

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VILMA BERNOTAITĖ

**TALENTŲ VALDYMO KOMPONENTAI IR JŲ
TAIKYMAS ORGANIZACIJOJE X**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. Dr. T. Sudnickas

VILNIUS, 2023

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

TALENTŲ VALDYMO KOMPONENTAI IR JŲ
TAIKYMAS ORGANIZACIJOJE X

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX067

Recenzentas

Data:

Vadovas

Prof. Dr. T. Sudnickas

Data:

Atliko

LPVvmis21-1 gr. Stud.

Vilma Bernotaitė

Data: 2023-04-25

VILNIUS, 2023

TURINYS

ĮVADAS	5
1. TALENTŲ VALDYMAS: TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1. Talento samprata	7
1.2. Talentų valdymo samprata	10
1.3. Talentų valdymo komponentai	16
1.3.1. Talentų pritraukimas	22
1.3.2. Talentų identifikavimas	26
1.3.3. Talentų ugdymas	29
1.3.3.1. Inkluzyviniis talentų ugdymas	35
1.3.3.2. Ekskluzyviniis talentų ugdymas	36
1.3.4. Talentų išlaikymas	40
2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	47
2.1. Empirinio tyrimo metodai	47
2.2. Empirinio tyrimo instrumentas	49
3. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	52
3.1. Kokybinis tyrimas. Talentų valdymas organizacijoje X	52
3.2. Kiekybinis tyrimas. Specialistų požiūris į talentų valdymą organizacijoje X	59
3.3. Tyrimo apibendrinimas	69
IŠVADOS	72
LITERATŪRA	73
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	80
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	81
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	82
PRIEDAI	83

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Bandomojo laikotarpio pabaigos susitikimo turinio aspektai	63
2 lentelė. Darbuotojų ugdymo proceso įgyvendinimas	66
3 lentelė. Karjeros vystymo susitikimų nauda	67
4 lentelė. Karjeros valdymo tobulinimas	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Atsikartojantys talento sąvokos bruožai.....	8
2 pav. Talento sampratos rūšys šiuolaikinėje literatūroje.....	9
3 pav. Socioformatyvaus požiūrio į talentą ašys.....	9
4 pav. Istorinis talentų valdymo kontekstas: pirmieji talentų valdymo požymiai	11
5 pav. Tvaraus talentų valdymo modelis.....	14
6 pav. Išplėstinis talentų valdymo modelis.....	17
7 pav. Sisteminis požiūris į talentų valdymą.....	18
8 pav. Įtaką talentų valdymui darantys faktoriai.....	20
9 pav. Integruota bendradarbiavimo ir konkurencijos sistema talentų valdymo srityje	25
10 pav. Talentų identifikavimo devynių langelių matrica	28
11 pav. Talentų valdymo modelis ir jį veikiantys veiksniai.....	30
12 pav. Talentų valdymo procesas	31
13 pav. Organizacijos sėkmę lemiantys talentų ugdymo faktoriai	32
14 pav. Inkluzyvus ir eksliuzyvus talentų ugdymas ir darbuotojų pasiskirstymas (%)	34
15 pav. Universalūs talentų išlaikymo aspektai.....	42
16 pav. Darbuotojų išlaikymo problema dėl karjeros planavimo stokos.....	44
17 pav. Tyrimo metodologinė seka	47
18 pav. Klausimyno blokai	50
19 pav. Karjeros valdymo netaikymo problemos ir tikslai	53
20 pav. Talentų ugdymo procesų sąveika.....	53
21 pav. Karjeros galimybės vertinant kompetencijas.....	57
22 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų amžius.....	60
23 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų lytis.....	60
24 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų darbo stažas organizacijoje	61
25 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal šalį	61
26 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų atliekamų talentų valdymo funkcijų palyginimas	62
27 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų atliekama veikla atsižvelgiant į darbo stažą	62
28 pav. Grįžtamojo ryšio rinkimo priemonės.....	64
29 pav. Darbuotojų tikslų suderinimas su organizacijos poreikiais.....	65
30 pav. Vadovų išitraukimas į karjeros valdymo procesus.....	65
31 pav. Karjeros susitikimų įgyvendinimo nuoseklumas lyginant su oficialiu modeliu.....	68

IVADAS

Temos aktualumas. Dėl besiformuojančių rinkų per ateinančius 10-20 metų verslo aplinka bus sudėtinga, nes trūks talentingų darbuotojų, todėl XXI a. svarbiausias bet kurios organizacijos, tiek verslo, tiek ne verslo, turtas bus būtent talentingi darbuotojai (Deeba, 2020, p. 7), tačiau talentų valdymas organizacijoje nėra lengvai įgyvendinamas procesas. Visų pirma, talentų ir talentų valdymo sąvokoms trūksta teorinio pagrindimo ir standartizuoto apibrėžimo (Ansar, 2018, p. 175), būtent dėl to institucinė logika ne tik formuoja talentų nustatymo praktiką, bet ir daro įtaką pačiai talento sampratai bei atsakymui į klausimą „kam reikalingas talentas?“. Taigi konkuruojančios institucinės logikos gali virsti konkuruojančiomis talento apibrėžtimis (p. 2173). Toks apibrėžimų lankstumas sukelia daug iššūkių norint atlikti talentų valdymo tyrimus ir palyginti gautus rezultatus.

Be to, atsižvelgiant į talentų valdymo komponentus popandeminėje aplinkoje pastebima, kad atsiranda įdomios ir svarbios talentų valdymo krypties tendencijos, pavyzdžiui, technologijų, etikos ir socialiai atsakingo valdymo principų ir praktikos integravimas į talentų valdymo strategijų kūrimą ir įgyvendinimą, taip pat mažumų ar netradicinių talentų šaltinių talentų valdymas (Anlesynia ir kt., 2019, p. 307), kurios daro įtaką talentų valdymo procesams ir strategijai. Kintantys talentų valdymo elementai gali neigiamai paveikti talentų įgyvendinimo praktiką, o tai kelia grėsmę organizacijos tikslų įgyvendinimui ir veiklos rezultatams, nes talentų valdymas yra svarbiausias verslo sėkmės komponentas, leidžiantis ne tik išlaikyti talentingiausias darbuotojus bet ir padidinti produktyvumą (Savanevičienė ir Vilčiauskaitė, 2017, p. 257).

Kita svarbus aspektas – talentų valdymo praktinio pritaikymo ir akademinų įžvalgų skirtumai. Sparrow (2019) teigia, kad talentų valdymo evoliucija rizikuoja visiškai atskirti akademinę šios srities raidą nuo praktinės veiklos (p. 161). Tą pačią problemą tiria ir Schneider (2018), sakydamas kad akademikai susižavėjo smulkmenomis, tačiau dar pavojingiau yra tai, kad jie susižavėjo tik [*talentų valdymo – aut. past.*] teorija (p. 232). Panašią problemą įžvelgia ir Alparslan ir Saner (2020), teigdami, kad tyrimų apie talentų vadybos indėlį į darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų įsipareigojimą organizacijai yra daug, tačiau empirinių tyrimų apie talentų vadybos tvarumą siekiant pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai trūksta (p. 96). Atsižvelgiant į dabartinę situaciją, keliamas klausimas ar šiuo metu vykstantis kritinis nagrinėjimas turėtų paskatinti daryti išvadą, kad ši sritis tapo susiskaldžiusi ir jai reikia tam tikros restruktūrizacijos, ar veikia egzistuoja tam tikras modelis, ir logiškas progresas, kurį galima aptikti įvairiose susiformavusiose kritinėse analizėse (Sparrow, 2019, p. 160).

Šie klausimai itin reikšmingi, nes sėkmingas talentų valdymas ne tik daro teigiamą įtaką darbuotojams, bet ir pagal Shet (2020) pateikiamą pavyzdį, leidžia sėkmingai valdyti pokyčius ir išlaikyti organizacijų konkurencingumą: *per pastarąjį dešimtmetį įvyko keletas skaitmeninių sutrikimų: „Oyo“ tapo didžiausiu viešbučių tinklu, „Amazon“ sutrikdė fizinių parduotuvių mažmeninę prekybą,*

„PayPal“ sutrikdė kreditinių kortelių verslą, „Tesla“ sutrikdė automobilių gamybą, o „Google“ sutrikdė visus. Visi šie trikdžiai buvo sėkmingi, nes talentingi įvardintų organizacijų darbuotojai sugebėjo įgyvendinti savo strategiją greičiau nei konkurentai (p. 98).

Taigi, nors talentų valdymas apibūdinamas kaip veiksnys, turintis tiesioginę įtaką verslo rezultatams, pokyčių valdymo instrumentas, darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą didinantis reiškinys, talentų valdymo neapibrėžtumas ir nuolatinis kitimas kelia iššūkių efektyviam jo praktiniam taikymui siekiant ne tik darbuotojų gerovės, bet ir organizacijos konkurencinio pranašumo didinimo.

Darbo tyrimo problema – talentų valdymo neapibrėžtumas ir nuolatinis kitimas kelia iššūkių efektyviam jo praktiniam taikymui.

Darbo tyrimo objektas – talentų valdymo komponentai ir jų taikymas.

Darbo tikslas – išskirti pagrindinius talentų valdymo komponentus ir išsiaiškinti, kaip jie taikomi organizacijoje x.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius talentų valdymo komponentus ir jų ypatumus.
2. Išanalizuoti teorinius talentų valdymo komponentų taikymo aspektus.
3. Empiriškai ištirti talentų valdymo komponentų taikymą organizacijoje x.
4. Pateikti rekomendacijas sėkmingo talentų valdymo įgyvendinimui.

Hipotezė: Talentų valdymas nėra taikomas arba yra taikomas tik iš dalies, kai talentų valdymas nėra siejamas su organizacijos strategija ir/arba nėra įgyvendinamas vieningas talentų ugdymo modelis.

Darbo metodika. Darbui atlikti naudojami dokumentų analizės, lyginamosios analizės ir anketavimo metodai. Dokumentų analizė naudojama analizuoti organizacijos x talentų valdymo modelį ir susijusius dokumentus, anketavimas naudojamas atskleisti žmogiškųjų išteklių specialistų valdomą talentų valdymo įgyvendinimą, o lyginamoji analizė naudojama palyginti teorinio modelio pritaikomumą praktikoje.

Tyrimo apribojimai. Tyrimas atliekamas vienoje multikultūrinėje organizacijoje. Norint gauti išsamesnius duomenis tyrimą reikėtų atlikti didesniame skaičiuje organizacijų, orientuojantis į panašaus dydžio ir kultūrų organizacijas.

1. TALENTŲ VALDYMAS: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Talento samprata

Talento apibrėžimas šaltiniuose minimas nuo seniausių laikų: *Biblijoje šis terminas vartojamas piniginiam vienetui apibūdinti Mato evangelijos palyginime (25:14-30), kuriame minima, kad labai turtingas žmogus, prieš išvykdamas į ilgą kelionę, davė savo tarnams saugoti „talentą“, atsižvelgdamas į jų galimybes, o XIII a. jau galime aptikti pakitusią talento reikšmę, kai jis buvo suprantamas kaip „jausmas“ arba „polinkis“ į ką nors, arba prigimtinis asmens gebėjimas* (Ansar, 2018, p. 176), tad galima teigti, kad sąvoka nebuvo išvesta naujaisiais amžiais ir vystėsi bei kito nuo seniausių laikų.

Kalbant apie dabartinius laikus, pastebima, kad per pastaruosius du dešimtmečius talento sąvokos populiarumas tarp mokslininkų ir praktikų išaugo, tačiau nepaisant padidėjusio susidomėjimo talentais, bendra problema yra ta, kad talentų ir talentų valdymo sąvokoms trūksta teorinio pagrindimo ir standartizuoto apibrėžimo (Ansar, 2018, p. 175). Ansar (2018) apibendrina šią mintį, sakydamas kad *talento sąvoka dar tik vystosi ir turi būti įtvirtinta kaip atskira sąvoka, kad vietoj jos nebūtų vartojami kiti terminai ir atvirkščiai. Labai svarbu, kad „talentas“ būtų priimtas kaip savarankiška sąvoka, kad akademikai, autoriai, tyrėjai, praktikai ir skaitytojai sukurtų bendrą šio termino reikšmę* (p. 183). Tai patvirtina ir kiti autoriai. Tobon ir Luna-Nemecio (2021), teigia, kad *būtina sukurti kompleksinę talentų sampratą, kurioje būtų atsižvelgta į visus susijusius elementus ir sąveiką vietiniame ir pasauliniame socialiniame ir aplinkos kontekste, atsižvelgiant ne tik į organizacijų poreikius, bet ir į asmeninės savirealizacijos iššūkius, indėlį į socialinį vystymąsi ir rūpinimąsi aplinka kaip prioritetu* (p. 22).

Šiuo metu, vis dar kintanti talento sąvoka dažniausiai priklauso nuo tam tikros situacijos ar konteksto. Pagal Tyskbo (2018), talento apibrėžimą stipriai veikia organizacinė aplinka – institucinė logika ne tik formuoja talentų nustatymo praktiką, bet ir daro įtaką pačiai talento sampratai bei atsakymui į klausimą „kam reikalingas talentas?“. Taigi konkuruojančios institucinės logikos gali virsti konkuruojančiomis talento apibrėžtimis (p. 2173). Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai apibendrintų talento apibrėžimų, tačiau atsispindi Tyskbo (2018) minėta problema – autoriai į talento sąvoką žvelgia skirtingai, tam tikrais atvejais pabrėždami įtaką organizacijos veiklos gerinimui ar transformacijos ir pokyčių valdymo aspektus, o kartais asmenines savybes, kurios leidžia įgyti pranašumą kitų atžvilgiu. Pavyzdžiui:

- Talantai – tai žmonės, kurie turi didelį potencialą, žinių ir įgūdžių arba kurie gali sėkmingai įgyvendinti transformaciją ir pokyčius organizacijoje (Nair ir kt., 2021, p. 622);

- Talenta is laikomi tie asmenys, kurie yra pajėgūs ir turi potencialą savo tiesioginėmis pastangomis arba ilgalaikėje perspektyvoje prisidėti prie organizacijos veiklos (Alparslan ir Saner, 2020, p. 97);
- Talentas – tai tam tikros individo savybės ar elgesys (tai, ką individas daro efektyviau ar lengviau nei kiti), dėl kurių jis tinka tam tikram vaidmeniui. (Ansar, 2018, p. 177);
- Talentas dažniausiai yra apibrėžiamas kaip individas, pasižymintis aukštais veiklos rezultatais ir aukštu potencialu. Taip pat talentams būdingas greitas mokymasis, aukštas įsitraukimas, ryšio tarp individualių ir organizacinių tikslų suvokimas bei nuolatinis siekis didinti savo įtaką organizacijoje (Šarkytė, 2018, p. 63);
- Talentai – tai asmenys, kurie gali padidinti organizacijos veiklos vertę savo tiesioginiu indėliu arba ilgai – savo aukščiausio lygio potencialu ir rezultatais. Talentas - tai gebėjimų, įgūdžių ir žinių derinys (Deeba, 2020, p. 8).

Atsižvelgus į pateiktus apibrėžimus, galima išskirti, kad dažniausiai pasikartojančios sąvokos apibrėžiant talentą yra potencialas, veikla, įgūdžiai, žinios ir rezultatai (žr. 1 pav). Išryškėja talento, kaip asmens, pirmiausia turinčio potencialą, o po to – aktyviai veikiančio panaudojant savo žinias ir gebėjimus siekiant apčiuopiamų rezultatų paveikslas.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

1 pav. Atsikartojantys talento sąvokos bruožai

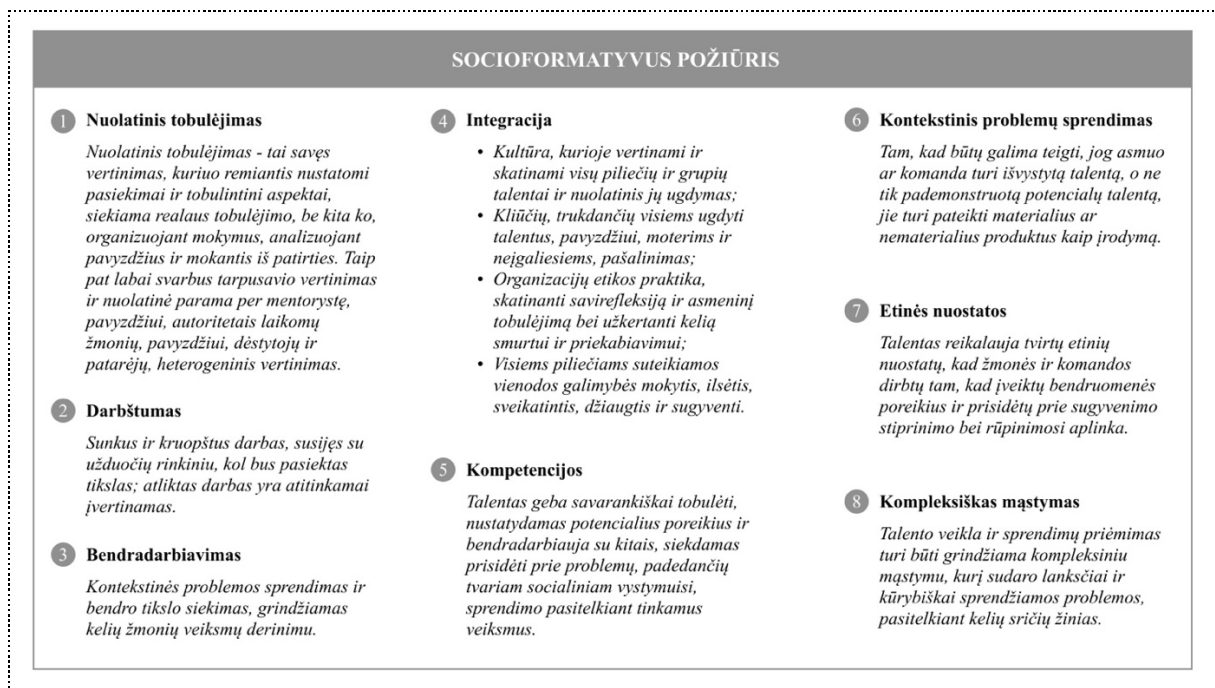
Kita vertus, šiuolaikinių talentų apibrėžimai neišvengia kritikos. Autoriai, tyrę vyraujančias talento apibrėžimo idėjas (žr. 2 pav.) teigia, kad *dabartiniai apibrėžimai yra supaprastinti ir riboti, nes juose dėmesys sutelkiamas tik į tam tikrus aspektus, bet ne į esmę, kuri susijusi su piliečių formavimu, vertinimu, žmogiškuoju ir profesiniu tobulėjimu, atsižvelgiant į naujus pasaulinius įvykius ir ekologinę katastrofą, dėl kurios žmonija daro labai nedaug, nors to reikia* (Tobon ir Luna-Nemecio, 2021, p. 25).



Šaltinis: sudaryta pagal Tobon ir Luna-Nemecio, 2021

2 pav. Talento sampratos rūšys šiuolaikinėje literatūroje

Kaip alternatyvą, talento apibrėžimą tyrinėjantys autoriai siūlo socioformatyvų požiūrį (žr. 3 pav.), kuris skatina suvokti talentą kitaip, nei pagal tradicinę akademinę liniją, apie kurią rašoma žymiausioje mokslinėje literatūroje (Tobon ir Luna-Nemecio, 2021, p. 25).



Šaltinis: sudaryta pagal Tobon ir Luna-Nemecio, 2021

3 pav. Socioformatyvaus požiūrio į talentą ašys

Tik tuomet mokslininkai galės vieningai nagrinėti talentus ir išvengti kitų apibrėžimų ar sąvokų, kurios trukdys palyginti tyrimus ar konceptus ir užkirs kelią nuosekliai talento sąvokos bei su ja

susijusių modelių tyrinėjimo. Pagal socioformatyvaus požiūrio modelio autorius, naujasis požiūris siūlomas kaip aktyvus procesas, kuriuo galima naudotis siekiant spręsti aplinkos iššūkius, integruojant įvairias žmogaus dimensijas, tokias kaip pažintinė, emocinė, socialinė, komunikacinė, darbo, etikos, kūno ir kt. Jis grindžiamas individų ir jų konteksto bei visuomenės susiejimu nuolatinio tobulėjimo proceso rėmuose (p. 25). Pabrėžiama, kad visų aštuonių ašių taikymas lemia ne tik savarankišką asmens tobulėjimą, bet ir tvaraus etinio požiūrio, derančio su aplinka formavimąsi, aktyvų tikslų siekimą, savirealizaciją, prisidėjimą prie bendros gerovės kūrimo, naudą organizacijoms bei kitus aspektus, kurios išskiriamos ašių apibūdinimuose (Tobon ir Luna-Nemecio, 2021, p. 28). Autoriai tai pateikia kaip kompleksinį ir pilnavertį talento apibrėžimą, papildantį dabartinėje literatūroje sutinkamus variantus.

Apibendrinant galima teigti, kad talento sąvoka vis dar neturi vieningo apibrėžimo, nors analizuojant sąvokos formuluotes galima išskirti, kad dažnai pasikartoja tokie talento bruožų apibūdinimai, kaip potencialas, veikla, įgūdžiai, žinios ir rezultatai. Vis tik dažniausiai talento sąvoka apibūdinama atsižvelgiant į organizacijos, individualius poreikius, ar bendrai – tuo metu įtaką darančią aplinką. Nors literatūroje aptinkamus apibrėžimus galima suskirstyti į tam tikras kategorijas (Tobon ir Luna-Nemecio), teigiama, kad vyraujantys apibrėžimai neatitinka talento sąvokos ir turėtų būti papildyti, tam kad atitiktų šiuolaikinę, nuolat kintančią ir iššūkių keliančią aplinką.

1.2. Talentų valdymo samprata

Dar prieš prasidedant 2010-iesiems tarptautinėje žmogiškųjų išteklių vadybos srityje vyko diskusijos apie talentų valdymo, kaip naujos disciplinos, problemą ir teorinės integracijos trūkumą šioje srityje (Sparrow, 2019, p. 161), tačiau nepaisant diskusijų, talentų valdymo apibrėžimas, kaip ir talento apibrėžimas, šių laikų mokslo pasaulyje vis dar nėra tikslus ir pastebima, kad praktikai ir mokslininkai nesutaria, ar talentų valdymas yra organizacijos vadovybės politika, ar veiklos procesas (Maurya ir Agarwal, 2018, p. 2006). Šiuo metu mokslinėje literatūroje atsispindi požiūris, kad talentų valdymo srities žinios yra fragmentiškos, o talentų ir talentų valdymo apibrėžtys tebėra netikslios (Sparrow, 2019, p. 160). Tai patvirtina ir Ansar (2018), teigdamas, kad talentų vadybos tema yra įsitvirtinusi ir vis svarbesnė sritis, tačiau mokslininkų nuomonės dėl objektyvaus jos apibrėžimo nesutampa (p. 180), o Dries (2022) papildoma, aiškių apibrėžtys ir priemonės yra būtinos, tam kad būtų galima sukurti bendrą talentų valdymo mokslinių tyrimų visumą ir papildoma, kad sprendimas slypi žodyno išplėtime ir keturių konstruktyvų, galinčių padėti susisteminti ir suskirstyti bendrą darbą, nustatyme: gabumai, talentas, potencialas ir stiprybė. Kiekvienas iš šių konstruktyvų logiškai atitinka skirtingas talentų filosofijas ir talentų valdymo praktiką (p. 19). Dalal ir Akdere (2018) apibendrina, kad esama literatūra aiškiai rodo, kad žmogiškųjų išteklių plėtros mokslininkai ir praktikai neturi vieningo talentų valdymo apibrėžimo, literatūroje esama įvairių požiūrių į talento sąvoką ir nustatymą. O būtent dėl to sunku teoriškai pagrįsti

ir apibendrinti talentų ir talentų valdymo tyrimų rezultatus (p. 350). Minima problema pastebima ir literatūros šaltiniuose apie talentų valdymą: talentų valdymo tyrimai išsibarstę keliuose leidiniuose ar žurnaluose, o tai rodo, kad ši sritis negali pasigirti vienu nusistovėjusiu žurnalu ar leidiniu (Anlesinya ir kt., 2019, p. 307). Taigi, pagrindinė problema kalbant apie talentų valdymo apibrėžimą yra ta, kad nesant tikslaus apibrėžimo, talentų valdymą sudėtinga tirti ir gauti validžius rezultatus, padedančius praktiniam talentų valdymo taikymui.

Žinant, jog talentų valdymas nuolat kito, galima pažvelgti į laipsnišką idėjų kitimą bėgant laikui ir keičiantis aplinkai. Pagal Sparrow (2019), norėdami kritikuoti talentų valdymo sritį, turime arba kvestionuoti laipsnišką idėjų evoliuciją, arba aiškiai žinoti, kurios iš pagrindinių koncepcijų, kurias pripažįstame vis dar galiojančiomis, gali būti nebetaikomos, tačiau dėl paaiškintų ir įrodytų priežasčių (p. 167). Nepaisant nuolatinio sąvokos kitimo, Sparrow (2019) atskleidžia, kad vis dėlto šioje srityje vyko logiška, progresyvi ir į problemas orientuota idėjų raida (žr. 4 pav.), į kurią reikia įtraukti dabartinės kritinės perspektyvas (p. 168).



Šaltinis: sudaryta pagal Sparrow, 2019, p. 162.

4 pav. Istorinis talentų valdymo kontekstas: pirmieji talentų valdymo požymiai

Kalbant apie šių laikų poreikius ir perspektyvas, Anlesinya ir kt. (2019) pažymi, kad pastebimos įdomios ir svarbios talentų valdymo krypties tendencijos, pavyzdžiui, technologijų, etikos ir socialiai atsakingo valdymo principų ir praktikos integravimas į talentų valdymo strategijų kūrimą ir įgyvendinimą, taip pat mažumų ar netradicinių talentų šaltinių talentų valdymas (p. 307). Autoriai patikslina, kad netolimoje ateityje pergalė talentų kare priklausys nuo gebėjimo panaudoti technologijas, etiškos ir atsakingos vadybos praktikos, taip pat nuo netradicinių talentų panaudojimo (Anlesinya ir kt., 2019, p. 310), taigi galima tikėtis šių aspektų integracijos talentų valdymo sampratoje.

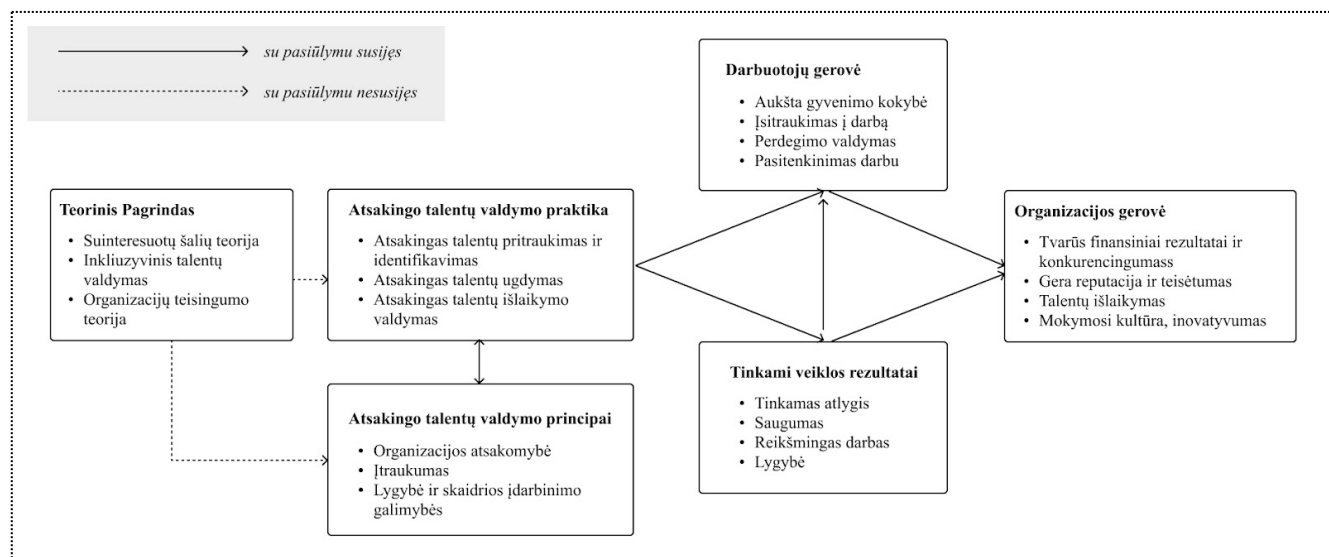
Technologijų įtaka talentų valdymui – teigiama, kad talentų valdymo praktika turėtų būti sukurta taip, kad atitiktų įvairius individualius talentingų organizacijos darbuotojų poreikius. Naujajai talentų valdymo kartai būtų naudingi nauji duomenų analizės ir modeliavimo metodai, susiję su šiandienine ketvirtąja pramonės revoliucija (Kwon ir Jang, 2021, p. 112), tačiau pabrėžiama, kad nepaisant vis didėjančio technologijų vaidmens ir socialinės žiniasklaidos populiarumo tarp naujos kartos darbuotojų,

tyrimų, susijusių su socialinės žiniasklaidos, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo priemonės, poveikiu ir nauda organizacijose, yra tik keletas (Nafukho, 2017, p. 145), tad tam, kad būtų galima pagrįsti technologijų, įskaitant ir modernius žiniasklaidos šaltinius, teikiamą naudą būtina atlikti išsamesnes analizes. Kalbant apie siauresnę technologijų panaudojimo sritį – talentų identifikavimą - Champion, Champion ir Champion (2018), tyrę talentų identifikavimą ir prieinamų duomenų analizę pabrėžia, kad tikslinio įdarbinimo tyrimai taip pat dar tik pradėdami, nors organizacijos nuolat imasi tokių veiksmų. Atsiradus didžiųjų duomenų rinkimo būdams talentų valdymo sferoje, tik laiko klausimas, kada organizacijos pradės svarstyti galimybę juos naudoti tikslinės atrankos į kandidatus tikslais (p. 254), nes pasak autorių, didžiųjų duomenų metodai gali padėti organizacijoms pasinaudoti gauta informacija nustatant pagrindinius pretendentų savybių derinius, į kuriuos paprastai neatsižvelgiama, tačiau kurie suteikia papildomo pagrįstumo, lyginant su šiuo metu naudojamais vertinimais (p. 254) ir prideda, kad gali būti įmanoma, jog kompiuteriniai algoritmai, kuriais grindžiamas personalo atrankai naudojamų didžiųjų duomenų metodų veikimas, galėtų būti automatiškai atnaujinami laikui bėgant, taikant mašininį mokymąsi (p. 255). Taigi, nors technologijų įtaka gali tapti neatskiriama talentų valdymo sampratos dalimi, būtina atlikti papildomų tyrimų, kurie apibendrintų technologijų naudojimo įtaką talentų valdymo procesams, nepaisant to, kad technologijų naudojamas jau pastebimas šiuolaikinėse organizacijose.

Netradicinių talentų šaltinių įtraukimas į talentų valdymą – pereinant prie talentų valdymo sampratos, susijusios su netradicinių talentų šaltinių valdymu, taip pat pabrėžiamas talentų valdymo, kaip koncepto kitimas ir atsiradę skirtumai, lėmę šio komponento atsiradimą. Mokslininkai teigia, kad *pirmojo karo dėl talentų metu karjeros vystymo planų rengimas galėjo būti laikomas „Talentas 1.0“, o aukštų vadovų pritraukimas – „Talentas 2.0“, vėliau – dėmesys absolventams, didelį potencialą turintiems žmonėms ir specialistams galėtų būti vadinamas „Talentas 3.0“.* Šiuo metu itin svarbu – maksimaliai išnaudoti įvairių kartų, įvairių kultūrų, įvairių organizacijų, įtraukiančių talentingų darbuotojų potencialą ir tai galėtų būti laikoma „Talentas 4.0“ požiūriu. Dėmesys talentams retai kada buvo skiriamas didesnis. Todėl verta apsvarstyti sąvoką „kurkite savo žmones prieš kurdami savo produktus“ (Turner ir Kalman, 2015, p. 28). Patikslinant, Talentas 4.0 požiūris yra apibūdinamas kaip visos įmonės iniciatyva, kuri apima talentingų žmonių vaidmenį prisiimant atsakomybę už savo tobulėjimą ir valdybos leidimą investuoti į talentus. Talentų valdymas nėra apibrėžiamas tik inkliuzyviniu ar ekskliuzyviniu modeliu, bet kaip toks, kuris tuo pačiu metu užtikrina ir viena, ir kita (Turner ir Kalman, 2015, p. 28–29). Atkreipiant dėmesį į šiuolaikinę talentų valdymo kryptį pabrėžiama, kad svarbu atkreipti dėmesį į įvairias kartas ar skirtingas kultūras ir pan., nes tikėtina, kad sėkmę gali patirti tos organizacijos, kurios taiko naujoviškus metodus, kad išplėstų ir ugdytų talentus iš netradicinių šaltinių. Šiuo atžvilgiu mažumų grupės, pavyzdžiui, kvalifikuoti migrantai, veteranai ir moterys, gali būti naudingi talentų šaltiniai organizacijoms (Anlesinya ir kt., 2019, p. 309). Apibendrinama, kad

norėdamos įveikti problemas, susijusias su talentų valdymu ir įvairiapusių darbuotojų išsipareigojimo lygiu, organizacijos turi stengtis strategiškai diegti naujesnius metodus, kad atitiktų besikeičiančios darbo jėgos lūkesčius ir vertės pasiūlymus, atsirandančius dėl įvairių demografinių charakteristikų (Maurya ir Agarwal, 2018, p. 2002), tad talentų valdymo samprata gali plėstis kalbant apie socialinį aspektą, demografines charakteristikas ir naujų metodų taikymą, kuris apimtų netradicinių talentų išteklių panaudojimą.

Socialiai atsakingas talentų valdymas – kaip viena iš naujų tendencijų taip pat analizuojamas socialiai atsakingas talentų ugdymas. Šią sritį aktyviai tyrinėjo Anlesinya ir Amponsah-Tawiah (2020), ne tik nurodydami modelio kilmę ar bruožus, bet ir taikymo priemones bei socialiai atsakingo talentų valdymo modelį. Atsakingo talentų valdymo sąvoka apibrėžiama kaip *talentų valdymo praktika ir strategijos, kuriomis pabrėžiama organizacijos atsakomybė nustatyti, ugdyti ir puoselėti unikalius ir įvairius visų darbuotojų talentus, suteikiant jiems daugiau galimybių pasinaudoti turimomis talentų ugdymo galimybėmis, sąžiningai valdant jų silpnąsias puses ir pripažįstant jų indėlį bei suteikiant jiems lygias galimybes klestėti kaip vertingiems darbuotojams, kad būtų užtikrintas jų išsipareigojimas organizacijai, siekiant abipusių tvarių rezultatų darbuotojams ir organizacijai* (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 284), taigi galime matyti, kad šiam modeliui būdingas inkliuzyvinis požiūris, teigiantis, kad būtina ugdyti visus darbuotojus atsižvelgiant į jų unikalius įgūdžius ir charakterį – *atsakingas talentų nustatymas grindžiamas nuostata, neproporcingą indėlį turinčių asmenų nustatymo sistemas, kad būtų galima taikyti diferencijuotas talentų valdymo intervencijas* (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 296). Šis naujas konstruktas „atsakingas talentų valdymas“ (angl. responsible talent management, RTM) ir naujas teorinis modelis „atsakingo talentų valdymo modelis“ (žr 5 pav.) buvo sukurti susipynus talentų valdymo ir atsakingo talentų valdymo praktikoms bei susijusioms sritims (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 281). Pasak autorių, *originali ir nauja atsakingo talentų valdymo samprata ir modelis teigia, kad organizacijų talentų pritraukimo, ugdymo ir jų išlaikymo valdymo praktika turi būti grindžiama įmonių atsakomybės, įtraukties, teisingumo ir lygių galimybių principais. Šis naujas konstruktas ir teorinis modelis ne tik formuos mąstymą ir talentų valdymo sistemų praktiką organizacijose, bet ir paskatins naujas mokslinių tyrimų kryptis iš daugiadisciplininių talentų valdymo praktikos ir strategijų perspektyvų* (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 281). Šiame modelyje pabrėžiama būtinybė ugdyti visų darbuotojų talentus sąžiningai ir teisingai, kartu palaikant visų darbuotojų orumą ir darbo kokybę. Todėl pagrindiniai atsakingo talentų ugdymo principai yra šie: įtrauktis, įmonės atsakomybė, teisingumas ir lygios įdarbinimo galimybės (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 284).



Šaltinis: sudaryta pagal Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 285

5 pav. Tvaraus talentų valdymo modelis

Autoriai plačiau apibūdina kiekvieną iš elementų, pabrėždami svarbiausias jų ypatybes, norint sėkmingai taikyti įtraukiojo talentų valdymo organizacijose modelį.

Įtrauktis – pagal šį principą organizacijos turi atverti talentų valdymo sistemas visiems darbuotojams, o ne tik keliems elitiniams darbuotojams, nes kiekvienas darbuotojas turi tam tikrą talentą, kurį reikia nustatyti, puoselėti ir ugdyti, kad jis būtų naudingas ir darbuotojui, ir organizacijai (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 286). *Įtraukimo principas grindžiamas nuostata, kad kiekvienas žmogus turi talentą ir gali juo tapti. Kai šis principas įtraukiamas į talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo praktiką, jis gali gerokai sumažinti talentų trūkumą, nes sudaro galimybes organizacijoms sukurti didesnę talentingų darbuotojų rezervą, ypač tuose regionuose, kuriuose labai trūksta talentų* (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 294).

Įmonės atsakomybė – pabrėžiama, kad teisiniu požiūriu įmonės turi laikytis reikalavimų, nustatytų nacionaliniuose įstatymuose ir darbo įstatymuose. Taip pat, tai būdas, kuriuo organizacijos gali vykdyti savo atsakomybę visiems darbuotojams, vykdydamos išipareigojimus užtikrinti sąžiningą darbo praktiką ir darbuotojų tobulėjimo galimybes, kad jie galėtų augti ir realizuoti savo potencialą, kartu didindamos savo talentų fondą. (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 287). Veiksmingas šio principo integravimas į praktiką gali gerokai padidinti organizacijų gebėjimą sumažinti darbuotojų kaitą išlaikant socialiai sąmoningus talentus, nes daugumai darbuotojų patinka dirbti socialiai atsakingose organizacijose (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 295).

Teisingumas – išskiriama, kad teisingumo principas suteikia organizacijoms galimybę pasinaudoti visų darbuotojų indėliu į jų ilgalaikę sėkmę, užtikrinant vienodas galimybes tobulėti

visiems darbuotojams ir teisingai pripažįstant jų indėlį (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 288);

Lygios įdarbinimo galimybės – pagrindinis atsakingo talentų pritraukimo principas yra teisingumas ir lygios galimybės. Žvelgiant iš organizacinio teisingumo teorijos perspektyvos, darbuotojai nori teisingumo procedūrose, kurios taikomos klasifikuojant darbuotojus, kad kiekvienas galėtų pasinaudoti organizacijų talentų valdymo privalumais. Organizacijos, kurios neužtikrina teisingumo savo talentų valdymo sistemoje, sukurs situaciją, kai atmetami darbuotojai gali jaustis nesąžiningai ir nepagarbiai traktuojami (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 289) Šis principas siūlo vienodai elgtis su visais darbuotojais, suteikiant jiems vienodus išteklius ir galimybes ugdyti savo potencialą bei tinkamai ir sąžiningai pripažinti jų indėlį, kad būtų skatinamas jų atsidavimas ir išlaikymas (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 295).

Autoriai apibendrina, kad atsakingas talentų valdymas pagerins darbuotojų gerovę, o tai savo ruožtu lems organizacijos gerovę. Taip pat tikimasi, kad darbuotojai, kurie mano, jog jų darbas yra tinkamas ir prasmingas, reikšmingai prisidės prie organizacijos gerovės didinimo (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 294), nes *taikydamos šį modelį organizacijos išplės vienodas galimybes naudotis talentų valdymo galimybėmis ir kartu vykdys savo pareigą remti visų darbuotojų karjeros augimą ir talentų ugdymą, kad jie geriau suvoktų orų darbą ir gerovę, o tai savo ruožtu pagerins organizacijos gerovę, nes laimingi darbuotojai yra didelis turtas siekiant finansinės gerovės, tvarių inovacijų ir konkurencingumo* (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 296).

Kita vertus, autoriai pateikia tris pagrindines problemas įgyvendinant šį talentų valdymo modelį:

1. *Pirmoji problema yra ekonominė našta, susijusi su didmeninėmis investicijomis į visus darbuotojus vienodai, neatsižvelgiant į jų skirtingą indėlį į organizacijos konkurencingumą;*
2. *Antroji problema – poreikis išlaikyti tinkamą pusiausvyrą tarp organizacijų suinteresuotųjų šalių reikalavimų ir patiriamų ekonominių išlaidų;*

Trečioji – ar talentų valdymas skiriasi nuo žmogiškųjų išteklių valdymo (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 296).

Apibendrinant galima teigti, kad socialiai atsakingas talentų valdymas nukreipia požiūrį į išplėstinį inkliuzyvinio talentų valdymo dominavimą atkreipiant dėmesį į organizacijos atsakomybę, sąžiningumą ir abipusę naudą darbuotojams ir organizacijai.

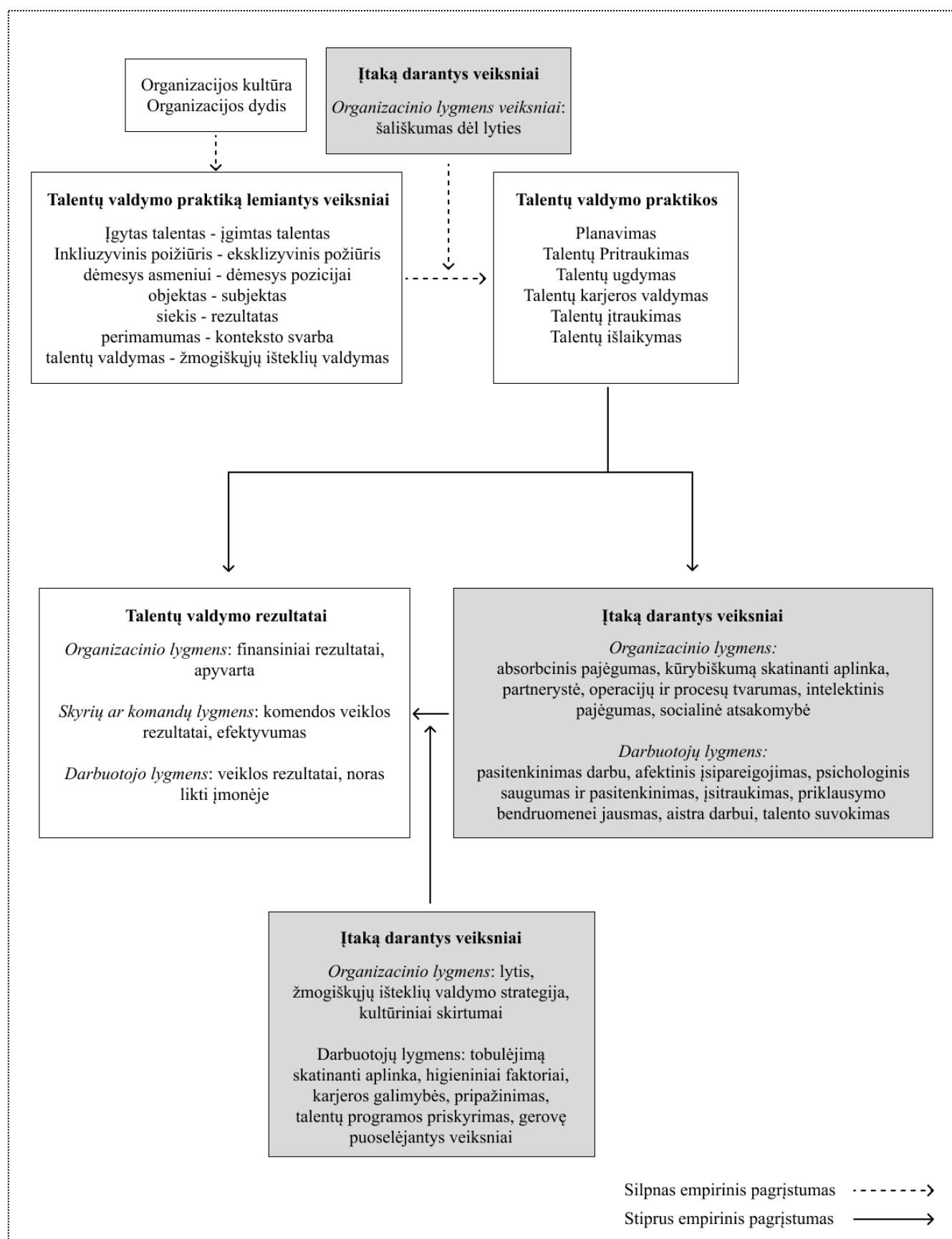
Ne ką mažiau svarbus aspektas yra organizacijos įtaka talentų valdymo sampratai. Mokslininkai analizuoja sąsajas tarp talentų ugdymo ir individualių organizacijų poreikių bei kaip šie aspektai veikia vienas kitą ir ar nuo to gali priklausyti talentų valdymo sampratos apibrėžimas. Literatūroje galima rasti informacijos, kad organizacijoms reikėtų ne tik parengti glaustą talentų valdymo apibrėžimą, bet ir nustatyti pagrindines talentų charakteristikas, susijusias konkrečios organizacijos poreikiais (Dalal ir

Akdere, 2018, p. 352), taip išskiriant unikalų talentų valdymo ir organizacijos poreikių ryšį. Kita vertus, jau egzistuojantys apibrėžimai taip pat gali pasufleruoti ko galime tikėtis mąstydami apie talentų valdymo sampratą ir su ja susijusius elementus. Vieną iš tokių apibrėžimų pateikia Gallardo-Gallardo ir kt. (2020), teigdami, kad talentų valdymas gali būti apibūdinamas kaip veikla ir procesai, apimantys sistemingą talentų, kurie yra ypač vertingi organizacijai, pritraukimą, identifikavimą, ugdymą, įtraukimą, išlaikymą ir tikslingą įgūdžių panaudojimą, siekiant tvarios strateginės sėkmės (p. 1) tačiau patikslina, kad talentų valdymas negali būti suprantamas kaip atskiras reiškinys, nes jis kuriamas ir įgyvendinamas organizacijoje, kuri, savo ruožtu, yra platesnio visuomenės ir (arba) veiklos konteksto dalis (Gallardo-Gallardo ir kt., 2020, p. 4) ir apibendrina, kad reikia suprasti, kokioje aplinkoje veikia organizacija, kad būtų galima nustatyti, koks požiūris į talentų valdymą bus veiksmingiausias, nes talentų valdymas labai priklauso nuo konteksto (Gallardo-Gallardo ir kt., 2020, p. 10). Toliau analizuojant talentų valdymo taikymą organizacijos kontekste, kitų mokslininkų darbuose pastebimos talentų valdymo sąsajos su organizacijos strategija bei kultūra: pagrindinis veiksmingos talentų valdymo praktikos reikalavimas – ji turi būti susieta su įmonės verslo strategija ir kultūra (Dalal ir Akdere, 2018, p. 351).

Galima apibendrinti, kad nors talentų valdymo apibrėžimas išlieka netikslus ir yra stipriai veikiamas konteksto, literatūroje išryškėja, kad talentų valdymas priklauso nuo veiklos prigimties (talentų valdymas kaip įmonės politika arba kaip procesas), globalizacijos ir pasikeitusios rinkos procesų, kurie skatina išnaudoti netradicinius talentų šaltinius ir naujausias technologijas talentų valdymui įgyvendinti, bei konkrečios organizacijos poreikių bei vykdomos veiklos atsižvelgiant į misiją, viziją, tikslus ir veiklos principus bei socialinį kontekstą.

1.3. Talentų valdymo komponentai

Nors talentų valdymas gali būti apibūdinamas kaip sistemingas požiūris į tinkamų žmonių skyrimą į tinkamas pozicijas tinkamu laiku (Vnouckova ir kt., 2018, p. 319), talentų valdymo komponentai apima daug daugiau sričių nei tiksliai darbuotojų atranka ir įdarbinimas. Šiuos komponentus atspindi vienas iš išplėstinių talentų valdymo modelių kurį sukūrė Aljbour, French ir Ali (2021) išskirdami procesams įtaką darančius veiksnius (pavyzdžiui, šališkumas dėl lyties, pasitenkinimas darbu, kultūriniai skirtumai) ir akcentuodami talentų pasirinkimo strategijas bei tikslus atsižvelgiant į organizacijos kultūrą ir dydį (žr. 6 pav.).

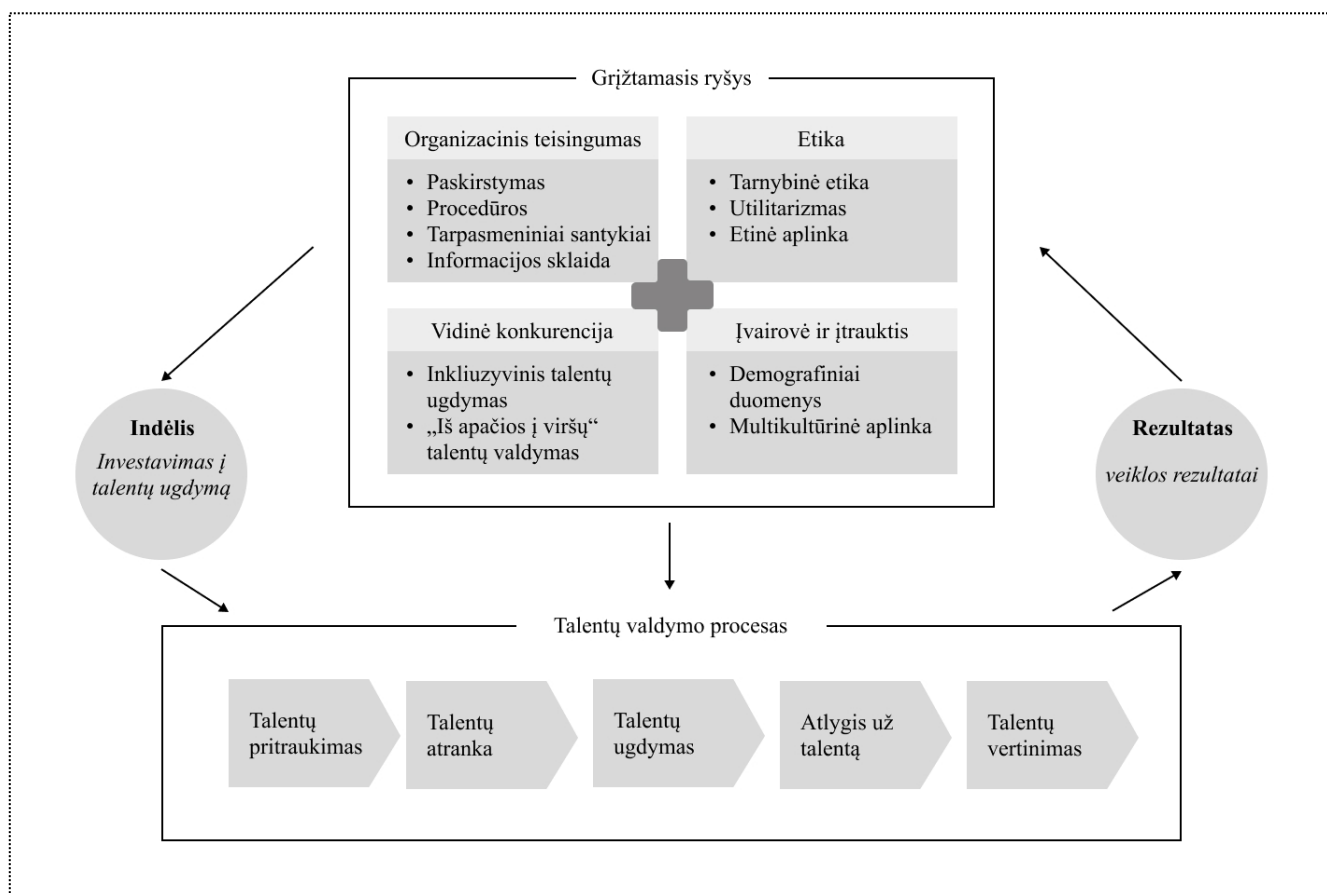


Šaltinis: sudaryta pagal Aljbour, French ir Ali, 2021, p. 3361

6 pav. Išplėstinis talentų valdymo modelis

Atsižvelgiant į pateiktą modelį, galime matyti, kad talentų valdymo strategija yra sudėtingas ir daugybę sričių apimantis procesas. Pagal Shahi ir kt. (2020) talentų valdymas apima visus žmogiškųjų išteklių, taip pat administracinius ir techninius procesus ir paprastai yra susijęs su tokiais klausimais, kaip darbuotojų atrankos strategijos kūrimas, atranka, įdarbinimas, komunikacija, išlaikymas, ugdymas, paskirstymas ir pan., ir yra lydimas planavimo ir analizės (p. 119), kas būtent ir atsispindi pateiktame paveiksle, tačiau analizuojant talentų valdymo praktinius aspektus, galime matyti, kad kalbant apie talentų valdymo praktinius aspektus autoriai išskiria talentų pritraukimą, ugdymą ir karjeros valdymą, įtraukimą ir išlaikymą. Panašius taikomuosius komponentus galime rasti ir kitų autorių parengtose apžvalgose: teigiama, kad pagrindinės talentų vadybos sritys yra susijusios su talentų atpažinimu, paieška ir įdarbinimu, kompetencijų planavimu ir modeliavimu, talentų ugdymu ir tobulinimu, jų kompetencijų vertinimu ir pripažinimu ir talentų karjeros valdymu (Lobanova, 2019, p. 78).

Panašų modelį pateikia ir Kwong ir Jang (žr. 7 pav.) teigdami, kad talentų valdymo metodas apima grįžtamąjį ryšį tarp sąnaudų, proceso ir rezultatų, kad būtų galima įvertinti organizacijoje įdiegtą talentų valdymo praktiką pagal tai, kaip ši praktika prisideda prie organizacinio teisingumo, etikos, vidinės konkurencijos ir įvairovės darbo vietoje (Kwon ir Jang, 2021, p. 107).



Šaltinis: sudaryta pagal Kwon ir Jang, 2021, p. 108

7 pav. Sisteminis požiūris į talentų valdymą

Kaip galima pastebėti, autoriai išskiria keturias pagrindines stadijas – grįžtamąjį ryšį, talentų ugdymo strategijų kūrimą (indėlis), talentų valdymo procesą ir jo etapus, bei rezultatų vertinimą. Pagrindiniu etapu laikoma grįžtamojo ryšio fazė – ji ne tik veikia talentų valdymo procesą, bet ir tolimesnį indėlį – tai, kaip bus investuojama į tolimesnį talentų ugdymą. Patys autoriai pabrėžia, kad visos keturios temos gali būti naudojamos kaip talentų valdymo praktikos vertinimo kriterijai, suteikiant suinteresuotosioms šalims grįžtamąjį ryšį, kuris padeda tobulinti talentų valdymo politiką. Tiksliau, grįžtamasis ryšys apie indėlį gali turėti įtakos įmonės lygmens talentų strategijoms ir nulemti organizacijos investicijas į talentus (Kwon & Jang, 2021, p. 107). Autoriai apibendrina, kad svarbiausia, jog naudodami šį modelį talentų valdymo praktikai gali suteikti organizacijai patikimą grįžtamąjį ryšį, kuris patvirtintų organizacijos bendros talentų valdymo politikos teisėtumą ir patikimumą (p. 108).

Tuo tarpu Nair ir kt. (2021) teigia, kad dažnai organizacijos, taikančios talentų valdymo metodą, daugiausia dėmesio skiria šių strategijų koordinavimui ir integravimui: talentų pritraukimas, talentų ugdymas, talentų pritraukimas ir talentų išlaikymas (p. 622), ką patvirtina ir išplėstinis Shahi ir kt. (2020) tyrimas, kuriame autoriai nagrinėjo talentų valdymui įtaką darančius faktorius ir jų elementus (žr. 8 pav.). Pabrėžiama, kad svarbiausi iš jų yra talentų identifikavimas ir pritraukimas, talentų ugdymas ir jų įgūdžių panaudojimas ir talentų išlaikymas. Autoriai išskiria esminius aspektus kiekvienai iš šių sričių bei veiksnius, kurių įgyvendinimas lems sėkmingą talentų valdymą organizacijoje. Svarbiausi iš aspektų talentų identifikavimo procese yra 1) profesiniai veiksniai; 2) organizaciniai veiksniai; ir 3) Asmeniniai veiksniai arba veiksniai, nukreipti charakterio savybes ir jau turimus įgūdžius. Kalbant apie talentų ugdymą, išskiriama komunikacijos svarba, karjeros valdymo praktikos svarba ir motyvavimo įtaka, o talentų išlaikymui įtaką darantys aspektai yra 1) Vadovavimas ir valdymo modeliai; 2) Kultūrinė atmosfera ir 3) Motyvaciniai veiksniai. Galima pastebėti, kad motyvacija yra atsikartojantis veiksnys, o tai nurodo reikšmingą jo įtaką talentų valdymo procesams.



Šaltinis: sudaryta pagal Shahi ir kt., 2020, p. 130

8 pav. Įtaką talentų valdymui darantys faktoriai

Atsižvelgiant į skirtingus talentų valdymo modelius bei įvairius šaltinius, analizuojančius talentų valdymo įtaką pokyčių valdymui ir konkurencingumo didinimui, galima matyti, kad mokslininkai sutinka, kad talentų valdymo praktikų taikymas ir analizavimas įgauna vis didesnę reikšmę šiuolaikinėje verslo aplinkoje: dėl precedento neturinčio sudėtingumo, kurį lemia globalizacija, technologijos ir socialiniai bei ekonominiai pokyčiai, šiandieniniame verslo kontekste būtina sutelkti dėmesį į talentų pritraukimą, įdarbinimą, ugdymą ir išlaikymą, kad būtų galima įveikti šiuos iššūkius (Milani ir kt., 2021, p. 350, Nair ir kt., 2021, p. 622), ir pabrėžia, kad šiandien ne tik suprantama, kad reikia įdarbinti, auginti ir išlaikyti talentingus žmones, bet ir suvokiama, kad talentai turi būti naudojami kaip vertingiausi ištekliai, nes daugelis organizacijų nesugeba valdyti savo svarbiausio turto, t. y. talentingų žmonių (Singh ir Sabharwal, 2020, p. 2). Nepaisant akivaizdžios naudos, problema yra ta, kad organizacijos ne visuomet atsižvelgia į minėtų talentų valdymo komponentų taikymą ir jų įtaką darbuotojų veiklos kokybei nes tam, kaip darbdaviai supranta talentus ir investuoja atitinkamus išteklius, kad motyvuotų ir ugdytų talentingus darbuotojus, vis dar reikia skirti daug dėmesio (Chen, Lee ir Ahlstrom, 2021, p. 84). Kaip vienas iš talentų valdymo komponentų nuoseklaus netaikymo pavyzdžių gali būti skubotas darbuotojų ugdymas. Vienas iš tyrimų atskleidė, kad atrinkus potencialius darbuotojus, jie per trumpą laiką praeina griežtus mokymus ir gauna atsakomybę už įvairias projekto užduotis. Skubėdamos įdarbinti, ugdyti ir išlaikyti talentus, organizacijos kartais patenka į skubotų talentų valdymo strategijų spąstus, o tai gali neigiamai atsiliiepti verslui (Nair ir kt., 2021, p. 622). Kitas pavyzdys – talentų trūkumas dėl neveiksmingų talentų ugdymo procesų, ypač, dėl prastų karjeros vystymo schemų. Mokslininkai atskleidė kad netikslingas talentų valdymo taikymas lemia spragų atsiradimą talentų sistemoje ir reikšmingos pozicijos lieka neužpildytos: *dabartiniai metodai nepakankami, kad organizacijos būtų aprūpintos talentais, reikalingais veiksmingai veikti sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. Dėl nepakankamos pasiūlos ir nepakankamo vidinio ugdymo derinio daugelis inžinerijos srities įmonių turi kritinių spragų savo talentų sistemoje, o talentai prarandami dėl nesugebėjimo patenkinti lūkesčių, susijusių su spartesniu karjeros vystymu* (Whysall ir kt., 2019, p. 125), kai tuo tarpu teigiama, kad tvarus talentų valdymas lemia visai kitą rezultatą: talentų valdymas yra svarbus aspektas užpildant svarbias pozicijas, kurios užtikrins organizacijos konkurencingumą ir daugeliu atvejų sumažins įdarbinimo sąnaudas, jei talentų ištekliai yra kiekybinis ir kokybinis įmonės strategijos ir žmogiškųjų išteklių procesų derinys (Alparslan ir Saner, 2020, p. 115).

Taigi, galima teigti, kad nors šiuolaikinis kontekstas reikalauja greitų ir tikslių sprendimų kalbant apie darbuotojų valdymą ir organizacinių tikslų įgyvendinimą, būtina skirti dėmesio pagrįsto darbuotojų ugdymo plano sukūrimui ir visų kitų talentų valdymo komponentų įgyvendinimo užtikrinimui, kad būtų pasiekti norimi rezultatai ir išvengta neigiamos įtakos verslui ar talentų trūkumo. Pirmiausia, įgyvendindami talentų valdymo praktiką, žmogiškųjų išteklių vadovai ir specialistai turėtų pabrėžti savo praktikos nuoseklumą ir skaidrumą. Jie turėtų paaiškinti ir atvirai papasakoti apie talentų valdymo

procedūras, taip ugdydami darbuotojų sąmoningumą. Tuomet sąžiningumas daro teigiama įtaka darbuotojų elgesiui (Connor ir Crowley-Henry, 2019, p. 914). Be to, kad talentų valdymo procedūros veikia darbuotojų elgesį, Panda ir Sahoo (2015) atskleidžia, kad organizacijos poreikiais pagrįstas darbuotojų ugdymo planas padės įgyvendinti organizacijos reikalavimus ir tai padės ne tik išlaikyti darbuotojus, bet ir išvengti nereikalingo įdarbinimo iš išorės, o Alpasran ir Saner (2020) papildo, jog norėdama pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, organizacija visais lygmenimis turi taikyti integruotą požiūrį į talentų valdymą (p. 97). Taigi, organizacijos poreikiais pagrįstas žmogiškųjų išteklių plėtros planas padės įgyvendinti organizacijos reikalavimus ar strateginius tikslus, kas yra kiekvienos organizacijos siekiamybė, nes dabartinėje verslo aplinkoje žmogiškųjų išteklių plėtros vadovų svarbiausias rūpestis – išlaikyti, ugdyti ir valdyti organizacijos talentus, o pagrindiniai tokio plano komponentai yra talentų pritraukimas, identifikavimas, ugdymas ir išlaikymas (Shahi ir kt., 2020, p. 130).

1.3.1. Talentų pritraukimas

Talentų valdymas ir atsidavę darbuotojai visuomet buvo svarbiausia organizacinės struktūros sritis, į kurią orientuojamasi, siekiant įsitvirtinti neapibrėžtoje ir įtemptoje darbo rinkoje (Maurya ir Agarwal, 2018, p. 2002). Tačiau tam, kad užtikrintų sėkmingą talentų valdymą ir užpildytų kritines pozicijas tinkamais darbuotojais, organizacijos turi pradėti nuo įdarbinimo strategijos sukūrimo ir vystymo, nes apgalvoti įdarbinimo procesai gali padėti pritraukti ir išlaikyti talentus, o itin svarbi šios strategijos dalis – talentų pritraukimas. Sutariama, kad šiais laikais įmonės turi būti strategiškesnės samdydamos darbuotojus, o darbo ieškantieji turi aiškiau išdėstyti savo lūkesčius (Forbes, 2022), nes šiuolaikinė aplinka yra veikiamą daugelio jėgų, darančių įtaką talentų pasiūlai ir paklausai, tačiau kaip svarbiausios išsiskiria trys: 1) globalizacija ir jos poveikis darbuotojų migracijai; 2) demografiniai pokyčiai ir jų poveikis požiūrių ir elgsenos pokyčiams; 3) organizacijų struktūros pokyčiai: nuo hierarchijos prie tinklų (Turner ir Kalman, 2015, p. 28), kurios galėtų būti valdomos taikant talentų pritraukimo strategiją, derančią su naujausiomis tendencijomis. Tuomet bus lengviau užtikrinti abipusę naudą – organizacijoms tinkamus ir įsipareigojusius specialistus, o specialistams – tinkamą darbo sąlygų ir kitų lūkesčių užtikrinimą. Taip pat pastebima, kad svarbu stebėti tendencijas ir būsimus rinkos poreikius, nes sparčių technologinių ir organizacinių pokyčių aplinkoje organizacijos vis dažniau privalo žvelgti į ateitį ir numatyti būsimus įgūdžių poreikius <...>, tačiau kyla pavojus, kad į ateitį orientuotas darbdavio prekės ženklas, atspindintis darbo ar darbo aplinkos tipą, kurį organizacija siekia sukurti ar sukurti, o ne tą, kurį šiuo metu įkūnija, sukuria atotrūkį tarp vidinės ir išorinės organizacijos tapatybės. (Whysall ir kt., 2019, p. 120). Mujtaba ir kt. (2022) atlikę tyrimą išskyrė penkis svarbiausius aspektus

talentų pritraukimui. Tai vidinių talentų ugdymas ir perkėlimas į kitas pozicijas arba perkvalifikavimas, darbdavio prekės ženklo kūrimas, profesinių tinklų kūrimas, tvari praktika, žiniasklaida (p. 1203).

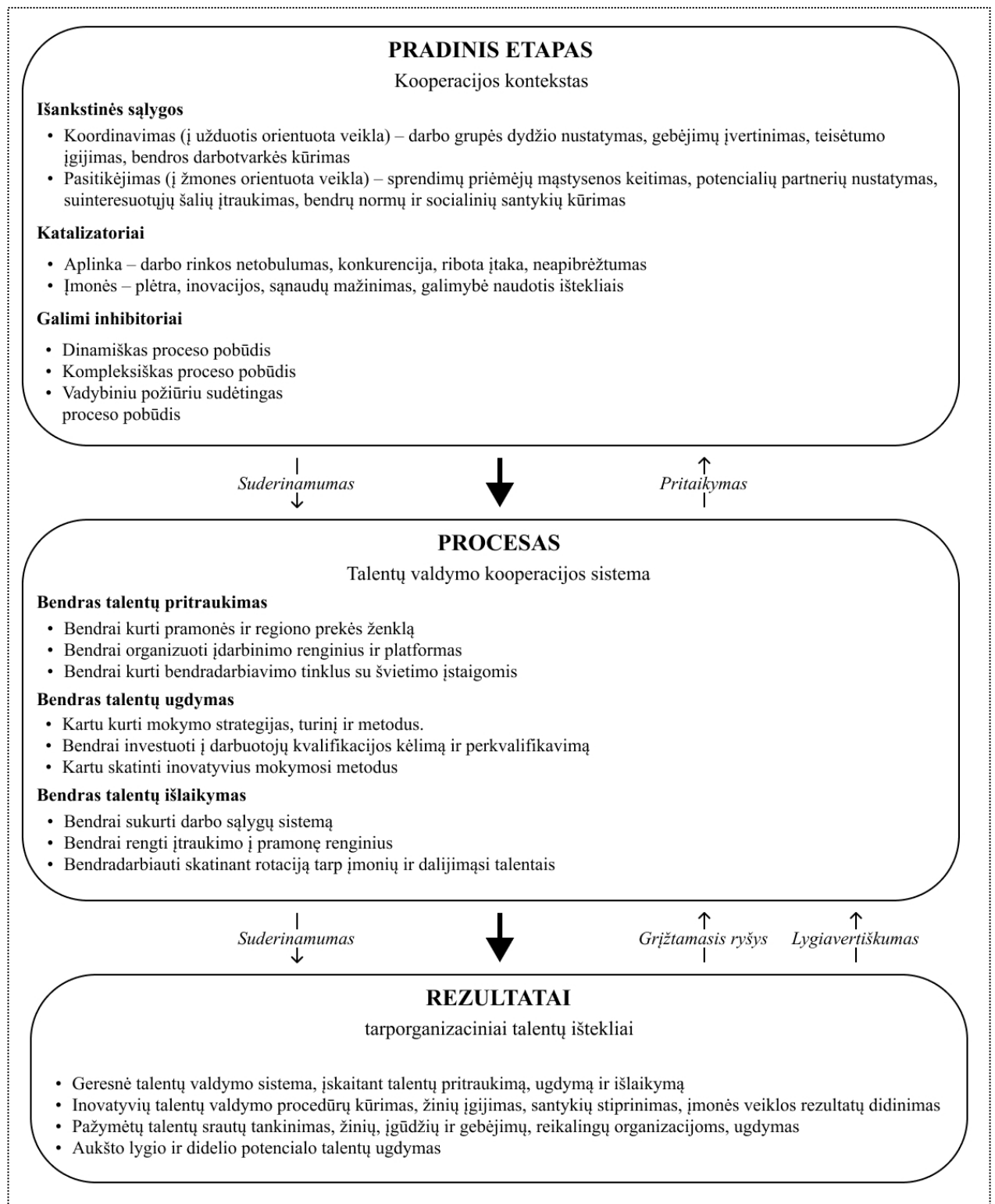
Vienas iš sprendimų, kuris apibūdintų tvarios praktikos aspektą ir padėtų valdyti talentų pritraukimo ir veiklos rezultatų procesų įgyvendinimą, kartu sumažinant sąnaudas bei riziką – projektui samdomi darbuotojai. Tai ypač aktualu, nes vis daugiau įmonių suvokia, kad joms reikia didesnio lankstumo (Forbes, 2022). Pagal Forbes, iššūkiai, su kuriais susidūrė organizacijos pandemijos laikotarpiu, paveikė darbuotojų požiūrį į darbą – daugelis specialistų svarsto galimybę išeiti iš darbo ieškodami pareigų, kurios užtikrintų geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir labiau atitiktų jų vertybes, o atsiradus nepriklausomiems konsultantams, tradicinė darbo visą darbo dieną samprata tapo iššūkiu. Atsižvelgiant į pasikeitusį ritmą ir naują darbuotojų vertybių modelį, trumpalaikė darbo sutartis arba projektinė veikla tampa viena tinkamiausių priemonių greitam abiejų šalių (organizacijos ir darbuotojo) problemos sprendimui. Šis darbo būdas suteikia specialistams galimybę dirbti pagal trumpalaikes sutartis, labiau kontroliuojant ir prognozuojant darbo pobūdį, atlygį ir augimą (Forbes, 2022). Apie nepriklausomus konsultantus kalba ir kiti autoriai – nepriklausomai nuo organizacijų dydžio ir lygio, jos gali lengvai rasti praktikuojančių, užsakomųjų arba samdomų darbuotojų. Atlikdamos pagrindinius darbus, visos organizacijos remiasi neapibrėžtosios darbo jėgos paslaugomis, net vyriausybiniis sektorius taip pat laikosi panašaus požiūrio, kad patenkintų darbo jėgos poreikius (Maurya ir Agarwal, 2018, p. 2002), taigi akivaizdu, kad įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, turės apsvarstyti savo dabartinius procesus, kad pritrauktų geriausius talentus (Forbes 2022) ir neatmesti projektinių darbuotojų samdymo galimybes. Šis modelis taip pat gali būti grindžiamas tuo, kad *daugelis įmonių nori pritraukti ir išlaikyti rinkoje lengvai prieinamus talentus, užuot ugdžiusios naujus talentus svarbiausioms darbo vietoms užimti. Todėl daugelis įmonių paprastai ypatingą dėmesį skiria talentų įsigijimo strategijai, siekdamas pritraukti tinkamus darbuotojus ir pasiūlyti jiems patrauklius atlyginimų paketus, tačiau šioms įmonėms ne visada pavyksta pasiekti pažangą. Pagrindinė šios nesėkmės priežastis – nepakankamas darbuotojų tobulėjimo programų suderinimas su naujai priimtais darbuotojais* (Mujtaba ir kt., 2022, p. 1195), tad net šiuo atveju naujų darbuotojų ugdymas išlieka svarbiu aspektu, siekiant sėkmingo būtiniausių pozicijų užpildymo.

Kitas svarbus aspektas – darbdavio prekės ženklas arba reputacija vyraujančiame organizaciniame kontekste. Organizacijos, dalyvaujančios kuriant rinką stiprinančius modelius, įtraukia asmenis karjeros pradžioje ir suteikia galimybę siekti karjeros pramonėje. Tokiu būdu įmonės daro įtaką asmenų pasirinkimui prisijungti prie pramonės šakos ir joje likti (Jooss ir kt., 2022). Taip pat teigiama, kad talentų pritraukimo strategijos, kuria siekiama propaguoti darbdavio prekės ženklą, suderintos su ilgalaikiais strateginiais tikslais, poveikis taip pat turi būti vertinamas atsižvelgiant į jos poveikį esamų talentų išlaikymui ir įsitraukimui (Whysall ir kt., 2019, p. 120). Aiškinama, kad darbdavio prekės ženklo aspektas yra tiesiogiai veikiamas talentų ir atvirkščiai. Kai nauji talentai įsitraukia, jie tampa

organizacijos prekės ženklo ambasadoriais ir pradeda propaguoti kitus talentingus narius iš savo išorinių tinklų, kad jie taip pat ateitų dirbti į organizaciją (Ott ir kt., 2018, p. 18), o kalbant apie prekės ženklą, norėdamos tapti pageidaujamu darbdaviu tarp būsimų darbuotojų ir potencialių darbuotojų bei siekdamos tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo, organizacijos vertina savo darbdavio prekės ženklo vertės svarbą (Maurya ir Agarwal, 2018, p. 2002), tad tai sukuria abipusę priklausomybę ir vertę.

Kalbant apie profesinių tinklų kūrimą, vienas iš sprendimų galėtų būti tarporganizaciniai talentų fondai skirti kelioms organizacijoms (Joos ir kt., 2022) (žr. 9 pav). Autoriai apibūdindami pateiktą modelį teigia, kad pirmasis sistemos aspektas yra susijęs su kooperacija, o antrasis – su proceso valdymu siekiant norimų rezultatų. Abiejuose šiuose etapuose itin svarbus suderinamumas, nes tik skaidrus ir suderintas bendradarbiavimu grįstas procesų įgyvendinimas užtikrins rezultatus visoms bendradarbiaujančioms įmonėms. Trečiasis etapas atspindi rezultatų vertinimą ir akcentuoja grįžtamojo ryšio teikimą bei lygiavertiškumo principo laikymąsi visų bendradarbiaujančių organizacijų gerovei užtikrinti. Komentuodami šį modelį autoriai apibendrina, kad *atsižvelgiant tik į talentų valdymo kooperacijos proceso komponentus (t. y. talentų pritraukimą, ugdymą ir išlaikymą) ir neatsižvelgiant į įvesties veiksnius (t. y. kooperacijos kontekstą), galima tik ribotai ir galimai klaidinančiai suprasti kooperaciją kaip talentų valdymo strategiją. Tarporganizacinių talentų išteklių sukūrimas ir konkurencija siekiant abipusės naudos gali būti įgyvendinami tik tuo atveju, jei ekspertai tinkamai atsižvelgs į kooperacijos kontekstą, talentų valdymo kooperacijos sistemą ir šiame straipsnyje aptartus atvirų sistemų teorijos principus* (Joos ir kt., 2022). Kalbant apie atvirų sistemų principus, Joos ir kt. patikslina, kad talentai vis tik išlieka ribotas išteklius, o per didelis jų naudojimas gali baigtis jų išsekimu. Pavyzdžiui, jei vadovai siekia įdarbinti talentus tik savo įmonėse, jie atima šį ribotą išteklių iš savo konkurentų.

Kita vertus, pastebima, kad talentų paieška ir pritraukimas ne itin skiriasi nuo įprastos darbuotojų paieškos neakcentuojant talento apibrėžimo. Jatautaitė ir Janušauskienė pažymi, kad apsirūpinama talentais tokiais pat metodais kaip ir kitu personalu. Ir šiuo atveju tai vyksta nevisiškai tinkama tvarka, daugiau dėmesio skiriant darbuotojo išlaikymo kainai, o itin mažai – talentus motyvuojančių veiksnių sistemai, kuri labai svarbi skatinant kokybišką ir efektyvą organizacijos darbą (p. 189), dėl to kyla klausimas, ar organizacijos vadovaujasi talentų pritraukimo strategija, ar siekiama pritraukti kuo daugiau potencialių kandidatų ir vykdyti išplėstinę atrankos sistemą sukuriant platų žmogiškųjų išteklių šaltinį, ar vis tik orientuojamasi į kandidatus, pasižyminčiomis kartinėmis tam tikrai pozicijai būtinomis savybėmis, kompetencijomis ir kultūriniu suderinamumu.



Šaltinis: sudaryta pagal Joos ir kt., 2022

9 pav. Integruota bendradarbiavimo ir konkurencijos sistema talentų valdymo srityje

Autorės prideda, kad siekiant plėtoti kompetencija (talentais) parentą apsirūpinimą personalu, būtų tikslinga taikyti kompetencijos (apsirūpinimo talentais) modelius – pritaikyti esamus arba plėtoti naujus, siejant su esama organizacijos situacija (Jatautaitė ir Janušauskienė, 2021, p. 211).

Galima apibendrinti, kad vidinių talentų ugdymas ir perkėlimas į kitas pozicijas arba perkvalifikavimas, darbdavio prekės ženklo kūrimas, profesinių tinklų kūrimas, tvari praktika ir žiniasklaida (Mujtaba, ir kt., 2022, p. 1203) yra vieni svarbiausių aspektų siekiant pritraukti talentus. Sprendimai šiems aspektams įgyvendinti yra projektinės veiklos ir darbuotojų ugdymo derinimas, įvertinant svarbiausias pozicijas ir trumpalaikius veiksnius, kurie prisidės prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, rinką stiprinančių modelių kūrimas kalbant apie organizacijos veiklą, taip demonstruojant organizacijos socialinę atsakomybę ir didinant patrauklumą žiniasklaidoje, talentų fondų kūrimas tarp kelių organizacijų, kuris yra grindžiamas skaidria ir suderinta veikla bei efektyvia komunikacija ir grįžtamuju ryšiu.

1.3.2. Talentų identifikavimas

Pagal Vnouckova ir kt. (2018) įdarbinti talentingus darbuotojus yra kiekvieno darbdavio tikslas, nes tiek organizacijų veiklos rezultatai, tiek jų ekonominė sėkmė visada priklauso nuo darbuotojų žinių, gebėjimų ir įgūdžių (p. 319), o tam, kad šis tikslas būtų įgyvendintas būtina identifikuoti organizacijai reikalingus talentus, kuriančius pridėtinę vertę. Mokslininkai sutaria, kad talentų valdymas yra strateginė koncepcija organizacijoms, siekiančioms užtikrinti patikimą konkurencinį pranašumą ir dinamišką augimą, nes šiuolaikinėje žinių ekonomikoje darbuotojai, t. y. kompetentingi žmonės, remiami remiantis jų žiniomis ir patirtimi, iš tiesų yra veiksmingo organizacijos strategijų įgyvendinimo garantas (Shahi ir kt., 2020, p. 118), tad talentų identifikavimas neišvengiamai tampa svarbia talentų valdymo strategijos dalimi. Papildant identifikavimo reikšmę, kai kurie autoriai talentų valdymą apibūdina per talentų identifikavimo prizmę, teigdami kad talentų valdymas – tai talentų identifikavimas ir jų suderinimas su darbo funkcijomis, siekiant kuo labiau įtraukti asmenis į tas funkcijas, kurios atitinka jų įgimtas stipriąsias puses (Shahi ir kt., 2020, p. 119). Tačiau identifikuoti talentingus darbuotojus nėra lengva užduotis – Mayo (2018) pažymi, kad kalbant apie su žmonėmis susijusį vertinimą, tai yra viena iš sudėtingiausių sričių (p. 4).

Talentų identifikavimo sudėtingumas gali kilti iš šališko požiūrio ar įsišaknijusių tradicijų, kurios veikia apsisprendimą. Vienas iš atliktų tyrimų atskleidė, *kad vadovai yra linkę turėti įgimtą ir išskirtinį požiūrį į talentus, todėl jie taip pat yra linkę remtis savo pirmuoju įspūdžiu, kai nustato talentus. Kadangi į talentą dažniausiai žiūrima kaip į fiksuotą reiškinį, kurį turi tik kai kurie verslo organizacijos žmonės ir kuris dažniausiai yra genetiškai nulemtas, neatrodo, kad vadovai būtų linkę peržiūrėti savo pirminius talentingų asmenų vertinimus* (Pantouvakis ir Karakasnaki, 2019, p. 283). Toks talentų atrankos taikymas gali sukelti priešišką požiūrį į talentų valdymą, nes pagal Peterson ir kt. (2022) talentų identifikavimo praktika, kai juos „vertina hierarchija“, yra artima dviem suvokiamo neteisingumo šaltiniams: „dažna diskriminacija dėl lyties“ ir „įvairovės trūkumas atrenkant talentus“ (p. 1230).

Svarbu, kad organizacijos taikytų atrankos procedūras, leidžiančias tiems, kuriuos organizacija laiko „netalentingais“, parodyti savo potencialų indėlį. Tai parodys sąžiningas procedūras visiems darbuotojams ir turės įtakos darbuotojų indėlio ir rezultato santykio suvokimui, nes jie suvoks, kad jų santykiei organizacijoje grindžiami sąžiningomis ir atviromis procedūromis, todėl bus mažiau linkę formuoti neigiamą teisingumo suvokimą (Connor ir Crowley-Henry, 2019, p. 914). Taigi, būtent tam, kad talentų atrankos metodai būtų nešališki ir neparemti išankstiniu nusistatymu ar pirmuoju išpūdžiu būtina taikyti talentų identifikavimo metodus, kurie leistų pakankamai lengvai identifikuoti talentus, kurių įgūdžiai ar potencialas padės įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus. Mokslininkai taip pat atskleidžia, kad metodų įgyvendinimas priklauso nuo vadovų įsitraukimo ir nuoseklaus procesų laikymosi – vidurinėsios grandies vadovai turi didelę strateginę vertę ir veiklos diferenciacijos potencialą, nes jie atlieka lemiamą vaidmenį veiksmingai valdant pokyčius ir ugdant darbuotojus, o tai dar labiau sustiprina poreikį paneigti šališkumą ir euristiką, kuriais gali būti vadovaujama nustatant talentus (Whysall ir kt., 2019, p. 127).

Kita vertus, kalbant apie tikslų ir nešališką talentų identifikavimą, Mayo (2018) teigia, kad turime nustatyti talentus, priklausomai nuo individualiai pasirinktų apibrėžimų. Identifikuojant talentus ir nustatant vertinimo rodiklius svarbu ir absoliutūs skaičiai, ir procentinė darbo grupės dalis (p. 7). Kaip atspirties tašką autorius siūlo naudoti šiuos aspektus:

1. *Įdarbinamų absolventų skaičius ir jų darbo kokybė;*
2. *Įdarbinimo procesai ir įmonės „prekės ženklas“ arba įmonės vertės pasiūlymas;*
3. *Laisvų vyresniųjų vadovų pozicijų, į kurias priimami vidiniai darbuotojai, procentinė dalis;*
4. *Išorės kandidatų, priimtų į laisvas pozicijas, procentinė dalis;*
5. *Vidinių darbuotojų vertės pasiūlymo kokybė rinkoje (gali būti įvardinama kaip reitingas)* (Mayo, 2018, p. 7).

Būtina pažymėti, kad Mayo ne vienintelis išskiria organizacijos vertės pasiūlymo svarbą, tai pabrėžia ir Shet (2020), teigdamas, kad ši „prekės ženklo koncepcija“ buvo sukurta remiantis signalizavimo teorija (įsitraukimas į darbą, įsitraukimas su kolegomis ir įsitraukimas į organizaciją), reputacijos valdymu ir strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu (p. 100) ir būtent dėl to tampa vis svarbesne talentų valdymo procesų dalimi.

Dar vienas iš dažnai naudojamų metodų talentų identifikavimui – dvimatės matricos (žr 10 pav.). Vieną iš jų pateikia Siswanto, Cahyono, Monang ir Mylyadi (2021) taip sprenddami intuityvaus ir šališko identifikavimo problemą: taikant matricos metodą nėra pasikliaujama sprendimų priėmėjų nuojauta, kaip pastebėta taikant intuityvųjį metodą, o naudojimasis nuojauta didina asmeninį šališkumą, nes sprendimus priimančias asmenys gali teikti pirmenybę asmenims, kurie yra panašūs į juos pačius, arba remtis tik asmenų bendru išpūdžiu (p. 298).

Veiklos rezultatai ↑	Puikiai	Didelis įnašas (specialistas)	Stiprus talentas	Itin talentingas darbuotojas
	Gerai	Patenkinama veikla	Geras darbuotojas	Perspektyvus darbuotojas
	Prastai	Nepriimtina veikla	Nėefektyvus darbuotojas	Nėefektyviai dirbantis talentas
		Žemas lygis	Vidutinis lygis	Aukštas lygis
		Potencialas arba kompetencijos →		

Šaltinis: Sudaryta pagal Siswanto, Cahyono, Monang ir Mylyadi, 2021, p. 298

10 pav. Talentų identifikavimo devynių langelių matrica

Ši matrica paremta veiklos rezultatais ir potencialu arba kompetencijomis. Šiuo atveju, veikla atspindi kaip gerai darbuotojas atlieka savo darbą, o kompetencijos arba potencialas yra į ateitį orientuoti aspektai, padedantys įvertinti, ar darbuotojas gali užimti svarbesnes ar aukštesnes pareigas reikalaujančias daugiau kompetencijų ir įgūdžių. *Šis metodas yra racionalus, nes leidžia nustatyti talentų skaičių tiksliau nei standartinis neapdorotų duomenų nuokrypis ir procentiliniai metodai. Taikant neapdorotų duomenų standartinio nuokrypio metodą ne visada galima užtikrinti, kad organizacija ras puikių darbuotojų, nes duomenų standartinis nuokrypis yra palyginti didelis, o taikant procentilinį metodą gali kilti nelygybės problema, nes duomenys, gauti iš skirtingų grupių, gali turėti skirtingus nuokrypius* (Siswanto ir kt., 2021, p. 308).

Kita problema kyla jei talentų identifikavimas nėra siejamas su organizacijos poreikiais ir vyraujančiu kontekstu. Mokslininkai pabrėžia, kad organizacijos poreikiai, veikla ir tikslų vertinimas yra esminiai aspektai kuriant sėkmingą talentų identifikavimo praktiką. Pavyzdžiui, Church ir Silzer (2016) teigia, kad būtina pradėti ne nuo talentų apibrėžimo, o nuo organizacijos poreikių ir dabartinės situacijos. Jie teigia, kad *nustačius problemą, kitas žingsnis – apibrėžti teorijas, modelius ir konceptus, kurie yra susiję su organizacijos poreikiu ar problema. Vien tik teiginys, kad galima „klasifikuoti asmenis kaip labiau ar mažiau talentingus“, yra ribotas požiūris į talentų valdymą ir atspindi šios srities būklę galbūt prieš 20-30 metų* (p. 648). Panašaus požiūrio laikosi ir Tyskbo (2018) apibendrinamas, kad tai, kaip talentų identifikavimas vyksta praktikoje, yra kultūrinių jėgų, darančių įtaką kasdieniam organizaciniam elgesiui, rezultatas, patvirtinantis, kaip svarbu atsižvelgti į vyraujančią organizacinį kontekstą ir socialinius santykius (p. 2174), o kalbant apie organizacinį kontekstą negalime remtis tik žmogiškųjų išteklių skyriaus vertinimu ar vieno organizacijos skyriaus poreikiais – remdamiesi ne tik

formaliais personalo skyriaus pateiktais aprašymais, bet ir įtraukdami kitus, pvz., tiesioginius vadovus ir darbuotojus, giliname žinias apie talentų nustatymą ir pasiekiamo realistiškesnio ir išsamesnio supratimo apie tai, kaip tai vyksta praktiškai (Tyskbo, 2021, p. 2177).

Be to, pasikeitęs kultūrinis ir organizacinis kontekstas, ypač po COVID-19 pandemijos paskatino darbą nuotoliu, o kartu – ir visų kitų su darbuotojais susijusių aspektų valdymą nesusitinkant gyvai. Talentų identifikavimas ne išimtis, socialiniai tinklai ir profesinės svetainės įgauna vis didesnę reikšmę ieškant ir identifikuojant talentus, tačiau Church ir Silzer (2016) pabrėžia, kad *nors profesinių tinklų svetainių, tokių kaip „LinkedIn“, naudojimas tinkamiems gyvenimo aprašymams rasti gali būti prasmingas, ypač jei organizacijos neturi stiprių talentų paieškos ir atrankos programų, lieka labai abejotina tyrinėti visiškai naujas samdymo koncepcijas, grindžiamas mobiliesiomis pažinčių programėlėmis, tokiomis kaip „Tinder“ ar „eHarmony“* (p. 649). Autoriai papildo, kad pagrindinius požymius, pavyzdžiui, tuos, kurie matuojami pagal „BluePrint“ modelį (pvz., kognityviniai įgūdžiai, asmenybė, motyvacija, mokymasis), daug sunkiau suklastoti nei „Facebook“ ar bet kurioje kitoje socialinės medijos priemonėje suformuotą asmenybinį savybių rinkinį (p. 651), tad galime apibendrinti, kad dar vienas talentų identifikavimo iššūkis – naujos talentų identifikavimo samdymo priemonės popandeminiame pasaulyje.

Kita vertus, Schneider (2018) ginčijasi, jog nepaisant to, kad šiuo metu aktyviai domimasi personalo atranka ir siekiama ją sėkmingai įgyvendinti, yra labai mažai įrodymų, kad organizacijos, taikančios patvirtintas atrankos procedūras, yra sėkmingesnės, palyginti su organizacijomis, kurios tokių procedūrų netaiko (p. 233), tai gali kilti iš to, kad identifikavimo procesas reikalauja lankstumo, greito reagavimo į pokyčius ir įsisenėję talentų identifikavimo modeliai gali tapti neveiksmingais.

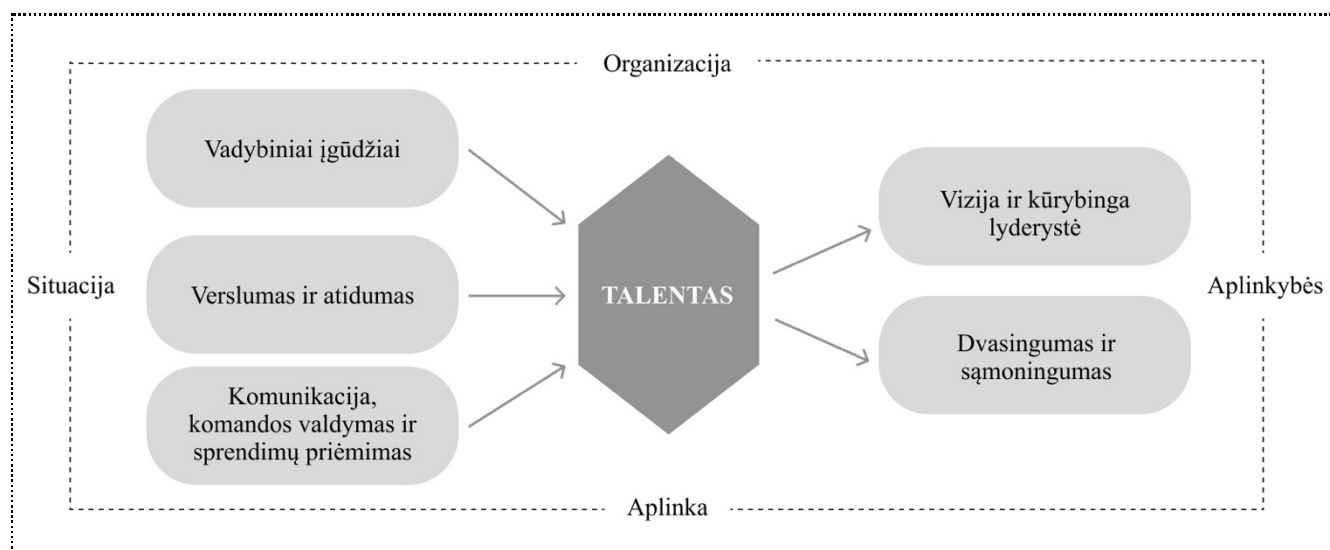
Apibendrinant galima teigti, kad nors talentų identifikavimo procedūros gali būti neveiksmingos ir lankstus požiūris atneštų daugiau naudos, būtina vengti šališko požiūrio į talentų identifikavimą ir taikyti identifikavimo modelius ar metodus, kurie užtikrintų organizacijos poreikių įgyvendinimą, derėtų su įmonės veikla, kultūra ir tikslais. Taip pat, tai padės užtikrinti sklandžią atranką ir talentų identifikavimą naudojant internetines svetaines ar socialinius tinklus, kurie daro vis didesnę įtaką talentų identifikavimui ir paieškai kartais tapdami pagrindiniu talentų šaltiniu.

1.3.3. Talentų ugdymas

Šiuolaikinės organizacijos patiria nuolatinį spaudimą vienu metu supaprastinti ir racionalizuoti (ir sumažinti išlaidas) procesus, kartu siekdamos padidinti savo talentų procesų poveikį (Rotolo ir kt., 2018, p. 178). Pramonės perversmo sukeltų trikdžių mastas reikalauja platesnio ir labiau holistinio talentų valdymo sprendimo nei vien tik *talentų spragų užkamšymas* intensyviau samdant išorinius darbuotojus (Whysal, 2019, p. 119). Būtent tam, kad organizacijos užtikrintų svarbių pozicijų užpildymą

talentingais darbuotojais, suradus tinkamų įgūdžių turintį asmenį ir paskyrus jį į tinkamas pareigas įmonėje, svarbiausias svarstytinas klausimas turėtų būti įgūdžių išlaikymas ir jų ugdymas per mokymus (Alparslan ir Saner, 2020, p. 114), nes jei talentas nėra tinkamai ugdomas, jis gali nesugebėti augti ir išnaudoti viso savo potencialo.

Pavyzdžiui, Singh ir Sabharwal (2020) atskleidžia, kad verslumas ir atidumas, vadovavimo įgūdžiai ir sąmoningumas, komandos formavimas ir sprendimų priėmimas yra pagrindinės talentą apibūdinančios savybės (p. 14), taip išskirdami, kad būtent šių savybių ugdymas užtikrintų talentingų darbuotojų išteklius. Tačiau tam įtaką daro vyraujanti rinkos situacija, organizacinis kontekstas, aplinka ir bendros išorinės aplinkybės (žr. 11 pav.)

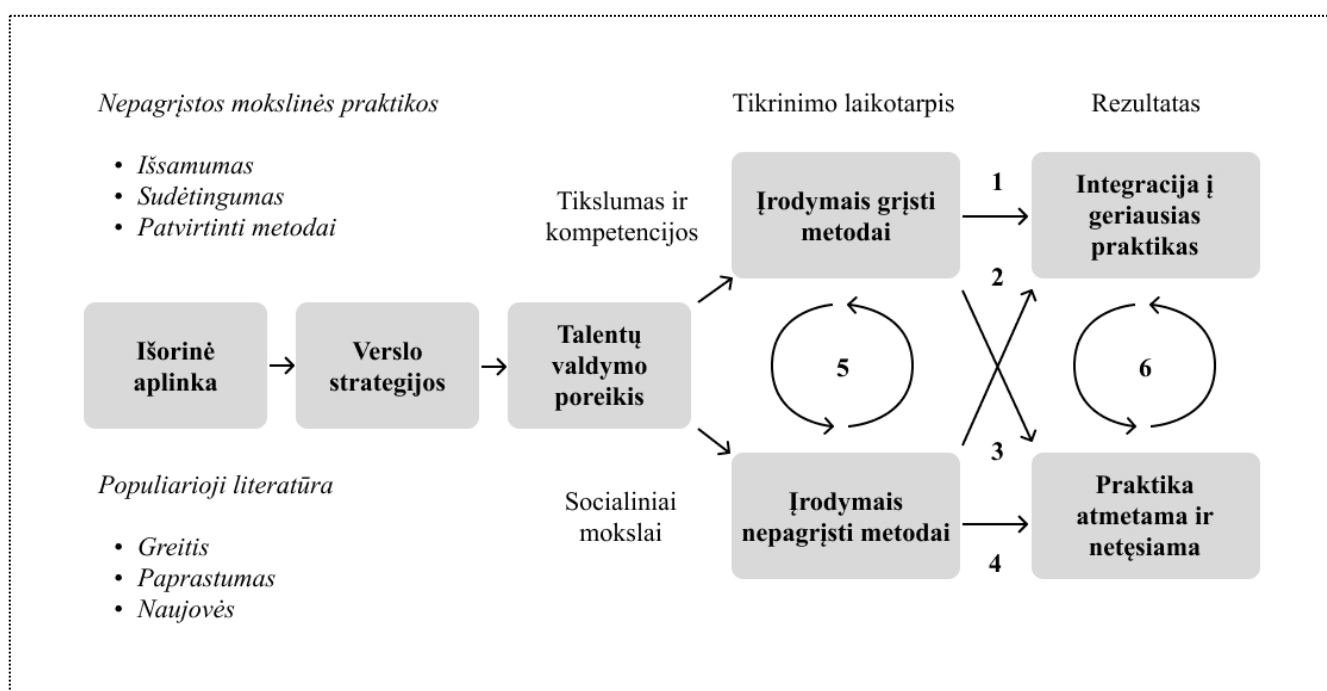


Šaltinis: sudaryta pagal Singh ir Sabharwal, 2020, p. 14

11 pav. Talentų valdymo modelis ir jį veikiantys veiksniai

Singh ir Sabharwal tyrime atskleidžiama, kad talentingas asmuo gali turėti aiškią viziją ir kūrybines vadovavimo savybes, pasižymėti sąmoningumu, dvasiniu intelektu ir tarpasmeniniu jautrumu, tačiau talentų ugdymas turi būti susijęs su aplinka, verslu ir aplinkybėmis. Jei nėra tinkamos aplinkos, tas pats talentas gali būti nepakankamai išnaudojamas. Be to, aplinkybės, su kuriomis susiduria asmuo, lemia to asmens talento veiksmingumą arba neveiksmingumą (p. 15), kas patvirtina Alparslan ir Saner (2020) idėją, kuri apibūdina aplinkos ir kitų išorinių veiksnių įtaką talento įgūdžių išlaikymui ir ugdymui. Tačiau kiti autoriai teigia, kad nors paprastai dėl nepakankamos darbo kokybės kaltinama ekonominė aplinka, būtina pabrėžti, kad tikroji priežastis yra tai, kad trūksta darbuotojų, turinčių reikiamų įgūdžių ir talentų, kurie yra bet kurios organizacijos sėkmės sąlyga (Shingenge ir Saurombe, 2022, p. 1). Taigi nors išoriniai aspektai yra svarbūs, talentų ugdymo procesai ir jų sėkmingas įgyvendinimas yra asmens ir organizacijos atsakomybė.

Tačiau nors įmonės ir gali nesunkiai įdarbinti potencialius talentus, jų įgūdžių ugdymas ir geriausių rezultatų siekimas yra nelengva užduotis (Panda ir Sahoo, 2015, p. 15). Kalbant apie svarbiausius talentų ugdymo aspektus pažymima, kad talentų ugdymas geriausiai įgyvendinamas taikant kompetencijų ugdymą per mokymus, technologijų taikymą, sudėtingų užduočių skyrimą, rotaciją ir mentorystę (Mujtaba ir kt., 2022, p. 1203). Tačiau būtina numatyti talentų ugdymo poreikius, o tam svarbu įvertinti ne tik organizacijos poreikius ar talentų ugdymo tikslus, tačiau ir išorinę aplinką, galimas rizikas ir vyraujančias tendencijas ir vidinius pajėgumus. Būtent tai akcentuoja Rotolo ir kt. (2018) pateikdami talentų valdymo proceso pavyzdį (žr. 12 pav.).



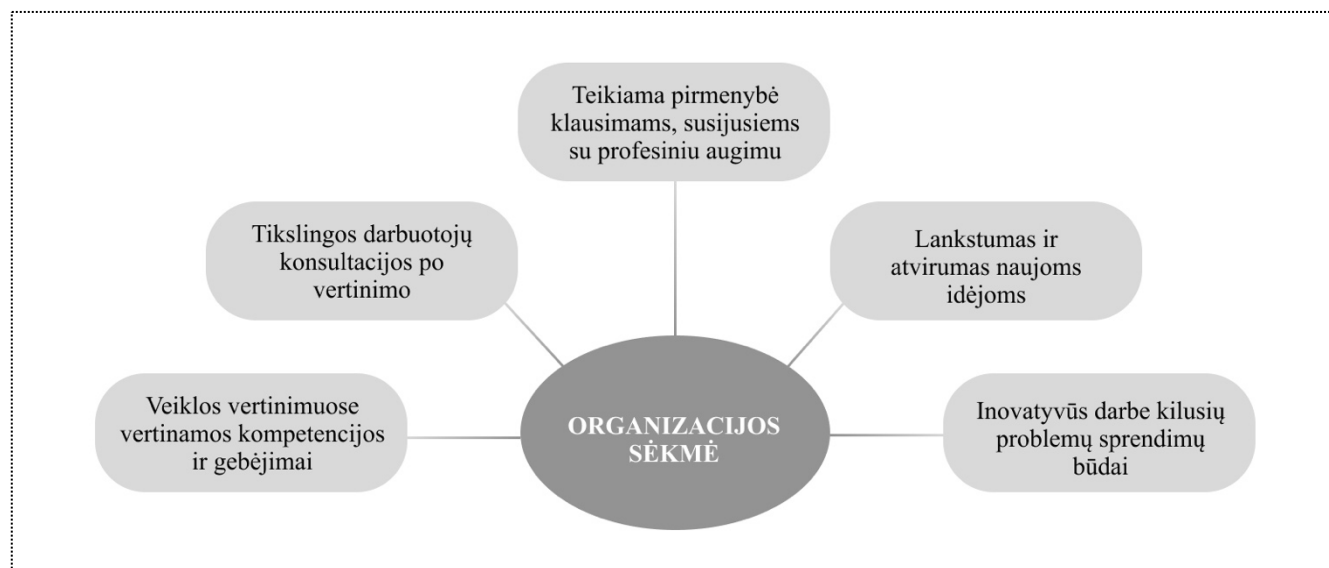
Šaltinis: sudaryta pagal Rotolo ir kt., 2018, p. 183

12 pav. Talentų valdymo procesas

Rotolo ir kt. (2018) taip pat akcentuoja, kad būtina pradėti nuo išorinės aplinkos vertinimo, teigdami, kad *organizacijos turi nuolat reaguoti ir prisitaikyti prie nepastovios, neapibrėžtos, chaotiškos ir dviprasmiškos aplinkos, kurioje jos veikia, veiksmų. Kaip pavyzdžius galima paminėti konkurentų keliamą grėsmę, geopolitinius neramumus, sukeliančius ekonominį neapibrėžtumą ar susijungimą su kita įmone. Tokia veikla visada turės reikšmingą poveikį pagrindinei organizacijos verslo strategijai (arba gali ją lemti)* (p. 183). Įvertinus išorinės aplinkos jėgas ir galimybes, autoriai siūlo rinktis vieną iš dviejų taikymo metodų – *abu šie keliai atspindi ekskliuzyvinį požiūrį į talentų valdymą, tačiau skiriasi taikomais metodais. Vienas iš jų atspindi tradicinį, mokslinę praktiką grįstą požiūrį: dažniausiai tai apima pradinį duomenų rinkimo laikotarpį, kuriuo remiantis parengiamas ugdymo projektas. Pavyzdžiui, atliekama darbo vietų ir mokymo poreikių analizė, renkami darbuotojų apklausų duomenys*

ir atliekama organizacijos diagnozė, remiantis dalykinių ekspertų, įskaitant vyresnius vadovus, pareigas einančius asmenis, direktorių tarybas ir pan., duomenimis (p. 184). Tačiau net patikrinti metodai gali būti atmetami. Jie paprasčiausiai tampa nebenaudingi, ir yra arba išbraukiami, arba niekada iki galo neįgyvendinami. Taip gali nutikti dėl jų sudėtingumo, praktinio pritaikymo trūkumo, o kartais jie tiesiog nustoja būti naudojami, nes pasikeitė visuomenės normos ar darbo pobūdis (Rotolo ir kt., 2018, p. 184). Kalbant apie antrąjį požiūrį (paremtą populiariąja literatūra), nurodoma, kad šį kelią lemia organizacijos poreikis siekti greičio, paprastumo ir tikėjimas, kad egzistuoja „stebuklinga kulka“, kuri užtikrins geresnius sprendimus nei dabartinis procesas (Rotolo ir kt., 2018, p. 184). Autoriai pažymi, kad šių principų taikymas žada paprastą, holistinį sprendimą per trumpesnę laiką ir geresnius rezultatus. Ir atvirkščiai, įrodymais grįstas kelias užtrunka ilgiau, jam sukurti ir įdiegti reikia daugiau išteklių, be to, visada yra tikimybė (net ir nedidelė), kad įrodymai nepatvirtins sprendžiamos problemos, tačiau manoma, kad įrodymais nepagrįstų metodų taikymas daug dažniau užsibaigs atmetama praktika ir nutrauktu testinumu (p. 185-186). Būtina paminėti, kad rodyklės 5 ir 6 nurodo vertinimą ir tobulinimą. Šie procesai padės numatyti galimas kliūtis, arba sutrumpinti procesą, jei tam tikros jo dalys tapo nereikšmingomis.

Kiti autoriai taip pat analizuoja sėkmingo talentų ugdymo komponentus. Pavyzdžiui, Panda ir Sahoo (2015) pateikia penkių veiksmų talentų valdymo modelį, kurio tikslas – organizacijos sėkmė per sistemingą darbuotojų ugdymą (žr. 13 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Panda ir Sahoo, 2015, p. 20

13 pav. Organizacijos sėkmę lemiantys talentų ugdymo faktoriai

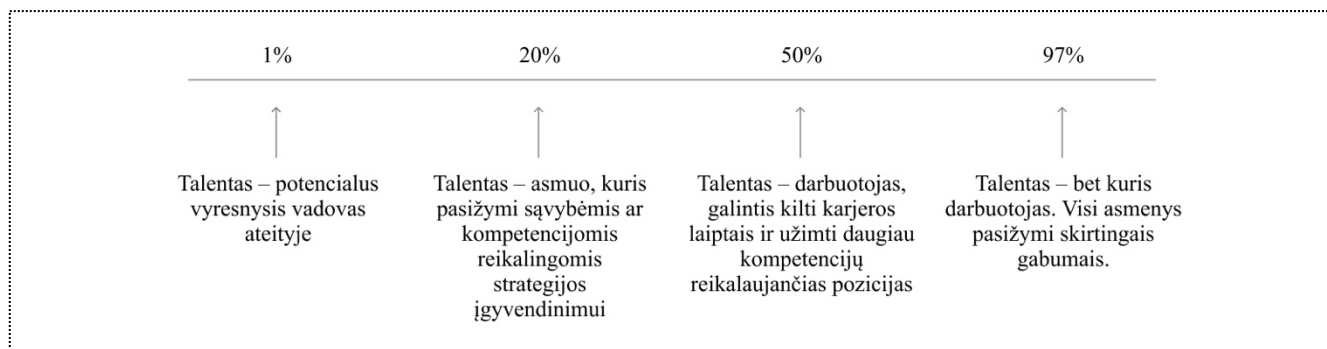
Autoriai susiaurina talentų valdymo konceptus iki konkrečių veiksmų ir teigia, kad inovatyvūs problemų sprendimo būdai, konsultacijos po vertinimo, mokymai vadovavimo ir lyderystės įgūdžiams

ugdyti, dėmesys su profesiniu augimu susijusiems klausimams, procedūrų lankstumas ir atvirumas naujoms idėjoms, ir kompetencijų ir gebėjimų vertinimas daro reikšmingą įtaką siekiant organizacijos sėkmės ir tikslingų talentų valdymo (Panda ir Sahoo, 2015, p. 19). Kita vertus, minėti mokymai vadovavimo ir lyderystės įgūdžiams ugdyti nebuvo įtraukti į siūlomą modelį, nes palyginus su kitais rodikliais turėjo mažesnę reikšmę organizacijos tikslų įgyvendinimui. Šio modelio sąveika pabrėžia organizacijos ir darbuotojų santykį, kas pastebima ir kituose moksliniuose straipsniuose. Pavyzdžiui Shet (2020) teigia, kad talentai ir toliau prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, o organizacijos prisideda prie talentų ugdymo, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (p. 98).

Taigi, literatūroje išskiriami modeliai nurodo, kad talentų ugdymo ir valdymo pradinis taškas yra išorinių veiksnių vertinimas, tik detali šių veiksnių analizė ves prie tinkamos talentų valdymo ir ugdymo strategijos pasirinkimo, tačiau sėkmingas darbuotojų ugdymas priklauso nuo organizacijos požiūri ir įsitraukimo į darbuotojų ugdymo procesus. Taip pat pabrėžiama nuolatinio procesų vertinimo svarba, kitaip tariant, lankstumas ir prisitaikymas prie pokyčių, tam, kad talentų ugdymas atneštų norimus rezultatus. Nors Rotolo ir kt. (2018) išskyrė ekskliuzyvinio talentų ugdymo praktikas kaip pagrindines, tačiau būtina apibrėžti ir galimą teigiamą inkliuzyvinio talentų ugdymo įtaką valdant talentus organizacijoje.

Kalbant apie skirtingų praktikų taikymą, šiuo metu mokslininkai išskiria dvi pagrindines talentų ugdymo perspektyvas: objektyvią ir subjektyvią. Objektyvus požiūris susijęs su talentu kaip išskirtine asmens savybe, o subjektyvus požiūris nurodo talentą kaip žmones; jis pabrėžia, kad talentas grindžiamas dviem daliniais požiūriais, t. y. ekskliuzyviniu ir inkliuzyviniu (Mujtaba ir kt., 2022, p. 1194), apie kuriuos, kaip teigia mokslininkai, ir yra daugiausia diskutuojama mokslinėje literatūroje: Sparrow (2019) pažymi, kad vienas iš dažniausiai aptinkamų aspektų – literatūroje vykstančios diskusijos apie inkliuzyvinį ir ekskliuzyvinį talentų valdymą (Sparrow, 2019, p. 162), o Dalal ir Akdere (2018) išskiria, pagrindiniai klausimai yra susiję su nepakankamu talentų ugdymo sampratos plėtojimu, pavyzdžiui, ar organizacija turėtų sutelkti dėmesį į talentų ugdymo galimybių suteikimą konkrečiai darbuotojų grupei, kad pasiektų organizacijos sėkmę, ar turėtų sutelkti dėmesį į visus darbuotojus (p. 343).

Kalbant apie šių dviejų talentų ugdymo modelių sąveiką, Mayo (2018) pateikia apibendrintą skirstymą, kuris apibūdina darbuotojų pasidalijimą procentais atsižvelgiant į inkliuzyvinį ir ekskliuzyvinį talentų ugdymą (žr. 14 pav.) Autorius teigia, kad *pirmoji grupė yra ateities lyderiai, kurie pasižymi išskirtiniais gabumais ir retai reikalauja organizacijos pagalbos ugdyme. Antroji grupė – asmenys, prisidedantys prie strategijos įgyvendinimo savo kompetencijomis ar gabumais ir turintys lyderio savybių. Trečioji grupė – tam tikrus įgūdžius ar kompetencijas turintys darbuotojai, kurie gali kilti karjeros laiptais ir plėsti kompetencijų ribas, ir paskutinė, pati didžiausia grupė apibūdina požiūrį, kad kiekvienas darbuotojas yra talentas* (p. 2).



Šaltinis: sudaryta pagal Mayo, 2018, p. 3.

14 pav. Inkluzyvinis ir eksliuzyvinis talentų ugdymas ir darbuotojų pasiskirstymas (%)

Pagal pateiktą apibūdinimą, pirmoji grupė (ateities lyderiai) atitinka labiausiai išreikštą ekskliuzyvinį požiūrį, kai tuo tarpu apibrėžimas, jog kiekvienas darbuotojas yra talentas – inkluzyvinį ir teigiama, kad visų išskirtų kategorijų darbuotojų galime aptikti bet kurioje organizacijoje. Nors kiti autoriai teigia, kad pagrindinė ekskliuzyvinio požiūrio prielaida yra ta, kad tik 10% darbuotojų yra organizacijos talentai ir kad požiūris yra orientuotas tik į geriausiai dirbančius ir didelį potencialą turinčius organizacijos darbuotojus (Mujtaba ir kt., 2022, p. 1194) galime matyti, kad nepaisant skirtumų kalbant apie pasiskirstymą, skirtingi autoriai nurodo, kad ekskliuzyvinis požiūris bet koku atveju yra nukreiptas tik į nedidelę grupę darbuotojų.

Tačiau nepaisant ryškių inkluzyvinio ir ekskliuzyvinio talentų valdymo skirtumų, Pantouvakis ir Karakasnaki (2019) pabrėžia, kad abi talentų filosofijos daro reikšmingą įtaką abiem matmenims, susijusiems su talentų identifikavimu ir vertinimu. (p. 284). Tai galima paaiškinti tuo, kad nepaisant pasirinktos ugdymo strategijos, darbuotojas, žinantis kad yra laikomas talentu, jaučiasi labiau motyvuotas ir užtikrintas. Tai atskleidžia Bonneton ir kt. (2019) tyrimas, kuriame teigiama, kad per pirmuosius pokalbius dalyviai spontaniškai apibūdino savo įsitraukimą į talentų valdymo programos absolventų bendruomenę ir aiškiai pabrėžė, kad jie tai laiko didele papildoma verte, nes buvo pripažinti talentais (p. 998), tad nepaisant modelių skirtumų, yra aišku, jog talento apibrėžimas, nepaisant talentų valdymo sistemos yra darbuotojus motyvuojantis veiksnys. Remiantis tokiu požiūriu, natūralu, kad atsiranda aiški demarkacinė linija tarp motyvuotų, talentais laikomų darbuotojų ir talentams nepriskirtų darbuotojų. Tad itin svarbu atkreipti dėmesį į ne tik talentų ar kitos darbuotojų grupės nuomonę, tačiau remtis visų darbuotojų įžvalgomis. O'Connor ir Crowley-Henry (2019) pabrėžia organizacinio teisingumo sąvoką ir aiškina, kad organizacijoms svarbu atsižvelgti į tai, kaip darbuotojo organizacinio teisingumo suvokimas gali lemti jo veiksmus ir reakciją į talentų valdymo praktiką (p. 914), tad galima teigti, kad talentų ugdymas turi vienodai svarbią įtaką tiek talentingais laikomais darbuotojais, tiek likusiai darbuotojų grupei, kuri nepriskiriama prie talentų kategorijos.

Kalbant apie ekskliuzyvinio talentų ugdymo įtaką, pastebima, kad *ekskliuzyvinė talentų valdymo praktika gali lemti neproduktyvų darbuotojų elgesį, įskaitant narciziško elgesio toleravimą ir socialiai atsakingo elgesio stoką. Siekiant sušvelninti dabartinės ekskliuzyvinės praktikos ribotumą, inkliuzyvinis talentų valdymas turėtų būti konceptualizuojamas kaip talentų valdymas pagrįstas darbuotojų diferenciacija, o ne tik kaip inkliuzyvinio talentų valdymo priešingybė.* (Kwon ir Jang, 2021, p. 110). Tačiau pastebima, kad dabartinės diskusijos dėl to, ar talentų valdymas turėtų būti inkliuzyvinis ar ekskliuzyvinis, kelia pavojų, kad ši sritis taps susiskaldžiusi ir taip bus pakenkta jos socialiniam ir moksliniam teisėtumui (Dries, 2022, p. 19). Tačiau kaip atsvarą autoriai Kwon ir Jang (2021) pažymi, kad nepaisant kritikos ekskliuzyviniam talentų valdymui, jos nereikėtų iš karto atsisakyti; veikiau ji turėtų būti pertvarkyta taip, kad atitiktų besikeičiančius šiuolaikinės globalizuotos darbo vietos reikalavimus (p. 112), tad galima teigti, kad šių metodų apjungimas ir išplėstinis taikymas bus veiksmingiausia priemonė.

Apibendrinant, galima pastebėti, kad kiekviena iš šių strategijų turi privalumų ir trūkumų. Vienai įmonei puikiai tinkanti strategija netinka kitai įmonei. Todėl pasirenkant konkrečią talentų ugdymo strategiją reikėtų ne tik įvertinti kiekvienos strategijos stipriąsias ir silpnąsias puses, bet ir atsižvelgti į kontekstinius veiksnius, tokius kaip organizacijos dydis, kultūra, vertybės, misija ir strategija (Savanevičienė ir Vilčiauskaitė, 2017, p. 247), o organizacijos, aktyviai plėtojančios talentų analizės gebėjimus ir kuriančios veiksmingą duomenų valdymo infrastruktūrą, turės geresnes galimybes užtikrinti veiksmingą talentų ugdymo strategijų kūrimą ir įgyvendinimą (Anlesinya ir kt., 2019, p. 309). Atsižvelgiant į pateiktą informaciją ir dažniausiai kylančius klausimus, toliau bus analizuojami inkliuzyvinio ir ekskliuzyvinio talentų ugdymo aspektai, atsižvelgiant į jų privalumus ir trūkumus taip numatant galimybę apjungti šiuos požiūrius.

1.3.3.1. Inkliuzyvinis talentų ugdymas

Taikant inkliuzyvinį požiūrį manoma, kad visi darbuotojai yra talentingi, todėl reikia organizacijos pastangų padedant atskleisti ir tobulinti talentą, suteikiant lygias galimybes visiems darbuotojams (Ansar, 2018, p. 181), o pagal Anlesinya ir Amponsah-Taviah (2020) inkliuzyvinį talentų ugdymą reikėtų aiškinti kaip talentų sistemą, kurioje pripažįstama, kad reikia investuoti į talentingų darbuotojų veiklą, kartu diegiant sistemas, skirtas visų kitų organizacijos darbuotojų jėgoms ugdyti, ir tokiu būdu neignoruoti darbuotojų, kurie šiuo metu nepasiekia aukštesnių nei vidutinių rezultatų (p. 295). Abu šie aiškinimai atspindi bendrus bruožus, kurie nurodo kad a) kiekvienas darbuotojas turi talentą ir b) kiekvienas darbuotojas turėtų būti ugdomas atsižvelgiant į jo unikalius gabumus. Kai kurie mokslininkai teigia, kad būtent šis požiūris turėtų dominuoti organizacijose. Pavyzdžiui Vnouckova ir kt. (2018) išskiria, kad galimybė tobulėti turėtų būti suteikiama ne tik pasirinktai darbuotojų grupei, pavyzdžiui,

atsižvelgiant į darbo laiką, amžių ar konkrečias pareigas organizacijoje, bet ir visiems kitiems darbuotojams, užimantiems bet kurias pareigas organizacijoje (p. 319). Atsižvelgiant į rinkos pokyčius, akcentuojamą talentų trūkumą organizacijose ir aršią konkurenciją dėl talentų, būtent šis požiūris leistų užpildyti kritines pozicijas vidiniais talentais ir taip didintų žmogiškųjų išteklių kapitalą. Pavyzdžiui Turner ir Kalman (2015), kalbėdami apie talentų revoliuciją 4.0 teigia, kad *būtina komunikuoti organizacijos suinteresuotosioms šalims idėją, kad kiekvienas turi talentą ir kad talentas yra nehierarchinė, įtraukianti sąvoka, nes norint sėkmingai įgyvendinti talentų valdymą, vadovai turės įgyvendinti šią koncepciją savo padaliniuose visame pasaulyje, o tiesioginiai vadovai turės sukurti karjeros vystymo strategijas ir galimybes savo komandų nariams, dėl kurių talentingiausi žmonės gali pereiti į naujas pareigas ne savo srityje* (p. 29). Pereinant prie tokio talentų ugdymo modelio įgyvendinimo, autoriai patikslina, kad taikant šį metodą reikalinga strategiją, kurioje būtų suderintas poreikis užpildyti pagrindines darbo vietas ir poreikis plėtoti visų darbuotojų potencialą įtraukiu būdu. Būtinai aspektai yra:

- akivaizdūs strategijos įgyvendinimo rezultatai;
- proceso skaidrumas, galbūt su netikėtais ir nelauktais paskyrimais;
- darbuotojų mobilumas
- veiklos valdymo procesas, kuris būtų priimamas, o ne atmetas kaip prievolė
- noras dirbti daugiafunkcinėse arba skirtingų verslo padalinių komandose, kad būtų kuriami naujoviški produktai, paslaugos ar procesai;
- geresni verslo rezultatai (p. 29-30).

Kita vertus, pabrėžiama, kad inkliuzyvinėje talentų valdymo strategijoje taip pat pripažįstama galimybė, kad darbuotojai gali turėti talentų, kurie netinka konkrečiai organizacijai (Savanevičienė ir Vilčiauskaitė, 2017, p. 247). Tai nepaneigia fakto, kad darbuotojas yra talentingas, tačiau pabrėžia problemą, kad ne visi darbuotojai gali būti išauginti į talentą, kurio gabumai atitiks organizacijos poreikius.

1.3.3.2. Ekskliuzyvinis talentų ugdymas

Ekskliuzyvinis požiūris teigia, kad talentas būdingas tik keliems „talentingiems“ asmenims, ir yra ribotas. Išskirtinumas apsiriboja „A“ žaidėjais arba „geriausiais darbuotojais“. Ekskliuzyvinis požiūris ragina priverstinai užpildyti organizaciją geriausiai vertinamais specialistais ir palaipsniui pašalinti iš organizacijų „C“ specialistus (neatitinkančius pageidaujamo veiklos standartų) (Ansar, 2018, p. 181).

Pirmoji ekskliuzyvinio talentų ugdymo problema, kylanti iš pačio apibrėžimo, yra ta, kad dėl griežto šio talentų valdymo tipo skirstymo daugelis tyrėjų mano, kad tokia sistema yra *elitistinė*, nes

pagal ją darbuotojai suskirstomi į atskiras grupes ir geriau dirbantys, kompetentingesni ar perspektyvūs darbuotojai priskiriami įmonės elitui. (Bonneton ir kt., 2019, p. 933). Atsižvelgiant į tyrimų trūkumą, Bonneton ir kt. siekė išanalizuoti ekskliuzyvinio talentų ugdymo įtaką darbuotojams; autorių tyrimas atskleidė, kad stebimai talentų grupei buvo suteikiama išskirtinė prieiga prie įmonės išteklių; po programos jie įgijo prieigą prie centrinės valdybos ir valdymo pozicijų, prieigą prie pagrindinių sprendimų priėmėjų, prie personalo vadybininkų ir konkrečių karjeros valdymo priemonių bei sudėtingų organizacinių žinių (Bonneton ir kt., 2019, p. 1003). Būtent tokie vadovų ar žmoniškųjų išteklių specialistų veiksmai ir skiriamos privilegijos gali lemti *elitistinės* etiketės atsiradimą, nes talentų ugdymo programoje dalyvaujantiems darbuotojams suteikiamos papildomos teisės ir/ar galimybės. Kita vertus, teigiama, kad papildomos galimybės arba *privilegijos* yra įgyjamos sąžiningai – Bonneton ir kt. (2019) atliktas tyrimas ne tik nurodo elitistinių bruožų apraiškas, bet ir pabrėžia kad drastiškas atrankos procesas ir daugybė jo etapų suteikia talentams tam tikrą teisėtumą: „Kaip dalyvis jūs gaunate etiketę. [...] Jūs įrodėte, kad sugebėjote pereiti atranką, kad patekote į programą“ (p. 1001). Toks darbuotojų vertinimas neatskleidžia neigiamų ekskliuzyvinio talentų valdymo aspektų, veikia apibūdina į(si)vertinimo pagrįstumą ir leidžia tiksliau apibrėžti tam tikrus gabumus ar įgūdžius, kurių buvo reikalaujama, tačiau Gardiner (2022) pabrėžia, kad talentų valdymo procesų grindimas konkurencija, neginčijant pabrėžiamo išskirtinumo, lemia tai, kad vieni darbuotojai yra privilegijuoti kitų atžvilgiu. Dėl to kyla kita problema – toks talentų valdymas skatina institucinį sąstingį, nes stiprėja organizacinė hierarchija.

Kita ekskliuzyvinio talentų ugdymo problema – neefektyvios komunikacijos taikymas įgyvendinant talentų ugdymo programą, kuri darys neigiamą įtaką tiek atrinktiems, tiek neatrinktiems darbuotojams. Nepaisant iššūkių ar galimos naudos, jei talentai nesulaukia efektyvios komunikacijos ir mano, kad įmonė taiko talentų sistemą, kuri „neduoda rezultatų“, talentų statusas gali virsti klaidingu signalu, kurį darbuotojai ilgainiui gali imti ignoruoti (Sumelius ir kt., 2020, p. 533). Kiti autoriai pabrėžia, kad pats talentų ugdymo modelis lemia komunikacinius iššūkius: *ekskliuzyvinis požiūris į talentų valdymą apsunkina komunikaciją, nes įmonės turi stengtis vienu metu išreikšti ir išskirtinumo, ir įtraukimo jausmus: talentų grupei priklausantys darbuotojai turi jaustis vertinami ir matyti tam tikrus išskirtinio požiūrio požymius, tuo tarpu didesnę „B“ žaidėjų grupę (darbuotojus, nepriklausančius talentų grupei) reikia skatinti išlaikyti ar pagerinti savo rezultatus* (Malik ir Singh, 2014, cit. iš Sumelius, Smale ir Yamao, 2020, p. 512). Taigi, taikant šį modelį būtina sukurti efektyvią komunikacinę strategiją, kuri užtikrintų visų darbuotojų informavimą, kurtų nešališką kontekstą ir nebūtų orientuota tik į vieną darbuotojų grupę, veikia apimtų visus organizacijos darbuotojus – skaidri ir aktyvi komunikacija gali tarnauti kaip viena iš strategijų užtikrinti efektyviam ekskliuzyvinio talentų ugdymo įgyvendinimui. Buvo ištirta, kad nusivylimą ir nepasitenkinimą galima sumažinti taikant efektyvią ir skaidrią komunikaciją – O’Connor ir Crowley-Henry (2019) tyrimas patvirtina, kad *jei darbuotojai mano, jog atrankos procedūros, pagal kurias pasirenkama, kas dalyvaus talentų programoje, yra*

sąžiningos, o su jais elgiamasi oriai, pagarbiai ir jie yra informuojami apie jiems įtakos turinčias procedūras ir procesus, jie bus labiau patenkinti pasiektais rezultatais, net jei rezultatai jiems nebus tokie palankūs. Todėl procedūrinis ir sąveikos teisingumas gali būti naudojamas kaip švelninantis saugiklis, apsaugantis nuo neigiamo paskirstomojo neteisingumo suvokimo poveikio (p. 914). Taip pat, kalbant apie komunikacijos įtaką ir išraišką, teigiama, kad bendravimas turi neapsiriboti vien tik informavimu apie statusą ir apimti nedviprasmiškus signalus apie tai, kodėl jie buvo įtraukti į talentų grupę ir kokie yra (arba nėra) lūkesčiai (Sumelius ir kt., 2020, p. 533).

Kalbant apie darbuotojų pasiskirstymą taikant ekskliuzyvinį talentų ugdymo modelį būtina atsižvelgti į neatrinktų darbuotojų grupę, kuri šiuo atveju sudaro didžiausią organizacijos darbuotojų dalį. Šiuo atveju didžiausia numatoma rizika yra darbuotojų, neįtrauktų į talentų ugdymo programą motyvacijos sumažėjimas, abejingumas, ir darbo kokybės prastėjimas. Bonneton ir kt. (2019) patikslina, kad dėl talentų valdymo programos kyla klausimas dėl galimo netalelingų darbuotojų, t. y. darbuotojų, kurie nebuvo atrinkti dalyvauti programoje, nusivylimo. Tyrimai rodo, kad šie darbuotojai bus mažiau pasiryžę didinti veiklos efektyvumą, ugdyti įmonėms vertingas kompetencijas ir aktyviai remti įmonės strateginius prioritetus (p. 1006). Panašią problemą išskiria ir kiti autoriai, teigdami, kad *ekskliuzyvinio talentų valdymo praktika akivaizdžiai atima iš daugumos darbuotojų galimybę realizuoti savo paslėptą potencialą, tapti geriausiais darbuotojais, turėti orų darbą ir klestėti kaip vertingi darbuotojai. Tai aiškiai rodo, kad tai nėra atsakingas požiūris, nes skatinama atsisakyti organizacijų atsakomybės suteikti visiems darbuotojams lygias galimybes visapusiškai plėtoti savo potencialą* (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 285).

Dar vienas itin svarbus riziką keliantis aspektas – talentų nustatymas ir atrankos procesai taikant ekskliuzyvinį talentų valdymo modelį. Teigiama, kad išskirtinumas nustatant talentus sustiprino nesąžiningo atrankos proceso suvokimą. Apklaustieji nurodė, kad neatrinkti talentai buvo laikomi „pagalbininkais“, kurie prisideda prie atrinkto talento sėkmės (Peterson ir kt., 2022, p. 1227). Taip pat, buvo nustatytos šešios pagrindinės reakcijos į suvokiamą talentų valdymo praktikos neteisingumą. Šios reakcijos apima nusivylimą, pavydą asmeniui, atrinktam kaip talentui, išėjimą iš įmonės dėl kitos galimybės, veiklos rezultatų ir motyvacijos sumažėjimą, individualių veiksmų tobulėjimui imtis ir lūkesčius dėl vadovų, sprendžiančių konfliktus (Peterson ir kt., 2022, p. 1229). Kiti autoriai taip pat pabrėžia atrankos svarbą, teigdami, kad *sprendimams ir procedūroms, susijusioms su darbuotojo priskyrimu talentingam ar netalelingam ekskliuzyvinėje talentų valdymo srityje, didžiausią įtaką daro ne strateginės vertybės, o politiniai sumetimai. Tai reiškia, kad ekskliuzyvinis talentų valdymas nepagrįstai ir nesąžiningai atima iš darbuotojų galimybę augti ir plėtoti karjerą, taigi, būti neatsakingiems ir nepatikimiems* (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 289), tad procesų skaidrumas ir aiškus modelis yra būtinos dedamosios dalys tikslingai darbuotojų atrankai ir šališko sprendimo vengimui. Taip pat, vienas tyrimas atskleidė, kad *talentų identifikavimo praktika, susijusi su*

pastangomis suteikti galimybes pasirinktam talentui, yra susijusi su įvairiais suvokiamos neteisybės šaltiniais. Praktika „lydėti talentą tobulėjant“, „suteikti galimybę dalyvauti projektuose“ ir „suteikti galimybę mokytis“ yra labiausiai susijusi su suvokiamo neteisingumo šaltiniais, tarp kurių yra „dviprasmiška paaukštinimo praktika“, „nesąžininga paslėptų tinklų parama“ ir „neobjektyvūs talentų atrankos kriterijai“ (Peterson ir kt., 2022, p. 1230). Autoriai taip pat pabrėžia, kad ekskliuzyvinė talentų valdymo praktika gali paskatinti neatsakingą valdymą ir nesąžiningą įdarbinimo praktiką. Taip yra todėl, kad dėl to organizacija vengia prisiimti atsakomybę už daugumą savo darbuotojų, t. y. nesuteikia jiems sąžiningų ir vienodų galimybių visapusiškai atskleisti savo potencialą ir tapti gerais darbuotojais, ir atitinkamai apriboja daugumos darbuotojų galimybes oriai dirbti ir tobulėti kaip žmonėms (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 294).

Dar viena netinkamo ekskliuzyvinio talentų ugdymo praktikos pasekmė yra pasitikėjimo žmogiškųjų išteklių skyriumi sumažėjimas po talentų ugdymo programos pabaigos. Bonneton ir kt. (2019) akcentuoja, kad *talentai siekia kovoti su menku talentų valdymo praktikos tęstinumu pasibaigus programai, dėl jų savarankiškai organizuojamos praktikos ir procesų žmogiškųjų išteklių vadovai praranda kai kurias savo privilegijas, pavyzdžiui, tęstinumo planavimą, nes kartais apie galimas laisvas darbo vietas jie informuojami vėliau nei talentai.* (p. 1006).

Dar vienas rizikos taškas kuriam ekskliuzyvinis talentų valdymo modelis daro tiesioginę įtaką yra organizacijos socialinė atsakomybė. Teigiama, kad ekskliuzyvinis talentų valdymas skatina atsisakyti organizacijų atsakomybės už sąžiningas ir lygias galimybes didžiajai daugumai darbuotojų, neleidžia jiems visapusiškai atskleisti savo potencialo ir tapti geriausiais darbuotojais, todėl atsiranda akivaizdus prieštaravimas tarp išskirtinio talentų valdymo ir įmonių socialinės atsakomybės (Anlesinya ir Amponsah-Tawiah, 2020, p. 286).

Nepaisant kritikos ir dvilypės autorių nuomonės apie šį modelį, pastebima ir teigiamų ekskliuzyvinio talentų valdymo aspektų. Vienas iš jų – motyvacinio veiksnio atsiradimas. Bonneton ir kt. (2019) tyrime atskleidė, kad *talentai patys aktyviai siekia šių pareigų įmonėje, nes mano, kad jos yra prestižiškesnės. Teisėta talentų tapatybė suteikia talentams privilegijų, kurios sustiprina priklausymo elitui jausmą; pavyzdžiui, programos absolventai gauna pirmenybę gauti tam tikras laisvas darbo vietas per specialias darbo muges ir pareigybių aprašymus, taip pat pareigas centrinėje būstinėje ir valdymo per savo tinklą* (p. 1003). Išskiriant šio argumento kertinius bruožus – aktyvus pozicijos siekis dėl jos prestižiškumo – atskleidžiama motyvo prigimtis. Šalia motyvacijos atsiranda ir talentų išlaikymo organizacijoje motyvas arba, iš darbuotojų pusės – įsipareigojimas organizacijai, kuri lėmė talentų valdymo programa. Dalyvaudami ekskliuzyvinio tipo talentų valdymo programoje talentai žino, kad jie buvo identifikuoti savo įmonėje, ir kad išeidami iš darbo prarastų šį pranašumą, nes programa yra gerai žinoma įmonės viduje, bet ne už jos ribų. Todėl išėjimas iš įmonės gali pakenkti talentų karjerai (Bonneton ir kt., 2019, p. 1005). Be to, jei siekiama darbuotojų komunikacijos skatinimo, būtina

paminėti, kad ekskliuzyvinis talentų valdymas gali prisidėti prie socialinių grupių formavimosi įmonėje. Bonneton ir kt. (2019) atliktas tyrimas nurodo, kad nepaisant naudos ekskliuzyvinis talentų valdymas prisideda prie atskirų darbuotojų vidinių grupių kūrimosi. Mokslininkai ištyrė, kad darbuotojai, dalyvavę talentų valdymo programoje ir prisijungę prie vidinio absolventų tinklo, sudarė atskirą bendruomenę įmonėje, turinčią bendrą tapatybę, vertybes ir požiūrį bei savo valdymo struktūrą (p. 1003).

Apibendrinant teigiamus ir neigiamos aspektus, autoriai teigia, kad ekskliuzyvinė talentų praktika neišvengiamai didina darbuotojų motyvaciją ir gali prisidėti prie talentingų darbuotojų išlaikymo įmonės viduje taip išsvengiant talentų *nutekėjimo*, tačiau rizikos, kurias būtina apsvarstyti yra:

- Organizacinio elito formavimasis;
- Komunikacinės strategijos ribotumas;
- Nesąžiningos įdarbinimo ar kvalifikacijos kėlimo galimybės;
- Nesąžiningi ir/ar šališki talentų atrankos metodai;
- Pasitikėjimo žmogiškųjų išteklių skyriumi sumažėjimas;
- Sąžiningų ir lygių galimybių pažeidimas (organizacijos socialinės atsakomybės nebuvimas);
- Neatrinktų darbuotojų motyvacijos sumažėjimas.

Tačiau išskiriama, kad beveik visų neigiamų aspektų galima išvengti užtikrinant skaidrią, nešališką ir aktyvią komunikaciją. Itin svarbu tai, kad komunikacija užtikrina darbuotojų įsitraukimą ir mažina nusivylimo jausmą, net jei darbuotojai nepakliuvo į talentų ugdymo programą.

1.3.4. Talentų išlaikymas

Pastaraisiais metais daugelis įmonių susiduria su talentų trūkumo problema, nes yra mažai darbuotojų, kurie sukuria pridėtinę vertę įmonei. Teigiama, kad jei darbuotojų ketinimas likti įmonėje pagerės, tai turės svarbių pasekmių įmonei, nes, jei darbuotojų kaita bus mažesnė, sumažės su samdymu susijusios išlaidos (personalo atrankos išlaidos ir naujų darbuotojų integravimo į darbą išlaidos) (Luna-Arocas ir Danvila-del-Valle, 2022, p. 12). Būtent dėl šios priežasties svarbu, kad įmonių vadovai sukurtų tinkamą talentų valdymo sistemą, kuri padėtų išvengti geriausių darbuotojų išėjimo iš įmonės į kitą įmonę (Luna-Arocas ir Danvila-del-Valle, 2022, p. 12), nes talentų išlaikymas visada buvo ir bus labai svarbus, kad organizacijos išgyventų ir klestėtų (Ott ir kt., 2018, p. 16).

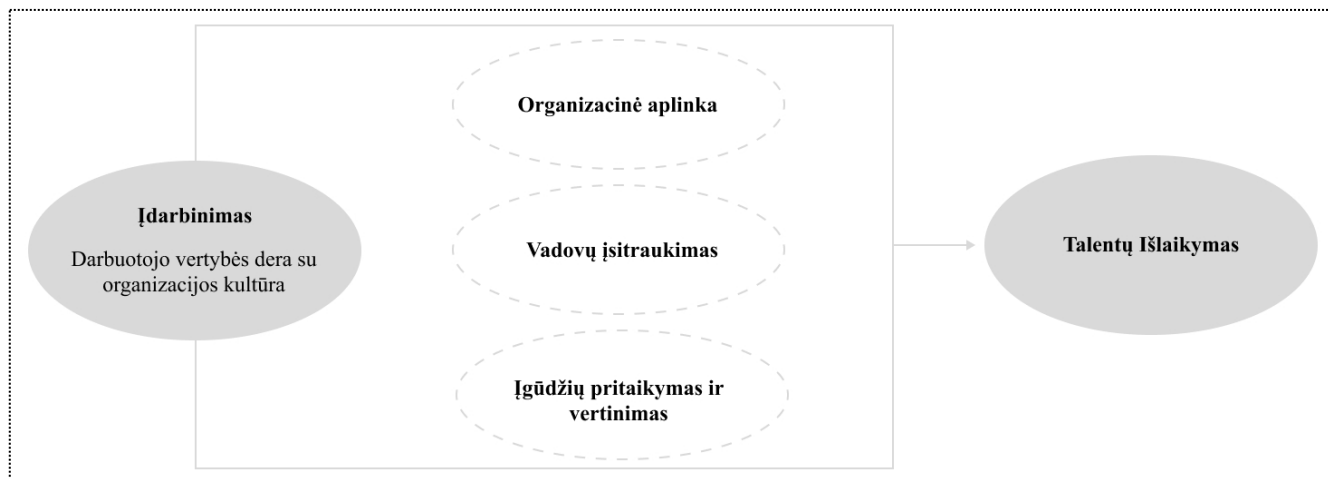
Kalbant apie talentų išlaikymą, Mayo (2018) apibendrina, kad visų pirma talentų išlaikymas yra susijęs su „stūmimo veiksniais“ (veiksniais, kurie verčia mane apsvarstyti galimybę išeiti) ir „traukos veiksniais“ (išoriniais pasiūlymais). Geriausia, ko organizacija gali tikėtis, tai sumažinti „stūmimo“ veiksnius ir padaryti taip, kad pasiduoti „traukos“ veiksniams būtų sunku (p. 8), nes pagal Zhang (2019) pateikiamą pavyzdį galima matyti, kad *kai darbuotojas turi du naujus darbo pasiūlymus – darbą A ir*

darbą B – jei darbas A yra pirmenybė teikiama dabartiniam darbui, o dabartinis darbas lyginamas su darbu B – prastesniu variantu (darbas A > dabartinis darbas > darbas B), galima teigti, kad pasirinkimo galimybė yra tokia:

- *darbuotojas pirmenybę teiks darbui A vietoje dabartinio darbo;*
- *nepageidaujamo darbo B buvimas neturėtų turėti jokios įtakos darbuotojo pirmenybei tarp darbo A ir dabartinio darbo (p. 326).*

Taigi, toks palyginimas tik patvirtina stūmimo ir traukos veiksnių įtaką darbuotojo pasirinkimui, o iš organizacijos pusės – darbuotojų išlaikymui.

Kalbant apie traukos veiksnius, teigiama, kad pagrindiniai veiksniai, dėl kurių darbuotojai lieka įmonėse, yra šie: finansinis atlygis, socialinė nauda darbuotojams ir jų šeimoms, darbo kokybės didinimas, profesinės karjeros plėtojimo perspektyvos, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, gera darbo aplinka, asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimas (Luna-Arocas ir Danvila-del-Valle, 2022, p. 5). Panašius veiksnius išskiria ir kiti autoriai, nurodydami, kad svarbiausia išlaikant talentus yra karjeros plėtros galimybės, vadovų parama, palanki aplinka, patrauklus atlygis ir išmokos, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir nuo darbo rezultatų priklausantis atlygis ir pripažinimas (Mujtaba ir kt., 2022, p. 1203). Maurya ir Agarwal (2018) papildo, kad tai yra susiję su darbuotojų pozicijos pokyčiais – šiuolaikiniai darbuotojai yra ambicingesni ir juos traukia organizacijos, kurios yra pakankamai pajėgios mokėti jiems konkurencingą atlyginimą, suteikia mokymosi ir (arba) augimo galimybes, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, novatorišką kultūrą, valdo tarptautines operacijas, vykdo įmonių socialinę atsakomybę ir daug kitų lūkesčių, kurie kyla iš socialinių, psichologinių ir darbo jėgos poreikio patenkinimo (p. 2002). Nors šie veiksniai gali skirtis priklausomai nuo kultūrinio ar kito (pavyzdžiui, pelno ir ne pelno siekiančios įstaigos) konteksto, atsižvelgiant į Ott ir kt. (2018), pateiktas išvadas galima apibendrinti, kad sėkmingą talentų išlaikymą organizacijoje lemia kultūra, tobulėjimas, darbo aplinka ir karjeros vystymo galimybės (p. 17). Autoriai papildomai išskiria keturis universalius aspektus (žr 15 pav.), kurie daro įtaką talentų išlaikymui bet kurioje įmonėje. Pirmiausia, tai talentų vertybių suderinamumas su organizacijos kultūra, tinkamos aplinkos užtikrinimas, vadovų parama derinama su mentorystės praktikavimu ir talentų įgūdžių panaudojimas kuriant vertę (p. 18). Pastebėta, kad kiti autoriai taip pat pabrėžia, kad talentų išlaikymo sėkmei didelę įtaką daro atrankos procesai – geresnis atspirties taškas sprendžiant darbuotojų išlaikymo problemą yra pagerinti bendrą gebėjimą atrinkti darbuotojus, kad jie būtų išlaikomi, o ne tik stengtis sumažinti darbuotojų kaitą po priėmimo į darbą. Į atranką orientuotas požiūris į darbuotojų kaitą leistų išspręsti daugelį duomenų ir vertinimo trūkumų, esančių literatūroje apie darbuotojų kaitą (Gibson ir kt., 2019, p. 338).



Šaltinis: sudaryta pagal Ott ir kt., 2018, p. 18

15 pav. Universalūs talentų išlaikymo aspektai

Kalbant apie vertinimo ir ar duomenų trūkumą, net išskyrę kertinius talentų išlaikymo aspektus, Ott ir kt. (2018) pabrėžia, kad *talentų išlaikymo srityje nėra vieno visiems tinkančio metodo, todėl išlaikymo praktika turi būti pritaikyta atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir tikslus. Be to, atsižvelgiant į pasaulinės darbo rinkos pokyčius ir individualius pageidavimus, ši praktika taip pat turi atsižvelgti į kontekstinius skirtumus ir individualius talentų poreikius bei norus* (p. 18) o tad nors ir pripažįstama, kad nors ir egzistuoja universalūs sprendimai, siekiant talentų išlaikymo įmonėse, tai yra ribotas ir nebūtinai sėkmingas modelis. Atsižvelgiant į pasiūlymų neapibrėžtumą, būtina analizuoti skirtingų talentų išlaikymo aspektų naudą bei pritaikymo galimybes, kad būtų galima išlaikyti talentingus darbuotojus ir užtikrinti sklandžią organizacijos veiklą bei tikslų įgyvendinimą. Toliau bus nagrinėjami aspektai dažnai išskiriami literatūroje šaltiniuose, kaip veiksniai, lemiantys darbuotojų išlaikymą. Tai Finansinis atlygis, socialinė nauda ir/ar asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimas, mokymosi ir tobulėjimo galimybės ir darbo aplinka.

Finansinis atlygis – nors literatūroje apibrėžiama, kad finansinis atlygis yra vienas iš svarbiausių talentų išlaikymo aspektų, tyrimai atskleidė, kad tik atlygis, kaip atskiras veiksnys, nepadidina darbuotojų įsipareigojimo likti organizacijoje. Mokslininkai teigia, kad nors konkurencingos kompensavimo ir piniginio atlygio sistemos yra keletas svarbių būdų, kuriais organizacijos praneša apie savo įsipareigojimą išlaikyti talentus, tai nėra patys veiksmingiausi būdai (Ott ir kt. 2018, p. 16). Nair ir kt. (2021) taip pat pažymi, kad šiuolaikinės organizacijos turi pripažinti, kad nors atlyginimai darbuotojams yra svarbūs, tačiau vien tik atlygis negali paskatinti aukštos kvalifikacijos ir patyrusių darbuotojų (p. 623). Nurodoma, kad pasikeitusi darbo aplinka ir naujai susiformavę darbuotojų poreikiai padarė didelę įtaką darbuotojų pasirinkimui: dėl globalizacijos, technologinės pažangos, karjeros galimybių be sienų, atvirų rinkų ir daugelio kitų šiuolaikinių veiksnių talentingi ir kvalifikuoti darbuotojai šiandien jaučiasi įgalinti, nebepriklauso ir nebėra motyvuojami tik siūlomu atlyginimu ir bonusais (Maurya ir Agarwal, 2018, p. 2002), o kalbant apie profesines, į kūrybinius sprendimus

nukreiptas įmonės, pavyzdžiui, architektūros, žiniasklaidos, programinės įrangos kūrimo ir reklamos, kurios taiko meninės kompetencijos strategiją, finansinis atlygis taip pat nėra toks svarbus skatinant darbuotojų įsipareigojimą siekti įmonės tikslų. Kuo aukštesnė įmonės meninė kompetencija, tuo mažiau reikia mokėti, nes žmonės iš tikrųjų nori ten dirbti (Canavan ir kt., 2013, p. 29–30). Kaip pavyzdys, pateikiamas architektų požiūris, kuris nurodo, kad dėl ilgo ir sudėtingo mokymosi architektai yra įpratę dirbti taip, kad įvykdytų kliento užduoties reikalavimus, ir „finansai jiems nelabai rūpi“, veikiau jie rūpinasi savo profesine reputacija (Canavan ir kt., 2013, p. 30). Taigi, nors finansinis aspektas nurodomas kaip svarbus, jo vieno nepakanka sukurti patraukliam vertės pasiūlymui, kuris darytų teigiamą įtaką kalbant apie darbuotojų norą likti organizacijoje.

Socialinė nauda darbuotojams ir jų šeimoms – pabrėžiama, kad asmenų, siekiančių tobulėti organizacijoje, lūkesčių ir poreikių nepatenkinimas dažnai būna priežastis, dėl kurios jie nori palikti organizaciją (Shahi ir kt., 2020, p. 118), o siūlydamos lanksčias darbo sąlygas, modernias technologijas, didesnę darbo autonomiją ir darbuotojų pripažinimą, organizacijos gali padidinti darbuotojų įsitraukimą, taigi ir pasitenkinimą darbu bei talentų išsaugojimą (Ott ir kt., 2018, p. 18). Taigi, išryškėja dar vienas aspektas – socialinės naudos užtikrinimas – kuris paskatins darbuotojus likti įmonėje dėl suteikiamų papildomų privalumų, naudingų ne tik jiems, bet ir jų šeimoms nariams. Šis aspektas tapo itin svarbiu susidūrus su pandemijos keliamais iššūkiais. Pabrėžiama, kad pasirinkimas tarp grįžimo į biurą dirbti visą darbo dieną ir nuotolinio darbo nėra universalus sprendimas. Reikia atsižvelgti į darbuotojo pareigoms būdingą pobūdį ir apsvastyti konkretaus asmens darbo stilių (Murray, 2022, p. 7). Autorius taip pat kelia tokius klausimus, kaip motyvaciniai aspektai atsižvelgiant į lankstesnę grafiką ir daugiau laiko, skiriamo asmeniniams poreikiams, tokiems kaip hobiai ar pomėgiai, važiavimo į darbą laiko sutrumpinimas, arba laiko leidimas su šeima gali paveikti darbuotojo pasirinkimus kalbant apie įsipareigojimą įmonei. Įvertinus šiuolaikinius darbuotojų poreikius apibendrinama, kad gebėjimas kurti darbo vietas ir darbo organizavimą, atsižvelgiant į konkrečius ir unikalius darbuotojų poreikius bei jų motyvaciją, sparčiai tampa įmonių konkurenciniu pranašumu kovoje dėl talentų (Murray, 2022, p. 7).

Mokymosi ir tobulėjimo galimybės – darbuotojus, kurie sukuria pridėtinę vertę įmonei, sunku išlaikyti, nes jie pirmenybę teikia savo profesiniam tobulėjimui, o ne lojalumui įmonei (Luna-Arocas ir Danvila-del-Valle, 2022, p. 5), būtent todėl mokymosi ir tobulėjimo galimybės tampa svarbiu veiksniumi siekiant išlaikyti darbuotojus. Tačiau organizacijoms, norinčioms išlaikyti talentus, iškyla problema, nes dėl dabartinių rinkos sąlygų darbuotojai turi kur kas daugiau galimybių susipažinti su išorinėmis galimybėmis, nei anksčiau, ir yra joms atviresni, net jei aktyviai jų neieško. Taip pat, organizacijoms siekiant prisitaikyti prie darbo rinkos neapibrėžtumo ir aplinkos pokyčių, karjeros laiptai tapo vis nestabilesni arba mažiau struktūruoti, todėl darbuotojai priversti patys imtis karjeros planavimo (Ott ir kt., 2018, p. 16), o šis pokytis lemia tai, kad kai darbuotojams suteikiamos ribotos galimybės pritaikyti ir tobulinti savo įgūdžius, ir jie vis dažniau palieka darbo vietą (žr 16 pav.) Ott ir kt. (2018)



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

16 pav. Darbuotojų išlaikymo problema dėl karjeros planavimo stokos

Atsižvelgiant į pateiktas priežastis, akivaizdu, kad išorinių grėsmių (pavyzdžiui, konkurentų talentų pritraukimo strategija) organizacijos negalės paveikti, tačiau paveiksle atsispindi esminis organizacijos kontroliuojamas aspektas, kuris gali padėti išlaikyti talentus – struktūruotas darbuotojų karjeros vystymas. Mokslininkai sutinka, kad talentų valdymas turi teigiamą poveikį ketinimui likti, arba, kas yra tas pats, tai patvirtintų, kad efektyvus talentų valdymo taikymas užtikrina darbuotojų lojalumą ir išlaiko juos organizacijoje (Luna-Arocas ir Danvila-del-Valle, 2022, p. 11). Taip pat pažymima, kad darbuotojai, kurie dėl talentų valdymo praktikos yra mokomi ir ugdomi pagal savo gabumus, susidarys nuomonę, kad įmonės į juos investuoja, ir nebus linkę palikti įmonės (Alparslan ir Saner, 2020, p. 114). Tam pritaria Ott ir kt. (2018), teigdami, kad *mokymai, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama įgūdžiams, kuriuos mažiau galima perkelti į kitas organizacijas, turi teigiamą poveikį talentų išlaikymui, ypač dėl to, kad talentai tampa vis mobilesni. Be to, svarbu, kad mokymai būtų orientuoti į įgūdžius, kurių prireiks ateityje, o ne į įgūdžius, kurių reikia šiandien. Tai duoda dvejopą naudą – talentai gali imtis naujų iššūkių, nes jų įgūdžiai atnaujinami, o darbdaviai laikomi investavusiais į savo talentus ir įsipareigojusiais juos ugdyti* (Ott ir kt., 2018, p. 17).

Be to, organizacijos, kurios vysto talentų ugdymo programas ir jas įgyvendina, siunčia neoficialią žinutę, kad joms rūpi darbuotojai ir jų ateitis: organizacijos gali įrodyti, kad yra karjeros galimybių, taikydamos tokią praktiką kaip pozicijos perėmimo planavimas, vidiniai darbo skelbimai ir karjeros planai. Tokia praktika aiškiai parodo, kad organizacija nori, jog jos talentai liktų (Ott ir kt., 2018, p. 18). Patikslinama, kad šiuo atveju didelę reikšmę turi tiesioginių vadovų vaidmuo. Pirmiausia, vadovai gali atlikti svarbų vaidmenį, kad talentai jaustųsi vertinami suteikdami darbuotojams jausmą, kad jie kyla karjeros laiptais, nuolat mokydami juos naujų įgūdžių, suteikdami jiems naujų užduočių ir atsakomybių, keisdami jų darbo funkcijas ir (arba) pavadinimus (Ott ir kt., 2018, p. 18). Antra, tiesioginiai vadovai taip pat gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą, jei elgiasi kaip mentoriai ar patarėjai ir suteikia

darbuotojams asmeninio tobulėjimo galimybių ir juos skatina. Tai ne tik suteikia darbuotojams jausmą, kad jie yra vertinami, bet ir motyvuoja bei įgalina juos panaudoti savo įgūdžius ir siekti geresnių rezultatų (Ott ir kt., 2018, p. 18). Taigi talentų ugdymo programos vykdymas neapsiriboja tik įmonės strategija; tiesioginių vadovų komunikacija ir elgesys gali turėti reikšmingą įtaką darbuotojų pasirinkimui likti įmonėje, tačiau svarbiausia įgyvendinti unikalias, nukreiptas į darbuotojų poreikius ir naujų įgūdžių formavimą ugdymo programas įmonės viduje.

Organizacinė aplinka – teigiama, kad patikimos kultūros kūrimas turi būti svarbiausias visų organizacijų prioritetas. Sukūrus organizacijos kultūrą, ji turi būti nuosekliai skleidžiama ir įtraukiama į visą organizacijos veiklą (Ott ir kt., 2018, p. 17), nes tokios praktikos, kaip organizacinė parama, įsipareigojimų vykdymas ir t. t., kurios iki šiol buvo ignoruojamos organizacinės elgsenos ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityje (Maurya ir Agarwal, 2018, p. 2006), padės sukurti patrauklią darbo aplinką, kuri daro įtaką darbuotojų apsisprendimui likti įmonėje. Mujtaba ir kt. (2022) ištyrė, kad darbuotojai bus įsitraukę ir patenkinti aplinka, jei organizacijoje vyraus šie aspektai: autonomija, aiškūs sprendimų priėmimo procesai, emocinis prisirišimas, veiksmingas bendravimas, pasitikėjimas ir sąžiningumas (p. 1203), tad galima teigti, kad siekiant išlaikyti darbuotojus, būtina kad šie aspektai derėtų su valdymo procesais ir veiklos principais, jei tokie egzistuoja. Be to, kalbant apie organizacinę kultūrą, svarbu išskirti misiją, viziją, strategiją ir tikslus kaip atspirties tašką kultūros formavimui(si). Pažymima, kad asmenys, laikomi talentais nori jaustis susiję su savo organizacijos strategija ir tikslu. <...> Kai asmenys susitapatina su organizacija, atsiranda geresnis supratimas ir bendras tikslas, o tai galiausiai pagerina veiklos rezultatus (Ott ir kt., 2018, p. 17). Itin svarbu tai pateikti jau įvadinių mokymų eigoje. Mokslininkai pabrėžia, kad įtraukti naujus talentus reikia kuo greičiau, o tai galima padaryti susiejant jų individualius tikslus su organizacijos tikslais ir įtraukiant juos į didžiausių organizacijos problemų sprendimų paiešką (Ott ir kt., 2018, p. 18). Bendrai tariant, aplinka yra susijusi su emocijomis, kurios lemia pasitikėjimą, skatina įsipareigojimą ir kitus veiksmus, svarbius darbuotojų išlaikymui. Emocijų įtaką darbuotojų pasirinkimui tyręs Zhang (2019) atskleidžia, kad tiesioginių, numanomų ir retrospektyvių emocijų derinys prisideda prie asmens sprendimų priėmimo proceso. Tiesioginės emocijos, pavyzdžiui, pyktis dėl netinkamo vadovo elgesio, arba baimė dėl perspektyvos likti be darbo, gali būti svarbios darbuotojui vertinant su išėjimu iš darbo susijusią riziką (Zhang, 2019, p. 327), tačiau autorius taip pat pabrėžia, kad ne visos neigiamos emocijos yra vienodos. Pavyzdžiui, pyktis gali padidinti darbuotojų kaitos tikimybę dėl optimistiškesnio rizikos vertinimo, o baimė gali sumažinti darbuotojo ketinimus išeiti iš darbo dėl išpūsto rizikos, susijusios su bedarbyste, suvokimo (p. 327). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad šiuolaikinėje aplinkoje, kuri pasižymi itin didele pasiūla ir aktyvia įmonių konkurencija dėl talentų, darbuotojai labiau apgailestauja dėl išėjimo iš darbo, o buvę darbuotojai gali labiau apgailestauti dėl to, kad liko dirbti per ilgai. Abi afektinės būsenos gali sukelti nepasitenkinimą darbu ir bendrą nepasitenkinimą: nepatenkinti darbuotojai gali per ilgai dirbti, o buvę

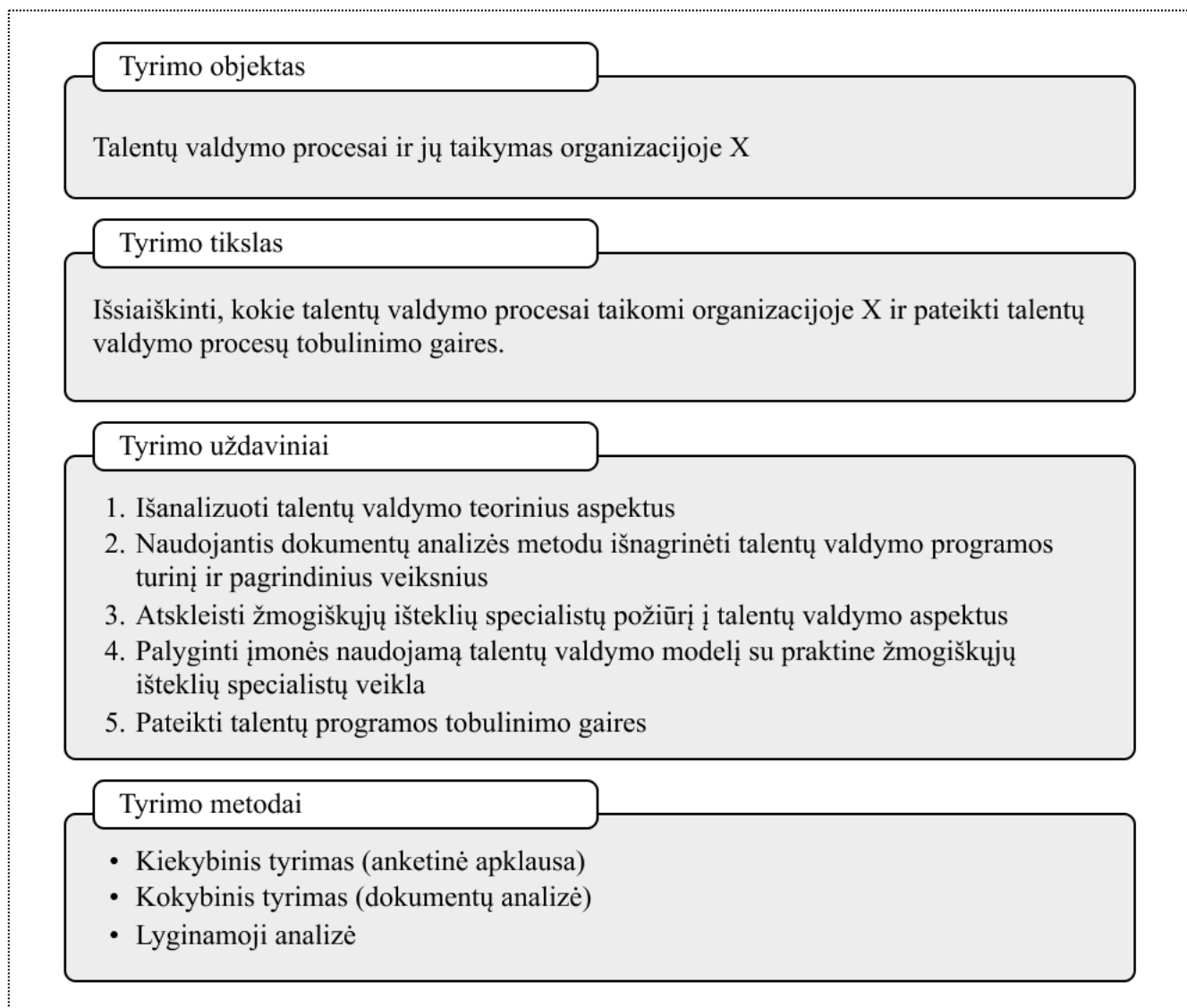
darbuotojai gali pergyventi dėl savo sprendimų (Zhang, 2019, p. 327). Tačiau darbuotojų kaitos tyrimai buvo itin išsamūs nustatant organizacinius ir individualius veiksnius, kurie lemia darbuotojų kaitą, bet nebuvo atsižvelgta į momentinius psichologinius procesus, kurių metu darbuotojas priima galutinį sprendimą (Zhang, 2019, p. 328). Taigi, emocinis kontekstas taip pat yra svarbus veiksnys talentų išlaikymui, tačiau būtina išanalizuoti psichologinius procesus kurie daro įtaką sprendimo priėmimui, kad būtų užtikrinti darbuotojų poreikiai plačiąja prasme. Apibendrinant, galima teigti kad *žmogiškųjų išteklių valdymo procesai geriausiai veikia tada, kai organizacijos interesai sutampa su atskirų darbuotojų interesais. Organizacijai tai reiškia, kad ji siekia savo suinteresuotųjų šalių tikslų, o darbuotojui – pasitenkinimą darbu, darnų gyvenimą ir matomas karjeros perspektyvas. Investicijos į žmones darbe nėra tikėjimo aktas – tai verslo strategijos veiksmas* (Turner ir Kalman, 2015, p. 31) tad patraukli organizacinė aplinka ne tik padės išlaikyti geriausius darbuotojus, bet ir užtikrins siekiamus veiklos rezultatus, nes tai yra vienas kitą lygiagrečiai veikiantys veiksniai.

Kalbant apie visus šiuos aspektus, būtina tiksliai įvertinti darbuotojų kaitos priežastis, nes daugelyje organizacijų nėra nuoseklių, aprašomųjų duomenų rinkimo metodų, kurios padėtų analizuoti ir panaudoti darbo sutarties nutraukimo priežastis talentų išlaikymo tobulinimui, nes darbuotojas, atsistatydinantis, kad galėtų siekti išsilavinimo ar persikelti į kitą šalį dėl sutuoktinio naujo darbo, iš esmės skiriasi nuo darbuotojo, kuris atleidžiamas dėl netinkamo elgesio, pravaikštų ar vagystės. (Gibson ir kt., 2019, p. 339). Tai ne tik padės išsiaiškinti, kurie veiksniai daro didžiausią įtaką talentingų darbuotojų pasirinkimui, bet leis išvengti talentingų darbuotojų praradimo.

Apibendrinant, talentų išlaikymas neatsiejamas nuo organizacijos sėkmės ir siekiamų verslo rezultatų, tačiau būtina nustatyti „stūmimo“ ir „traukos“ veiksnius, kurie apibūdinami kaip finansinio atlygio, socialinės naudos, mokymosi ir tobulėjimo galimybių ir darbo aplinkos derinys, tačiau būtina atlikti detalų vertinimą, kuris nurodytų darbo sutarties nutraukimo priežastis, nes kiekviena organizacija pasižymi skirtingu kontekstu bei kultūra, ir tai padės sukurti unikalų ir veiksmingą strateginį talentų išlaikymo modelį.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Šio tyrimo pagrindinis tikslas – išsiaiškinti, kaip ir kokie talentų valdymo procesai taikomi organizacijoje X ir pateikti talentų valdymo procesų tobulinimo galimybes. Tyrimo metodologinė seka pavaizduota 17 pav.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

17 pav. Tyrimo metodologinė seka

2.1. Empirinio tyrimo metodai

Šiame magistrinio darbo tyrime gilinamasi į talentų valdymą ir jo procesus organizacijoje X. Siekiant užtikrinti duomenų validumą, pasirinkti kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai, nes šių metodų grupės veiksmingai papildo vienos kitas.

Kokybinis tyrimas. Atsižvelgiant į mokslinio darbo tyrimo objektą pasirenkami šie kokybinio tyrimo metodai:

- **Dokumentų analizė:** Atsižvelgiant į pirminių dokumentų, apibūdinančių žmogiškųjų išteklių specialistų valdomus procesus, svarbą, buvo atlikta talentų valdymo organizacijoje X dokumentų analizė, kuri papildė sampratą apie praktinį talentų valdymo įgyvendinimą pasauliniame kontekste ir Lietuvoje. Dokumentai, pagal kilmę yra oficialūs, uždaro prieinamumo. Dokumentai buvo suteikti pasirašius konfidencialumo sutartį ir suderinus dokumentų naudojimo galimybes su atsakingais už tokių dokumentų saugojimą ir priežiūrą asmenimis. Siekiant validžių rezultatų autentiškumo ir patikimumo principai buvo įgyvendinti naudojant oficialius, originalius dokumentus, kuriuos parengė ir patvirtino organizacijos X žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovas. Validumo kriterijus užtikrintas patvirtinimu, kad dokumentai yra laikomi vidinių organizacijos X išteklių sistemoje, kurioje gali būti naudojami kitų specialistų remiantis priegigos kontrolės mechanizmu (dokumentą keisti ar taisyti gali tik dokumento autorius). Reikšmingumo kriterijus užtikrintas analizuojant dokumentus originalo kalba (anglų), o vertinimas ir analizė tiriamajame darbe išversti į lietuvių kalbą atsižvelgiant į teorinę talentų valdymo analizę ir pritaikant atitinkamus mokslinius terminus, naudojamus talentų valdymo procesams apibūdinti.
- **Lyginamoji analizė:** Remiantis šiuo metodu gretinami mažiausiai du objektai, to paties požymio reikšmės, tuo pačiu metu arba to paties objekto, kurio nors vieno požymio reikšmės, bet skirtingais laiko momentais. Lyginamoji analizė taikoma lyginant organizacijos X talentų valdymo modelį su mokslinėje literatūroje pateikiamais talentų valdymo modeliais gilinantis į jo etapus ir procese dalyvaujančias suinteresuotąsias šalis bei lyginant dokumentų analizės gautus rezultatus, apibendrinančius talentų valdymo organizacijoje X pateikiamus etapus ir žmogiškųjų išteklių specialistų veiklos atitikimą, pagal gautus atsakymus apklausoje.

Kiekybinis tyrimas. Šis tyrimas pasitelktas siekiant išsiaiškinti, kaip organizacijos X žmogiškųjų išteklių specialistai įgyvendina talentų valdymą.

- **Apklausa raštu:** naudotas talentų valdymo elementų taikymo klausimynas, parengtas darbo autorės, remiantis talentų valdymo modeliais ir praktiniais aspektais, pateikiamais mokslinėje literatūroje, anketą sudaro 14 klausimų, iš kurių 5 yra uždari, 2 pusiau atviri ir 7 atviri. Apklausti 4 respondantai dirbantys organizacijoje X, pagal darbinį statusą priklausantys žmogiškųjų išteklių specialistų skyriui. Apklausa pagalba išsiaiškinta, kokius procesus, susijusius su talentų valdymu vykdo žmogiškųjų išteklių specialistai, kaip vykdomas karjeros planavimo procesas. Taip pat vertinamas vadovų įsitraukimas į karjeros valdymo procesus ir karjeros proceso rezultatai bei organizacijoje taikomo modelio gerinimo galimybės. Specialistų požiūris taip pat buvo palygintas atsižvelgiant į jų amžių, lytį, stažą organizacijoje X ir šali, kurioje jie gyvena.

2.2. Empirinio tyrimo instrumentas

Kokybinis tyrimas. Talentų valdymo procesui tirti buvo suteikti įmonės dokumentai, aprašantys talentų valdymo procesą. Šis tyrimo metodas susideda iš dviejų etapų – dokumentų peržiūros ir dokumentų analizės.

1 etapas: dokumentų peržiūra:

- dokumentų rinkimas;
- dokumentų sisteminimas;
- pirminis dokumentų skaitymas;
- dokumentų vertimas iš anglų į lietuvių kalbą;
- renkamos citatos ir teksto iškarpos, fragmentai.

2 etapas: dokumentų analizė:

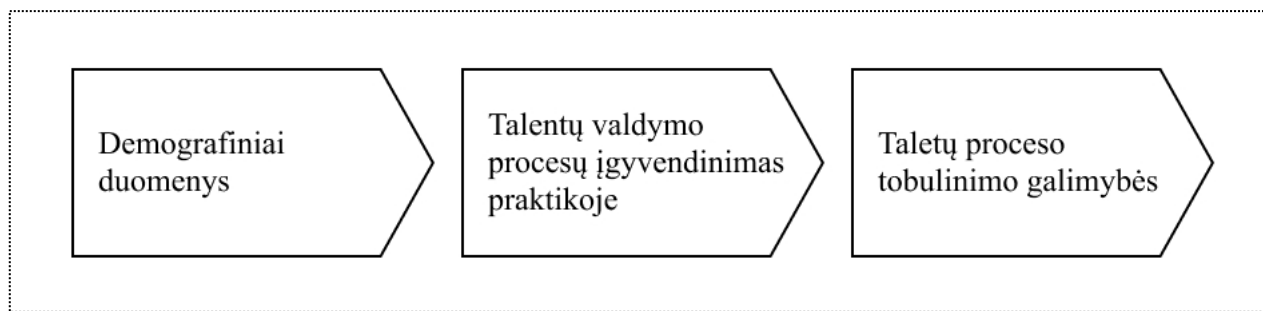
- atliekamas duomenų sisteminimas, kodavimas, priskiriami pavadinimai;
- detaliai analizuojamas surinktų duomenų turinys, ieškoma sąsajų su moksliniame tyrime pateikta teorija, vyksta informacijos apdorojimas ir interpretavimas.

Kiekybinis tyrimas. Išsiaiškinus talentų valdymo proceso komponentus ir įgyvendinimą verta nagrinėti žmogiškųjų išteklių specialistų požiūrį tiriamu klausimu, kuriam įvertinti sudaryta uždaro, pusiau atviro ir atviro tipo klausimų anketa.

Šis tyrimas pasitelktas siekiant išsiaiškinti, kaip organizacijos X žmogiškųjų išteklių specialistai įgyvendina talentų valdymą praktikoje ir koks jų požiūris į talentų valdymo etapus bei kokia yra vyraujanti talento ir talentų valdymo samprata organizacijoje X priklausomai nuo darbuotojų amžiaus, lyties, išsilavinimo, stažo organizacijoje ir šalies, kurioje jie dirba. Atliekant tyrimą buvo parengtas internetinis klausimynas „Požiūrio į talentų valdymą ir praktinio talentų valdymo etapai organizacijoje X“ (žr. priedą nr. 2 ir 3) anglų ir lietuvių kalbomis.

Kiekybinis tyrimas buvo organizuojamas Balandžio 17-21 dienomis. Apklausa respondentams buvo išsiusta elektroniniu paštu, naudojant apklausų platformą „Google Forms“. Tyrimą sudaro 14 mišraus tipo klausimų – uždari, pusiau atviri ir atviri. Visi klausimai buvo suskirstyti į 3 klausimų blokus (žr. 18 pav.).

Tyrimo imtis. Apklausos populiaciją sudaro 4 organizacijoje dirbantys žmogiškųjų išteklių specialistai, tyrimo imtis – 4 respondentai (100% visos populiacijos). Darbuotojai tyrimui buvo atrinkti pagal atliekamas pareigas, tačiau buvo pabrėžiama, kad dalyvavimas apklausoje yra grindžiamas savanoriškumo principu.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

18 pav. Klausimyno blokai

Pirmasis blokas – demografiniai duomenys, kurias siekiama išsiaiškinti ar egzistuoja skirtumai tarp skirtingo amžiaus, kultūros ir patirties žmogiškųjų išteklių specialistų. Antrasis, didžiausias blokas, kurį sudaro 8 klausimai, apima talentų valdymo etapų įgyvendinimą ir prioretizavimą analizuojant šiuos veiksnius: veiklos specifika, talentų valdymo pradžios taškas, proceso įgyvendinimo aspektai, vadovų veiklos įtaka proceso įgyvendinimui, proceso sėkmės vertinimas. Trečiasis – proceso tobulinimo galimybės atsižvelgiant į modelio vykdymo nuoseklumą ir ekspertų nuomonę, apie tobulintinus aspektus. Klausimai yra išdėlioti nuosekliai pradedant klausimais apie asmeninius duomenis ir pereinant prie procesų vyraujančių įstaigoje, nes pagal Mikėnę ir Gaižauskienę (2014), *svarbūs klausimyno pradžioje esantys klausimai, kurie turėtų būti gana lengvi, aiškūs, tokie, kurie pritrauktų respondento dėmesį, sutelktų į klausimyno temą, paskatintų jo norą pildyti klausimyną. Klausimyno pradžia turėtų leisti respondentui lengvai įsijausti į klausimyno pildymo veiklą. Klausimyno viduryje paprastai sutelkiami sunkesni, esminiai temos klausimai, o pabaigoje – vėl lengvesni, greičiau atsakomi klausimai* (p. 132).

Tyrimo etika. Atliekant magistrinio darbo tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos principų. Prieš tyrimą respondentai informuoti apie tyrimą ir jo esmę, kad galėtų laisvanoriškai apsispręsti apie dalyvavimą tyrime. Tiriamieji visuose tyrimo etapuose yra saugomi nuo galimos žalos, užtikrinamas konfidencialumas. Atliekant tyrimą laikomasi etikos normų, vengiama šališkumo, išvados ir faktai pateikiami realūs, neiškreipti ir neveikiami suinteresuotų asmenų. Formuojant interviu klausimai sudarinėjami atsižvelgiant į tokius veiksnius: ar klausimai lengvai suprantami, nėra primityvūs, tiesmukiški, ar nėra įžeidžiantys, ar atspindi problemos turinį, ar anketa logiškai ir nuosekliai sudėliota. Tiriamieji bus informuoti, jog jiems pageidavus jie galės susipažinti su tyrimo medžiaga ir pateiktomis išvadomis. Taigi atliekant tyrimą bus laikomasi šių pagrindinių etikos principų: laisvanoriškumas, anonimiškumas, privatumas, konfidencialumas.

3. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

3.1. Kokybinis tyrimas. Talentų valdymas organizacijoje X

Pirmasis nagrinėtas dokumentas – karjeros vystymo modelis (žr. 1 priedą), kuriame aprašomi pasirengimo, vykdymo, ir susitikimo moderavimo žingsniai. Dokumente pateikta informacija analizuojama atsižvelgiant į originalų proceso aprašymą, išdėstymą ir pateikimą.

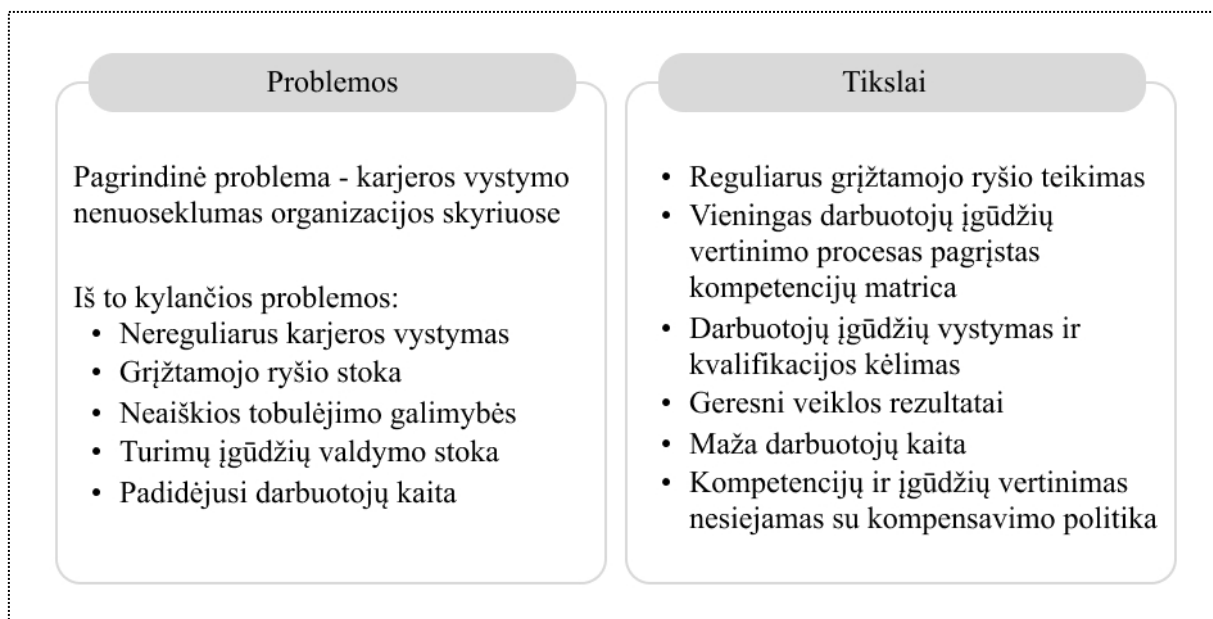
Trumpas Proceso aprašymas: pagal prigimtį, procesui priskiriami trys apibūdinimai: tai organizacijos vidinis procesas, organizacijos politika ir praktinės gairės žmogiškųjų išteklių specialistams. Procesas buvo parengtas žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo, tačiau proceso patvirtinimas buvo organizuojamas įtraukiant įvairias suinteresuotąsias šalis: žmogiškųjų išteklių specialistus, visų organizacijos padalinių vadovus, procesų analitikus ir organizacijos direktorių, tad su procesu buvo supažindintos visos suinteresuotosios šalys. Įvardinti kriterijai proceso patvirtinimui buvo šie:

- *procesas dera su organizacijos strategija ir verslo modeliu;*
- *procesas dera su organizacijos kultūra;*
- *procesas dera su kitais organizacijos procesais.*

Pabrėžiama, kad karjeros vystymo modelis yra taikomas visiems organizacijos darbuotojams, tad galima teigti, jog procesu siekiama pabrėžti talentų ugdymą kaip organizacijos kultūros dalį, taikant inkliuzyvinį talentų ugdymo požiūrį, kuris teigia, kad visi darbuotojai yra talentingi, todėl reikia organizacijos pastangų padedant atskleisti ir tobulinti talentą, suteikiant lygias galimybes visiems darbuotojams (Ansar, 2018, p. 181).

Proceso pagrindimas: proceso pagrindimui naudojamos apibendrintos organizacijoje pastebimos problemos. Pagrindinė problema (nenuoseklus karjeros vystymas) iš kurios kyla kitos problemos ir tikslai, kurie, taikant karjeros valdymo procesus, padės šias problemas išspręsti (žr. 19 pav.), tačiau analizuojant problemišumą, nebuvo pastebėta dokumentų, kurie nurodytų įvardintų problemų pagrindimą.

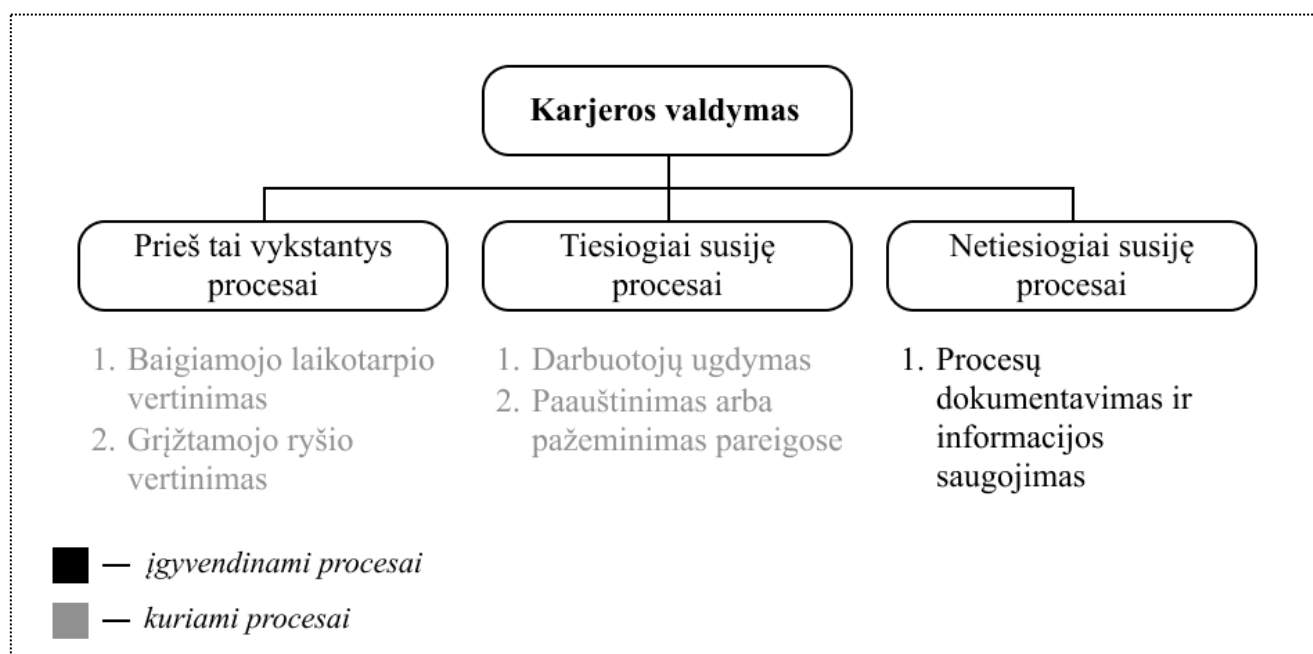
Atsižvelgiant į pateiktas problemas ir tikslus galima matyti, kad karjeros valdymo modeliu siekiama užtikrinti nuoseklų karjeros valdymą, kuris grindžiamas kompetencijų ir įgūdžių ugdymu ir vertinimu pasitelkiant veiklos rezultatus ir grįžtamojo ryšio teikimą, mažinti darbuotojų kaitą ir užtikrinti darbuotojų išlaikymą organizacijoje suteikiant karjeros plėtojimo galimybes, bei užtikrinti siekiamus veiklos rezultatus, kuris yra tiesiogiai susijęs su nuosekliu karjeros valdymu ir įgūdžių tobulinimu.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

19 pav. Karjeros valdymo netaikymo problemos ir tikslai

Susiję procesai: Iškart po tikslų ir problemų aprašymo nurodomi karjeros valdymui įtaką turintys procesai (žr. 20 pav.).



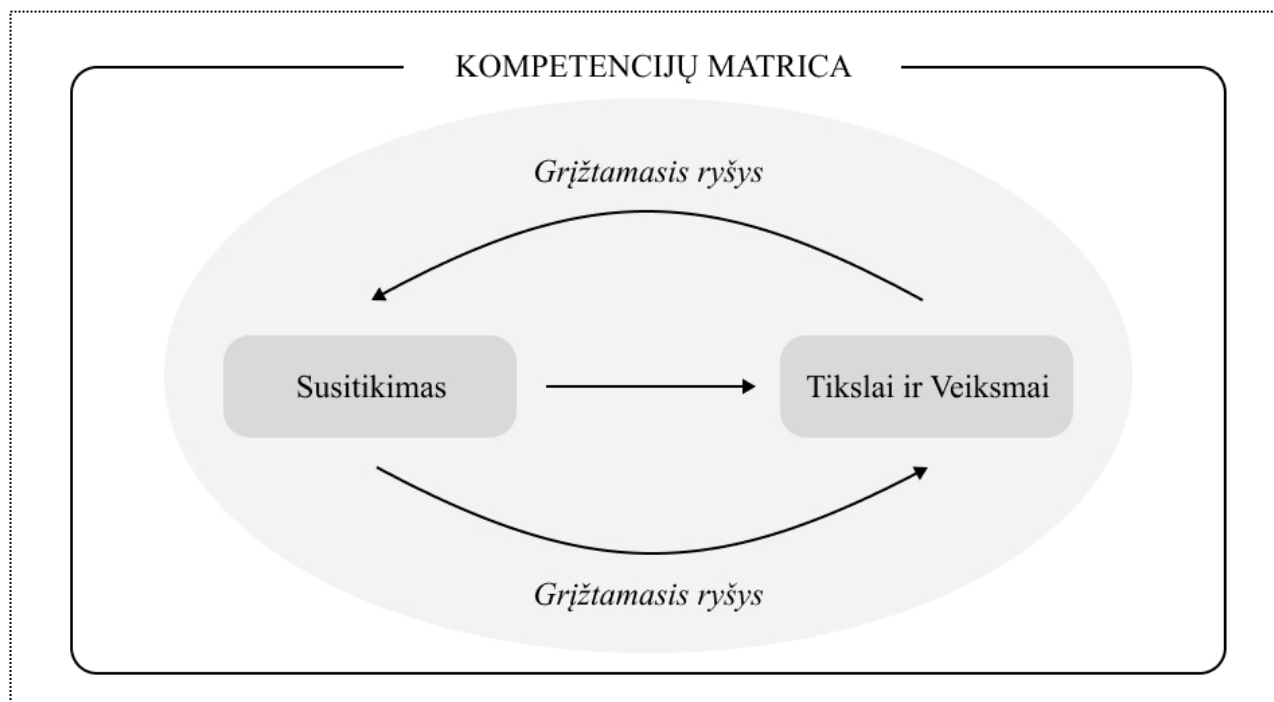
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

20 pav. Talentų ugdymo procesų sąveika

Pagal pateiktus susijusius šaltinius, talentų valdymas organizacijoje turėtų prasidėti nuo bandomojo laikotarpio pabaigos – pirmojo karjeros valdymo susitikimo metu. Abu šie procesai organizacijoje yra tiesiogiai susiję, nes bandomojo laikotarpio pabaigos taškas ir karjeros vystymo

pradžios taškas yra karjeros valdymo susitikimas. Toliau buvo analizuotas grįžtamojo ryšio teikimo, pradinis dokumento variantas, kuris organizacijoje apibūdinamas kaip atskiras verslo procesas, taip pat taikomas visiems darbuotojams.

Karjeros valdymo susitikimas: pagrindiniai šio proceso uždaviniai yra nustatyti veiklos gerinimo galimybes, suteikti individualų grįžtamąjį ryšį ir įvertinti darbuotojo pasitenkinimą organizacija. Šalys, dalyvaujančios šiame procese yra žmogiškųjų išteklių specialistų komanda, tiesioginis vadovas ir darbuotojas. Procesas įgyvendinamas organizuojant susitikimą gyvai arba nuotoliu (žr. 20 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

20 pav. Grįžtamojo ryšio teikimo procesas

Pagal procesą, grįžtamasis ryšys yra neatsiejama karjeros susitikimo dalis, daranti įtaką tiek tikslų ar veiksmų nustatymui, tiek susitikimų organizavimui. Pažymima, kad karjeros susitikimą galima organizuoti dviem būdais: organizuojant susitikimą su tiesioginiu vadovu arba papildomai įtraukiant ir žmogiškųjų išteklių specialistą. Nurodoma, kad sprendimas, kokį susitikimą organizuoti priklauso nuo tiesioginio vadovo ir darbuotojo, žmogiškųjų išteklių specialistai negali nurodyti, jog būtina įtraukti juos į šio proceso įgyvendinimą. Kita vertus, dokumentas apibūdina žmogiškųjų išteklių specialistų atsakomybes vykdant procesą, kurios yra:

- *Karjeros susitikimo organizavimas;*
- *Pasiruošimas rinkti grįžtamąjį ryšį;*
- *Grįžtamojo ryšio formų išsiuntimas;*
- *Informacijos rinkimas ir sisteminimas;*

- *Karjeros susitikimo plano parengimas;*
- *Karjeros susitikimo moderavimas;*
- *Kito susitikimo planavimas.*

Atsižvelgiant į pateiktas atsakomybes kyla klausimas, kaip susitikimas organizuojamas ir įgyvendinamas, jei žmogiškųjų išteklių specialistas nėra įtraukiamas į procesą. Papildoma informacija apie tiesioginio vadovo atsakomybes nėra pateikiama, tad kyla rizika, jog karjeros valdymo susitikimas bus įgyvendinamas ne pagal pateiktą planą.

Apibendrinant, susitikimas organizuojamas atsižvelgiant į kompetencijų matricą, t.y. pareigybei priskirtas kompetencijas ir grįžtamąjį ryšį, gautą iš kolegų ir kitų suinteresuotų šalių, su kuriomis darbuotojas turi tiesioginį ryšį. Pokalbio metu, atsižvelgiant į kompetencijas ir grįžtamąjį ryšį, numatomi karjeros ugdymo tikslai arba veiksmai, kurių bus imtasi jei darbuotojas neatitinka lūkesčių arba juos viršija.

Kiti pateikti susiję procesai (darbuotojų ugdymas ir pažeminimas arba paaukštinimas pareigose) nebuvo analizuojami, nes dokumentai neegzistuoja. Pažymima, kad ateityje šie procesai turės būti aprašyti ir taikomi organizacijos mastu.

Karjeros valdymo proceso aprašymas: dokumente nurodoma, kad „*Karjeros susitikimas* – tai jungtinis procesas, sukurtas siekiant surinkti grįžtamąjį ryšį apie darbuotojo įgūdžius, nustatyti profesinio tobulėjimo tikslus ir priimti sprendimą dėl sutarties pratęsimo/paaukštinimo ar pažeminimo pareigose/atleidimo iš darbo“. Papildomai pateikiami detalūs sąvokų, naudojamų procese, apibrėžimai:

- ***Karjeros valdymo susitikimas*** – reguliarus susitikimas su darbuotoju, kurio metu dalijamasi atsiliepimais apie jo veiklą ir įmonę, apžvelgiami pasiekimai ir patvirtinama, kad darbuotojas atitinka nurodytą kompetencijų lygį arba yra pasirengęs paaukštinimui.
- ***Tikslų nustatymo susitikimas*** – neprivalomas susitikimas, kuris gali įvykti po karjeros susitikimo arba pasibaigus bandomajam laikotarpiui darbuotojo prašymu. Juo siekiama numatyti, patikslinti arba sumažinti karjeros tikslus.
- ***Bandomojo laikotarpio pabaigos susitikimas*** - susitikimas po trijų mėnesių nuo darbuotojo darbo įmonėje pradžios dienos, kad būtų galima pasidalyti atsiliepimais apie darbuotojo veiklą ir įmonę bei priimti sprendimą ar pratęsti darbo santykius su darbuotoju.
- ***Darbo pradžios data*** – data, kai darbuotojas oficialiai pradėjo dirbti organizacijoje.
- ***SMART*** – tai trumpinys, kuris nurodo kriterijus, kuriais galima vadovautis nustatant darbuotojų veiklos valdymo ir asmeninio tobulėjimo tikslus.
 - S (*specific*) – konkretus;
 - M (*measurable*) – išmatuojamas;
 - A (*achievable*) – pasiekiamas;
 - R (*relevant*) – tinkamas;

- T (*time-bound*) – apibrėžtas laiku.
- **SMART tikslai** – su kompetencijomis ir darbuotojo karjera susiję tikslai, kuriams vadovaujantis SMART akronimu.
- **Kompetencijų matrica** – dokumentas, kuriame aprašyti pareigybių lygiai ir kiekvieno lygio reikalavimai.

Galima pastebėti, kad *karjeros susitikimas* apibūdinamas skirtingai, viena vertus, šiai sąvokai priskiriamas karjeros valdymo proceso atitikmuo, kita vertus (proceso sąvokų apibrėžime) šis apibūdinimas susiaurinamas iki darbuotojo veiklos ir kompetencijų vertinimo ir požiūrio į įmonę analizės. Pagal Dalal ir Akdere (2019) vieningo apibrėžimo trūkumas lemia teorinio talentų valdymo pagrindimo ir rezultatų vertinimo sunkumus (p. 350), tad skirtingi proceso apibrėžimai gali kelti iššūkių praktiniam metodo taikymui.

Proceso dalyviai: dokumentas nurodo, kad karjeros valdyme dalyvauja žmogiškųjų išteklių specialistai, kurių pagrindinis tikslas – padėti organizuoti procesą, rinkti grįžtamąjį ryšį ir aktyviai dalyvauti susitikime, tiesioginis darbuotojo vadovas, kuris yra atsakingas už darbuotojo profesinį augimą ir įgūdžių tobulinimą, darbuotojas, respondentai - bet kuris organizacijos darbuotojas, kuris pateikia atsiliepimus apie karjeros susitikimą turintį darbuotoją, pageidautina iš to paties projekto ar skyriaus, ir skyriaus vadovas (išimtinu atveju), jei darbuotojas pereina į kitą skyrių ar aptariamą svarbiausios profesinio tobulėjimo galimybės įmonėje.

Ivestis: informacijos rinkimui ir sisteminiui naudojamas žmogiškųjų išteklių specialistų kontroliuojamas klausimynas, grįžtamojo ryšio susisteminti duomenys, anksčiau suformuoti SMART tikslai, kompetencijų analizės rezultatai, duomenys, apibendrinantys anksčiau gautą grįžtamąjį ryšį ir karjeros susitikimo duomenis.

Rezultatas: vertinant siekiamus rezultatus, galima matyti kad pagrindinis proceso tikslas yra susijęs su informacijos kaupimu ir saugojimu, o ne darbuotojo kvalifikacijos kėlimo tikslais, ar bendrai – darbuotojo ugdymu. Šiame dokumento skyriuje išskiriami pagrindiniai tikslai yra šie:

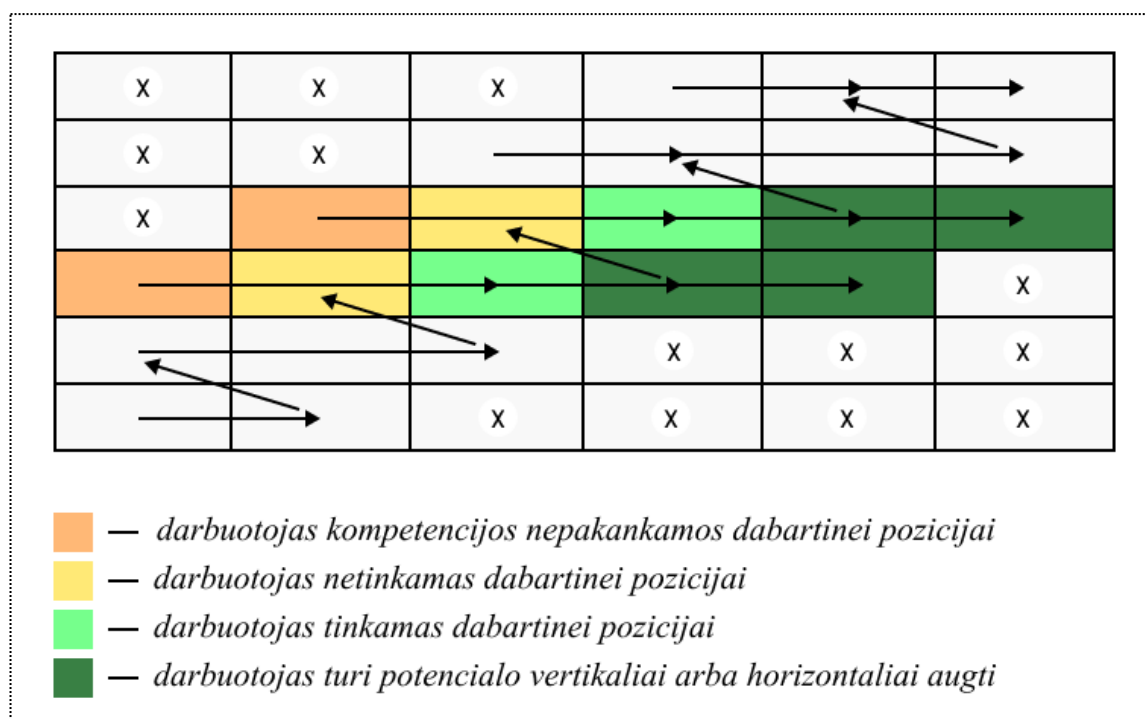
1. Karjeros susitikimo informacija pridedama prie darbuotojo failo;
2. Numatyta kito susitikimo data;
3. Sukuriamas karjeros tikslų dokumentas ir saugomas atskirame darbuotojo/padalinio aplanke;
4. Grįžtamasis ryšys saugomas atskirame darbuotojo/padalinio aplanke.

Kyla klausimas, koks esminis proceso tikslas yra įgyvendinamas ir nuo ko priklauso tikslo pasirinkimas, atsižvelgiant į anksčiau pateiktą informaciją.

Proceso diagrama: dokumente pateiktoje schemeje nurodomos pagrindinės darbuotojo horizontalaus ir vertikalios augimo galimybės (žr. 21 pav.), kurios priklauso nuo darbuotojo veiklos

rezultatų. Nurodoma, kad pagal šią schemą galima nustatyti tam tikrus tikslus darbuotojo karjeros vystymui. Tikslai gali būti trijų tipų:

1. Individualus tobulėjimo planas – kai darbuotojas turi kritinių spragų, trukdančių tinkamai įgyvendinti veiklą. Tokiu atveju darbuotojo karjeros vystymo procesas turėtų būti sustabdytas ir jam turėtų būti sudarytas asmeninis tobulėjimo planas. Jei pasibaigus plano įgyvendinimui problemos išlieka, šie kritiniai trūkumai lemia pažeminimo pareigose arba atleidimo iš darbo procesą. Jei sėkmingai trūkumai pašalinti – darbuotojas gali tęsti savo karjeros vystymo procesą.
2. SMART tikslų formavimas (I) – šie tikslai nustatomi abipusiu susitarimu su darbuotoju ir neturėtų būti privalomi. SMART tikslų formavimas atspindi darbuotojo vertikalios augimo tikslus. Sėkmingai įvykdęs tikslus, darbuotojas gali pretenduoti į kitą pareigybę.
3. SMART tikslų formavimas (II) – tikslai, atspindintys horizontalų darbuotojo augimą įmonėje. Šie tikslai taip pat nėra privalomi ir nustatomi susitarus su darbuotoju. Tuo metu, kai darbuotojas sėkmingai įgyvendina šiuos tikslus, jis gali kreiptis dėl paskyrimo į naujas pareigas.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

21 pav. Karjeros galimybės vertinant kompetencijas

Nurodoma, kad išsilaikymas žaliajoje zonoje yra bendra siekiamybė ir numatytas rezultatas, kai tuo nepakankami veiklos rezultatai yra kritiniai taškai, kurių metu būtina imtis veiksmų, kad būtų galima užtikrinti patenkinamus veiklos rezultatus. Galima pastebėti, kad karjeros galimybes nurodanti schema taip pat orientuota į visus organizacijos darbuotojus, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų. Tai

patvirtina, kad talentų valdymo procesams įgyvendinti taikomas inkliuzyvinis požiūris, garantuojantis ne tik ugdymo galimybes visiems darbuotojams, bet užtikrinantis asmeninio karjeros plano sudarymo galimybę, priklausomai nuo specifinių darbuotojo poreikių.

Proceso žingsniai: dokumentas apibendrina keturių pagrindinių suinteresuotųjų šalių (žmogiškųjų išteklių specialisto, tiesioginio vadovo, darbuotojo ir respondento) veiksmus ir atsakomybes, kurių įgyvendinimas lemia sėkmingą karjeros valdymo proceso įgyvendinimą. Nurodoma, kad žmogiškųjų išteklių specialisto atsakomybės apibendrinamos 7 žingsniais:

1. Numatoma susitikimo data;
2. Pasiruošiama grįžtamojo ryšio rinkimui;
3. Išsiunčiama apklausa ir kitos būtinos formos;
4. Apklauskos pildymo priežiūra;
5. Duomenų rinkimas ir sisteminimas;
6. Karjeros susitikimo organizavimas ir moderavimas;
7. Kito susitikimo datos numatymas.

Šiuo atveju, žmogiškųjų išteklių specialistas atlieka moderatoriaus/administratoriaus rolę ir rūpinasi susitikimo organizavimu bei tinkamu karjeros dokumentų valdymu.

Kalbant apie tiesioginį vadovą, išskiriamos 4 pagrindinės užduotys:

1. Karjeros formos pildymas;
2. SMART tikslų kūrimas ir vertinimas;
3. Informacijos rinkimas ir sisteminimas;
4. Dalyvavimas karjeros susitikime.

Matoma, kad karjeros valdyme vadovo veiksmai, tiesiogiai nukreipti į tolimesnius darbuotojo veiksmus kalbant apie karjeros vystymą, yra grįžtamojo ryšio formų pildymas ir SMART tikslų nustatymas ir vertinimas. Kalbant apie darbuotojų ugdymą, vadovas nėra įtraukiamas į mokymų planavimo procesą ar tiesioginį ugdymo rezultatų vertinimą.

Vertinant darbuotojo atsakomybes, išskiriami 5 veiksmai, kurie tiesiogiai veikia karjeros vystymo procesą:

1. SMART tikslų kūrimo susitikimo iniciavimas;
2. Karjeros formos pildymas;
3. SMART tikslų kūrimas;
4. Dalyvavimas karjeros susitikime;
5. Dokumentų saugojimas asmeniniame/padalinio aplanke.

Išryškėja darbuotojo iniciatyvos reikšmė karjeros valdymo susitikime – jei darbuotojas neinicijuoja SMART tikslų kūrimo sesijos – tikslai nėra kuriami. Kyla klausimas, ar karjeros valdymo susitikimas įgyvendinamas ir nekuriant tikslų, ar vis tik jie yra neatsiejama proceso dalis, ir be jos

susitikimas neįvyksta. Tai reikštų, kad organizacija suteikia galimybes karjeros vystymui, tačiau darbuotojas turi prie to prisidėti išreikšdamas norą vystyti savo karjerą ir aktyviai dalyvauti tolimesniame procese.

Paskutinė suinteresuota šalis – respondentai – turi tik vieną pagrindinę atsakomybę. Tai yra karjeros formų pildymas suteikiant išsamų grįžtamąjį ryšį apie darbuotoją. Detalus procesas ir jo eiga pateikiama 1 priede.

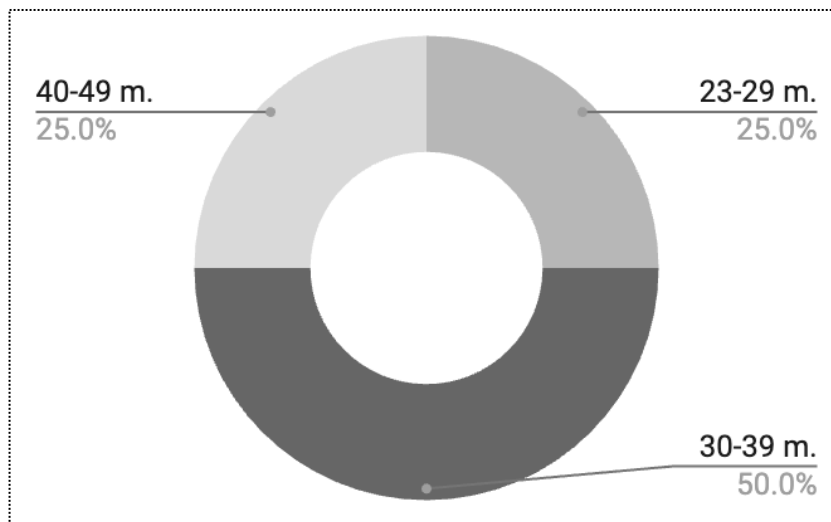
Galima apibendrinti, kad proceso pradžios taškas yra bandomojo laikotarpio pabaiga, tačiau bandomojo proceso dokumentai yra vis dar vystomi ir apjungtas, bendrai taikomas procesų aprašymas neegzistuoja. Taip pat, jungtinė karjeros vystymo dalis – grįžtamojo ryšio susitikimai, informacijos rinkimas ir sisteminimas – yra tik kuriami ir pateikiamas pirminis dokumento variantas nedera su pagrindiniu karjeros valdymo dokumentu – grįžtamojo ryšio rinkimo procesas nurodo, kad žmogiškųjų išteklių specialisto dalyvavimas nėra būtinas, tačiau nepateikia alternatyvių proceso įgyvendinimo galimybių, jei pagrindiniai jo dalyviai yra tiesioginis vadovas ir darbuotojas. Tuo tarpu karjeros valdymo procesas nurodo, kad žmogiškųjų išteklių specialisto dalyvavimas įgyvendinant numatytus veiksmus yra neatsiejama proceso dalis, ir organizacine prasme, žmogiškųjų išteklių specialistai turi daugiausia atsakomybių įgyvendinant karjeros valdymą. Nurodyti neatitikimai gali lemti neteisingas proceso interpretacijas ir trūkumus įgyvendinant procesą, o tai gali neigiamai paveikti karjeros valdymo rezultatus ir veiksmingumą.

3.2. Kiekybinis tyrimas. Specialistų požiūris į talentų valdymą organizacijoje X

Siekiant suprasti organizacijos darbuotojų veiklos ypatumus talentų valdymo kontekste buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrime buvo apklausiami tik žmogiškųjų išteklių specialistai, nes būtent jie taiko procesą praktikoje, bendrauja su darbuotojais ir jų vadovais, bei valdo kitus su darbuotojais susijusius procesus. Apklausa buvo vykdoma nuotoliniu būdu, naudojant *Google Forms*, užduodant 14 įvairaus tipo klausimų – uždarų, pusiau atvirų ir atvirų. Apklausa buvo vykdoma Balandžio 17-21 dienomis, iš tuo metu dirbusių 4 žmogiškųjų išteklių specialistų į apklausą atsakė 4, kas sudaro 100% darbuotojų. Tyrimo klausimynas buvo pateiktas lietuvių ir anglų kalbomis atsižvelgiant į įmonėje naudojamą pagrindinę anglų kalbą ir turint omenyje, kad lietuvių kalba gali būti artimesnė Lietuvoje dirbantiems asmenims. Tyrimo klausimynai nurodomi 2 (klausimynas lietuvių kalba) ir 3 (klausimynas anglų kalba) prieduose.

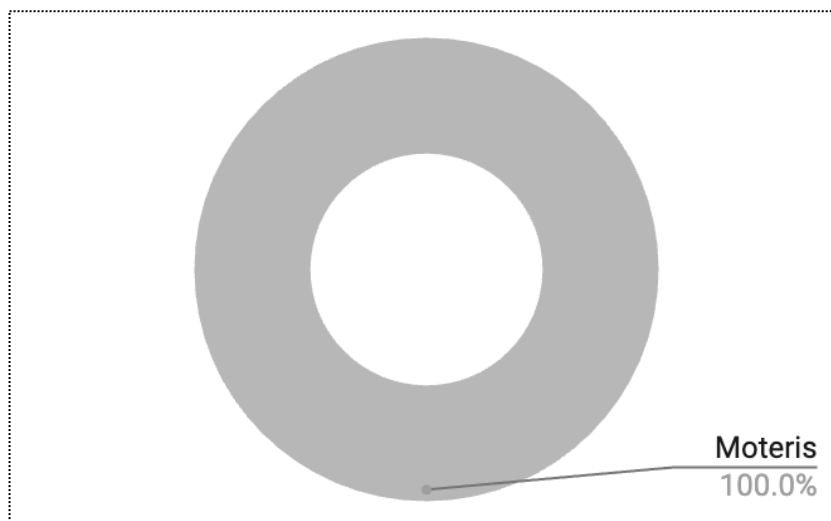
Pirmiausia, respondentams buvo užduoti 4 demografiniai klausimai, siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių specialistų amžių, lytį, darbo stažą įmonėje ir šalį, kurioje jie gyvena. Šiais klausimais siekiama atskleisti įtaką talentų valdymui turinčius aspektus ir patikrinti, ar išryškėja praktiniai proceso taikymo skirtumai dėl šalies, amžiaus, darbo patirties organizacijoje ir lyties.

Vertinant lytį, atsakymai nurodė, kad visi darbuotojai (100%) yra moterys, tad į šį aspektą tyrime papildomai nebus atsižvelgta. Kalbant apie amžių – didžioji dalis respondentų (50%) buvo 30-39 m. amžiaus grupėje, likę respondentai pasiskirstė tolygiai, atitinkamai užimdami 40-49 m. ir 23-29 m. amžiaus kategorijas (po vieną asmenį).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

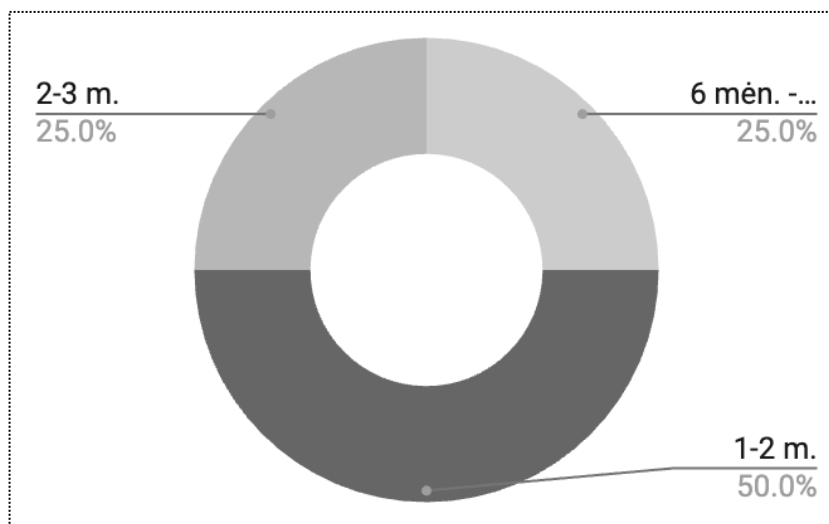
22 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų amžius



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

23 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų lytis

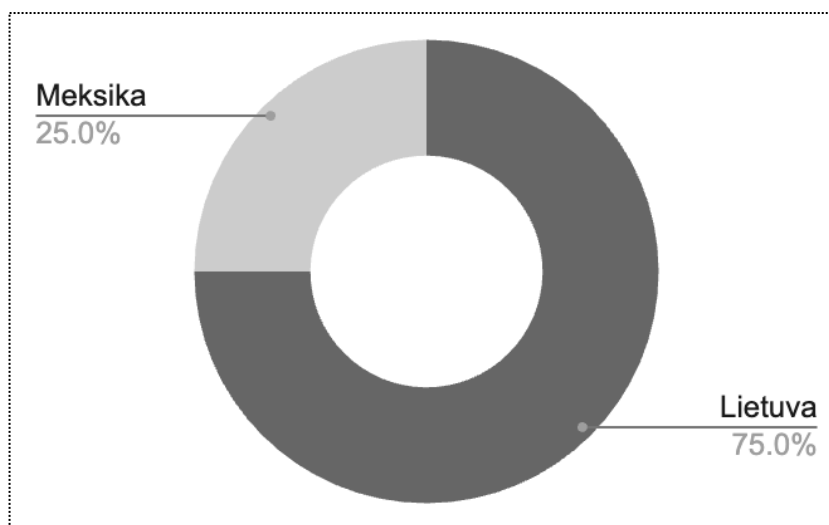
Toliau buvo vertinamas darbuotojų stažas tiriamoje organizacijoje siekiant įvertinti, ar talentų valdymo procesų įgyvendinimui patirtis organizacijoje turi įtakos. Atsakymai parodė, kad dauguma (50%) specialistų įmonėje dirba 1-2 metus. Kiti atsakymai atskleidė, kad vienas specialistas dirba įmonėje nuo 6 mėnesių iki metų, o ilgiausiai dirbantis specialistas įmonėje dirba nuo 2 iki 3 metų.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

24 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų darbo stažas organizacijoje

Paskutinis klausimas buvo susijęs su šalimi, kurioje šiuo metu darbuotojas gyvena. Atsakymai atskleidė, kad dauguma specialistų šiuo metu gyvena Lietuvoje (75%), ir vienas specialistas gyvena Meksikoje.

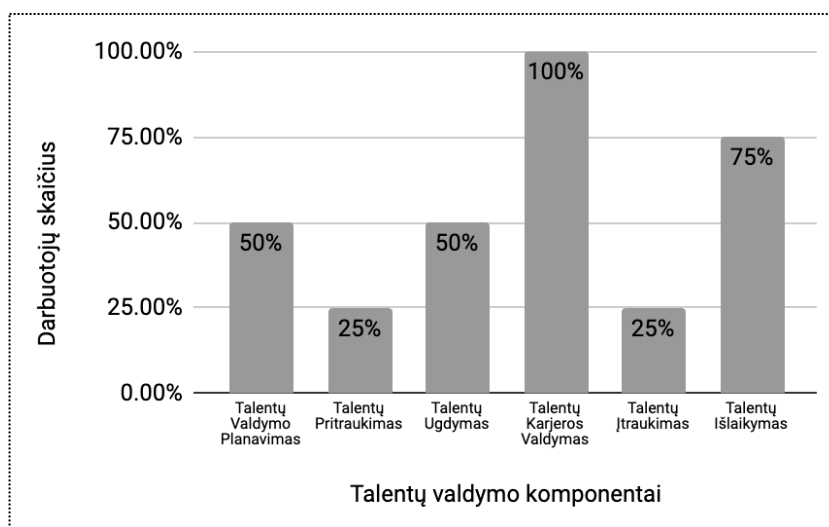


Šaltinis: sudaryta darbo autorės

25 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal šalį

Sekantis klausimas buvo susijęs su atliekama veikla talentų valdymo kontekste. Klausimas buvo parengtas atsižvelgiant į Shahi ir kt. (2020), Lobanova (2019), Kwong ir Jang (2021) apibūdinamus talentų valdymo komponentus – talentų valdymo planavimą, pritraukimą, ugdymą, karjeros valdymą ir išlaikymą. Atsakymai atskleidė, kad visi žmogiškųjų išteklių specialistai įsitraukia į talentų karjeros valdymą (žr. 26 pav.), tad galima teigti, kad šis aspektas yra svarbiausias ir specialistai į jį įsitraukia nuo darbo pradžios, atsižvelgiant į tai, kad vienas darbuotojas įmonėje dirba iki nuo 6 mėn. iki metų (žr. 24

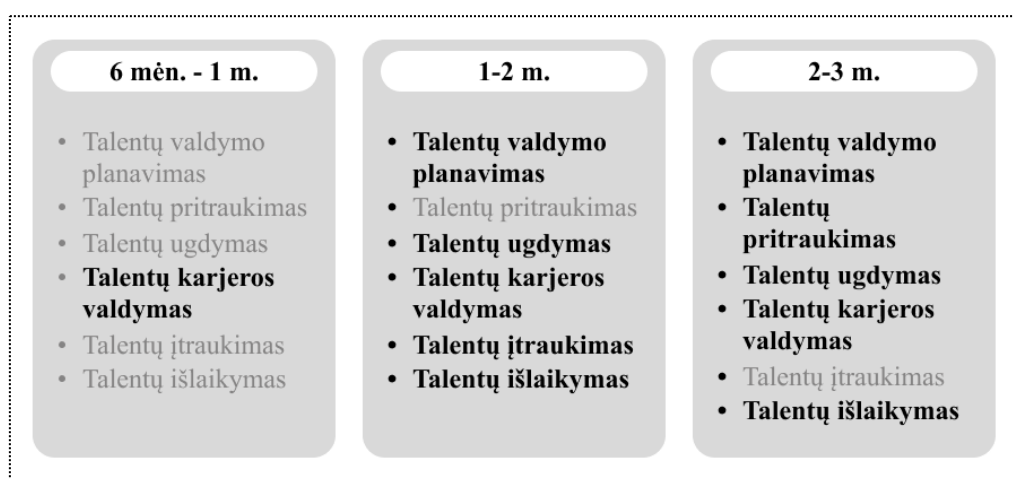
pav.), tačiau kiti aspektai ir jų įgyvendinimas nėra atliekamas visų darbuotojų. Mažiausiai darbuotojų (25%) dirba su talentų pritraukimu ir įtraukimu, 2 darbuotojai nurodė, kad vykdo talentų valdymo planavimą ir 3 iš 4 darbuotojų valdo talentų išlaikymo procesus.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

26 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų atliekamų talentų valdymo funkcijų palyginimas

Siekiant išsiaiškinti, ar talentų valdymui turi įtakos darbuotojų stažas buvo palyginti šie aspektai: talentų valdymo komponentai ir laikas, kurį darbuotojas praleido organizacijoje (žr. 27 pav.). Galima matyti, kad trumpiausią darbo stažą turintis darbuotojas vykdo tik vieną talentų valdymo veiklą, kai tuo tarpu kiti darbuotojai įgyvendina po 5 iš 6 talentų valdymo komponentų ir taip užtikrina pilną proceso įgyvendinimą, nes veiklos, kurių jie neatlieka nėra tapačios, tad veiklos persidengia ir taip išlaikomas talentų valdymo įgyvendinimo nuoseklumas.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

27 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų atliekama veikla atsižvelgiant į darbo stažą

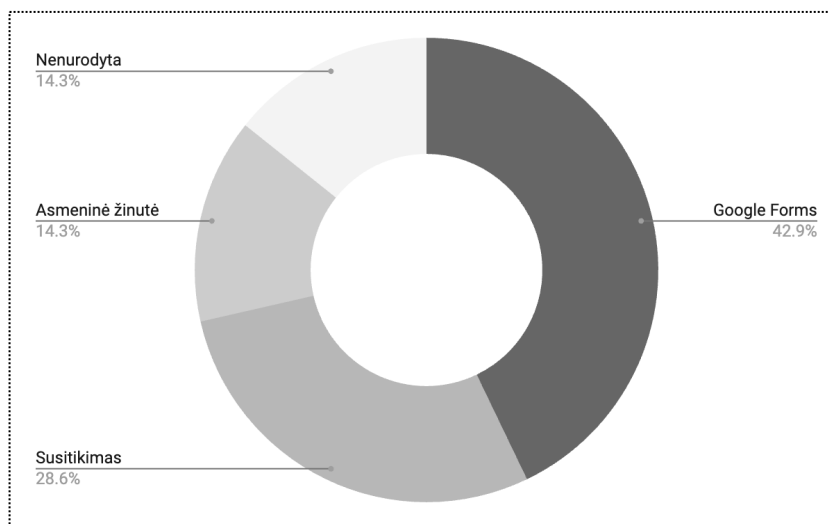
Toliau buvo vertinamas bandomojo laikotarpio pabaigos susitikimo turinys, nes jis neaptiriamas talentų valdymo dokumentuose ir, nepaisant to, išlieka itin svarbiu talentų valdymo procesu, nes yra jo pradžios taškas. Atsakymai buvo vertinami atsižvelgiant į kiekvieną žmogiškųjų specialistą atskirai, nes taip galima matyti, ar visi darbuotojai patiria vieningą ir tolygų procesą. Analizuojant atsakymus (žr. 4 priedą) paaiškėjo, kad esminis bandomojo laikotarpio pabaigos susitikimo aspektas yra grįžtamojo ryšio rinkimas, ir specialistai patikslino, kad pagrindinė tam naudojama priemonė yra apklausa, kuri naudojama išsiaiškinti darbuotojo, jo tiesioginio vadovo ir kolegų ar kitų suinteresuotų šalių grįžtamąjį ryšį. Kaip papildomai analizuojami aspektai išsiskyrė darbo rezultatų vertinimas ir organizacijos vertinimas iš darbuotojo perspektyvos. Tai, kokius elementus įgyvendina darbuotojai galima matyti 1 lentelėje. Pastebėta, kad tik vienas darbuotojas užtikrina visų aspektų analizavimą, kai tuo tarpu kiti darbuotojai pažymėjo, jog praleidžia darbuotojo apklausos aspektus ir gilinaisi į vadovo bei kolegų atsakymus (*E1*), arba neįgyvendina kolegų ar suinteresuotų šalių apklausos ir daugiausia dėmesio skiria darbuotojo ir vadovo apklausai (*E2*, *E4*), tad įvardintas kaip svarbus, tačiau netolygiai (50% specialistų) įgyvendinamas komponentas yra kolegų apklausa. Galima teigti, kad jei žmogiškųjų išteklių specialistai tolygiai pasiskirsto bandomojo laikotarpio pabaigos pokalbių valdymo atsakomybę, pusė darbuotojų nesulaukia grįžtamojo ryšio iš kolegų o 25% darbuotojų nepasidalina išsamiu požiūriu apie savo atliekamą darbą ir jo neįvertina, tačiau sulaukia komentarų iš tiesioginio vadovo ir kolegų.

1 lentelė. Bandomojo laikotarpio pabaigos susitikimo turinio aspektai

	<i>Darbuotojo apklausa</i>	<i>Tiesioginio vadovo apklausa</i>	<i>Kolegų apklausa</i>	<i>Darbo rezultatų vertinimas</i>	<i>Organizacijos vertinimas</i>
<i>E1</i>	+	+	+	+	+
<i>E2</i>	+	+	-	+	+
<i>E3</i>	-	+	+	+	+
<i>E4</i>	+	+	-	+	+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis

Toliau buvo analizuotas grįžtamojo ryšio valdymo procesas, nes jis apima ne tik bandomojo laikotarpio pabaigos vertinimą, bet ir yra itin svarbi dokumentuose aprašyto talentų valdymo modelio dalis (žr. 1 priedą). Anketoje buvo klausama kokios priemonės naudojamos validžiam grįžtamojo ryšio gavimui, turint omenyje tai, kad specialistai dirba iš Lietuvos ir Meksikos, o organizacijos darbuotojai dirba 5 pagrindinėse skirtingose šalyse (Lietuvoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose, Vokietijoje ir Meksikoje, pagal organizacijos internetinės svetainės duomenis) ir kaip užtikrinamas grįžtamojo ryšio tikslumas/pritaikomumas. Apibendrinti specialistų atsakymai pateikiami 28 pav. Daugiausia specialistų (42%) pasirinko *Google Forms* naudojimą, antras pagal dažnumą pateiktas atsakymas buvo susitikimas (virtualiai arba gyvai), mažiausiai respondentų pasirinko asmenines žinutes ir vienas specialistas nenurodė, kokios priemonės naudojamos grįžtamojo ryšio rinkimui.

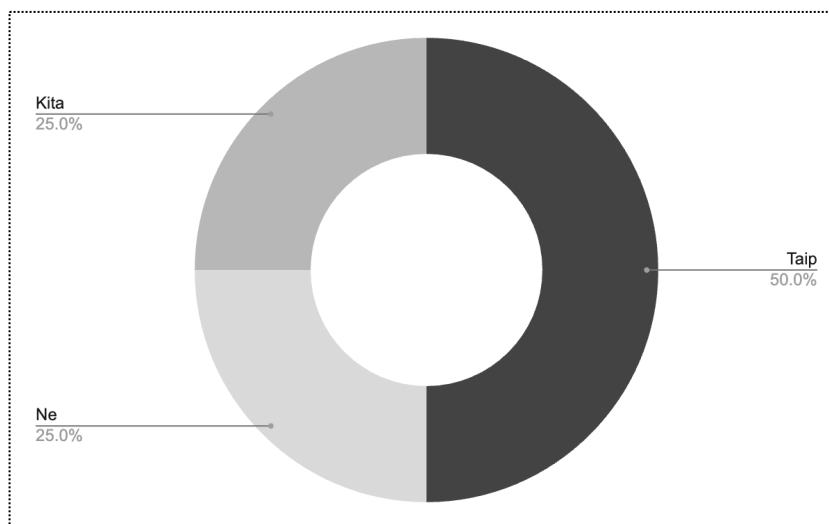


Šaltinis: sudaryta darbo autorės

28 pav. Grįžtamojo ryšio rinkimo priemonės

Kalbant apie gautų duomenų validumą, specialistai išskyrė duomenų analizės aspektą vertinant kiekybinius rezultatus naudojant *Excel* programa apdorotus duomenis ir palyginant juos su anksčiau gautais rezultatais (*E1*), ir analizuoja užpildytus klausimynus (*Google Forms*) klausimynus bei pateikia papildomus klausimus, jei reikia patikslinimo ar daugiau informacijos (*E3*, *E4*) (žr. 4 priedą). Galima matyti, kad grįžtamojo proceso įgyvendinimas skiriasi ir priklauso nuo asmeninio žmogiškųjų išteklių specialistų pasirinkimo., tačiau dažniausiai naudojami duomenų rinkimo būdai – *Google Forms*, o dažniausias duomenų validumo ir pritaikomumo užtikrinimo būdas – gautų klausimynų vertinimas ir papildomų klausimų pateikimas.

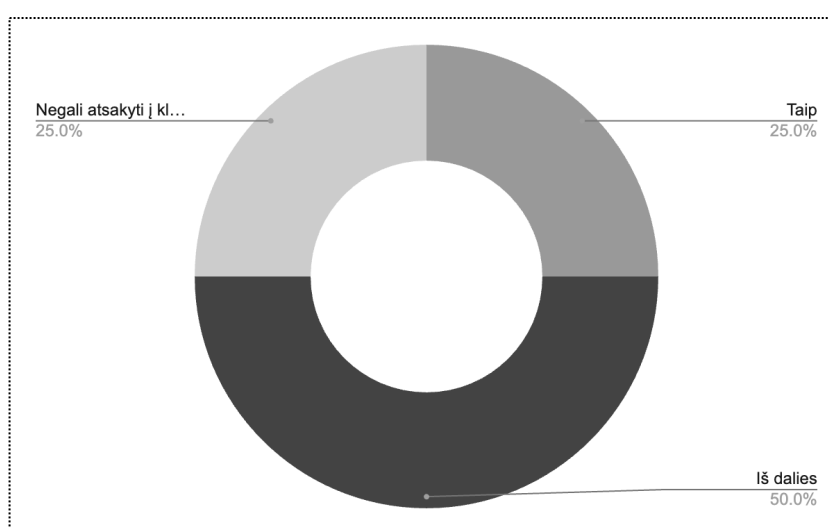
Išanalizavus grįžtamojo ryšio gavimo procesą buvo siekta išsiaiškinti lūkesčių ir numatytų tikslų derėjimą su organizacijos poreikiais. Respondentams buvo pateiktas pusiau atviras klausimas su galimybe įrašyti savo atsakymą. Vienas iš respondentų pasirinko būtent šį variantą ir patikslino, jog kol kas į klausimą negali atsakyti dėl to, kad dar neteko vertinti darbuotojų tikslų (žr. 4 priedą). Bendrą atsakymų pasiskirstymą galima matyti 29 pav., kuriame atskleidžiama, kad pusės darbuotojų tikslai dera su organizaciniais tikslais, tačiau pažymima, kad 25% darbuotojų kuria tikslus ir vysto karjeros kryptį nederančią su organizaciniais poreikiais, o tai savo ruožtu gali kelti iššūkių įgyvendinant talentų valdymą, nes pasak Ott ir kt. (2018) darbdavio prekės ženklo aspektas yra tiesiogiai veikiamas talentų ir atvirškčiai. Kai nauji talentai įsitraukia, jie tampa organizacijos prekės ženklo ambasadoriais ir pradeda propaguoti kitus talentingus narius iš savo išorinių tinklų, kad jie taip pat ateitų dirbti į organizaciją (p. 18), tad tai kuria abipusę priklausomybę ir vertę. Be to, Singh ir Sabharwal (2020) pateiktame talentų ugdymo modelyje nurodoma, kad talentas ir jo ugdymas visuomet priklauso nuo organizacijos konteksto (p. 14).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

29 pav. Darbuotojų tikslų suderinimas su organizacijos poreikiais

Toliau buvo analizuota tiesioginių vadovų įtaka talentų valdymo įgyvendinimui. Respondentai buvo klausiami, ar vadovai aktyviai dalyvauja karjeros vystymo susitikimuose ir įgyvendina numatytas atsakomybes. Gauti atsakymai atskleidžia, kad didžioji vadovų dalis ne visada įsitraukia/įgyvendina numatytus karjeros valdymo aspektus (žr. 30 pav.) Vienas specialistas nurodė, kad ne visi vadovai tiesiogiai dirba su darbuotoju ir tai sukuria tam tikrą barjerą, o dėl to procesas tampa formalumu. Taip pat paminima, kad kartais kalbos barjeras tiesiogiai daro neigiamą įtaką karjeros valdymo sėkmei (*E1*). Kitas žmogiškųjų išteklių specialistas nurodo, kad vadovo įsitraukimas priklauso nuo noro dalyvauti procese ir tuo metu atliekamos veiklos (*E2*). Vienas respondentas negalėjo atsakyti į klausimą dėl patirties valdant procesą stokos, ir taip pat vienas respondentas nurodė, kad vadovai yra įsitraukę.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

30 pav. Vadovų įsitraukimas į karjeros valdymo procesus

Apibendrinant gautus rezultatus vertinant vadovų įsitraukimą galima teigti, kad vadovai įsitraukia ne visuomet ir tam įtaką daro tuo metu atliekama veikla, kultūrinis kontekstas (kalba) ir santykis su darbuotoju. Pagal Whysall ir kt. (2019), talentų valdymo metodų įgyvendinimas priklauso nuo vadovų įsitraukimo ir nuoseklaus procesų laikymosi – vidurinės grandies vadovai turi didelę strateginę vertę ir veiklos diferenciacijos potencialą, nes jie atlieka lemiamą vaidmenį veiksmingai valdant pokyčius ir ugdant darbuotojus (p. 127), tad būtina užtikrinti garantuotą vadovų įsitraukimą ir apgalvoti, kaip talentų valdymo modelis galėtų būti papildytas/patobulintas.

Toliau buvo analizuotas talentų ugdymo organizavimas, nes organizacijos talentų valdymo modelis (žr. 1 priedą) neatskleidžia detalaus darbuotojų ugdymo plano, papildomi dokumentai tik kuriami. be to, neaiškios procese dalyvaujančių šalių atsakomybės siekiant skatinti/valdyti darbuotojų tobulėjimą. Gauti žmogiškųjų išteklių specialistų atsakymai nebuvo vieningi, jų pasiskirstymas pateikiamas 2 lentelėje. Analizuojami trijų specialistų atsakymai, nes vienas specialistas neatsakė į klausimą dėl patirties stokos.

2 lentelė. Darbuotojų ugdymo proceso įgyvendinimas

	<i>Ugdymo proceso įgyvendinimas ir priežiūra (vadovas)</i>	<i>Kuriami SMART tikslai (vadovas ir darbuotojas)</i>	<i>Karjeros valdymo susitikimas (vadovas, darbuotojas, žmogiškųjų išteklių specialistas)</i>
<i>E1</i>	+	+	+
<i>E2</i>	+	+	+
<i>E4</i>		+	+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis

Galima matyti, kad žmogiškųjų išteklių specialistai darbuotojų ugdymo procesą išskiria į 3 dalis: ugdymo įgyvendinimas ir priežiūra, kurią valdo tiesioginis vadovas, SMART tikslų kūrimas, į kurį įsitraukia vadovas ir darbuotojas, ir karjeros valdymo susitikimas, kuriuo metu renkamas grįžtamasis ryšys ir įvertinami bendri veiklos rezultatai. Kalbant apie ugdymo įgyvendinimą, 2 specialistai nurodė, kad visi išskirti elementai yra įgyvendinami, tačiau vienas specialistas neįvardino, jog vadovai prižiūri proceso įgyvendinimą, nurodoma, kad vadovai tik padeda sukurti tikslus ir dalyvauja karjeros valdymo susitikime. Įvardinti procesai nedera, o atsižvelgiant į anksčiau gautus rezultatus apie vadovų įsitraukimą galima apibendrinti, kad vadovų atsakomybės talentų valdymo procese nėra vieningai įgyvendinamos.

Toliau buvo analizuotas žmogiškųjų išteklių specialistų požiūris į talentų valdymo proceso sėkmę, buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai padeda suprasti, kad karjeros vystymo susitikimai yra naudingi ir daro teigiamą įtaką darbuotojams ir organizacijai. Žmogiškųjų išteklių specialistų įvardinti veiksniai pateikiami 3 lentelėje.

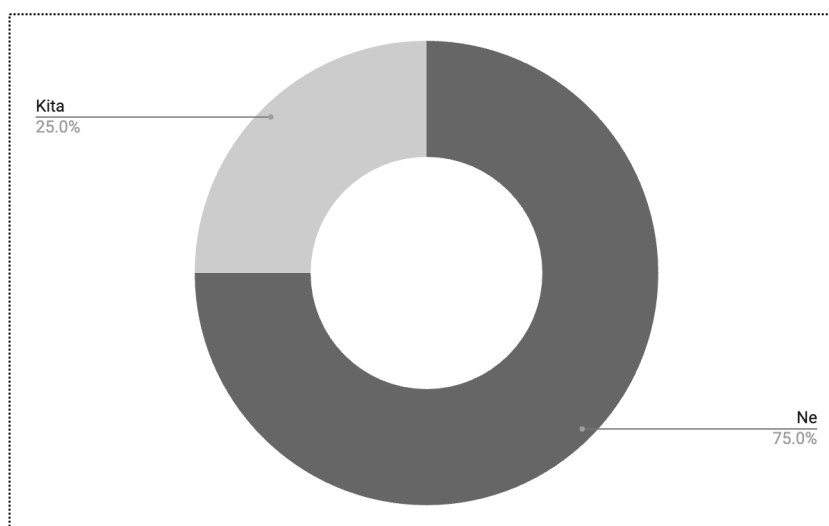
3 lentelė. Karjeros vystymo susitikimų nauda

	<i>Grįžtamasis darbuotojų ryšys</i>	<i>Karjeros valdymo tęstinumas, įsitraukimas</i>	<i>Organizacinio klimato vertinimas</i>	<i>Darbuotojų išlaikymo rodikliai</i>
<i>E1</i>	+	+		
<i>E2</i>	+			
<i>E3</i>	+	+	+	
<i>E4</i>	+			+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis

Specialistai išskyrė 4 pagrindinius veiksnius, kurie padeda įvertinti proceso įgyvendinimo naudą. Tai 1) tiesioginis grįžtamasis ryšys, 2) Karjeros valdymo tęstinumas ir aktyvus įsitraukimas, 3) organizacinio klimato vertinimas ir 4) darbuotojų išlaikymo organizacijoje rodikliai, tačiau individualiai pasirenkami specialistų kriterijai nesutampa. Kaip dažniausiai naudojami kriterijai išsiskyrė įsitraukimas ir tęsiamas karjeros valdymas ir tiesioginio grįžtamojo ryšio vertinimas, o kaip mažiausiai naudojamas kriterijus buvo pasirinktas vienintelis kiekybinis rodiklis – talentų išlaikymas – kurį išskyrė vienas specialistas (*E4*). Nepaisant to, kad išryškėja naudojamų rodiklių tendencijos, vertinimas nėra nuoseklus ir pagrįstas, vieningai taikomas visiems organizacijos darbuotojams.

Kitas klausimas analizavo karjeros įgyvendinimo susitikimų nuoseklumą bendrąja prasme, vertinant ar oficialus karjeros valdymo modelis tiksliai taikomas praktinėje veikloje. Pateiktas klausimas buvo pusiau atviras, leidžiantis įrašyti savo atsakymo variantą. Specialistų atsakymas pasiskirstė nuosekliai, tai galima matyti 31 pav.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

31 pav. Karjeros susitikimų įgyvendinimo nuoseklumas lyginant su oficialiu modeliu

Dauguma specialistų (75%) nurodė, kad karjeros valdymo susitikimai nėra įgyvendinami nuosekliai. Vienas specialistas (*E4*) patikslino, kad lankstumas ir situacijos vertinimas, leidžia pakeisti

įprastą eigą, kad ji būtų veiksminga vadovams ir darbuotojams, tad taip pat pritaria, jog procesas įgyvendinamas nenuosekliai ir ne pagal numatytą modelį, tačiau neapibrėžia to kaip neigiamo aspekto, trukdančio sistemingai įgyvendinti talentų valdymo procesus.

Toliau buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie karjeros susitikimus. Žmogiškųjų išteklių specialistai aktyviai įsitraukia į grįžtamojo ryšio valdymo procesus, todėl buvo pasitikėta jų nuomone ir klausama, koks grįžtamasis ryšys suteikiamas būtent jiems. Visi specialistai atskleidė, kad darbuotojai karjeros vystymo susitikimus vertina teigiamai ir patikslino (*E1, E3, E4*), kad vertingiausia šio proceso dalis yra gaunamas išplėstinis grįžtamasis ryšys iš tiesioginio vadovo ir kolegų, kuris padeda įvertinti asmenines stiprybes ir silpnybes. Tikslūs specialistų atsakymai pateikiami 4 priede.

Paskutinis klausimas buvo susijęs su asmeniniu specialistų proceso vertinimu ir talentų valdymo proceso tobulinimo galimybės, atsižvelgiant į tai, kad jiems tenka daugiausiai atsakomybių įgyvendinant šį procesą. Apibendrinti specialistų pasiūlymai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Karjeros valdymo tobulinimas

	<i>Sieti su organizacijos strategija</i>	<i>Sieti su darbo vietų žemėlapiu</i>	<i>Sukurti tikslus veiklos vertinimo rodiklius</i>	<i>Sieti su kompetencijų matrica</i>	<i>Pridėti rekomendacijas</i>	<i>Nieko nekeisti</i>
<i>E1</i>	+					
<i>E2</i>						+
<i>E3</i>		+	+	+		
<i>E4</i>					+	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis

Galima matyti, kad kiekvienas specialistas vertino proceso tobulinimo galimybes skirtingai ir vieningų išvalgų pateikta nebuvo. Daugiausia pasiūlymų pateikė Specialistas *E3*, nurodydamas, kad karjeros valdymą būtina sieti su darbo vietų žemėlapiu, taip susiejant tobulėjimo veiklą su organizacijos pajėgumu suteikti karjeros galimybes, sukurti tikslus veiklos vertinimo rodiklius ir atsižvelgti į kompetencijų matricą. Originalus modelis kompetencijų matricą įvardina kaip vieną iš esminių aspektų karjeros valdyme, tačiau atsakyme matoma, kad šis žmogiškųjų išteklių specialistas nemato kompetencijų matricos pritaikomumo įgyvendinant modelį. Vienas respondentas nurodė, kad projektas turėtų ir bus siejamas su organizacijos strategija, ir likęs respondentas tobulino galimybių nepateikė, teigdamas kad dabar įgyvendinimas procesas yra tinkamas ir veiksmingas.

3.3. Tyrimo apibendrinimas

Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kaip ir kokie talentų valdymo procesai taikomi organizacijoje X ir pateikti talentų valdymo procesų tobulinimo galimybes. Tikslui pasiekti buvo pasirinktas mišrus empirinis tyrimas, apjungiantis kokybinį ir kiekybinį tyrimus, taikant dokumentų analizės ir apklausos metodus. Kokybinis tyrimas leido išanalizuoti pirminius šaltinius, kuriais grindžiamas talentų valdymas organizacijoje X – proceso eigą, dalyvaujančias šalis, priskirtas atsakomybes, siekiamus rezultatus ir proceso egzistavimo priežastis. Tuo tarpu specialistų apklausa leido įvertinti proceso praktinį įgyvendinimo ypatumus.

Pirmiausia buvo tiriami organizacijos X talentų valdymo dokumentai. Tyrimas parodė, kad organizacijoje siekiama įgyvendinti inkliuzyvinį talentų ugdymo modelį, kuris siekia įtraukti visus darbuotojus, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų ir darbo stažo. Karjeros valdymo modeliu siekiama užtikrinti nuoseklų karjeros valdymą, kuris grindžiamas kompetencijų ir įgūdžių ugdymu ir vertinimu pasitelkiant veiklos rezultatus ir grįžtamojo ryšio teikimą, mažinti darbuotojų kaitą ir užtikrinti darbuotojų išlaikymą organizacijoje suteikiant karjeros plėtojimo galimybes, bei užtikrinti siekiamus veiklos rezultatus, kuris yra tiesiogiai susijęs su nuosekliu karjeros valdymu ir įgūdžių tobulinimu.

Talentų valdymo modelis buvo patvirtintas suinteresuotų šalių ir taikomas organizacijoje, tačiau tam tikri susiję dokumentai nebuvo paruošti – tai baigiamojo laikotarpio vertinimo procesas, grįžtamojo ryšio vertinimo procesas, darbuotojų ugdymo procesas ir pažeminimo ar paaukštinimo pareigose procesas, tad daugiausia buvo gilinamasi į karjeros valdymo procesą ir jo aprašymą. Buvo pastebėta, kad *karjeros susitikimas* apibūdinamas skirtingai, viena vertus, šiai sąvokai priskiriamas karjeros valdymo proceso atitikmuo, kita vertus (proceso sąvokų apibrėžime) šis apibūdinimas susiaurinamas iki darbuotojo veiklos ir kompetencijų vertinimo ir požiūrio į įmonę analizės. Analizuojant vystomus karjeros susitikimo proceso dokumentus buvo pastebėta, kad susitikimas organizuojamas atsižvelgiant į kompetencijų matricą – pareigybei priskirtas kompetencijas ir grįžtamąjį ryšį, gautą iš kolegų ir kitų suinteresuotų šalių. Pokalbio metu, atsižvelgiant į kompetencijas ir grįžtamąjį ryšį, numatomi karjeros ugdymo tikslai arba veiksmai, kurių bus imtasi jei darbuotojas neatitinka lūkesčių arba juos viršija. Proceso aprašymas patikslina, kad kiekvienas darbuotojas turi horizontalaus ir vertikalaus kompetencijų plėtojimo galimybes.

Kalbant apie procese dalyvaujančias šalis, karjeros valdyme dalyvauja žmoniškųjų išteklių specialistai, kurių pagrindinis tikslas – padėti organizuoti procesą, rinkti grįžtamąjį ryšį ir aktyviai dalyvauti susitikime, tiesioginis darbuotojo vadovas, kuris yra atsakingas už darbuotojo profesinį augimą ir įgūdžių tobulinimą, respondentai – bet kuris organizacijos darbuotojas, kuris pateikia atsiliepimus apie karjeros susitikimą turintį darbuotoją, pageidautina iš to paties projekto ar skyriaus, skyriaus vadovas

(išimtinu atveju), jei darbuotojas pereina į kitą skyrių ar aptariamą svarbiausios profesinio tobulėjimo galimybės įmonėje, ir darbuotojas, kuris inicijuoja karjeros valdymo procesą.

Galima apibendrinti, kad dokumentuose pateikiamo proceso pradžios taškas yra bandomojo laikotarpio pabaiga, tačiau šio proceso dokumentai yra vis dar vystomi ir apjungtas, bendrai taikomas procesų aprašymas neegzistuoja. Taip pat, jungtinė karjeros vystymo dalis – grįžtamojo ryšio susitikimai, informacijos rinkimas ir sisteminimas – yra tik kuriami ir pateikiamas pirminis dokumento variantas nederą su pagrindiniu karjeros valdymo dokumentu – grįžtamojo ryšio rinkimo procesas nurodo, kad žmogiškųjų išteklių specialisto dalyvavimas nėra būtinas, tačiau nepateikia alternatyvių proceso įgyvendinimo galimybių, jei pagrindiniai jo dalyviai yra tiesioginis vadovas ir darbuotojas. Tuo tarpu, karjeros valdymo procesas nurodo, kad žmogiškųjų išteklių specialisto dalyvavimas įgyvendinant numatytus veiksmus yra neatsiejama proceso dalis, ir organizacine prasme, žmogiškųjų išteklių specialistai turi daugiausia atsakomybių įgyvendinant karjeros valdymą.

Toliau buvo tiriami žmogiškųjų išteklių specialistų veiklos įgyvendinant talentų valymo procesą ypatumai. Apklausa parodė, kad talentų valdymo procesų įgyvendinimas priklauso nuo darbuotojo stažo organizacijoje – kuo ilgiau darbuotojas dirba, tuo daugiau procesų įgyvendina. Grįžtamojo proceso įgyvendinimas skiriasi ir priklauso nuo asmeninio žmogiškųjų išteklių specialistų pasirinkimo, dažniausiai naudojami duomenų rinkimo būdai – *Google Forms*, o dažniausias duomenų validumo ir pritaikomumo užtikrinimo būdas – gautų klausimynų vertinimas ir papildomų klausimų pateikimas.

Vertinant bandomojo laikotarpio vertinimo procesą pastebėta, kad bandomojo laikotarpio pabaigos susitikimo pagrindinis aspektas yra grįžtamojo ryšio rinkimas, o pagrindinė tam naudojama priemonė yra apklausa, kuri naudojama išsiaiškinti darbuotojo, jo tiesioginio vadovo ir kolegų ar kitų suinteresuotų šalių grįžtamąjį ryšį.

Pereinant prie tolimesnių talentų valdymo aspektų, išsiaiškinta, kad darbuotojų tikslai ne visuomet dera su organizacijos poreikiais ir tikslais, taip pat, kad vadovai įsitraukia ne visuomet ir tam įtaką daro tuo metu atliekama veikla, kultūrinis kontekstas (kalba) ir santykis su darbuotoju. Dokumentuose įvardintas ugdymo procesas taip pat nederą su praktine veikla – specialistų nuomonės išsiskyrė pažymint kad ugdymo elementai yra įgyvendinami (tikslų nustatymas, karjeros susitikimas ir vadovų įsitraukimas į ugdymo procesų įgyvendinimą), iš dalies, nes vienas specialistas neįvardino, jog vadovai prižiūri proceso įgyvendinimą, nurodoma, kad vadovai tik padeda sukurti tikslus ir dalyvauja karjeros valdymo susitikime. Specialistai taip pat pažymi, kad ne tik darbuotojų ugdymas nėra įgyvendinamas nuosekliai, tačiau nenuoseklumas apibūdina ir pagrindinio talentų valdymo proceso įgyvendinimą, tačiau tai nėra vertinama neigiamai, teigiama, kad lankstumas gali padėti užtikrinti dalyvaujančių procese šalių poreikius. Kalbant apie darbuotojų vertinimą, pažymima kad procesas vertinamas teigiamai, o specialistai tai teigia atsižvelgdami į tiesioginį grįžtamąjį ryšį, karjeros valdymo tęstinumą ir aktyvų

įsitraukimą, organizacinį klimatą ir darbuotojų išlaikymo organizacijoje rodiklius, tačiau vieningas karjeros valdymo vertinimo modelis neegzistuoja.

Analizuojant talentų valdymo modelio tobulinimo galimybes pastebėta, kad kiekvienas specialistas vertino proceso tobulinimo galimybes skirtingai ir vieningų išvalgų pateikta nebuvo. Tobulintinos sritys įvardintos kaip sąsaja su darbo vietų žemėlapiu, tikslūs rezultatų vertinimo rodikliai, kompetencijų matricos ir ugdymo sąsaja, sieti talentų valdymo modelį su organizacijos strategija.

Apibendrinant atliktus tyrimus galima teigti, kad organizacija siekia įgyvendinti inkliuzyvinį talentų valdymo modelį, tačiau nėra parengusi visų su procesu susijusių dokumentų. Tai daro įtaką praktiniam modelio įgyvendinimui, nes procesai taikomi nenuosekliai, tiek tiesioginiai vadovai, tiek žmogiškųjų išteklių specialistai ne visada įgyvendina procesus vienodai ir neturi bendros veikos rezultatų vertinimo sistemos, kas lemia skirtingą talentų valdymo praktiką skirtingoms darbuotojų grupėms, tačiau nepaisant to, darbuotojai talentų valdymą vertina teigiamai, išskirdami grįžtamąjį ryšį kaip naudingiausią aspektą.

IŠVADOS

1. Talento sąvoka vis dar neturi vieningo apibrėžimo – mokslinėje literatūroje pateikiami apibrėžimai turėtų būti papildyti, tam kad atitiktų šiuolaikinę, nuolat kintančią ir iššūkių keliančią aplinką, tačiau dažnai pasikartoja tokie talento bruožų apibūdinimai, kaip potencialas, veikla, įgūdžiai, žinios ir rezultatai. Dažniausiai talento sąvoka apibūdinama atsižvelgiant į organizacijos, individualius poreikius, ar bendrai – tuo metu įtaką darančią aplinką. Talentų valdymo apibrėžimas taip pat išlieka netikslus ir yra stipriai veikiamas konteksto, literatūroje išryškėja, kad talentų valdymas priklauso nuo veiklos prigimties (talentų valdymas kaip įmonės politika arba kaip procesas), globalizacijos ir pasikeitusios rinkos procesų, kurie skatina išnaudoti netradicinius talentų šaltinius ir naujausias technologijas talentų valdymui įgyvendinti, bei konkrečios organizacijos poreikių bei vykdomos veiklos atsižvelgiant į misiją, viziją, tikslus ir veiklos principus bei socialinį kontekstą.
2. Pagrindiniai talentų valdymo komponentai yra šie: talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas ir talentų išlaikymas.
 - Talentų pritraukimas gali būti įgyvendinamas per darbuotojų ugdymo organizavimą, strategiškai svarbiausių pozicijų įvardinimą, rinką stiprinančių veiklos modelių kūrimą, socialinės atsakomybės demonstravimą, žiniasklaidos priemonių naudojimą ir talentų fondų kūrimą.
 - Talentų identifikavimas turėtų būti įgyvendinamas derinant procedūras ir lankstumą, užtikrinant šališko požiūrio eliminavimą, taikant identifikavimo modelius ar metodus, kurie užtikrintų organizacijos poreikių įgyvendinimą, derėtų su įmonės veikla, kultūra ir tikslais.
 - Talentų ugdymas turėtų būti organizuojamas atsižvelgiant į organizacijos dydį, kultūrą, vertybes, misiją ir strategiją taikant talentų analizės modelius ir kuriant duomenų valdymo infrastruktūrą.
 - Talentų išlaikymas turėtų būti įgyvendinamas nustatant „stūmimo“ ir „traukos“ veiksnius, kurie apibūdinami kaip finansinio atlygio, socialinės naudos, mokymosi ir tobulėjimo galimybių ir darbo aplinkos derinys, taip pat vertinant darbo sutarties nutraukimo priežastis.
3. Organizacija siekia įgyvendinti inkliuzyvinį talentų valdymo modelį, tačiau nėra parengusi visų su procesu susijusių dokumentų. Tai daro įtaką praktiniam modelio įgyvendinimui, nes procesai taikomi nenuosekliai, tiek tiesioginiai vadovai, tiek žmogiškųjų išteklių specialistai ne visada įgyvendina procesus vienodai ir neturi bendros veikos rezultatų vertinimo sistemos, kas lemia skirtingą talentų valdymo praktiką skirtingoms darbuotojų grupėms, tačiau nepaisant to, darbuotojai talentų valdymą vertina teigiamai, išskirdami grįžtamąjį ryšį kaip naudingiausią aspektą.
4. Atlikus empirinį tyrimą teikiamos šios rekomendacijos talentų valdymo proceso įgyvendinimui organizacijoje X:

- Parengti visus su procesu susijusius dokumentus ir juos patvirtinti įtraukiant visas suinteresuotas šalis;
- Apibrėžti dalyvaujančių šalių atsakomybes ir užtikrinti jų laikymąsi;
- Sukurti vieningą talentų valdymo sėkmės vertinimo sistemą ir vertinimo rodiklius;
- Užtikrinti vieningą grįžtamojo ryšio rinkimo procesą;
- Sieti talentų valdymo modelį su organizacijos strategija, vertybėmis, pajėgumu ir atliekama veikla.

LITERATŪRA

1. Ahuja, V. (2022). *Council Post: The War For Talent In The 'New Normal'*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/08/the-war-for-talent-in-the-new-normal/>
2. Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2021). An evidence-based multilevel framework of talent management: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3348–3376. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065>
3. Alparslan, A., & Saner, T. (2020). The Influence of Sustainable Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of In-service Training. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 69, 96–121. <https://doi.org/10.33788/rcis.69.6>
4. Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 279–303. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0114>
5. Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). Strategic talent management scholarship: A review of current foci and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 51(5), 299–314. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2018-0095>
6. Ansar, N. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 174–186. <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.14>
7. Bonneton, D., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2020). Exclusive Talent Management: Unveiling the Mechanisms of the Construction of an Elite Community. *European Management Review*, 17(4), 993–1013. <https://doi.org/10.1111/emre.12413>
8. Campion, M. C., Campion, M. A., & Campion, E. D. (2018). Big Data Techniques and Talent Management: Recommendations for Organizations and a Research Agenda for I-O Psychologists. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), 250–257. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.14>

9. Canavan, D., Sharkey, S. P., & Mangematin, V. (2013). Creative professional service firms: Aligning strategy and talent. *Journal of Business Strategy*, 34(3), 24–32. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2012-0058>
10. Chen, S., Lee, A. Y., & Ahlstrom, D. (2021). Strategic talent management systems and employee behaviors: The mediating effect of calling. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 84–108. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12229>
11. Church, A. H., & Silzer, R. (2016). Are We on the Same Wavelength? Four Steps for Moving From Talent Signals to Valid Talent Management Applications. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 645–654. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.65>
12. Dalal, R., & Akdere, M. (2018). Talent development: Status quo and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 50(6), 342–355. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0033>
13. Deeba, F. (2020). The Role of Data Analytics in Talent Acquisition and Retention with Special Reference to SMEs in India: A Conceptual Study. *IUP Journal of Knowledge Management*, 18(1), 7–23.
14. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: Apklausa*. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16910>
15. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 1–17. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
16. Gardiner, R. A., Fox-Kirk, W., & Javaid, S. T. (2022). Exploring the authenticity, or lack thereof, of the discourse of talent management. *European Journal of Training and Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2021-0203>
17. Gibson, C., Koenig, N., Griffith, J., & Hardy, J. H. (2019). Selecting for retention: Understanding turnover prehire. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 338–341. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.62>

18. Giulioni, J. W., & Kaye, B. (2019). Decoding the New Career Landscape. *TD: Talent Development*, 73(5), 36–41.
19. Jatautaitė, D., & Janušauskienė, I. (2021). Talento personalo atrankos veiksniai: Farmacijos organizacijų atvejis. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*, 6(1), 189–216. <https://doi.org/10.47459/svuv.2021.6.9>
20. Jooss, S., Lenz, J., & Burbach, R. (2022). Beyond competing for talent: An integrative framework for coopetition in talent management in SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419>
21. Kwon, K., & Jang, S. (2021). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
22. Lobanova, L. (2019). Žmogiškųjų išteklių Vadyba: Inovatyvūs Požiūriai: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: INNOVATIVE APPROACHES. *Public Administration (16484541)*, 1(56), 70–82.
23. Luna-Arocas, R., & Danvila-del-Valle, I. (2022). The impact of talent management on ethical behavior and intention to stay in the organization. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.64>
24. Mayo, A. (2018). Applying HR analytics to talent management. *Strategic HR Review*, 17(5), 247–254. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0072>
25. Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Perceived organizational talent management and organizational commitment: The role of employer branding attraction value in between. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 6(10), 2002–2008.
26. Milani, R., Setti, I., & Argentero, P. (2021). Learning agility and talent management: A systematic review and future prospects. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(4), 349–371. <https://doi.org/10.1037/cpb0000209>

27. Mujtaba, M., Mubarik, M. S., & Soomro, K. A. (2022). Measuring talent management: A proposed construct. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1192–1215. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0224>
28. Murray, D. (2022). After Two Years of Challenges: Opportunity. *Canadian Consulting Engineer*, 63(4), 7–7.
29. Nafukho, F. (2017). *Talent Development and the Global Economy: Perspectives From Special Interest Groups*. <https://web-s-ebsochost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTU5NDcyM19fQU41?sid=baef5538-5bef-4a76-88f8-5485aabd06cb@redis&vid=6&format=EB>
30. Nair, A., Saji, B. S., & Sewbaran, S. (2021). Inter Relationship Between the Attributes of Talent Management Process in Information Technology Sector. *Proceedings of the European Conference on Innovation & Entrepreneurship*, 622–627. <https://doi.org/10.34190/EIE.21.148>
31. O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903–917. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
32. Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>
33. Panda, S., & Sahoo, C. K. (2015). Strategic talent development interventions: An analysis. *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 15–22. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2014-0031>
34. Pantouvakis, A., & Karakasnaki, M. (2019). Exploring the links between talent philosophies and talent management in service organizations. *Industrial and Commercial Training*, 51(4), 277–286. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2019-0026>

35. Peterson, J., Tahssain-Gay, L., & Laila, B.-N. (2022). The impact of exclusivity in talent identification: Sources of perceived injustice and employee reactions. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1217–1240. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2021-0123>
36. Rotolo, C. T., Church, A. H., Adler, S., Smither, J. W., Colquitt, A. L., Shull, A. C., Paul, K. B., & Foster, G. (2018). Putting an End to Bad Talent Management: A Call to Action for the Field of Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), 176–219. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.6>
37. Savanevičienė, A., & Vilčiauskaitė, B. (2017). Practical Application of Exclusive and Inclusive Talent Management Strategy in Companies. *Business, Management & Education / Verslas, Vadyba ir Studijos*, 15(2), 242–260. <https://doi.org/10.3846/bme.2017.366>
38. Schneider, B. (2018). Being Competitive in the Talent Management Space. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), 231–236. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.10>
39. Shahi, T., Farrokhsheresht, B., Taghipourian, M. javad, & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1). <https://doi.org/10.22059/ijms.2019.283845.673684>
40. Shet, Sateesh. V. (2020). Strategic talent management – contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98–102. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1650324>
41. Shingenge, S. N., & Saurombe, M. D. (2022). Leadership mindset regarding talent management practices: A case study of the City of Windhoek Council. *South African Journal of Human Resource Management*, 20, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1730>
42. Singh, A. K., & Sabharwal, S. (2020). Talent Management: An Empirical Analysis of Its Antecedents and Consequences Applying Structural Equation Modeling. *Purusharta*, 13(2), 1–16.
43. Siswanto, J., Cahyono, E., Monang, J., Aisha, A. N., & Mulyadi, D. (2021). Identifying talent: Public organisation with skewed performance scores. *Journal of Management Development*, 40(4), 293–312. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2020-0137>

44. Sparrow, P. (2019). *A Historical Analysis of Critiques in the Talent Management Debate*. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.05.001>
45. Sumelius, J., Smale, A., & Yamao, S. (2020). Mixed signals: Employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 511–538. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1500388>
46. Šarkytė, G. (2018). *Talentų valdymo praktikų poveikis talentų įsitraukimui* [Kauno technologijos universitetas]. <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:28356228/>
47. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15459>
48. Tyskbo, D. (2021). Competing institutional logics in talent management: Talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2150–2184. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579248>
49. Tobon, S., & Luna-Nemecio, J. (2021). Proposal for a New Talent Concept Based on Socioformation. *Educational Philosophy and Theory*, 53(1), 21–33.
50. Turner, P., & Kalman, D. (2015). Make your people before making your products: How to maximize the potential of an inclusive workforce. *Human Resource Management International Digest*, 23(1), 28–31. <https://doi.org/10.1108/HRMID-12-2014-0162>
51. Vnouckova, L., Urbancova, H., & Smolova, H. (2018). Building Employer Image Thanks to Talent Programmes in Czech Organisations. *Engineering Economics*, 29(3), 319–331. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.3.13975>
52. Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118–129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>
53. Zhang, D. C. (2019). Turnover as decisions: How judgment and decision-making (JDM) research can inform turnover modeling. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 326–329. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.47>

ANOTACIJA

Bernotaitė V. (2023) *Talentų valdymo komponentai ir jų taikymas organizacijoje X* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti talentų valdymo teoriniai aspektai ir jo komponentų praktinio taikymo ypatybės ir remiantis ekspertiniu tyrimu bei dokumentų analize tikrinami empiriškai. Pirmame skyriuje nagrinėjami talentų valdymo teoriniai aspektai, analizuojant pagrindines sąvokas (talentas, talentų valdymas) ir pagrindinius talentų valdymo komponentus (talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas ir talentų išlaikymas). Antrame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo metodologija aprašant tyrimo instrumentus. Trečiame skyriuje pateikiamos išvados.

Pagrindiniai žodžiai: talentas, talentų valdymas, talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas, inkliuzyvinis talentų ugdymas, ekskliuzyvinis talentų ugdymas, talentų išlaikymas.

ANNOTATION

Bernotaitė V. (2023) *Talent management components and their application in organisation X* (master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

The theoretical aspects of talent management and the practical application of its components are analysed in the master's thesis and empirically tested based on an expert study and document analysis. The first chapter examines the theoretical aspects of talent management by analysing the main concepts (talent, talent management) and the main components of talent management (talent attraction, talent identification, talent development, and talent retention). The second chapter presents the methodology of the empirical study by describing the research instruments. Third chapter presents the findings.

Key words: talent, talent management, talent attraction, talent identification, talent development, inclusive approach, exclusive approach, talent retention.

SANTRAUKA

Bernotaitė V. (2023) *Talentų valdymo komponentai ir jų taikymas organizacijoje X* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Talentų valdymo magistro darbo tema aktuali šiuolaikinėms įmonėms, žmogiškųjų išteklių specialistams, komandų vadovams ir darbuotojams. Daugelis mokslininkų, nagrinėjančių talentų valdymą ir jo komponentus bei įgyvendinimą pastebi, kad talentų valdymas daro tiesioginę įtaką verslo rezultatams, tarnauja kaip pokyčių valdymo instrumentas, didina darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą, tačiau talentų valdymo neapibrėžtumas ir nuolatinis kitimas kelia iššūkių efektyviam jo praktiniam taikymui siekiant ne tik darbuotojų gerovės, bet ir organizacijos konkurencinio pranašumo didinimo. Dėl šios priežasties buvo iškelta pagrindinė problema – talentų valdymo neapibrėžtumas ir nuolatinis kitimas kelia iššūkių efektyviam jo praktiniam taikymui. Tyrimo objektas – talentų valdymo komponentai ir jų taikymas. Tyrimo tikslas – išskirti pagrindinius talentų valdymo komponentus ir išsiaiškinti, kaip jie taikomi įmonėje x. Taip pat buvo suformuoti tyrimo uždaviniai: ištirti talentų valdymo dokumentus ir jų praktinį taikymą organizacijoje X. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, ekspertinis vertinimas.

Empirinio tyrimo metu buvo iškelta hipotezė: Talentų valdymas nėra taikomas arba yra taikomas tik iš dalies, kai talentų valdymas nėra siejamas su organizacijos strategija ir/arba nėra įgyvendinamas vieningas talentų ugdymo modelis. Atlikus tyrimą hipotezė buvo patvirtinta. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacija X nėra parengusi visų su procesu susijusių dokumentų, o tai daro įtaką praktiniam modelio įgyvendinimui – procesai taikomi nenuosekliai, tiek tiesioginiai vadovai, tiek žmogiškųjų išteklių specialistai ne visada įgyvendina procesus vienodai ir neturi bendros veikos rezultatų vertinimo sistemos, tačiau nepaisant netolygaus talentų proceso įgyvendinimo, darbuotojai suteikia pozityvų grįžtamąjį ryšį apie talentų valdymą organizacijoje, įvardindami, kad grįžtamojo ryšio gausa yra didžiausią reikšmę talentų valdyme turintis veiksnys. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei siūlymai kaip gerinti talentų valdymo įgyvendinimą organizacijoje.

SUMMARY

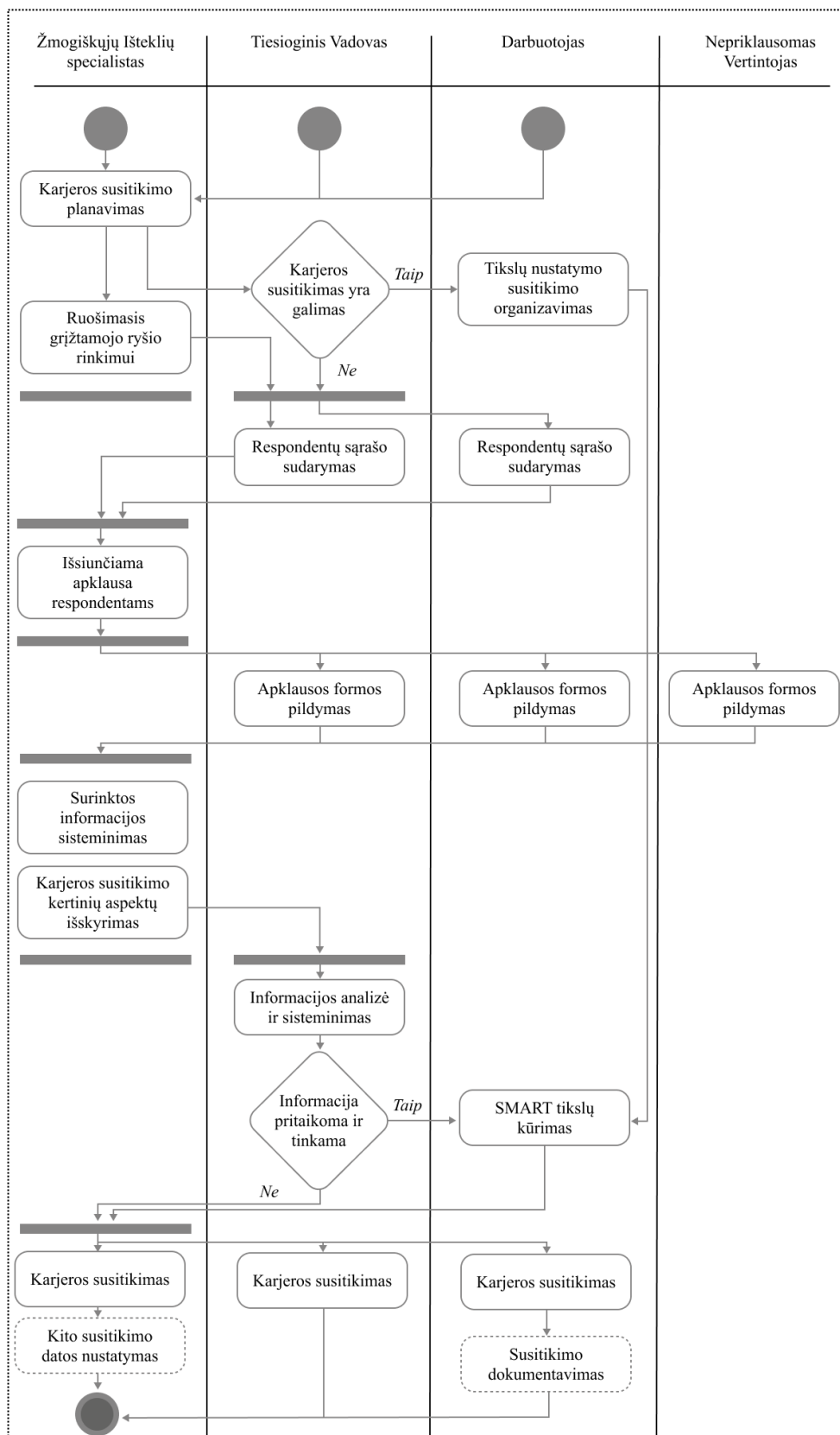
Bernotaitė V. (2023) *Talent management components and their application in organisation X* (master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

The topic of the master's thesis on talent management is relevant for organisations, human resources professionals, team leaders, and employees. Many researchers on talent management note that talent management has a direct impact on business performance, serves as a change management tool, and increases employee motivation and commitment, but the uncertainty and constant change of talent management challenges its effective practical application to enhance not only employee well-being but also the competitive advantage of the organization. This has led to a key issue: the uncertainty and constant change of talent management poses challenges to its effective application in practice. The subject of the study is the components of talent management and their application. The aim of the study is to identify the main components of talent management and how they are applied in company x. The objectives of the study were also to investigate the talent management documents and their practical application in organisation x. Research methodology: literature analysis, document analysis, expert evaluation.

The empirical study hypothesised that talent management is not or only partially applied when talent management is not linked to the organisation's strategy and/or a unified talent development model is not implemented. The study confirmed the hypothesis. The results of the study showed that organisation x does not have all the documents related to the process in place, which has an impact on the practical implementation of the model - the processes are inconsistently applied, the processes are not always implemented in the same way by both line managers and human resources specialists, and there is no common framework for performance measurement, but in spite of the inconsistent implementation of the talent process, the employees provide positive feedback on the talent management in the organisation, stating that the abundance of feedback is the factor of greatest importance for the talent management. The Master's thesis finishes with conclusions and suggestions on how to improve the implementation of talent management in an organisation.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. ORGANIZACIJOJE VYKDOMŲ KARJEROS SUSITIKIMŲ PLANAVIMO MODELIS



2 PRIEDAS. ANKETA LIETUVIŲ KALBA

Gerbiami respondentai,

Esu Vilma Bernotaitė, Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir Pokyčių Valdymo magistrantūros studijų studentė. Šiuo metu ruošiu tiriamąjį darbą apie talentų valdymo ir jo komponentų taikymą organizacijose. Šio tyrimo esmė, išsiaiškinti, kokie talentų valdymo komponentai yra taikomi organizacijoje. Gauti atsakymai padės įvertinti talentų valdymo praktinį taikymą ir pateikti rekomendacijas, atsižvelgiant į naujausius mokslinius tyrimus.

Apklausa yra visiškai anonimiška ir duomenys, apie ją bus naudojami tik rengiant magistro darbo tyrimą.

Dėkoju!

1. Jūsų amžius:

- a. iki 18 m.
- b. 18 – 23 m.
- c. 23 – 29 m.
- d. 30 – 39 m.
- e. 40 – 49m.
- f. 50 – 59 m.
- g. 60 m. ir daugiau

2. Jūsų lytis

- a. Moteris
- b. Vyras

3. Darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

- a. iki 6 mėnesių
- b. 6 mėn. - 1 m.
- c. 1 m. – 2 m.
- d. 2 m. – 3 m.
- e. 3 m. – 5 m.
- f. 5 m. – 10 m.

- g. 10 m. ir daugiau
4. Šalis, kurioje gyvenate:
 5. Pažymėkite, kuriuos talentų valdymo procesus įgyvendinate organizacijoje:
 - a. Talentų Valdymo Planavimas;
 - b. Talentų Pritraukimas;
 - c. Talentų Ugdymas;
 - d. Talentų Karjeros Valdymas;
 - e. Talentų Įtraukimas;
 - f. Talentų Išlaikymas.
 6. Paaiškinkite, kas sudaro bandomojo laikotarpio pabaigos susitikimo turinį ir kokie aspektai yra aptariamai?
 7. Paaiškinkite, kokias priemones naudojate gauti validžiam grįžtamajam ryšiui ir kaip užtikrinate gauto grįžtamojo ryšio tikslumą/pritaikomumą.
 8. Ar karjeros vystymo susitikimo metu išvardinti darbuotojo lūkesčiai ir numatyti tikslai visuomet dera su organizacijos poreikiais?
 - a. Taip
 - b. Ne
 - c. Kita _____
 9. Ar organizacijos vadovai aktyviai įsitraukia į karjeros vystymo susitikimus ir atlieka numatytus veiksmus?
 10. Paaiškinkite, kaip vykdomas darbuotojų ugdymas po karjeros vystymo susitikimo ir kaip vertinami ugdymo rezultatai.
 11. Kokie veiksniai padeda jums suprasti, kad karjeros vystymo susitikimai yra naudingi ir daro teigiamą įtaką darbuotojams ir organizacijai?

12. Kaip organizacijos darbuotojai vertina karjeros vystymo susitikimus? Kokį gaunate grįžtamąjį ryšį?
13. Ar karjeros susitikimai visuomet įgyvendinami pagal numatytą planą?
- a. Taip
 - b. Ne
 - c. Kita: _____
14. Ką darytumėte kitaip, norint patobulinti karjeros valdymo procesus organizacijoje?

3 PRIEDAS. ANKETA ANGLŲ KALBA

Dear respondents,

I am Vilma Bernotaitė, a graduate student in Leadership and Change Management Masters program at Mykolas Romeris University. I am conducting a research thesis on the practical application of talent management and its components in organizations. The focus of this study is to evaluate the extent of talent management practices applied at organization.

Your valuable insights and responses will be instrumental in comprehensively assessing the practicality of talent management and formulating recommendations based on the latest research. Your participation in this survey will be completely anonymous, and the data collected will only be used for academic purposes.

Thank you for taking the time to participate in this survey. Your contributions are greatly appreciated!

1. Your age:

- a) 18-23
- b) 23-29
- c) 30-39
- d) 40-49
- e) 50-59
- f) 60+

2. Gender:

- a. Male
- b. Female

3. Length of service with your current company:

- a. Up to 6 months
- b. 6 months - 1 year
- c. 1 year
- d. 1-2 years
- e. 2-3 years
- f. 3-5 years
- g. 5-10 years

- h. 10+ years
4. The country you're based at:
 5. Please tick which talent management processes you implement in your organisation:
 - a. Talent Management Planning
 - b. Talent Attraction
 - c. Talent Development
 - d. Talent Career Management
 - e. Talent Engagement
 - f. Talent retention
 6. Explain what is the agenda of the end-of-probation meeting and what aspects are discussed.
 7. Explain what tools you use to obtain valid feedback and how you ensure the accuracy/applicability of the feedback you've received.
 8. Are the expectations and goals listed in the career development meeting always in line with the needs of the organization?
 9. Are managers actively involved in the career development meetings and follow up on the planned actions assigned to them?
 10. Explain how employee development is carried out after the career development meeting and how the results of the development are assessed.
 11. What factors help you understand that career development meetings are useful and have a positive impact on employees and the organization?
 12. How do employees feel about career development meetings? What feedback do you receive?
 13. Are career meetings always implemented as planned/defined in the career meetings model?
 - a. Yes
 - b. No
 - c. Other:

14. What would you do differently to improve career management processes?

4 PRIEDAS. ATVIRŲ IR PUSIAU ATVIRŲ ANKETOS KLAUSIMŲ ATSAKYMAI

<p>Paiškinkite, kas sudaro bandomojo laikotarpio pabaigos susitikimo turinį ir kokie aspektai yra aptariami?</p>	
E1	<p>Apklausa, kurią atsako vadovas, Team Lead, kolegos ir pats žmogus, duomenys, jų aptarimas. Taip pat keletas atvirų klausimų aptarimas (pvz., ar pateisinti pozicijos lūkesčiai ir pan.)</p>
E2	<p>Darbuotojo atsiliepimai – apie lūkesčius, kuriuos jis turėjo, kai prisijungė prie įmonės. Ar jam patinka įmonė / vadovas / pareigos? Ar jam pakanka paramos. Taip pat aptariame, kokie buvo bandomojo laikotarpio rezultatai. Ar vadovą tenkina darbuotojo veikla, įvertinamos stipriosios ir tobulintinos veiklos sritys.</p>
E3	<p>Grįžtamojo ryšio rinkimas apie darbuotojo veiklos rezultatus ir kompaniją, aptariami iššūkiai, su kuriais darbuotojas susidūrė nuo bandomojo laikotarpio pabaigos, darbuotojo lūkesčiai su pozicija, projektų įgyvendinimas, vadovo parama, komandinis darbas, komunikacijos ypatumai ir kita.</p>
E4	<p>Grįžtamasis ryšys iš darbuotojo - lūkesčių vertinimas, ar darbuotojas patenkintas organizacija, vadovu, pareigybėmis, ar gaunama pagalba/paramos įvairiais aspektais. Taip pat aptariame bandomojo laikotarpio rezultatus, ar tiesioginis vadovas yra patenkintas darbuotojo veikla, įvardinamos stipriosios pusės ir veiklos/įgūdžių tobulinimo galimybės.</p>
<p>Paiškinkite, kokias priemones naudojate gauti validžiam grįžtamajam ryšiui ir kaip užtikrinte gauto grįžtamojo ryšio tikslumą/pritaikomumą.</p>	
E1	<p>Daugiausia naudojame apklausa raštu (google forms). Taip pat esam susiautimizavę formas su excell failais, kur atsakymai perverčiami skaitine reikšme, apskaičiuojami vidurkiai. Vėliau galime sekti, ar vidurkiai kilo, taip matome, ar įvyko darbuotojo veiklos rezultatų pagerinimas.</p>
E2	<p>1:1 susitikimai su darbuotojais ir jų vadovais (konfidencialūs)</p>
E3	<p>Pirmiausia susisiekiu su procese dalyvaujančiais žmonėmis, paaiškinu jiems proceso tikslą ir dokumentus, kuriuos jie turi užpildyti, pateikdami grįžtamąjį ryšį apie darbuotoją. Kai</p>

	<i>pasiruošiama, klausimynus išsiunčiami naudojant "Google" formas. Sulaukusi užpildytų formų juos peržiūriu ir, jei kas nors neaišku, paprašau patikslinimo.</i>
E4	<i>Naudojamos "Google" formos ir privačios žinutės. Kad būtų užtikrintas tikslumas, prašau pateikti daugiau informacijos, įtraukiant konkrečius pavyzdžius.</i>
Ar karjeros vystymo susitikimo metu išvardinti darbuotojo lūkesčiai ir numatyti tikslai visuomet dera su organizacijos poreikiais?	
E3	<i>Ką tik pradėjau dirbti su šiuo procesu, todėl negaliu atsakyti į šį klausimą.</i>
Ar organizacijos vadovai aktyviai įsitraukia į karjeros vystymo susitikimus ir atlieka numatytus veiksmus?	
E1	<i>Ne visi įsitraukia aktyviai. Kartais gaunasi kaip formalumas. Vieni departamentų vadovai nedirba tiesiogiai su darbuotoju, dėl to sudėtinga pilnai įsitraukti. Pavyzdžiui, Unit Lead gali daugiau įsitraukti, tačiau ne visada tai įvyksta. Daug lemia kalbos barjeras. Visgi jie turi ir papildomus susitikimus su Unit Leads, kurių metu aptaria būsimus tikslus (pagal turėtą feedback karjeros susitikimą), o ten jau visos šalys įsitraukusios.</i>
E2	<i>Priklauso nuo vadovo įsitraukimo ir atliekamos veiklos.</i>
E3	<i>Meksikoje ką tik pradėjome dirbti su karjeros vystymu, manau, kad taip, bet kol kas dar neužbaigiau nei vieno karjeros valdymo proceso.</i>
E4	<i>Taip</i>
Paaiškinkite, kaip vykdomas darbuotojų ugdymas po karjeros vystymo susitikimo ir kaip vertinami ugdymo rezultatai.	
E1	<i>Toliau darbas vyksta tarp darbuotojo ir Unit Lead. Sukuriami būsimi tikslai. Rezultatai dažnai aptariami tarp jųdviejų, o po metų vėl turime feedback sesiją su apklausa.</i>

E2	<i>Tikslų nustatymo susitikimas su darbuotoju ir vadovu. Jų metu nustatomi terminai, kada bus vertinami pasiekti rezultatai. Po tikslų nustatymo planuojamas karjeros valdymo susitikimas, kuriame aptariama darbuotojų pažanga.</i>
E3	<i>Kol kas karjeros vystymo ciklo dar neteko užbaigti.</i>
E4	<i>Dalijamasi susitikimo rezultatais, nustatomi kitų metų susitikimų tikslai ir patikrinama, ar tikslai buvo pasiekti, ar ne.</i>
<i>Kokie veiksniai padeda jums suprasti, kad karjeros vystymo susitikimai yra naudingi ir daro teigiamą įtaką darbuotojams ir organizacijai?</i>	
E1	<i>Darbuotojų pasidalinimas, kad prieš susitikimą negavo pakankamai feedbacko, todėl dabar gali geriau įsivertinti ir suprasti improvement areas; taip pat, žinoma, šie susitikimai padeda išsigryninti, į ką darbuotojas turi toliau fokusuotis, ką tobulinti, kaip keltis kvalifikaciją.</i>
E2	<i>Darbuotojų grįžtamasis ryšys</i>
E3	<i>1) Karjeros vystymasis yra naudingas siekiant nustatyti tobulėjimo sritis. 2) Karjeros vystymas yra naudingas siekiant nustatyti geriausius talentus įmonėje ir pradėti dirbti su karjeros keliu. 3) Karjeros vystymas yra naudingas bendraujant su darbuotojais, nes kaip personalo skyriaus darbuotojai galime pastebėti tam tikrus išpėjimus dėl organizacinio klimato.</i>
E4	<i>Auga darbuotojų išlaikymo rodikliai, beveik nėra priešasčių išeiti iš darbo dėl to, kad „čia nėra galimybių tobulėti“, darbuotojai turi aiškias galimybes tobulėti.</i>
<i>Ar karjeros susitikimai visuomet įgyvendinami pagal numatytą planą?</i>	
E4	<i>Esame lankstūs ir, atsižvelgdami į situaciją, galime pakeisti įprastą eigą, kad ji būtų veiksminga vadovams ir darbuotojams.</i>
<i>Kaip organizacijos darbuotojai vertina karjeros vystymo susitikimus? Kokį gaunate grįžtamąjį ryšį?</i>	

E1	<i>Darbuotojams šie susitikimai ne iš karto patinka, bet kai gauna tokį platų feedbacką, tuomet juos įvertina.</i>
E2	<i>Darbuotojai mano, kad jie vertingi.</i>
E3	<i>Kol kas surengiau tik vieną karjeros ugdymo susitikimą ir darbuotojas buvo patenkintas šiuo procesu, jis sakė, kad labai naudinga sužinoti žmonių, su kuriais dirba kiekvieną dieną, atsiliepimus, nes tai padeda jam tobulinti savo įgūdžius.</i>
E4	<i>Jie juos pamėgo, nes matė atsiliepimus ir galėjo išvelgti savo stipriasias ir silpnąsias puses.</i>
<i>Ką darytumėte kitaip, norint patobulinti karjeros valdymo procesus organizacijoje?</i>	
E1	<i>Jie tobulės ir bus keistini pagal EOS metodologiją.</i>
E2	<i>Karjeros susitikimus palikčiau tokius, kokie jie yra. Tačiau, deja, įmonė planuoja sustabdyti šį procesą dėl personalo skyriaus pertvarkos.</i>
E3	<i>Sudaryčiau darbo vietų žemėlapi, sukurčiau tikslius veiklos rezultatų vertinimo rodiklius (key performance indicators) ir sukurčiau kompetencijų matricą pagal pareigas, kuri būtų karjeros valdymo pagrindas.</i>
E4	<i>Pridėti rekomendacijas po karjeros vystymo susitikimo.</i>