimas

Remiantis atliktu kūrybinių ir virtualiosiomis sąlygomis dirbančių kūrybinių darbuotojų veiklos vertinimo Lietuvos žiniasklaidos organizacijose tyrimu, 4.1 paveiksle išskiriama informacinės veiklos vertinimo metodika. Toliau bus identifikuoti šių organizacijų vertinimo sistemų trūkumai ir privalumai ir pateikti siūlymai ir rekomendacijos kaip tokią situaciją reikėtų tobulinti, kad organizacijos darbuotojai jaustųsi tinkamai įvertinti ir dirbtų motyvuotai ir efektyviai.

Kadangi darbe buvo nustatyta, jog žiniasklaidos organizacijose vykdomos žmogiškųjų išteklių sistemos turėtų atitikti egzistuojančius teorinius modelius, organizacijos savo kūrybinių darbuotojų vertinimo sistemą turėtų kurti atsižvelgiant į toliau identifikuojamus kriterijus, išdėstyti prioritetine tvarka:

- visų darbuotojų vertinimo kriterijai turi būti konkretūs ir aiškūs, kad darbuotojams nekiltų neaiškumų ar įtarimų kodėl jie įvertinti būtų taip. Pageidautina, jog kiekvienai pareigybei,

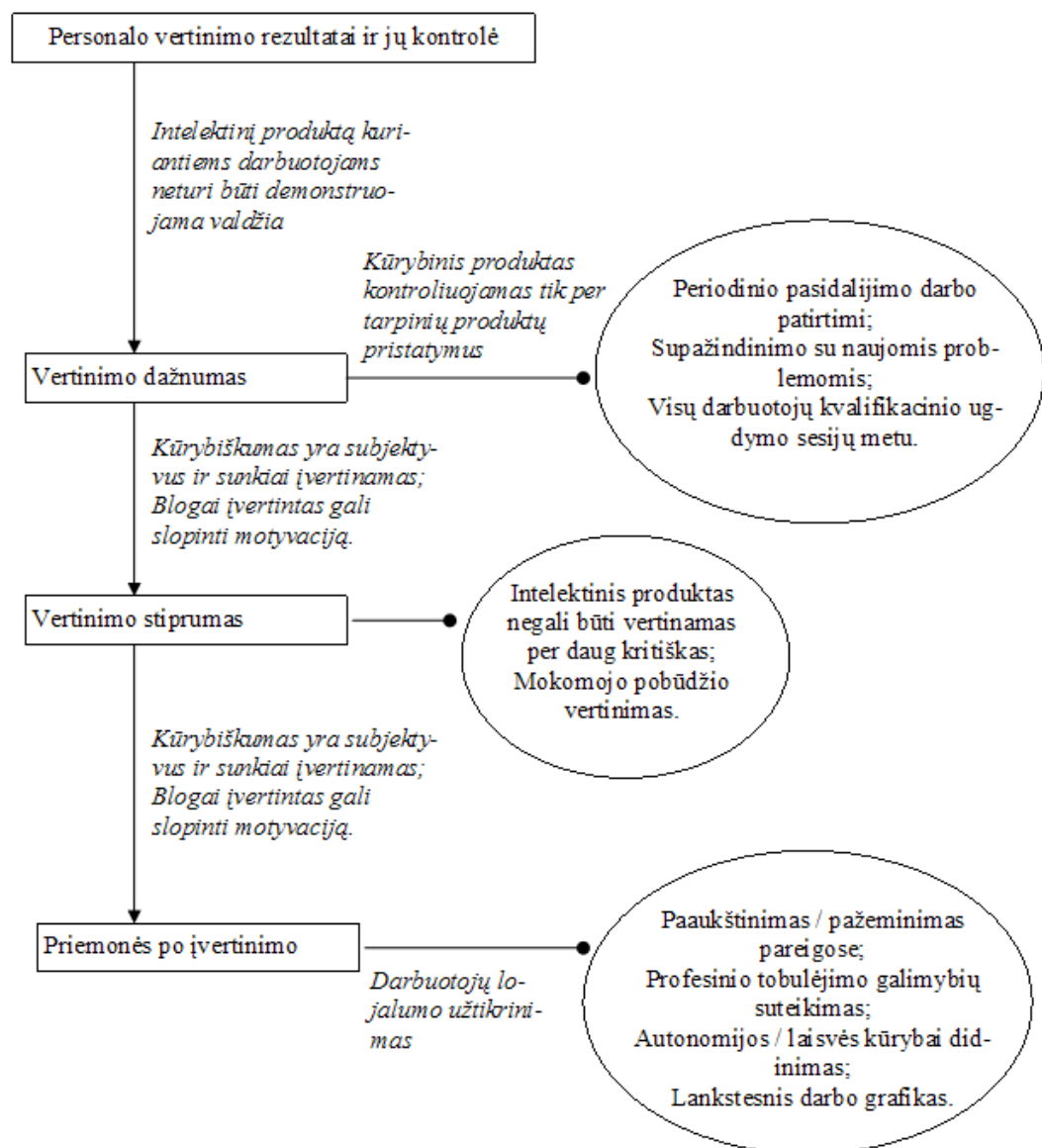
užduočiai ar veiklos kryptčiai būtų išdėstyti konkretūs reikalavimai ir už jų įvykdymą/neįvykdymą skiriamos skatinančiosios priemonės ar nuobaudos.

- darbuotojai privalo būti reguliariai informuojami apie jų veiklos efektyvumą, veiklos teigimus ir neigiamus aspektus. Pateikus vertinimo veiklos rezultatus reikia suteikti darbuotojams galimybes ir sąlygas ištaisyti klaidas ar dar labiau tobulinti gerus rezultatus.
- nors Lietuvos organizacijose vis dar įprasta įvertinant personalą atsižvelgti į tokius kriterijus kaip amžius, rasė ar lytis, šiuolaikinėje organizacijoje, kuri siekia dirbti efektyviai ir išlaikyti motyvuotus darbuotojus, strateginis siekis turėtų būti panaikinti toki vyraujantį šališką vertinimo pobūdį, nes jis gali veikti darbuotojus demotyvuojančiai ir skatinti juos trauktis iš organizacijos. Jei amžiaus ar lyties atžvilgiu darbuotojai yra vertinami nevienodai, jie turėtų būti informuojami apie to priežastis ir sudaryti planai, kuriuose įvardytos galimybės prasčiau vertinamai pusei tobulėti.
- jei veiklos vertinimo sistemą darbuotojai vertina kaip vadovybės kontrolės priemonę, tuo atveju ja nebus pasitikima ir ją gali būti sunku įgyvendinti. Būtina kūrybiniams darbuotojams aiškinti, jog juos vertinant norima ne griežtai kontroliuoti, o suprasti, kokiose srityse darbuotojui reikėtų tobulėti ir suteikti jam galimybes kelti kvalifikaciją. Galiausiai darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus ir privalumus galima koreguoti jo karjeros planą.

Darbuotojai turėtų būti pakankamai supažindinami su jiems aktualia vertinimo sistema, jos pokyčiais ir vaidmeniu organizacijoje. Kad būtų galima tai kuo efektyviau įgyvendinti, organizacijos savo kūrybinių darbuotojų vertinimo sistemą turėtų kurti atsižvelgiant į toliau pateiktus rekomenduojamus kriterijus, išdėstyti prioritetine tvarka:

- darbuotojams yra labai svarbu, kad jie būtų informuojami apie jų įvertinimo rezultatus, nes tik tie darbuotojai, kurie yra supažindinami su vertinimo rezultatais, vertinimo sistemą traktuoja kaip svarbią organizacijos funkciją. Organizacijoms būtina suprasti, jog reguliariai informuoti asmenis apie jų veiklą, pranašumus, trūkumus ir tobulinimosi galimybes turėtų būti prioritetas žmogiškųjų išteklių vadybos srityje.
- dažnai žiniasklaidos darbuotojams iš dalies arba visiškai neaišku, ko iš jų reikalaujama. Tai rodo, jog žiniasklaidos organizacijose nėra reikalavimų darbuotojams sistemos. Būtina suteikti daugiau aiškumo kūrybiniams darbuotojams aiškinantis, ko iš jų yra reikalaujama. Nors ir sudėtinga nustatyti reikalavimus kūrybinei veiklai ir jos rezultatams, vadovams siūlytina diskutuoti su pačiais darbuotojais, kokius rezultatus jie pasiryžę pasiekti ir ar to pakanka organizacijai.

- dažnai personalo vertinimo sistemos kokybė priklauso nuo to ar organizacijoje yra personalo vadovas, tačiau jei organizacijoje nėra tokio skyriaus ar pareigybės, vadovo skiriamas didesnis dėmesys taip pat gali būti pakankamas. Vis dėlto, vertinant darbuotojus turėtų būti pasitelkiamas vertinimo komitetas, kurį sudarytų tiesioginis darbuotojo vadovas ir dar 3–4 kiti vadovai. Šitaip būtų išvengta šališko individualaus vertinimo, kuris ne visada gali suprasti ar spėti įsigilinti į kiekvieno darbuotojo veiklą ir rezultatus. Rekomenduojama organizacijoms taikyti 360 laipsnių grįžtamojo ryšio modelį – informacija apie darbuotoją turėtų būti surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ar išorės klientų. Paprastai jis turėtų būti taikomas darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, o ne priimti sprendimams dėl atlyginimo didinimo.



4.2 pav. Informacinės veiklos vertinimo intensyvumo ir kontrolės poreikio nustatymas

Žiniasklaidos organizacijose vertinimo sistema privalo būti tokia, kad kūrybiniai darbuotojai ją vertintų kaip tinkamą, nes kitaip didžioji dalis darbuotojų jausdamiesi netinkamai vertinami bus demotyvuoti, o nepakankamai teisingai įvertinti dirbs neefektyviai. Siūlymai, kaip reikėtų keisti kūrybinių darbuotojų vertinimo sistemą, kad ji būtų traktuojama kaip tinkama, toliau išdėstyti prioritetine tvarka:

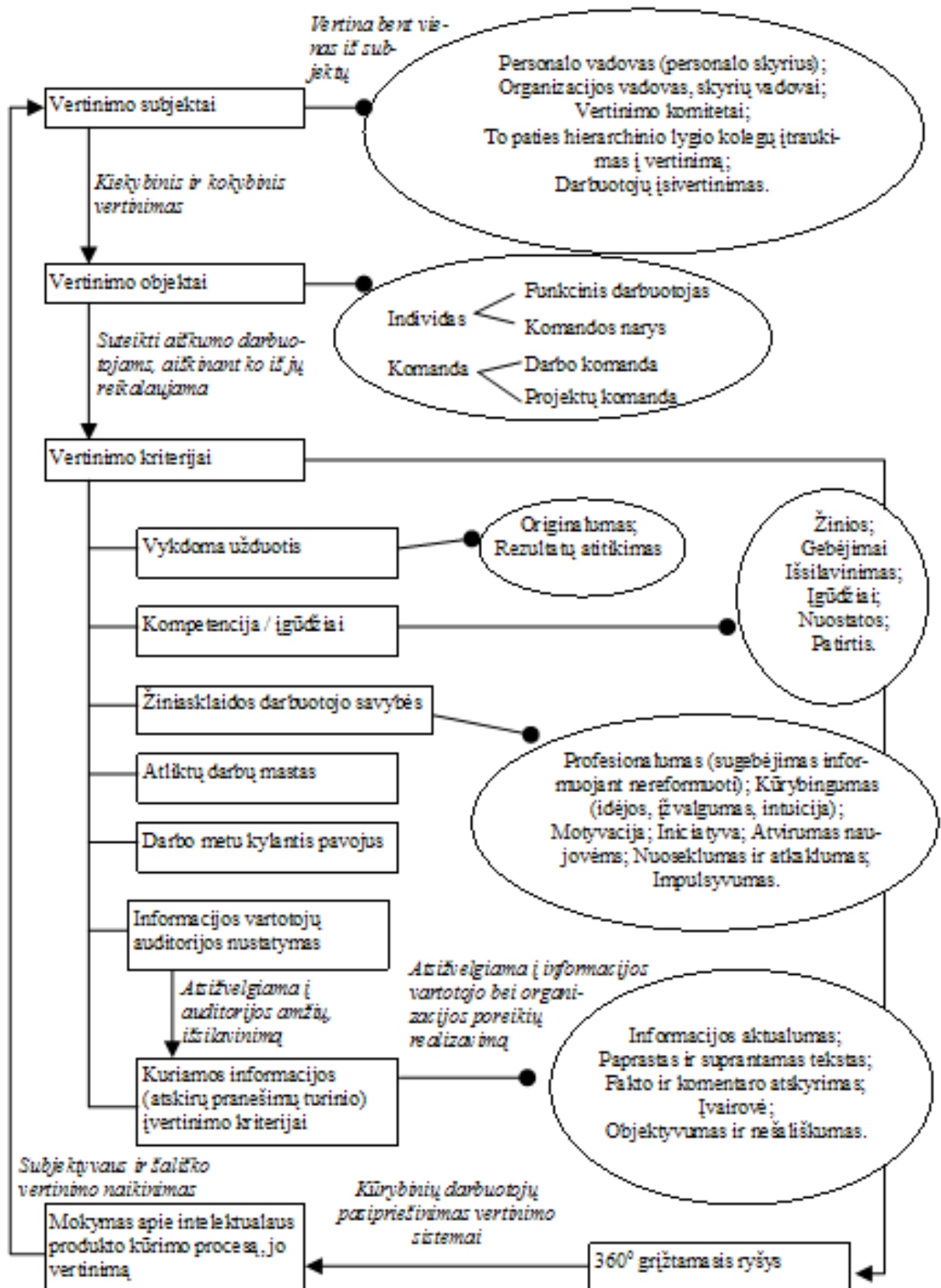
- kūrybinį darbą atliekantiems žiniasklaidos darbuotojams yra labai svarbu, kad vykdoma personalo vadybos ir vertinimo politika suteiktų jiems pakankamą laisvę kūrybai. Organizacijos privalo įvertinti esamą darbuotojų kontrolę ir nustatyti jos ribas, suteikiant pakankamą laisvę pasireikšti darbuotojų idėjoms. Be priespaudos kuriamas intelektinis produktas dažnu atveju bus vertingesnis, jam kurti bus įdėta daugiau pastangų darbuotojui jaučiant, kad jis yra vertinamas be kiekvieno kūrybinio etapo griežtos kontrolės.
- vertinant kūrybinius darbuotojus yra sudėtinga parinkti jų veiklos vertinimo kriterijus. Kaip ir administraciniam ir techniniam personalui, turėtų išlikti tokie svarbūs kriterijai kaip kompetencija, įgūdžiai, darbo užduočių atlikimas laiku. Norint parinkti kūrybinės veiklos rezultatų vertinimo kriterijus, pirmiausia derėtų identifikuoti kokios rezultatų savybės yra svarbiausios. Nagrinėtų laikraščių darbuotojų pavyzdžiu, reikėtų išskirti, ar bus vertinamas jų produkto (straipsnio) atitikimas pasirinktai tematikai, naujienos aktualumas auditorijai, paprastas ir suprantamas pateikimas ir kt. Taip pat galima taikyti kolegų vertinimo metodą, kai vienas darbuotojas vertina kito darbą ir rezultatus.
- dažnai žiniasklaidos organizacijose darbuotojai yra vertinami remiantis subjektyvia įmonės vadovo nuomone. Toks vertinimo pobūdis yra nekontroliuojamas ir nenaudingas organizacijai dėl galimų pasekmių – darbuotojų nepasitenkinimo. Organizacijoje turėtų būti sukurta aiški rodiklių sistema, kurios pagrindu reguliariai vertinamas personalo veiklos efektyvumas. Galima rekomendacija taikyti pavaldinių vertinimo metodą, kai pavaldiniams leidžiama įvertinti savo tiesioginius vadovus. Toks grįžtamasis ryšys gali padėti aukščiausiems vadovams sužinoti apie žemesnio rango vadovų vadovavimo stilių, pastebėti bendravimo su žmonėmis problemas ir, jei reikia, pataisyti kai kurių vadovų darbo stilių.
- tai, kad po įvertinimo procesų žiniasklaidos organizacijos vadovybė nenumato jokių priemonių, yra neefektyvu pačiai organizacijai, nes atradus trūkumų darbuotojų veikloje nesiimama jų taisyti ar naikinti, o veiklą įvertinus teigiamai ir neįgyvendinus jokių skatinamųjų priemonių, negalima tikėtis dar geresnių veiklos rezultatų. Todėl jei nėra galimybių po įvertinimo taikyti piniginio paskatinimo ar suteikti įgūdžiams tobulinti skirtiems kursams ir programoms reikalingų lėšų, būtina įgyvendinti bent nematerialines paskatinimo priemones, kurios dažnai

padidina darbuotojų veiklos efektyvumą, nes jis jaučia, kad darbas yra įvertintas ir siekia tobulėti.

Vertinant darbuotojų, dirbančių virtualiosiomis sąlygomis veiklą, situacija žiniasklaidos organizacijose yra pakankamai sudėtinga. Kad žiniasklaidos organizacijos išvykusių kūrybinių darbuotojų, veikiančių virtualiosios organizacijos sąlygomis, veiklai įvertinti taikoma sistema būtų vertinama kaip tinkama, organizacijos virtualiosiomis sąlygomis dirbančių kūrybinių darbuotojų vertinimo sistemą turėtų kurti ir tobulinti atsižvelgiant į toliau identifikuojamus kriterijus, išdėstytus prioritetine tvarka:

- lygiai taip, kaip vietoje dirbančių darbuotojų, virtualiosiomis sąlygomis dirbančio personalo vertinimo kriterijai privalo būti konkretūs norint išvengti šališko ar neobjektyvaus vertinimo. Neaiškių standartų, kai vertinimo skalė pernelyg nekonkreči, kad ją būtų galima vienareikšmiškai interpretuoti, trūkumą paprasčiausia ištaisyti papildomai apibrėžiant kiekvieną vertinimo kriterijų ir jo rodiklį. Turėtų būti išskirtos sudėtingesnės įtemptos darbo sąlygos, neprognozuojamos darbo valandos, o taip pat ir rizika vykstant į pavojingas vietas. Žurnalistams ypač svarbus jiems kylančios padidėjusios rizikos darbo metu įvertinimas, todėl organizacijos vadovybė turi suprasti kokiomis sąlygomis dirba išvykęs personalas norint įvertinti jiems kylančią riziką.
- nors siekiant tinkamai įvertinti virtualiosiomis sąlygomis dirbančius kūrybinius darbuotojus atima gana daug laiko ne tik rengiant veiklos vertinimo pokalbį ir pasiruošiant vertinimui, bet ir analizuojant tokio personalo darbo sąlygas, eigą ir rezultatus. Tačiau išvykusiems darbuotojams turėtų būti privaloma reguliariai nustatytais terminais pateikti veiklos ataskaitas apie atliktą darbą ir gautus rezultatus, nes taip būtų įgyvendintas vertinimo aiškumas organizacijoje. Rekomenduotina taikyti įsivertinimo metodą, kai darbuotojui leidžiama pačiam įvertinti savo darbą. Toks vertinimas turėtų būti dvejopas: ir tiesioginis vadovas įvertina darbuotoją, ir darbuotojas įvertina pats save.

Darbų sudėtingumas turėtų būti vertinamas vadovaujantis šiais kriterijais: darbuotojo profesinis išsilavinimas, darbo užduočių atlikimo laiku svarba, fizinio darbo poreikis, darbo sąlygų problemos, protinio potencialo svarba, darbo patirties reikmė, asmeninė atsakomybė už atliekamo darbo kiekį, atliekamo darbo kokybės ir savalaikiškumo įtaka gamybos procesui, darbo drausmė.



4.3 pav. Žiniasklaidos personalo informacinės veiklos vertinimo metodikos įgyvendinimas

Žiniasklaidos darbuotojai turi ne tik pasižymėti kompetencija savo darbo srityje, įgūdžiais, įgytais per praktiką, gera komunikacija, bet kadangi jie dirba nuolatos besikeičiančiomis sąlygomis tarptautinėje erdvėje, turi greitai reaguoti į aplinkos veiksnius ir jos pokyčius, turi būti atviri naujovėms ir kūrybiški. Todėl, vertinant žurnalisto profesijos atstovus, reikia įvertinti ar jis atitinka šiuos kriterijus:

- teigiamas savęs vertinimas ir pasitikėjimas savimi;
- nepriklausomas elgesys ir savarankiškumas;
- originalumas, individualizmas ir nekonvencionalumas;
- atvirumas naujovėms ir lankstumas;
- nuoseklumas ir atkaklumas;
- impulsyvumas.

Atsižvelgiant į informacijos vartotojų nuomonę ir reikalavimus, žiniasklaidos organizacijų vadovai savo darbuotojus turėtų vertinti ir pagal jų sukuriamo produkto (pvz., straipsnio, laidos) pobūdį ir atitikimą reikalavimams. Informacijos produkto vertinimo kriterijai galėtų būti:

- informacijos aktualumas auditorijai, nes tai vienintelis būdas, kaip spauda gali suburti piliečių bendruomenę;
- informacijos paprastumas ir suprantamumas, jos kontekstualizavimas;
- informacijos neiškraipymas, atitikimas faktams;
- sudėtingos informacijos pateikimas iš įvairiausių perspektyvų, objektyvumas.

Žiniasklaidos organizacijos vadovai taip pat turėtų suteikti galimybę personalo ir skyrių vadovams nustatyti prastos pavaldinių veiklos apraiškas ir imtis veiksmų joms ištaisyti. Darbuotojai turėtų būti informuojami, kiek žmogiškieji ištekliai prisideda prie strateginių organizacijos tikslų, nes tai sustiprintų personalo motyvaciją, jie jaustųsi įvertinami ir reikalingi, kad organizacija veiktų efektyviai. Ir galiausiai turi būti užtikrinta, kad visos veikiančio proceso grandys siektų numatytų žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemos numatytų tikslų, nes tik visiems dirbant kartu ir siekiant tikslų galima pasiekti efektyvaus organizacijos augimo.

4.3. VEIKSMŲ PROGRAMA, SKIRTA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBAI TOBULINTI

Vakarų ir Lietuvos žiniasklaidos tyrėjai (McQuail D. 1994; Urbonas V. 2007) nurodo įvairius svarbius žurnalistų pateikiamos įvairaus pobūdžio informacijos vertinimo kriterijus. Minimas faktiškumas, aktualumas, tikslumas, išsamumas, operatyvumas, suprantamumas, įtaigumas, originalumas. Pagal šiuos kriterijus turėtų būti vertinama ir žiniasklaidos atstovų veikla ir pagal

rezultatų efektyvumo lygį nustatomas darbuotojo atlygis. Tačiau tai padaryti yra pakankamai sudėtinga, nes reikia įvertinti ir šių vertinimo kriterijų sąlyginumą, priklausomybę nuo laiko ir vietos aplinkybių.

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių strategijos teorinius aspektus ir žiniasklaidos sektoriaus situaciją, galima teigti, jog efektyviai strategijai įgyvendinti būtina, kad organizacija pereitų šiuos pasirengimo strategijai etapus:

- patvirtinti žiniasklaidos darbuotojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodiką;
- kiekvieną pareigybę priskirti lygiui ir kategorijai pagal patvirtintą suvienodintą pareigybių sąrašą;
- patvirtinti žiniasklaidos darbuotojų veiklos vertinimo kriterijus.

Kai šie etapai yra įgyvendinti, efektyviai personalo valdymo strategijai būtina:

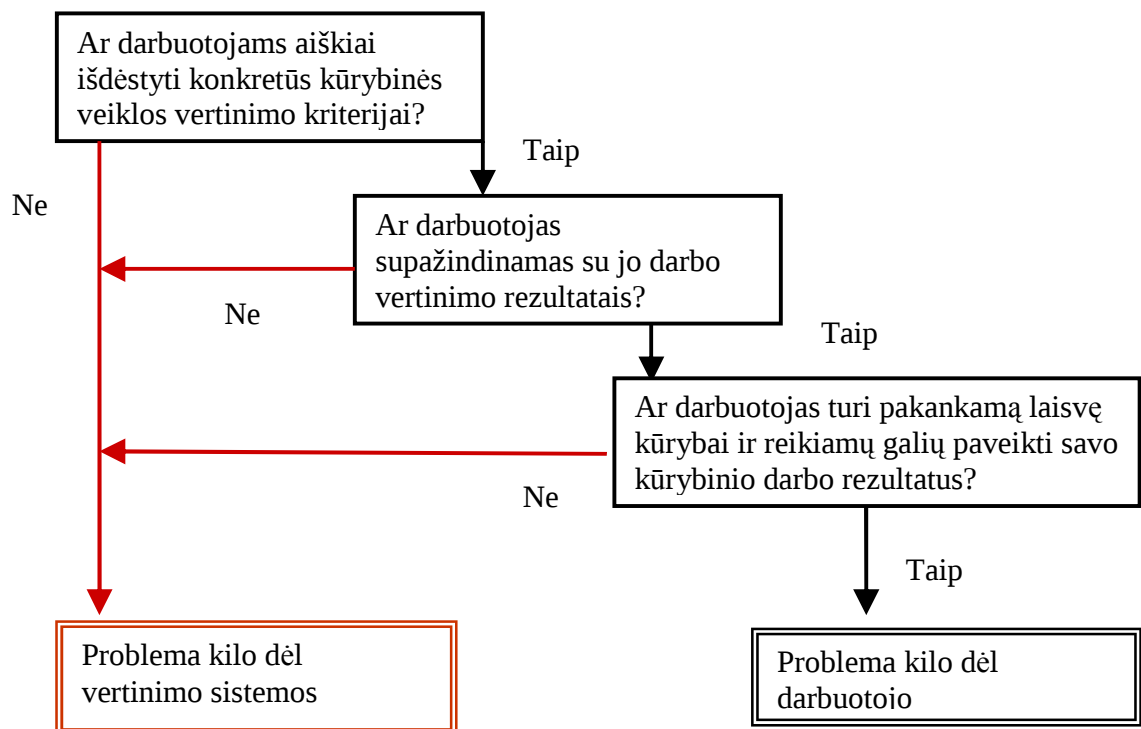
- sukurti kuo paprastesnį personalo valdymo strategijos kūrimo procesą, kad jis būtų lengvai suprantamas visiems jame dalyvaujantiems vadovams.
- suteikti personalo valdymo padalinio vadovui ir specialistams įgaliojimus, reikalingus personalo valdymo strategijos kūrimo procesui organizuoti, ir siūlyti tinkamiausius atskirų personalo valdymo funkcijų sprendimus.
- priimant strateginius personalo valdymo sprendimus (ypač dėl darbuotojų užimtumo, ugdymo ir motyvavimo), atsižvelgti ne tik į organizacijos strategijos reikalavimus, bet ir į jau turimo personalo ypatumus, susiformavusią organizacijos kultūrą, išorinės verslo aplinkos tendencijas, įmonės gaminamų produktų ir naudojamų technologijų sudėtingumą.
- įtikinti kuriant personalo valdymo strategiją dalyvaujančius tiesioginius vadovus, kad nauji sprendimai nepakenks jų asmeniniams ir politiniams interesams.
- numatyti personalo valdymo strategijos įgyvendinimo sunkumus, galinčius kilti dėl darbuotojų abejingumo, nepakankamo išipareigojimo organizacijai, linijinių vadovų negebėjimo tinkamai atlikti jiems priskirtų personalo valdymo vaidmenų, laiko stokos ar profsajungų pasipriešinimo.

Taigi norint sukurti veiksmingą personalo valdymo strategiją, neužtenka vien aktyvaus įvairių lygių vadovų dalyvavimo, jų skiriamo laiko ir pastangų. Ir personalo vadovas, ir tiesioginiai vadovai turi gerai suprasti strateginio personalo valdymo principus, mokėti praktiškai taikyti strateginio visos organizacijos veiklos planavimo modelius ir technikas, puikiai išmanyti savo organizacijos verslo ypatumus ir aktualias išorinės aplinkos raidos tendencijas ir būti pasirengę partneriškai bendradarbiauti tarpusavyje.

Siūlytini būdai, kaip įtraukti tiesioginius vadovus į PV strategijos įgyvendinimą:

- iš tiesioginių vadovų ir PV specialistų sudaromi komitetai. Kiekvienas komitetas gauna savo personalo valdymo sritį (pvz., ugdymas, atlygis ir socialiniai priedai, ir pan.). Šie komitetai už personalo strategijos įgyvendinimą yra atskaitingi įmonės vadovui (ne personalo vadovui!). Kiekvienam komitetui vadovauja tiesioginis vadovas. Personalo valdymo specialistas atlieka vadovo, koordinatoriaus ir žmogiškųjų išteklių eksperto vaidmenį. Idealiu atveju komitetas susirenka 4–5 kartus per metus.
- vienas komitetas, sudarytas iš tiesioginių vadovų ir personalo specialistų, peržiūri visas personalo valdymo sritis. Jis nurodo prioritetus, tada suformuoja mažesnes darbo grupes (irgi mišrias, sudarytas tiek iš tiesioginių vadovų, tiek iš personalo specialistų), kurių kiekviena pasiūlo atskiros srities veiksmų planą. Komitetas tvirtina veiksmų planą, suteikia įgaliojimus, seka plano įgyvendinimą.
- jei įmonėje nėra įprasta dirbti darbo grupėse, personalo vadovas gali imti interviu iš kiekvieno vadovo (kaip jų skyriaus funkcijos siejasi su įmonės tikslų įgyvendinimu, koks jų skyriaus veiksmų planas, kaip jų veikla siejasi su personalo skyriaus uždaviniais, jų poreikiai ir pasiūlymai, susiję su personalu), surenka informaciją ir ją susistemina ir pateikia svarstyti tiems patiems vadovams. Aptariant identifikuojami svarbiausi personalo valdymo aspektai ir numatomi sprendimo būdai, kurie integruojami į personalo skyriaus veiksmų planą.
- rengiami reguliariūs 1–2 dienų trukmės išvažiuojamieji susirinkimai, į kuriuos aptarti personalo strategijos vykdymo susirenka vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai.

Personalos vadybos specialistai teigia, kad 85 proc. kokybės problemų sukelia sistemos trūkumai ir tik apie 15 proc. – darbuotojai (Gudynas P. 2007). Dėl to iškilus su darbuotojų vertinimu susijusioms problemoms organizacijoje pirmiausia reikėtų įvertinti jų priežastis. Tam būtų galima taikyti 4.1 paveiksle pateiktą etapų seka.



4.4 pav. Dėl darbuotojų veiklos vertinimo iškilusių problemų priežasties paieškos sistema

Šaltinis: paveikslas sudarytas autorės, remiantis P.Gudynu (2007).

Virtualiosios komandos valdymas, kur beveik nėra tiesioginės sąveikos, yra sudėtingas uždavinys. Vadovams būtina pritaikyti standartinius darbuotojų vertinimo metodus prie naujos virtualiosios aplinkos taip, kad būtų visiškai panaudotas virtualiosios komandos potencialas.

Virtualiosios komandos nariai gali išvykę dirbti ir dalį dienos, ir visą darbo dieną. Taip pat tam pačiam projektui įgyvendinti virtualiosios komandos nariai gali bendrauti ir su reguliariai vietoje dirbančiu personalu.

Vertinant virtualiąsias žurnalistų komandas, reikėtų taikyti šias priemones:

- taikyti įvairius būdus bendraujant ir vertinant virtualiosios komandos narius. Nustatyti aiškias gaires, kokios technologijos turi būti naudojamos kokiems tikslams. Technologijos, kurios turėtų būti taikomos vertinant žiniasklaidos darbuotojus, pateiktos 4.1 lentelėje.

4.1 lentelė. Komunikacinių technologijų taikymas virtualioms komandoms vertinti

Komunikacinės technologijos	Siūlomas naudojimas virtualiosiose komandose
Elektroninis laiškas	Grupės paštas, projekto būsenos atnaujinimas
Pokalbių svetainė	Greitas paaiškinimas, vidinė komandos sąveika, konfliktų sprendimas
Telefonas	Asmeniniai ryšiai, paaiškinimai
Telekonferencija	Grupės susitikimai
Vaizdo konferencija	Grupės posėdžiai, projekto peržiūra, darbuotojų vertinimas, asmeniniai ryšiai

- sukurti bendravimo dėl projekto terminai. Kadangi virtualiosios komandos atstovai nedirba tame pačiame biure kaip vadovai, svarbu nustatyti reagavimo ir būklės apie projektą atnaujinimo terminus. Reikėtų nustatyti tokius terminus, atsižvelgiant į projekto pobūdį:
 - reguliarūs dienos, savaitės, mėnesio projekto būklės atnaujinimai.
 - savaitinė telekonferencija, projekto peržiūros vaizdo konferencija.
 - reagavimas į elektroninius laiškus per 24 valandas, jeigu nenurodyta kitaip.
 - informacija apie praleistus terminus, susirinkimus, atostogas.

Virtualiosiose organizacijose, norint įvertinti žmogiškųjų išteklių veiklą, būtina naudotis naujausiomis technologijomis ir telekomunikacijomis. Patogiausias ir patikimiausias būdas pranešti darbuotojams informaciją – internetas. Tačiau juo gaunama tik vienpusė informacija, nes ją gavę darbuotojai mieliau diskutuos apie tai vieni su savo kolegomis, nei pateiks vadovui savo nuomonę. Dažniausiai internetas gali būti naudingiausias, kai yra dideli kolektyvai ir prieš rengiant susitikimus su vadovu.

Internetas svarbus ne tik savo ryšių mastais, bet ir teikiamų paslaugų įvairove. Internetinių paslaugų įvairovė, kurias galima panaudoti rengiant žmogiškųjų išteklių strategiją virtualiojoje organizacijoje:

- elektroninis paštas – tai viena populiariausių bendravimo su žiniasklaidos darbuotojais priemonė. Tai globalinė sistema, kuri leidžia nusiųsti laišką į bet kurį pasaulio kompiuterių tinklo tašką per keliasdešimt sekundžių. Tai labai patogus, operatyvus būdas keisti informaciją. Elektroniniu paštu gaunamus dokumentus galima skaityti ir sunaikinti, išsaugoti, operatyviai

atsakyti, persiųsti kitam korespondentui, pageduoti ir išspausdinti, siųsti kopijas daugeliui korespondentų, prie laiško prisegti priedus.

- rinkmenų persiuntimas – FTP. Šis protokolas reglamentuoja duomenų perdavimą tarp dviejų tinklo kompiuterių. Rinkmenų perdavimas – tai jų kopijavimas iš vienos sistemos į kitą. Rinkmenos gali būti kopijuojamos iš kitų sistemų į savąją ir atvirkščiai. Naudojant FTP, galima į savo kompiuterį parsisiųsti įvairias programas, paveikslus, filmus ir kitus vaizdo įrašus, knygas ir kitą norimą informaciją.
- tiesioginiai pokalbiai internete – IRC (internetu perduodami pokalbiai). Dviejų ar daugiau asmenų bendravimo forma, kai keičiamasi rašytine informacija. IRC – tai pokalbių sistema su daug vartotojų, kurie bendrauja tarpusavyje realiuoju laiku.
- „Telnet“ paslauga. Nuotolinio kompiuterio išteklių naudojimas. Naudojant programą „Telnet“ galima jungtis į nuotolinį kompiuterį ir naudotis ten esančia informacija, paleisti programas ir jas valdyti kompiuterio, prie kurio sėdima, klaviatūra įvedamomis komandomis. Įvestos komandos bus siunčiamos į nuotolinį kompiuterį, kuriame paleistas „Telnet“ servisas.
- žiniatinklis. Hipertekstinės informacijos visuotinis tinklas, svarbiausias interneto komponentas. Po jį galima naršyti naudojantis nuorodomis, parsisiųsti tinklalapius, naudotis paieškos sistemomis reikalingai informacijai rasti, skaityti naujienas, atsiliėpimus, anekdotus ir kt.
- naujienų grupės. Tai administratoriaus prižiūrimos diskusijų grupės internete, kuriose diskutuoja tam tikra žmonių ar organizacijų grupė bendromis temomis. Kiekvienas naudotojas užsiprenumeravęs naujienų grupę gali skaityti šios grupės laiškus, atsakyti į esamus laiškus arba rašyti naujus. Laiškai naujienų rinkmenose saugomi pagal temas. Laišką, išsiųstą į naujienų grupę, gali perskaityti kiekvienas grupės prenumeratorius. Pasaulyje egzistuoja daugybė tūkstančių naujienų grupių, kurių dėka galima gauti naujienas įvairiomis temomis nuo laisvalaikio iki techninių.

Modernios IT (pvz., internetas) palengvina geografiškai išsibarsčiusių ir atskirtų žiniasklaidos darbuotojų komunikavimą, įvertinimą ir organizacijos strateginį planavimą. Tokiose virtualiosiose organizacijose naudinga įdiegti darbuotojų duomenų administravimo ir vertinimo sistemą, kurioje vadovai ir patys darbuotojai galėtų matyti, koks yra jų darbo įvertinimas.

IŠVADOS

Atlikus žiniasklaidos versle kylančių iššūkių ir personalo vadybos aktualumo bei problematikos žiniasklaidos organizacijose analizę, galima daryti šias išvadas:

- Žiniasklaidos sektoriuje valdant intelektinių informacinių produktų kūrimo procesą, iškyla kūrybinės veiklos vertinimo sunkumų. Išanalizavus kūrybinio personalo vadybos teoretikų (Horton P. S. 2007, Mumford M. D. 2000, Price A. 2007 ir kt.) darbus ir pritaikius jų rezultatus žiniasklaidos verslui, galima teigti, jog vertinant žiniasklaidos sektoriaus darbuotojus, autokratiniai valdymo metodai ir proceso kontrolė ne tik mažina intelektinio darbo rezultatus, bet ir sukelia kūrybinių darbuotojų pasipriešinimą.
- Remiantis D. Dobijos (2005), A. Balčytienės (2006) ir kitų mokslininkų atliktų žiniasklaidos sektoriaus darbuotojų vadybos ypatumų analize, darbe buvo identifikuotos tokios kūrybinės informacinės veiklos vertinimo problemos kaip subjektyvumas ir šališkumas, veiklos vertinimo sistemos traktavimas kaip vadovybės kontrolės priemonė, vertinimo sistemų ataskaitų biurokratija, nepakankamas vadovų dėmesys kvalifikacijos kėlimui.

Teorinėje darbo dalyje atlikus įvairių mokslininkų pateikiamų skirtingų žmogiškųjų išteklių vertinimo teorinių požiūrių ir metodų analizę, galima padaryti šias išvadas:

- Nors kai kurie personalo vadybos analitikai (Bartas Ch. K. 2001, Horton P.S. 2007, Gimžauskienė E. 2006 ir kt.) pasisako tik už kokybinį kūrybinių darbuotojų vertinimą, remiantis kiekybinio vertinimo šalininkų (Dobija D. 2005, Janušauskas A. 2007 ir kt.) argumentais, kaip vieni iš tinkamiausių metodų žiniasklaidos versle turėtų būti taikomi grafinės vertinimų skalės arba rangavimo metodai. Darbe atlikta metodų analizė leidžia teigti, jog grafinė vertinimų skalė sudaro galimybę įvertinti darbuotojų pareigų vykdymą ir kvalifikacinius sugebėjimus. Ranguojant darbuotojus galima sėkmingai išvengti tokių klaidų kaip visų darbuotojų vertinimas tik vidutiniškai ar visų vertinimas tik gerai ar blogai.
- Kadangi žiniasklaidos organizaciją tam tikrais atvejais galima vadinti virtualiąja organizacija dėl būtinybės žurnalistams vykti į kitas šalis, baigiamajame darbe buvo atlikta R. Ginevičiaus, N. K. Paliulio, E. Chlivicko (2006), J. Merkevičiaus (2008) ir kitų mokslininkų, nagrinėjančių žmogiškųjų išteklių vadybą virtualiosiose organizacijose, analizė. Vertinant virtualiosios organizacijos darbuotojus, reikėtų taikyti elektroninio darbuotojų stebėjimo metodą, kuris suteiktų galimybę bet kuriuo metu įvertinti savo pavaldinių darbo tempą, tikslumą, užsiregistravimo į darbą ir išsiregistravimo laiką.

- Apibendrinant Vakarų bei Lietuvos žiniasklaidos tyrėjų darbo rezultatus, galima išskirti šiuos svarbiausius žurnalistų pateikiamos informacijos vertinimo kriterijus: surinktos informacijos patikimumas, aktualumas, tikslumas, išsamumas, operatyvumas, suprantamumas, įtaigumas, originalumas. Nustačius, koks yra kiekvieno kriterijaus reikšmingumas, pagal šiuos kriterijus turėtų būti vertinama žiniasklaidos atstovų veikla bei pagal rezultatų efektyvumo lygį nustatomas darbuotojo atlygis. Kūrybinę veiklą reikėtų vertinti ne tik pagal rezultatus, bet ir pagal atliktų darbų apimtį tarptautiniu mastu.

Empirinėje darbo dalyje išanalizavus šiandieninę žiniasklaidos sektoriaus situaciją ES ir Lietuvoje, atlikus kokybinį žiniasklaidos personalo nuomonės apie jų organizacijoje vykdomą vertinimo sistemą, tyrimą bei kiekybiškai apdorojus gautus duomenis, galima konstatuoti:

- Naujienų tvarkaraščio ES žiniasklaidoje tyrimo rezultatai (Balčytienė A. 2004) parodė, kad Europos šalių žurnalistams dirbant stiprios konkurencijos sąlygomis, auditorija tampa vis svarbesniu informacinių naujienų tvarkaraštį formuojančiu veiksniu. Remiantis šio tyrimo rezultatais, buvo nustatyta, jog žiniasklaidos organizacijos, siekdamos efektyvios personalo vadybos įgyvendinimo, vertindamos darbuotojų kuriamą informacinį produktą, turėtų atsižvelgti į informacijos vartotojų poreikius, nes nuo to, ar žurnalistai patenkina vartotojų reikalavimus bei lūkesčius, priklauso skaitytojų auditorijos dydis bei tos žiniasklaidos organizacijos sėkmė.
- Nors žurnalistų žūties darbo metu statistikos analizė parodė, kad 2008 m. mirčių skaičius sumažėjo iki 68 (2006 m. šis rodiklis siekė 150), tačiau mirties priežasčių tyrimo metu buvo atskleista, kad šis pokytis buvo nulemtas stabilesnės situacijos Irake, kur 2007 m. žuvo 44 kūrybiniai darbuotojai. Šio tyrimo duomenys patvirtina, kad žiniasklaidos organizacijos privalo įvertinti savo darbuotojams kylantį pavojų darbo metu, kuris pasireiškia ne tik žurnalistų mirties darbo metu, bet ir patekimo į kalėjimą dėl to, jog vietos valdžia nenori skleisti vietinės informacijos, rizika. Pavojaus įvertinimo būtinybę įrodė ir žiniasklaidos darbuotojų nuomonės tyrimas, kurio metu nustatytas stiprus koreliacinis ryšys ($r = 0,750$) tarp kylančios rizikos darbo metu įvertinimo ir teigiamos nuomonės apie vykdomą personalo vadybą.
- Žiniasklaidos darbuotojų nuomonės tyrimas parodė, kad beveik visą Lietuvos žiniasklaidos organizacijose dirbantį kūrybinį personalą būtų galima suskirstyti į dvi grupes (beveik po 38 proc.) – vieni organizacijoje taikomą veiklos ir rezultatų vertinimo sistemą traktuoja kaip iš dalies teisingą, o kiti - kaip iš dalies neteisingą. Tvirtai atsakančiųjų, jog ši sistema yra visiškai netinkama jų atžvilgių buvo mažuma. Deja, vos 1,3 proc. jaučiasi visada tinkamai įvertinami. Tokia statistika patvirtina, jog vertinimo sistema privalo būti peržiūrima daugelyje žiniasklaidos

organizacijų, o trūkumai šalinami, nes kitaip kūrybiniai darbuotojai, jausdamiesi neteisingai vertinami, bus demotyvuoti, o nepakankamai teisingai įvertinti dirbs neefektyviai.

- Kiekybinė žiniasklaidos darbuotojų nuomonės tyrimo duomenų analizė parodė, kad kūrybinių darbuotojų teisingas vertinimas stipriausiu koreliacijos ryšiu ($r = 0,807$) susietas su tuo, ar organizacijoje vykdoma personalo vertinimo politika suteikia darbuotojams pakankamą laisvę kūrybai. Teigiamą koreliaciją šiuo atveju rodo, kad kuo didesnė laisvė suteikiama kūrybai, tuo geriau traktuojama visa vertinimo sistema. Toks ryšys įrodo, jog žurnalistams informacinio produkto kūrimo laisvė yra prioritetinė sritis, leidžianti jiems įgyvendinti savo idėjas, todėl vadovai turėtų plėsti savo darbuotojams suteikiamos kūrybinės laisvės ribas.

Identifikavus žiniasklaidos sektoriuje kylančias problemas, atlikus teorinę ir empirinę žmogiškųjų išteklių vertinimo analizę, buvo pateikti pasiūlymai ir rekomendacijos, skirtos žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemai tobulinti:

- Projektinėje baigiamojo darbo dalyje siūloma pagal teorinių bei empirinių tyrimų rezultatus sukurta žiniasklaidos personalo informacinės veiklos vertinimo metodikos įgyvendinimo schema. Žiniasklaidos organizacija, siekdama sėkmingai vykdyti darbuotojų veiklos vertinimo funkciją, pirmiausia turėtų numatyti personalo vertinimo subjektą. Apibendrinant personalo vadybos teoretikų siūlymus bei iš žiniasklaidos darbuotojų nuomonės tyrimo gautus rezultatus, galima teigti, jog vertinti turėtų bent du iš šių subjektų: personalo skyrius, organizacijos bei skyrių vadovai, vertinimo komitetai, to paties hierarchinio lygio kolegos, įsivertinimas.
- Kadangi empirinio tyrimo metu buvo nustatyta reikšminga koreliacija tarp kūrybinio personalo vertinimo kriterijų pobūdžio ir teigiamo personalo veiklos vertinimo sistemos traktavimo, pasiūlymų dalyje buvo išskirti konkretūs siūlomi žiniasklaidos darbuotojo ir jo kuriamo produkto vertinimo kriterijai. Vadovai turėtų atsižvelgti į tokius kokybinius kriterijus kaip vykdomos užduoties originalumą, darbuotojo kompetenciją (profesionalumas, žinios, gebėjimai, nuostatos, patirtis) bei būdo savybes (kūrybingumas, vidinė motyvacija, iniciatyva, atvirumas naujovėms, nuoseklumas, impulsyvumas), kuriamo informacinio produkto ypatybes (informacijos aktualumas, fakto ir komentaro atskyrimas, objektyvumas ir nešališkumas).
- Žiniasklaidos darbuotojų nuomonės tyrimo metu buvo nustatyta, kad po įvertinimo yra būtina imtis tinkamos krypties skatinimo bei neefektyvios veiklos šalinimo priemonių. Todėl projektinėje darbo dalyje, remiantis nustatyta prioritetine tvarka, buvo rekomenduotos darbuotojų lojalumui užtikrinti skirtos priemonės po įvertinimo: paaukštinimas / pažeminimas pareigose, profesinio tobulėjimo galimybių suteikimas, autonomijos / laisvės kūrybai didinimas, lankstesnis darbo grafikas ir kt.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Academic Technology Services. Regression with SPSS. Prieiga per internetą: <<http://www.ats.ucla.edu/stat/SPSS/webbooks/reg/chapter1/spssreg1.htm>>, (prisijungta 2009 03 18).
2. Adamonienė, R., Andriuščenka, J. The Study of the Methodology of Strategic Management Methodology Appliance for the Small-scale Entrepreneurship // Business and management: The 14 th International Scientific Conference, 2006, p. 223–230.
3. Aleknonis G. Informacijos vakuumas Lietuvos žiniasklaidoje // Informacijos mokslai, 2006, nr. 37, p. 83–90.
4. Almonaitienė J. Kūrybingumo ir inovacijų psichologija. Kaunas: KTU, 2000, p. 74.
5. Alonderienė R., Bakanauskienė I. Darbuotojų vertinimas komandose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2004, nr. 30, p. 21–34.
6. Andriuščenka J. Verslo subjektų intelektiniai ištekliai: identifikavimas, įvertinimas, valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005, nr. 35, p. 7–24.
7. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000, p. 298.
8. Balčytienė A., Vinciūnienė A. Žiniasklaida kaip aktyvus politinių procesų veikėjas informuojant visuomenę apie Europos Sąjungą: lyginamasis požiūris // Informacijos mokslai, 2006, nr. 37, p. 91–109.
9. Balčytienė A. Žiniasklaidos kultūra. Lyginamieji svarstymai: Europa ir Lietuva // Darbai ir dienos, 2004, t. 38, p. 75–110.
10. Balsas. 2008–aisiais pasaulyje nužudyti 68 žurnalistai. Prieiga per internetą: <<http://www.balsas.lt/naujiena/228919/2008-aisiais-pasaulyje-nuzudyti-68-zurnalistai/rubrika:naujienos-verslas-reklamairziniasklaida>>, (prisijungta 2008 12 18).
11. Bart Ch. K. Measuring the mission effect in human intellectual capital // Journal of Intellectual Capital, 2001, vol. 2, no. 3, p. 320–330.
12. Bartlett J. E., Kotrlik J. W., Higgins Ch. C. Organizational Research: Determining Sample Size in Survey Research // Information Technology, Learning and Performance Journal, 2001, vol. 19, no. 1, p. 43–50.
13. Bielinis L. Visuomenė, valdžia ir žiniasklaida: prieštarą komunikacinė simbiozė. Vilnius: Eugrimas, 2005, p. 127.
14. BNS. Nužudytų žurnalistų skaičius 2005 metais buvo rekordinis per dešimtmetį. Prieiga per internetą: <<http://www.londonozinios.com/a-news-2386>>, (prisijungta 2008 12 14).

15. Butkus F. S. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, 2003, p. 240.
16. Butkus F. S. Intelektinius produktus kuriančių organizacijų valdymo ypatybės // Tiltai, 2003, nr. 13, p. 81–83.
17. Chih Ying Ch. Investment Opportunities and the Relation Between Equity Value and Employees' Bonus // Journal of Business Finance & Accounting, 2003, vol. 30, no. 7–8, p. 941–948.
18. Chlivickas E., Paliulis N., Pabedinskaitė A. Vadyba ir informacija. Monografija. Vilnius: Technika, 2004, p. 357.
19. Cochran W. G. Sampling Techniques (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, 1977, p. 205.
20. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai: I dalis. Vilnius: TEV, 2000, p. 240.
21. Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Vilnius: Homo liber, 2006, p. 199.
22. Delfi. Lietuvoje darbuotojai yra menkai motyvuojami. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/news/economy/business/article.php?id=9796789>>, (prisijungta 2009 03 09).
23. Delfi. „Vilniaus diena“ atleidžia dalį darbuotojų, planuojama mažinti puslapių kiekį. Prieiga per internetą: <<http://www.balticmedianews.eu/lt/naujienos/straipsnis/-/vilniaus-diena-atleidzia-dali-darbuotoju-planuojama-mazinti-puslapiu-kieki.html>>, (prisijungta 2008 12 14).
24. Dessler G. Essentials of human resources management. New York: Prentice Hall, 1999, p. 344.
25. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, p. 344.
26. Dobija D. Can creativity be measured in monetary terms. Cracow: Cracow University of Economics, 2005, p. 174.
27. Eurostat. Job vacancies by economic activity. Prieiga per internetą: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00172&plugin=1>>, (prisijungta 2009 03 14).
28. Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vilnius: Žara, 2006, p. 183.
29. Gimžauskienė E. Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2006, nr.39, p. 67–83.
30. Ginevičius R., Paliulis N. K., Chlivickas E., Merkevičius J. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius: Technika, 2006, p. 548.
31. Griškevičienė D. Žmonių išteklių valdymas šalies ūkyje ir transporto sektoriuje. Vilnius: Technika, 2006, p. 146.

32. Gudynas P. Vertinimas ugdymo procese. Prieiga per internetą:
<[http://www.pedagogika.lt/puslapis/VUP%20konferencija%20Sarunas/Vertinimas%20baigiamoji%20konferencija.ppt#256,1,Mokinių pasiekimų vertinimas ir švietimo kokybės užtikrinimas](http://www.pedagogika.lt/puslapis/VUP%20konferencija%20Sarunas/Vertinimas%20baigiamoji%20konferencija.ppt#256,1,Mokinių%20pasiekimų%20vertinimas%20ir%20švietimo%20kokybės%20užtikrinimas)>, (prisijungta 2009 01 08).
33. Gulbinaitė R. Lietuvos darbuotojas. Ko jis nori? Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_344>, (prisijungta 2009 02 24).
34. Horton P. S. Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai: Jungtinės Karalystės patirtis // Personalo vadyba, 2007, nr. 2 (78), p. 2–11.
35. Humphrey W. S. Some programming principles: products. Prieiga per internetą: <<http://www.sei.cmu.edu>>, (prisijungta 2009 01 29).
36. International Organization for Standardization. Quality management systems – fundamentals and vocabulary. Prieiga per internetą: <<http://usuarios.uninet.com.br>>, (prisijungta 2009 03 14).
37. Islam R. Into the looking glass: what the media tell and why – an overview // The right to tell: the role of mass media in economic development. Washington: The World Bank, 2002, p. 1–23.
38. ISM. Nuolat aktualu: kodėl sudėtinga įdiegti darbuotojų veiklos vertinimo sistemas. Prieiga per internetą:
<<http://66.249.93.104/search?q=cache:EQLKWFNL0m4J:www.ism.lt/vid.php3%3Fmid%3D77%26lang%3Dlt%26tid%3D50+darbuotoj%C5%B3+veiklos+vertinimas&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=2>>, (prisijungta 2007 06 01).
39. Joyce P. Strategy in the public sector. Chichester: Wiley, 2000, p. 178.
40. Jonušauskas A., Makštutis A. Žmoniškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas // Personalo vadyba, 2007, nr. 2 (78), p. 12–20.
41. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus, 2005, p. 400.
42. Kaupinytė R. Organizacijos galia – žmogus // Vadovo pasaulis, 2003, nr. 2 (76), p. 23–25.
43. Klupšas F. The topicalities of the employees' activities evaluation // Proceedings of the Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development Conference, 2006, vol. 7, p. 62–64.
44. Kronikos. Per ekonomines krizes gimsta geriausi media projektai. Prieiga per internetą: <<http://www.opinija.lt/?cat=4&paged=2>>, (prisijungta 2008 12 14).
45. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Lietuvos spaudos statistika, 2008. Prieiga per internetą:

- <<http://www.lnb.lt/lnb/selectPage.do?docLocator=5F9555532C7911DD8F7A746164617373&language=lt&pathId=48>>, (prisijungta 2009 03 22).
46. LR autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas. Prieiga per internetą: <<http://www.lrs.lt>>, (prisijungta 2009 04 14).
47. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas. Nr. ISAK–424. Prieiga per internetą: <<http://www.galvok.lt/dokumentai/Programa.pdf>>, (prisijungta 2009 02 10).
48. Mačerinskienė I., Viržintaitė R. Human capital measurement theory and methods // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2003, nr. 28, p. 71–85.
49. Makštutis A. Personalo darbo efektyvumo prognozavimo metodologija modernioje organizacijoje // Personalo vadyba, 2005, nr. 2 (66), p. 20–27.
50. Malik F. Vadovauti. Veikti. Gyventi. Vilnius: Mūsų knyga, 2005, p. 57.
51. Martins E. C., Terblanche F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation // European Journal of Innovation Management, 2003, nr. 6, p. 64–74.
52. Martišius S. A, Kėdaitis V. Statistika: II dalis. Statistikos išvados ir sprendimai. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla, 2004, p. 341.
53. Melnikas B. ir kt. Inovacijos: verslas, vadyba, konsultavimas. Vilnius: Inovacijų centras, 2000, p. 156.
54. Merkevičius J., Uturytė – Vrubliauskienė L. Virtual and traditional organizations - singularity of personnel motivation // Social research. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2008, nr. 3 (13), p. 119–126.
55. McQuail D. Mass communication theory: an introduction. London: Sage, 1994, p. 416.
56. Mumford M. D. Managing creative people: strategies and tactics for innovation // Human Resource Management Review, 2000, nr. 10, p. 313–351.
57. Nevinskaitė L. Žiniasklaidos koncentracija Lietuvoje ir kitose Baltijos šalyse // Informacijos mokslai, 2004, nr. 29, p. 70–86.
58. Pabedinskaitė A. Kiekybiniai sprendimų metodai. Vilnius: Technika, 2006, p. 102.
59. Price A. Human resource management in a business context. London: Thomson, 2007, p. 648.
60. Psych Stats. Correlations and Regression. Prieiga per internetą: <<http://www.psych.utoronto.ca/courses/c1/spss/page5.htm>>, (prisijungta 2009 03 10).
61. Pukėnas K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2005, p. 289.
62. Raipa A., Staponkienė J. Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. Kaunas: Technologija, 2007, p. 396.

63. Ruževičius J., Gedminaitė A. Verslo informacijos kokybės vertinimas // Informacijos mokslai, 2007, nr. 40, p. 47–56.
64. Secret M. Identifying the family, job, and workplace characteristics of employees who use work–family benefits // Family Relations. 2000, vol. 49, nr. 2, p. 217–225.
65. Shalley C. E., Zhou J., Oldham G. R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? // Journal of Management, 2004, nr. 30, p. 933–958.
66. Simply hired. Mass Media, Newspaper, Journalist Job Trends. Prieiga per internetą:
<<http://www.simplyhired.com/a/jobtrends/trend/q-Mass+Media%2C+Newspaper%2C+Journalist>>, (prisijungta 2009 04 10).
67. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006, p. 184.
68. Stoner J., Freeman R., Gilbert D. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, p. 662.
69. Šavareikienė D. Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008, p. 129.
70. Teitelbaum M. A. How to value a key person // National underwriter, 2004, vol. 108, nr. 34, p. 2–4.
71. TNS Gallup. Tyrimai. Prieiga per internetą:
<http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_surveys>, (prisijungta 2008 12 14).
72. Ubom I. U., Joshua M. T. Needs satisfaction variables as predictors of job satisfaction of employees: implication for guidance and counseling // Educational Research Journal, 2004, vol. 4, nr. 3, p. 1–7.
73. Urbonas V. Žurnalistikos pagrindai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2007, p. 252.
74. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, 2002, p. 305.
75. Vikipedija. Žiniasklaida. Prieiga per Internetą:
<<http://lt.wikipedia.org/wiki/%C5%BDiniasklaida>>, (prisijungta 2009 04 19).

PRIEDAI

A priedas

Bendrosios aplinkos elementai ir jų charakteristikos

Bendrosios aplinkos elementai	Elemento įtaka personalo vadybai, jo charakteristikos
Tiekėjai	Aukštesniosios ir aukštosios mokyklos, kolegijos, specialūs rengimų centrai, įvairios tobulinimosi institucijos, kurių auklėtiniai sudaro darbo rinką (personalo pasiūlą).
Vartotojai	Vartotojai, sudarydami paklausą tam tikro pobūdžio žiniasklaidos produkcijai, tuo pačiu sudaro tai produkcijai sukurti gebančių specialistų paklausą. Žiniasklaidos darbuotojų patrauklumas vartotojams.
Konkurentai	Kitos žiniasklaidos (ir ne tik) organizacijos – jos varžosi dėl specialistų.
Pakaitalai	Technologija – kiek technologiniai ištekliai gali pakeisti žmogiškuosius išteklius.
Sektoriaus terpė	Žiniasklaidos sektoriui būdingi darbo užmokesčiai.
Politiniai	Neapmokestinamos pajamos.
Ekonominiai	Gyventojų pajamos.
Socialiniai	Minimalus darbo užmokestis. Migracija įtakoja darbo rinką: emigracija mažina darbo jėgos pasiūlą, tai gali privesti prie specialistų trūkumo, imigracija dažniausiai didina pigios darbo jėgos pasiūlą.
Technologiniai	Naujos informacijos ir komunikacijos technologijos.
Ekologiniai	LR darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimai.
Teisiniai	LR Darbo kodeksas – reglamentuoja darbo santykius, susijusius su nustatytų darbo teisių ir pareigų įgyvendinimu ir gynyba.

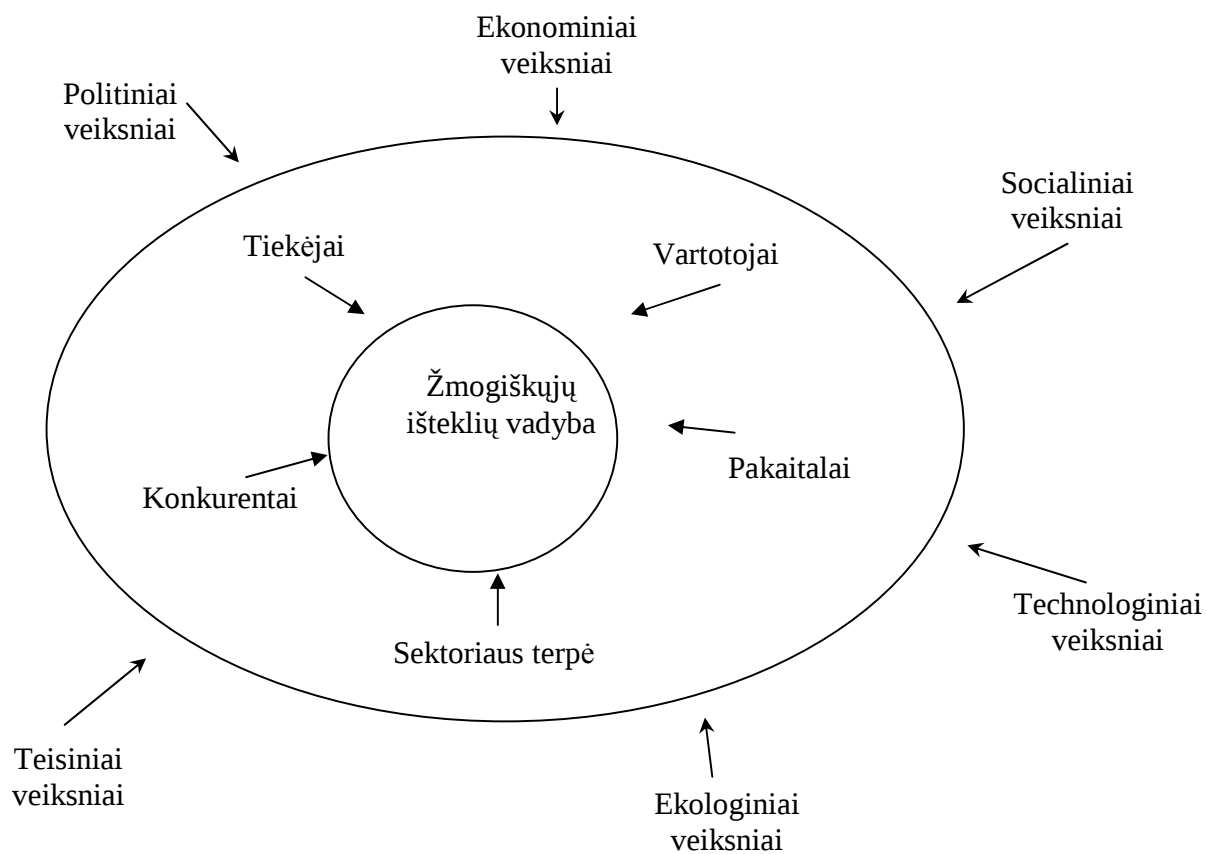
B priedas

Žmogiškųjų išteklių vertinimo funkcijos elementai ir jų charakteristikos

Sistemos elementai	Charakteristikos
Personalo vadovai	Organizacijose gali būti vienas personalo vadovas, jų grupė ar specialus personalo vadybai skirtas padalinys (personalo skyrius), kurio darbuotojai yra atsakingi už skirtingus vadybos proceso elementus.
Organizacijos vadovybė	Tai savininkas, generalinis direktorius, direktoriaus pavaduotojas, kurie gali turėti įtakos personalo vertinimui.
Skyrių vadovai	Tai žemesnės pakopos vadovai, kurie atsakingi už jiems pavaldų skyrių ir tam tikrus darbuotojus. Jie dažnai turi įtakos vertinant jiems pavaldžius darbuotojus.
Organizacijos struktūra, ateities tikslai, strategija, plėtros tikimybė, vizija	Visos šios organizacijos vadovybės nusistatytos dogmos ir siekiamybės yra personalo vertinimą tiesiogiai arba iš dalies įtakojantys veiksniai.
Vadovų strategijų vertinimas	Šių vadovų vadovavimas, stilius, požiūris yra labai svarbus siekiant efektyvios darbo veiklos ir motyvuojant darbuotojus, todėl jų darbo veikla ir metodai yra vertinami.
Personalo poreikio planavimas	Atsižvelgiant į organizacijoje dirbančio personalo vertinimo rezultatus ir organizacijos ateities planus (pvz., numatomą plėtrą), planuojamas personalo poreikis (dėl darbuotojų neatitikimo reikalavimams atsiranda būtinybė juos keisti), kurio apimtys gali būti mažinamos/didinamos.
Personalo valdymas, vertinimas	Abipusis ryšys – darbuotojai suteikia informaciją vadovams, vadovai – vertina. Vadovai ne tik vadovauja darbuotojams paskirstant ir atliekant tam tikras užduotis, bet vertinti jų darbą, stengtis sukurti aplinką, kad visos personalo galimybės būtų realizuotos ir tinkamai juos motyvuoti, kad darbas būtų atliekamas efektyviai.
Vertinimas, pareigų paaukštinimas, perkėlimas	Vadovybė turi vertinti savo įvairių lygių vadovus ir darbuotojus, ji gali nuspręsti ar darbuotojas vertas paaukštinimo, ar jis neatlieka savo pareigų, ar jam reikalinga didesnė motyvacija darbą atlikti dar efektyviau.
Personalo mokymas, kvalifikacijos tobulinimas	Personalas yra mokomas organizacijos viduje ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigose.

C priedas

Žmogiškųjų išteklių vadybos bendroji aplinka



D priedas

Grafinė vertinimų skalė

Darbuotojo vertinimo forma							
Darbuotojo vardas, pavardė _____				Pareigos _____			
Skyrius _____				Darbuotojo tabelio numeris _____			
Vertinimo priežastis:							
☐ Kasmetinis		☐ Paaukštinimas pareigose		☐ Nepatenkinami darbo rezultatai			
☐ Paskatinimas		☐ Bandomojo laikotarpio pabaiga		☐ Kitos			
Dabartinės pareigas darbuotojas užima nuo: (data) _____							
Paskutiniojo įvertinimo data: _____				Numatomo įvertinimo data: _____			
Nurodymai: kruopščiai įvertinkite darbuotojo darbą, atsižvelgdami į dabartinius jo darbo rezultatus. Vertinimą atitinkamame langelyje pažymėkite paukščiuku ar kryžiu.							
VERTINIMO APIBRĖŽIMAI							
P – Puiku – darbo atlikimo lygis visose srityse yra išskirtinis ir akivaizdžiai geresnis nei kitų darbuotojų.							
L – Labai gerai – rezultatai yra akivaizdžiai geresni už daugelį darbo standartų. Darbo atlikimo lygis aukštos kokybės ir pastovus.							
G – Gerai – kompetingas ir patikimas darbo lygis. Atitinka darbo standartus.							
R – reikia gerinti – kai kuriose srityse darbo lygis yra nepakankamai geras. Reikia gerinti.							
N – Nepatenkinamai – rezultatai dažniausiai yra prasti, darbo lygį reikia nedelsiant gerinti. Gavusiems šį įvertinimą asmenims neturėtų būti skiriami jokie paskatinimai.							
NV – Nevertinta – kriterijus netaikytinas arba per anksti pagal jį vertinti.							
Veiklos kriterijai	Vertinimas:	P	L	G	R	N	NV
1. Kokybė – atlikto darbo tikslumas, išbaigtumas ir priimtumas.							
2. Našumas – atlikto per tam tikrą laiko tarpą darbo kiekis ir efektyvumas.							
3. Darbo išmanymas – darbe taikomi praktiniai ir techniniai įgūdžiai bei informacija.							
4. Patikimumas – kiek galima darbuotoju pasitikėti, kad jis įvykdys užduotį ir domėsis jos padariniais.							
5. Drausmė – ar darbuotojas yra punctualus, laikosi nurodytų pertraukų trukmės, nedaro pravaikštų.							
6. Nepriklausomybė – kurią darbo dalį darbuotojas atlieka savarankiškai, niekieno neprižiūrimas.							

E priedas

Alternatyvaus rangavimo metodas

ALTERNATYVAUS RANGAVIMO SKALĖ	
Pagal _____ kriterijų	
Išvardykite darbuotojus, kuriuos norite vertinti pagal šį kriterijų. Aukščiausiai vertinamo pagal šį kriterijų darbuotojo pavardę įrašykite pirmojoje eilutėje, žemiausiai vertinamo – dvidešimtojoje. Antrąjį geriausią pagal šį kriterijų darbuotoją įrašykite antrojoje eilutėje, o antrąjį blogiausią – devynioliktojoje ir taip toliau. Tęskite tol, kol surašysite visus darbuotojus.	
Aukščiausiai vertinamas darbuotojas	
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____
Žemiausiai vertinamas darbuotojas	

Šaltinis: Dessler G., 2001.

F priedas

Porinio palyginimo metodas

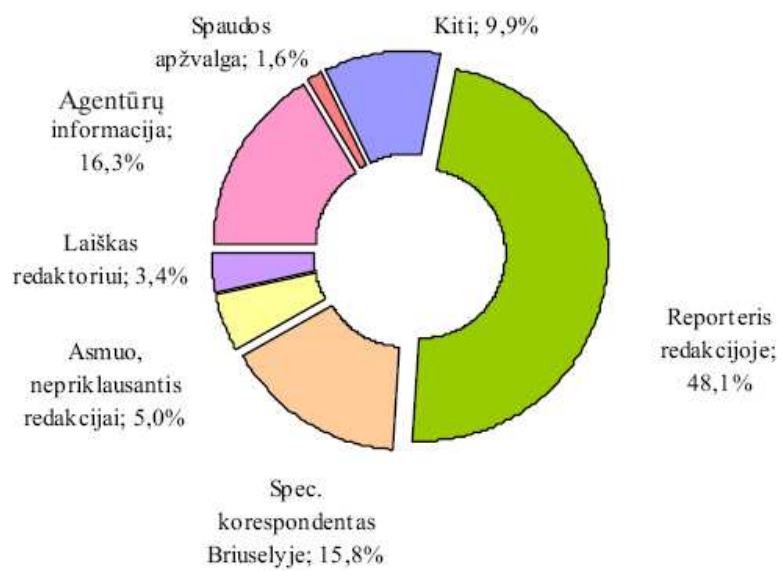
PAGAL DARBO KOKYBĖS KRITERIJŲ						PAGAL KŪRYBINGUMO KRITERIJŲ					
	Darbuotojo įvertinimas:						Darbuotojo įvertinimas:				
Palyginti su:	A Artas	B Marija	C Čakas	D Diana	E Chose	Palyginti su:	A Artas	B Marija	C Čakas	D Diana	E Chose
A Artu		+	+	–	–	A Artu		–	–	–	–
B Marija	–		–	–	–	B Marija	+		–	+	+
C Čaku	–	+		+	–	C Čaku	+	+		–	+
D Diana	+	+	–		+	D Diana	+	–	+		–
E Chose	+	+	+	–		E Chose	+	–	–	+	
 Marijos įvertinimas aukščiausias						 Arto įvertinimas aukščiausias					

Pastaba: + reiškia „geresnis nei“, – reiškia „blogesnis nei“. Sudėję kiekvieno stulpelio visus pliusus, išsiaiškinsite geriausią pagal tą kriterijų darbuotoją.

Šaltinis: Dessler G., 2001.

G priedas

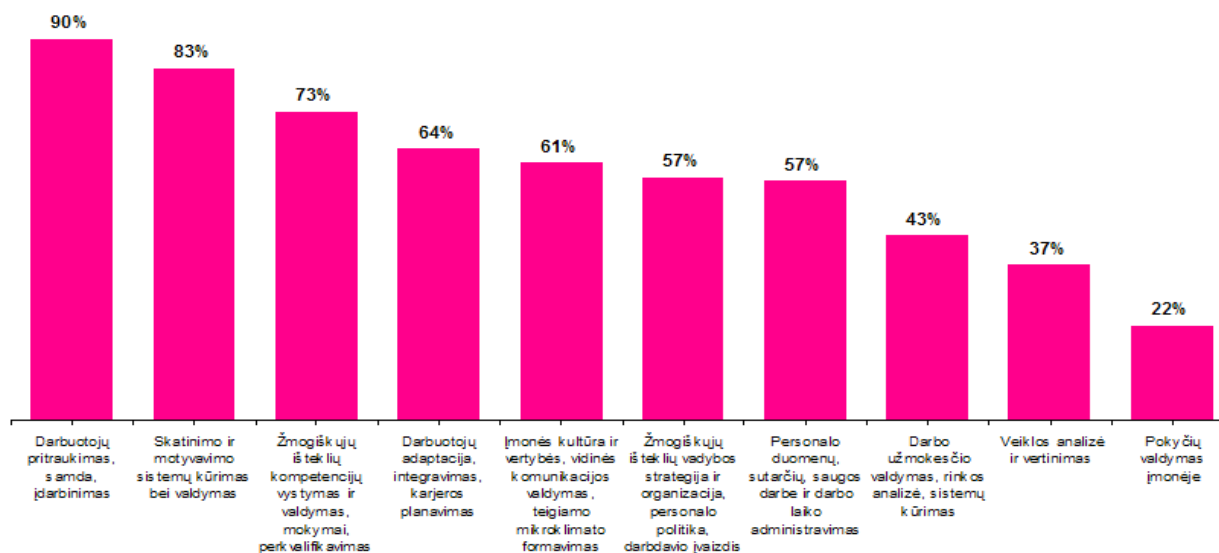
Naujienų pasiskirstymas dienraščiuose pagal autorius (dalis viso naujienų skaičiaus, %)



Šaltinis: Balčytienė A., 2006.

H priedas

Personalo valdymo padalinio funkcijos



Šaltinis: TNS Gallup, 2008.

I priedas

Populiariausių Lietuvos savaitraštinių leidinių (leidžiamų nuo 1 iki 3 kartų per savaitę) vidutinė skaitytojų auditorija, 2008 lapkritis

		Vidutinė skaitytojų auditorija %	Vidutinė skaitytojų auditorija tūkst.	Bendra skaitytojų auditorija %	Bendra skaitytojų auditorija tūkst.
1	TV antena	17	446	26,4	694
2	Žmonės	16,6	437	29,3	770
3	TV Publika	13,1	345	20,3	535
4	Stilius	8,4	222	14,5	381
5	Brigita/Julius	8	211	13,5	354

Šaltinis: TNS Gallup, 2008.

J priedas

Spauda 2007 metais

Leidinių rūšys	Leidinių skaičius	Procentais, palyginti su 2006 metais	Tiražas tūkst. egz.	Procentais, palyginti su 2006 metais
Knygos ir brošiūros	4567	100,4	8041,3	97,7
Vaizduojamosios dailės spaudiniai	78	19,0	–	–
Natos	67	87,0	20,7	52,8
Žemėlapiai	45	97,8	72,1	122,8
Leidiniai Brailio raštu	60	103,4	0,8	114,3
Garso dokumentai	557	110,5	–	–
Vaizdo dokumentai	70	170,7	–	–
Elektroniniai ištekliai	135	139,2	–	–
Serialiniai leidiniai				
Žurnalai	474	105,6	69529,0	107,2
Biuleteniai	107	91,5	3174,0	81,0
Laikraščiai	328	98,2	269563,0	104,4
Garsiniai žurnalai	18	100,0	5,4	96,4
Tęstiniai leidiniai	386	108,4	608,8	88,5
Smulkieji spaudiniai	3533	139,4	6085,8	243,3

Šaltinis: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Lietuvos spaudos statistika (2008).

K priedas

Vertinimų (atsakymų) kodavimo balais schema

Vertinimo interpretacija	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku apsispręsti
	Taip	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	Ne	Nežinau, sunku pasakyti
	Visiškai supažindinami	Iš dalies supažindinami	Menkai supažindinami	Visiškai nesupažindinami	Nežinau, negaliu pasakyti
	Kartą per savaitę	1–2 kartus per mėnesį	1–2 kartus per pusmetį	1 kartą per metus	Nevertinama
	Akivaizdžiai reikalingas	Pakankamai reikalingas	Menkai reikalingas	Nereikalingas	Nežinau, negaliu pasakyti
	Visada teisingai	Dažniausiai teisingai	Dažniausiai neteisingai	Neteisingai	Nežinau, negaliu pasakyti
	Taip	Dažniausiai taip	Dažniausiai ne	Ne	Nežinau, sunku pasakyti
Vertinimo balai	5	4	3	2	1
Atsakymo skalė	○	○	○	○	○

L priedas

ANKETA: ŽINIASKLAIDOS DARBUOTOJŲ VERTINIMAS

Tyrimo tikslas: ištirti bei įvertinti žiniasklaidos darbuotojų vertinimo situaciją Lietuvos žiniasklaidos organizacijose.

ANKETA ANONIMINĖ! Vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Tyrimo rezultatai bus skelbiami tik statistiškai apibendrinti. Prašome atidžiai perskaityti anketą. Tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus.

Anketą sudarė ir apklausą atlieka VGTU verslo vadybos fakulteto informacinės veiklos vadybos magistrantė Milda Svencickaitė. Iškilus klausimams galite rašyti el. paštu: milda_sve@yahoo.com.

Kiekvienam klausimui pasirinkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą ir pažymėkite ⊗.

Keletas klausimų apie Jus:		
Lytis	☐ Moteris	☐ Vyras
Jūsų amžius	Man metai (–ų)	
Gyvenamoji vieta (Miesto/ kaimo pavad.)		

Ar sutinkate su šiais teiginiais?	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku apsispręsti
Organizacijoje įgyvendinama darbuotojų vertinimo sistema atitinka jai keliamus reikalavimus.	☐	☐	☐	☐	☐
Personalo vertinimas atitinka organizacijos strategiją.	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų įvertinimui įtakos turi jų amžius, rasė ar lytis.	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai reguliariai informuojami apie jų veiklos efektyvumą, privalumus, trūkumus bei plėtros galimybes.	☐	☐	☐	☐	☐
Vertinimo kriterijai ne visada yra konkretūs.	☐	☐	☐	☐	☐
Visi darbuotojai organizacijoje vertinami maždaug vidutiniškai.	☐	☐	☐	☐	☐
Visi darbuotojai vertinami tik labai gerai arba labai blogai.	☐	☐	☐	☐	☐
Veiklos vertinimo sistema yra vadovybės kontrolės priemonė.	☐	☐	☐	☐	☐

Klausimas	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku apsispręsti
Darbuotojai yra supažindinami su jų veiklos vertinimo sistema, jos eiga, pokyčiais bei svarba.	☐	☐	☐	☐	☐
Ar organizacijos darbuotojams visada aišku, ko iš jų reikalaujama?	☐	☐	☐	☐	☐

Klausimas	Taip	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	Ne	Nežinau, sunku pasakyti
Ar Jūsų įmonėje yra personalo valdymo vadovas?	☐	☐	☐	☐	☐

Klausimas	Visiškai supažindinami	Iš dalies supažindinami	Menkai supažindinami	Visiškai nesupažindinami	Nežinau, negaliu pasakyti
Ar darbuotojai supažindinami su jų veiklos vertinimo rezultatais?	☐	☐	☐	☐	☐

Klausimas	Kartą per savaitę	1–2 kartus per mėnesį	1–2 kartus per pusmetį	1 kartą per metus	Nevertinama
Kaip dažnai Jūsų veikla yra vertinama?	☐	☐	☐	☐	☐

Klausimas	Akivaizdžiai reikalingas	Pakankamai reikalingas	Menkai reikalingas	Nereikalingas	Nežinau, negaliu pasakyti
Ar, Jūsų nuomone, yra reikalingas reguliarus darbuotojų veiklos vertinimas?	☐	☐	☐	☐	☐

Klausimas	Visada teisingai	Dažniausiai teisingai	Dažniausiai neteisingai	Neteisingai	Nežinau, negaliu pasakyti
Jūsų nuomone, ar teisingai yra vertinami kūrybiniai darbuotojai organizacijoje?	☐	☐	☐	☐	☐

Klausimas	Taip	Dažniausiai taip	Dažniausiai ne	Ne	Nežinau, sunku pasakyti
Ar įmonėje vykdoma personalo vertinimo politika suteikia Jums pakankamą laisvę kūrybai?	☐	☐	☐	☐	☐

Kaip ir kuo remiantis yra vertinamas personalas organizacijoje?

- ☐ Pagal aiškia rodiklių sistemą, kurios pagrindu reguliariai vertinamas personalo veiklos efektyvumas;
- ☐ Nesistemiškai pagal poreikį naudojami kai kurie personalo veiklos vertinimo rodikliai;
- ☐ Vertinama subjektyviai įmonės vadovui ir personalo vadovui aptariant veiklą;
- ☐ Įmonės vadovas vertina subjektyviai remdamasis savo nuomone;
- ☐ Niekada nevertinama.

Kokios priemonės dažniausiai įgyvendinamos po įvertinimo proceso? (Galimi keli atsakymų variantai)

- ☐ Piniginis skatinimas;
- ☐ Tobulinimosi galimybės;
- ☐ Nematerialinės paskatinimo priemonės;
- ☐ Paaugstinimas / pažeminimas pareigose;
- ☐ Jokie veiksmai nenumatomi.

Kokie kriterijai yra svarstomi vertinimo metu? (Galimi keli atsakymų variantai)

- ☐ Veiklos rezultatai;
- ☐ Elgesys;
- ☐ Kompetencija / įgūdžiai;
- ☐ Darbo užduočių atlikimas laiku;
- ☐ Darbo sąlygų įtaka darbo veiklai.

Ar sutinkate su šiais teiginiais vertinant Jūsų įmonės darbuotojus, išvykusius dirbti į kitą miestą/šalį?	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku apsispręsti
Išvykę darbuotojai vertinami teisingai.	☐	☐	☐	☐	☐
Išvykusių darbuotojų vertinimas niekuo nesiskiria nuo vietoje dirbančiųjų vertinimo.	☐	☐	☐	☐	☐
Tokie darbuotojai yra mažiau kontroliuojami bei jų vertinimas yra laisvesnio pobūdžio.	☐	☐	☐	☐	☐
Jiems yra privaloma nustatytais terminais pateikti veiklos ataskaitas.	☐	☐	☐	☐	☐
Jų vertinimo kriterijai ne visada yra konkretūs.	☐	☐	☐	☐	☐
Vertinant pasitelkiamos kompiuterinės technologijos (e-paštas, vaizdo konferencijos, speciali programinė įranga).	☐	☐	☐	☐	☐
Įvertinama jiems kylanti padidėjusi rizika darbo metu.	☐	☐	☐	☐	☐

Dėkojame ir linkime sėkmės!