

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

KATAŽINA STANKEVIČ

**TALENTŲ VALDYMO SISTEMA – ESMINIS
FAKTORIUS STRATEGIŠKAI VALDANT
ORGANIZACIJOS ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė:
doc. dr. R. Dačiulytė

VILNIUS

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

**TALENTŲ VALDYMO SISTEMA – ESMINIS
FAKTORIUS STRATEGIŠKAI VALDANT
ORGANIZACIJOS ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS**

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovė

doc. dr. R. Dačiulytė

2014-

Recenzentas

Atliko

stud. K. Stankevič

2014 –

2014-

VILNIUS

2014

TURINYS

| | |
|--|-----------|
| LENTELĖS..... | 4 |
| PAVEIKSLAI..... | 5 |
| PRIEDAI..... | 6 |
| ĮVADAS..... | 7 |
| 1. TALENTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE: TEORINĖS IR PRAKTINĖS ĮŽVALGOS | 10 |
| 1.1. TALENTŲ VALDYMAS: SAMPRATA IR SVARBA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE..... | 10 |
| 1.2. TALENTŲ VALDYMO SĖKMINGO GYVAVIMO PRIELAIDOS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE..... | 17 |
| 1.3. TALENTŲ VALDYMO IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SĄSAJOS: EVOLIUCINIS POŽIŪRIS..... | 21 |
| 1.4. TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS KONCEPCIJA..... | 25 |
| 1.4.1. Talentų valdymo sistemos struktūra ir procesai..... | 25 |
| 1.4.2. Talentų valdymo sistemos elementų analizė..... | 28 |
| 1.5. TALENTŲ VALDYMO ĮGYVENDINIMO PROBLEMOS IR IŠŠŪKIAI..... | 34 |
| 1.6. TEORINĖS DALIES APIBENDRINIMAS..... | 39 |
| 2. TALENTŲ VALDYMO ĮGYVENDINIMO BANKE TYRIMAS..... | 41 |
| 2.1. TYRIMO METODOLOGIJA..... | 41 |
| 2.2. TALENTŲ VALDYMO TYRIMO INSTRUMENTŲ STRUKTŪRA..... | 44 |
| 2.3. TIRIAMOS ORGANIZACIJOS APIBŪDINIMAS IR TYRIMO IMTIES CHARAKTERISTIKA..... | 48 |
| 3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ BEI TOBULINIMO VEIKSMAI..... | 52 |
| 3.1. KOKYBINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ..... | 52 |
| 3.2. KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ..... | 64 |
| 3.3. TYRIMO REZULTATŲ LYGINIMAS IR APIBENDRINIMAS..... | 77 |
| 3.4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS MOKSLINIŲ TYRIMŲ KONTEKSTE..... | 80 |
| 3.5. TIRIAMOS ORGANIZACIJOS TALENTŲ VALDYMO TOBULINIMO VEIKSMŲ PROGRAMA..... | 82 |
| IŠVADOS..... | 84 |
| PASIŪLYMAI..... | 86 |
| LITERATŪRA..... | 87 |
| ANOTACIJA..... | 92 |
| ANOTATION..... | 93 |
| SANTRAUKA..... | 94 |
| SUMMARY..... | 96 |
| PRIEDAI..... | 98 |

LENTELĖS

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Termino „talentų valdymo“ interpretacijos įvairiuose šaltiniuose..... | 12 |
| 2 lentelė. Talentingų darbuotojų svarba šiuolaikinėse organizacijose..... | 16 |
| 3 lentelė. Talentų valdymo ir ŽIV sąsajos: evoliucinis požiūris..... | 24 |
| 4 lentelė. Talentų valdymo sistemos elementų klasifikacijos variantai..... | 28 |
| 5 lentelė. Pagrindinės talentų valdymo įgyvendinimo problemos..... | 35 |
| 6 lentelė. Anketinio tyrimo kintamųjų vertinimo kriterijai (ranginės skalės)..... | 47 |
| 7 lentelė. Klausimyno skalių patikimumo koeficientai..... | 48 |
| 8 lentelė. Kiekybinio tyrimo modelį charakterizuojantys duomenys..... | 49 |
| 9 lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos (N=79)..... | 50 |
| 10 lentelė. Ekspertų požiūris į talentų sampratą..... | 53 |
| 11 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo įgyvendinimo priemonių | 54 |
| 12 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo subjektų atsakomybės..... | 54 |
| 13 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo subjektų kompetencijos..... | 55 |
| 14 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo subjektų sudėties..... | 55 |
| 15 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo sisteminio aspekto..... | 56 |
| 16 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų poreikio analizės | 57 |
| 17 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų planavimo | 58 |
| 18 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų paieškos | 58 |
| 19 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų atrankos..... | 58 |
| 20 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų įdarbinimo | 59 |
| 21 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų adaptacijos | 59 |
| 22 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų ugdymo | 59 |
| 23 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų karjeros planavimo | 60 |
| 24 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų skatinimo ir motyvavimo..... | 61 |
| 25 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų veiklos vertinimo | 61 |
| 26 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo sistemos efektyvumo | 62 |
| 27 lentelė. Talentų valdymo sistemos stadijos ir talentų valdymo sistemos įgyvendinimo vertinimų vertikali kryžminė analizė, proc..... | 70 |
| 28 lentelė. Talentų valdymo sistemos elementų vertinimas pagal įgyvendinimo efektyvumo ir svarbos kriterijus, balais..... | 73 |
| 29 lentelė. Talentų valdymo įgyvendinimo rezultatų vertinimo palyginimas pagal darbuotojų dalyvavimo talentų valdymo programose kriterijų, balais (N=79)..... | 77 |
| 30 lentelė. Banko talentų valdymo problemos ir sprendimų įgyvendinimo uždaviniai..... | 83 |

PAVEIKSLAI

| | |
|--|----|
| 1 pav. ŽIV ir talentų valdymo strategijų palyginimas..... | 22 |
| 2 pav. Talentų valdymo evoliucijos stadijos..... | 23 |
| 3 pav. Talentų valdymo srautas..... | 27 |
| 4 pav. Užsienio kompanijose naudojami talentų ugdymo instrumentai | 31 |
| 5 pav. Svarbiausi talentų valdymo įgyvendinimo kriterijai | 38 |
| 6 pav. Talentų valdymo įgyvendinimo trukdžiai, proc..... | 38 |
| 7 pav. Tyrimo loginė schema..... | 42 |
| 8 pav. Interviu klausimyno supaprastinta struktūra..... | 45 |
| 9 pav. Anketos klausimyno supaprastinta struktūra..... | 46 |
| 10 pav. Talento sampratos pasiskirstymas tarp respondentų, proc. (N=79)..... | 64 |
| 11 pav. Respondentų savęs laikymo talentu atsakymų pasiskirstymas, proc.(N=79)..... | 65 |
| 12 pav. Vyraujančių požiūrių į darbuotojus banke pasiskirstymas, proc. (N=79)..... | 66 |
| 13 pav. Talentų valdymo samprata, proc. (N=79)..... | 67 |
| 14 pav. Pagrindinių talentų valdymo tikslų banke analizė, proc. (N=79)..... | 67 |
| 15 pav. Talentų valdymo reikšmingumo bankui analizė, proc. (N=79)..... | 68 |
| 16 pav. Nuomonių dėl talentų valdymo įgyvendinimo banke pasiskirstymas, proc. (N=79)..... | 68 |
| 17 pav. Talentų valdymo įgyvendinimo kriterijų banke analizė, proc. (N=79)..... | 69 |
| 18 pav. Talentų valdymo stadijos banke įvertinimas, proc. (N=79)..... | 70 |
| 19 pav. Talentų valdymo įgyvendinimo banke efektyvumo vertinimas pagal įvairius kriterijus, proc. (N=79)..... | 71 |
| 20 pav. Talentų valdymo sistemos elementų banke vertinimas pagal įgyvendinimo efektyvumo ir svarbos kriterijus, balais (N=79)..... | 72 |
| 21 pav. Talentų valdymo sistemos elementų neefektyvaus įgyvendinimo banke priežastys, proc. (N=79)..... | 74 |
| 22 pav. Talentų valdymo instrumentų taikymas banke, proc. (N=79)..... | 75 |
| 23 pav. Talentų valdymo programų įvertinimas pagal įvairius kriterijus, balais (N=25)..... | 76 |
| 24 pav. Talentų valdymo rezultatų banke įvertinimas, balais (N=79)..... | 76 |
| 25 pav. Svarbiausių talentų valdymo tikslų palyginimas mokslinių tyrimų kontekste, proc..... | 81 |

PRIEDAI

| | |
|---|-----|
| 1 priedas. Pagrindiniai talentų valdymo tikslai (CIPD duomenimis)..... | 99 |
| 2 priedas. Žmogiškųjų išteklių funkcijos evoliucija..... | 99 |
| 3 priedas. Talentų valdymo sistemos struktūra..... | 100 |
| 4 priedas. Talentų valdymo sistemos procesai ir struktūra..... | 100 |
| 5 priedas. Talentų valdymo sistemos struktūra procesiniu požiūriu..... | 101 |
| 6 priedas. Talentų valdymo sistemos struktūra..... | 102 |
| 7 priedas. Talentų valdymo sistemos modelis..... | 103 |
| 8 priedas. Talentų valdymo sistemos elementų analizė, atsižvelgiant į talentų valdymo evoliucijos stadijas..... | 104 |
| 9 priedas. Interviu klausimynas banko ekspertams..... | 105 |
| 10 priedas. Anketa banko darbuotojams..... | 106 |
| 11 priedas. Banko grupės organizacinė valdymo struktūra..... | 111 |
| 12 priedas. Pusiau standartizuoto interviu turinio analizės pagalba identifikuotos kategorijos, subkategorijos ir teiginiai (N=9)..... | 112 |
| 13 priedas. Ekspertų požiūris į talentų valdymo sampratą..... | 126 |
| 14 priedas. Ekspertų nuomonė dėl vyraujančio požiūrio į talentų valdymą | 126 |
| 15 priedas. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo naudos bankui..... | 127 |
| 16 priedas. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo įgyvendinimo priemonių įtakos banko veiklai.... | 128 |
| 17 priedas. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo tikslų | 128 |
| 18 priedas. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo kriterijų..... | 129 |
| 19 priedas. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo stadijos | 129 |
| 20 priedas. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo rezultatų..... | 130 |
| 21 priedas. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo efektyvumo problemų..... | 131 |
| 22 priedas. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo tobulinimo | 132 |
| 23 priedas. Banko talentų valdymo tobulinimo veiksmų programa..... | 133 |

IVADAS

Temos aktualumas. Dabartinės aplinkos sąlygos, kuriomis funkcionuoja organizacijos, sparčiai kinta – intensyvėja konkurencija, spartėja globalizacijos procesai, vyksta ekonomikos integracija, keičiasi vartotojų elgsena ir poreikiai. Visa tai apsunkina organizacijų veiklą, nes gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, adekvačiai reaguoti į konkurentų veiklą ir kurti/išlaikyti konkurencinius pranašumus tampa esmine sėkmingos veiklos prielaida. Galima teigti, kad konkurencinę kovą laimi tos organizacijos, kurios turi daugiau ir kitokio turinio unikalių konkurencinių pranašumų, negu jų turi konkurentai.

Vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo šaltinių šiuolaikinėmis pokyčių sąlygomis yra talentų valdymas – moderni žmogiškųjų išteklių valdymo kryptis, teikianti organizacijai reikšmingų privalumų. Talentai laikomi unikaliais žmogiškaisiais ištekliais, sunkiausiai nukopijuojamais konkurentų. Jie pasižymi išskirtiniais gabumais, nestereotipiniu mąstymu, orientuotu į ateities perspektyvą, geba surasti problemų sprendimų būdus greičiau ir kūrybiškiau, negu kiti organizacijos darbuotojai. Nežiūrint į tai, kad talentai yra bene naudingiausi organizacijos ištekliai, reikia suprasti, kad jų buvimas organizacijoje dar savaime nesuteikia konkurencinio pranašumo. Talentų potencialą organizacijoje reikia mokėti panaudoti, efektyviau valdant žmogiškuosius išteklius. Geriausia tai atlikti, laikantis sisteminio požiūrio – į talentų valdymą žiūrint, kaip į sistemą. Taigi talentų valdymo sistemos, kaip esminio faktoriaus strategiškai valdant žmogiškuosius išteklius, tema yra aktuali, nes orientuota į organizacijos konkurencingumo stiprinimą per talentų valdymo sisteminį aspektą. Laikomasi nuostatos, kad sėkmingas talentų valdymas leidžia adekvačiai reaguoti ne tik į dabartinius aplinkos pokyčius, bet ir į numanomas ateities įvykius.

Temos iširtumas. Talentų valdymo teoriniai aspektai yra gana plačiai nagrinėjami užsienio mokslinėje literatūroje – tai pasakytina tiek apie angliškus (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001; Ashton, Morton, 2005; Smilansky, 2007; Cheese et al., 2008; Church, 2013 ir kt.); tiek apie rusiškus (Еремина, Лавров, 2010; Сёгей, 2010; Папкина, 2011; Бабкина, 2012; Носкова, 2012 ir kt.). Lietuvoje nepavyko aptikti mokslinių publikacijų, plėtojančių talentų valdymo aspektus. Šia tema rašo tik praktikai (Liutvinė, 2009; Žukauskienė, 2011, 2012; Mazūras, 2012; Pietaris ir kt., 2014). D. Pietaris ir kt. (2014) netgi yra suformavę projektą, pavadinimu „Talentų karta“. Taigi galima teigti, kad talentų valdymas yra ne Lietuvos mokslininkų, bet praktikų dėmesio objektas.

Kalbant apie mokslinių šaltinių turinį, reikia pabrėžti, kad visuose mokslo darbuose akcentuojama talentų valdymo, kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumento svarba, tačiau kol kas dar nesutariama dėl talentų valdymo terminologijos apibrėžimo (Chapman et al., 2005; Silzer, Dowell, 2010; Senthilkumar, 2011; Ушева, 2011; Vladescu, 2012 ir kt.). Mokslininkai akcentuoja talentų valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajas, akcentuodami evoliucinį šios sąveikos aspektą

(Bersin, 2006; Smilansky, 2007; Silzer, Dowell, 2010 ir kt.). Nemažai mokslininkų talentų valdymą nagrinėja sisteminiu požiūriu, išskirdami talentų valdymo elementus (Ashton, Morton, 2005; Cěreй, 2010; Ушева, 2011 ir kt.). Dalis autorių pripažįsta lyderio identifikavimo ir ugdymo reikšmę talentų valdymo kontekste (Salacuse, 2006; Сологуб, 2010; Еремина, Лавров, 2010 ir kt.).

Darbo naujumas. Atlikta teorinių šaltinių analizė rodo, kad talentų valdymo tema mūsų šalyje yra gana nauja, o tai aktualizuoja atlikti tyrimus talentų valdymo srityje mūsų šalies organizacijų pavyzdžiu. Dar pabrėžtina, kad talentų valdymas daugiausia egzistuoja privačiame, o ne viešajame sektoriuje. Tokią situaciją galima paaiškinti tuo, kad naujausius žmoniškųjų išteklių valdymo būdus, metodus ir instrumentus pirmiausia perima ir pritaiko privataus sektoriaus organizacijos, ir tik vėliau jie adaptuojami viešojo sektoriaus įstaigose ir institucijose. Todėl įvertinus talentų valdymo situacijas privačiose įmonėse ir priėmus talentų valdymo tobulinimo sprendimus jose, vėliau galima sukauptą teorinę ir praktinę patirtį realizuoti viešajame sektoriuje. Atsižvelgiant į šiuos faktus, galima teigti, kad mokslinė šio darbo reikšmė yra vertinga Lietuvos mokslinių tyrimų kontekste. Be to, atlikti tyrimą Lietuvoje naudinga dar ir dėl to, kad užsienyje šia tema tyrimų atlikta tikrai nemažai, o jų praktinė reikšmė yra gana svarbi (Еремина, Лавров, 2010; Smilansky, 2007; Салогуб, 2009; Носкова, 2012; Vladescu, 2012; ir kt.).

Darbo praktinis naujumas pasireiškia tame, kad dar nebuvo atlikti tyrimai, kuriais būtų įvertintas talentų valdymas konkrečioje organizacijoje. Nežinant realaus talentų valdymo efektyvumo dėl tyrimų nebuvimo, sudėtinga suvokti realią situaciją ir priimti adekvačius sprendimus talentų valdymui organizacijoje tobulinti. Todėl buvo pirmą kartą atliktas talentų valdymo tyrimas, kurį šios organizacijos kontekste galima laikyti nauju reiškiniu.

Tyrimo objektas – talentų valdymo įgyvendinimas banke.

Tyrimo problema. Lietuvoje nėra atlikta mokslinių tyrimų, kuriais būtų įvertintas talentų valdymo įgyvendinimas, nėra analogijų, kuriomis būtų galima remtis, formuojant talentų valdymą teoriniu ir praktiniu aspektais. Banke, kaip minėta, taip pat nėra atlikta tyrimų, kuriais būtų įvertintas talentų valdymo efektyvumas. Todėl tyrimo problema formuluojama klausimu – ar įgyvendinant talentų valdymą banke yra laikomasi sisteminio požiūrio?

Tyrimo hipotezė – talentų valdymo įgyvendinimas banke nėra pakankamai grindžiamas sisteminiu požiūriu, yra fragmentinis ir neviseiškai suderintas.

Darbo tikslas – išnagrinėjus talentų valdymo teorinius ir praktinius aspektus, iširti ir įvertinti talentų valdymą banke bei nustatyti jo tobulinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti talentų valdymo sampratą, svarbą šiuolaikinėmis sąlygomis ir išnagrinėti sisteminį požiūrį į talentų valdymą.
2. Ištirti banko personalo vadybos specialistų ir vadovų požiūrį į talentų valdymą banke bei jo ypatumus ir identifikuoti talentų valdymo tobulinimo galimybes, remiantis banko specialistų interviu.
3. Nustatyti ir įvertinti banko darbuotojų požiūrį į talentų valdymą, atliekant banko darbuotojų apklausą.
4. Palyginti vadovų ir personalo vadybos specialistų bei darbuotojų nuomonę dėl talentų valdymo įgyvendinimo banke.
5. Išskirti talentų valdymo banke tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, naudotas talentų valdymo sampratai, struktūrai ir elementams atskleisti bei rengiant tyrimo instrumentarijų.
- Kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas giluminis interviu, naudotas vadovų ir personalo vadybos specialistų nuomonei dėl talentų valdymo įgyvendinimo banke ištirti, ir gautų duomenų *content* analizė.
- Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, naudota darbuotojų nuomonei dėl talentų valdymo įgyvendinimo banke ištirti.
- Statistinė – aprašomoji statistika naudota gautų duomenų analizei su statistinių duomenų SPSS 17.0 ir Microsoft Excel programomis.

Darbo praktinė reikšmė. Šiame darbe parengta talentų valdymo tobulinimo banke programa gali būti realiai pritaikyta šios organizacijos praktinėje veikloje, todėl tyrimas turi praktinę reikšmę.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, santraukos bei anotacijos (lietuvių ir anglų kalbomis), 23 priedai, 30 lentelės, 25 paveikslai. Darbe panaudoti 84 literatūros šaltiniai lietuvių, anglų ir rusų kalbomis.

Darbe naudojami sutrumpinimai:

ŽIV – žmogiškųjų išteklių valdymas.

1. TALENTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE: TEORINĖS IR PRAKTINĖS IŽVALGOS

1.1. TALENTŲ VALDYMAS: SAMPRATA IR SVARBA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE

Talentų valdymas vis dažniau diegiamas ir įgyvendinamas tose organizacijose, kurios pasižymi inovatyvumu ir kūrybiškumu, orientacija į ateitį, siekia konkurencinio pranašumo rinkoje, pasitelkdamos tam ypatingus žmogiškuosius išteklius. Vis labiau moksliniuose šaltiniuose plintant talentų valdymo koncepcijai, o organizacijoms savo veiklą grindžiant talentų valdymo filosofija, tikslinga įsigilinti į talentų valdymo conceptualiąją esmę. Talentų valdymo conceptualiosios esmės analizė turėtų padėti geriau suvokti talentų valdymo specifiką, išskirti vyraujančias talentų valdymo interpretacijas įvairiuose šaltiniuose. Talentų valdymo sampratos analizė yra neatsietina nuo tokių sąvokų, kaip „talentas“ ir „valdymas“, nagrinėjimo. Tai pamatinės termino „talentų valdymas“ dedamosios, todėl jų analizė leidžia geriau suvokti ir pagrindinio termino esmę bei ypatumus.

Lotyniškas terminas *talentum* reiškia dovaną. Talento koncepcija naudojama, kaip standartas asmenims su ypatingais gebėjimais ir savybėmis išskirti. Asmuo gali būti laikomas talentingu, jeigu jis geba surasti problemos sprendimo būdą geriau, negu tai gali padaryti daugelis kitų žmonių (Vladescu, 2012, p. 352). „Psichologijos žodyne“ (1993) talentas apibrėžiamas, kaip žmogaus gabumai. Pirmiausia – kaip specialieji. Talento žmogaus veiklos rezultatai yra nauji, originalūs, reikšmingi (p. 305). Kitų autorių akcentavimu, žodis „talentas“ turi galias šaknis: iš pradžių jis buvo naudojamas piniginę vertę turinčiam vienetui apibūdinti, o paskui imtas taikyti, siekiant apibrėžti žmonių prigimtinius gebėjimus (Sears, 2003, p. 24). И. Ю. Еремина ir И. И. Лавров (2010, p. 155) teigia, kad talentu laikomas ypatingas asmens išskirtinumas, ryškus nestandartiškumas, ekstraordinarios savybės. R. Mazūras (2012) laikosi nuostatos, kad talentas – tai ypatingų gabumų turintis žmogus. Neatsiejamas atminties, vaizduotės ir erdvinio bei loginio mąstymo įsisavinimo atspindys, bet jis neturi būti apibrėžtas matavimais ir būti užblokuotas. К. А. Носкова (2012) akcentuoja, kad talentas yra pats stipriausias konkurencinio pranašumo šaltinis organizacijoje. Л. Л. Папкова (2011) talento koncepcijai atskleisti pasitelkia „talentingų darbuotojų“ sąvoką. Šios autorės teigimu, talentingais darbuotojais laikomi tie, kurie pasižymi tokiais intelektualiais ištekliais, kurie leidžia įgyvendinti pačias sudėtingiausias veiklas, reikalaujančias unikalių žinių, gebėjimų ir savybių (p. 177). А. М. Сологуб (2009) minėtai autorei pritaria, teigdama, kad protingi ir talentingi žmonės geba išspręsti net ir labai sunkias užduotis, nes jų darbas grindžiamas *motto* – „sunkumų įveikimas ir yra tikrasis gyvenimas“ (p. 99). К. А. Носкова (2012) teigia, kad žmogiškųjų išteklių talentas individualiai arba kolektyviai generuoja naujas idėjas, perspektyvas, darbų atlikimo būdus. М. Н. Ушева (2011) dar pabrėžia, kad talentingi darbuotojai gali atlikti lemiamą vaidmenį, užtikrinant organizacijos

žmogiškojo potencialo kokybę. Talentas, pasak D. Sears (2003, p. 24-25), yra daugiau nei organizacijos darbuotojų visuma: (1) talentas susijęs su darbuotojų įgūdžiais ir gebėjimais; (2) nors talentas dažnai siejamas su talentu vadovauti, bet pastaruoju metu jis apima platesnį kontekstą – ne tik vadovus, bet ir žemesnio rango darbuotojus; (3) talentas gali net apimti įgūdžius ir gebėjimus žmonių, dirbančių kitose organizacijose, t.y. potencialių darbuotojų, kurių gali prireikti tenkinant ateities verslo poreikius. Iš pateiktų sąvokos „talentas“ interpretacijų, galima daryti šias esmines išvadas:

- **Talentas** – tai *žmogus, turintis ypatingų, išskirtinių gebėjimų*, todėl gebantis užduotis išspręsti geriau, greičiau, efektyviau, nei paprasti žmonės.
- **Talentingas darbuotojas** – tai *organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis, pasižymintis intelektualiais ištekliais*, leidžiančiais įgyvendinti pačias sudėtingiausias verslo veiklas, kurios reikalauja unikalių žinių, gebėjimų ir savybių.

Kaip minėta, „talentų valdymo“ apibrėžimas neatsiejamas nuo sąvokos „valdymas“ supratimo. Ši sąvoka, pasak E. Chlivicko, P. Papšienės ir A. Papšio (2009), gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui. *Valdymas* gali būti vertinamas kaip mokslas ar menas. Klasikinio valdymo teoretikai šią sąvoką apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje koncepcijoje valdymas visų pirma susijęs su organizacijos vidaus reikalais. Vadybos perspektyvų koncepcija, akcentuojanti vaidmenų svarbą, pabrėžia, kad organizacija yra tikslinė visuomenės dalis, turinti savitą valdymo autonomiją (p. 53). Taigi galima teigti, kad valdymas – tai žmogiškųjų išteklių organizacijoje planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir vertinimas. И. Ю. Еремина ir И. И. Лавров (2010, p. 152) akcentuoja, kad pagrindinė talentų valdymo tezė yra ta, kad šiuolaikiniame pasaulyje žmonės renkasi organizacijas, o ne organizacijos – žmones. Tai reiškia, kad organizacijos turi sutelkti visas pastangas, kad galėtų pritraukti labiausiai išsiskiriančius, nestandartinius, originalumu pasižyminčius darbuotojus – talentus (Бабкина, 2012, p. 12).

Visgi talentų valdymo konceptualiosios esmės atskleidimas per „talento“ ir „valdymo“ sąvokų analizę yra nepilnas. Tai paaiškinama tuo, kad talentų valdymas yra apibrėžiamas ganėtinai įvairiai ir remiantis skirtingais interpretavimo kriterijais. J. C. Hughes ir E. Rog (2008) teigia, kad talentų valdymas yra įvairiapusė sąvoka, kurią naudoja ŽIV specialistai. Šios sąvokos evoliuciją inspiravo „karo dėl talentų“ koncepcija (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001) ir strateginio ŽIV poreikis. Minėtų autorių požiūriu, talentų valdymas gali būti laikomas organizacijos mąstysena ir kultūra, kuriai esant darbuotojai yra tikrai įvertinti. Tyrimai įrodė talentų valdymo naudą organizacijos veiklos rezultatams, todėl talentų valdymą galima laikyti ne tik filosofija, bet ir praktika (Hughes, Rog, 2008). Kitų mokslininkų akcentavimu, talentų valdymas – tai ne tik papildoma funkcija specialistams, dirbantiems su žmogiškaisiais ištekliais organizacijoje. Tai kita pasaulėžiūra, paremta tuo, kad darbuotojai yra svarbiausias organizacijos aktyvas ir konkurencinio pranašumo šaltinis. Be to, talentų

valdymas reiškia sudėtingą koncepciją, kurioje atsispindi naujausios tendencijos, susijusios su ŽIV pokyčiais. Žmogiškųjų išteklių technologijos – tai instrumentas, kuris transformuojasi kartu su pokyčiais darbo rinkoje (Ушева, 2011, p. 177). И. Ю. Еремина ir И. И. Лавров (2010) reziumuoja, kad talentų valdymo esmė – išskirti organizacijoje talentingus darbuotojus, o po to pritaikyti jų gebėjimus reikiamai sričiai – pozicijoms ir projektams (p. 154).

Detali termino „talentų valdymas“ sampratos analizė atsispindi 1 lentelėje.

1 lentelė. Termino „talentų valdymo“ interpretacijos įvairiuose šaltiniuose

| TERMINO „TALENTŲ VALDYMAS“ APIBŪDINIMAI | ŠALTINIAI | KRITERIJAI | | | |
|--|--|---|-----------------------------------|--|---|
| | | Integuotas ŽIV procesų, praktikų, programų rinkinys | ŽIV valdymo strategija/sistema | Tinkamų žmonių įdarbinimas tinkamose vietose | Gebėjimas pritraukti, įdarbinti, skatinti, ugdyti ir išlaikyti darbuotojus |
| <i>Integuotas procesų, programų ir kultūros normų rinkinys</i> , kuris organizacijoje projektuojamas ir įgyvendinamas pritraukiant, plėtojant, paskirstant ir išlaikant talentingus darbuotojus, siekiant užtikrinti strateginių organizacijos tikslų pasiekimą ir verslo poreikių ateityje patenkinimą. | Silzer, Dowell (2010, p. 6) | + | | | |
| <i>Procesas, integruotas į geriausių ŽIV specialistų</i> , kurie efektyviai tobulina ir išnaudoja savo savybes ir įgūdžius, suderina savo veiklą su organizaciniais tikslais ir išsaugoja geriausius darbuotojus, <i>veiklą</i> . Organizacijos požiūriu talentų valdymą galima traktuoti, kaip <i>instrumentų</i> , naudojamų pritraukti, efektyviai panaudoti ir atkurti darbuotojų talentus, <i>rinkinį</i> . | Носкова (2012) | + | | | |
| <i>ŽIV procesų kompleksinis rinkinys</i> , orientuotas valdyti didžiausią organizacijos vertybę – žmones. | The Future of Talent... (2008, p. 3) | + | | | |
| <i>Įvairių ŽIV praktikų derinys</i> , kuris formuoja organizacijos, kaip darbdavio, reputaciją ateičiai. | Chapman et al. (2005) | + | | | |
| <i>ŽIV strategija</i> , kuria siekiama identifikuoti, vystyti, išlaikyti talentingus ir aukštu potencialu pasižyminčius darbuotojus. | Shrimali, Gidwani (2012, p. 29) | | + | | |
| <i>ŽIV sistema</i> , kuri padeda užtikrinti maksimalų talentų kiekį kiekvieni organizacijai, bei suformuoti ir išlaikyti „svajonių komandą“. | Еремина, Лавров (2010, p. 154) | | + | | |
| <i>Kryptinga veikla, nukreipta į talentingų darbuotojų</i> , gebančių pasiekti išskirtinių rezultatų versle, atrankos, vystymo, panaudojimo ir išsaugojimo <i>sistemos organizacijoje sudarymą</i> . | Ушева (2011, p. 176) | | + | | |
| <i>Tinkamų žmonių įdarbinimas tinkamose vietose</i> , siekiant aukštesnių organizacijos veiklos rezultatų ir tikslų įgyvendinimo. Talentų valdymo koncepcija apima darbuotojų potencialo maksimizavimą, žmonių skatinimą už jų laimėjimus ir investicijas į žmogiškųjų išteklių plėtrą. | Vladescu (2012, p. 361) | | | + | |
| <i>Užtikrinimas to, kad reikiami žmonės atsidurtų tinkamose vietose</i> , o šių žmonių potencialas būtų panaudotas organizacijos verslo sėkmei įgyvendinti. | Senthilkumar (2011, p. 27) | | | + | |
| <i>Sugebėjimas kvalifikuotai pritraukti, įdarbinti, skatinti, ugdyti ir išlaikyti darbuotojus</i> . Talentų valdymas taip pat apima dabartinių ir potencialių darbuotojų įgūdžių ir naudingų įmonei kvalifikacijų pripažinimą, siekiant tinkamai paskirstyti užduotis darbuotojams, tuo pačiu sutauptant įmonės iššas bei kuriant pridėtinę vertę ir didinant konkurencingumą. | Lifelong Learning Programme: People on Work Empowerment Resources (2012) | | | | + |
| PASIKARTOJIMŲ DAŽNIS | | 4 | 3 | 2 | 1 |

Sudaryta darbo autorės pagal Silzer, Dowell (2010), Носкова (2012), The Future of Talent Management (2008), Chapman et al. (2005), Shrimali, Gridwani (2012), Еремина, Лавров (2010), Ушева (2011), Vladescu (2012), Senthilkumar (2011), Lifelong Learning Programme (2012)

Atsižvelgiant į pateiktas termino „talentų valdymas“ formuluotes, galima išskirti vyraujančias sampratas. Daugelyje šaltinių pabrėžiamas talentų valdymo integracijos būtinumas ir akcentuojama, kad talentų valdymas – tai *integruotas ŽIV procesų, praktikų, programų rinkinys* (Silzer, Dowell, 2010; Chapman et al., 2005; The Future of Talent Management, 2008; Носкова, 2012). Tai labiausiai paplitęs požiūris, akcentuojantis talentų valdymo integralumo aspektą. Kartais talentų valdymas apibūdinamas, kaip *tinkamų žmonių įdarbinimas tinkamose vietose* (Vladescu, 2012; Senthilkumar, 2011). Remiantis šiuo požiūriu, galima teigti, kad talentingi darbuotojai turi dirbti tose pareigose, kur jie gali geriausiai atskleisti savo potencialą ir efektyviausiai prisidėti prie organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo. Moksliniuose šaltiniuose galima aptikti ir interpretacijų, pagal kurias talentų valdymas – tai *ŽIV strategija/sistema* (Shrimali, Gidwani, 2012; Еремина, Лавров, 2010; Ушева, 2011). Tokiu požiūriu pabrėžiamas talentų valdymo strategiškumas ir laikomasi sisteminės nuostatos į talentų valdymą. Tai reiškia, kad talentų valdymas suprantamas, kaip aiški sistema (ne tik priemonių ar veiklų rinkinys). Daug rečiau talentų valdymas suvokiamas, kaip *gebėjimas pritraukti, įdarbinti, skatinti, ugdyti ir išlaikyti darbuotojus* (Lifelong Learning Programme: People on Work Empowerment Resources, 2012). Kita vertus, minėtas gebėjimas tampriai susijęs tiek su ŽIV veiklų kryptingumu, tiek su ŽIV procesų rinkinio panaudojimu praktinėje organizacijų veikloje.

Talentų valdymo reikšmė organizacijose pirmiausia siejama su šiuolaikinių sąlygų pokyčiais ir būtinybe laiku bei adekvačiai organizacijoms reaguoti į šiuos pokyčius. P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius ir T. Augustauskas (2004) mano, kad anksčiau į pokyčius buvo galima reaguoti arba nereaguoti, o dabar pokyčių greitis ir dažnis yra toks, kad, nekreipiant dėmesio į juos, organizacijai grėstų visiškas žlugimas ir pasitraukimas iš rinkos. Sureagavus į vieną pokytį ar išsprendus vieną problemą, atsiranda kita, sukelta jau kito pokyčio, o radus vienos problemos sprendimą, jau reikia ieškoti naujo sprendimo, ir taip nuolat, be galo. Procesai spartėja ir vis daugiau žmonių nespėja atlikti kasdinių darbų, nespėja planuoti savo veiklos, nespėja tobulėti kartu su pasauliu, nespėja aprėpti ir suvokti visos informacijos. Mokslininkai teigia, kad laimi tas, kas greitai reaguoja ir orientuojasi tiek rinkoje, tiek pačioje organizacijos aplinkoje bei gyvenime apskritai.

Šiuolaikinėms pokyčių sąlygoms būdingi tam tikri reiškiniai. Kaip teigia E. Chlivickas, P. Papšienė ir A. Papšys (2009), tai siekis įsitvirtinti rinkos ekonomikoje, restruktūrizacija, globalizacija, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimasis, žinių ekonomikos kūrimas, visuomenės ekonominės padėties kaita, demokratiniai procesai. Visi šie reiškiniai, anot mokslininkų, kelia naujų iššūkių organizacijoms (p. 51). P. Cheese, R. J. Thomas ir E. Craig (2008) akcentuoja, kad pasaulis keičiasi nenusakomu tempu – atsiveriančios naujos rinkos, plintanti mobili darbo jėga, nauji darbo organizavimo būdai kelia iššūkius žmonių mąstymui (p. 7). Kaip teigia E. Chlivickas, P. Papšienė ir A. Papšys (2009), nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t. y. žmogiškieji ištekliai, tampa svarbiausia ir

aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą (p. 51). Žmogiškieji ištekliai pasižymi tam tikru intelektiniu potencialu ir žiniomis. Todėl, anot R. Adamonienės ir L. Ruibytės (2010), intelektiniai ištekliai tampa svarbiausiuoju verslo subjekto stabilių konkurencinių pranašumų formavimo, jų potencialios rinkos vertės didinimo ir dinamiškai besiplėtojančių vartotojų poreikių tenkinimo šaltiniu. Vadinasi, žinios tampa bet kurios rūšies verslo subjekto ar organizacijos intelektiniu ištekliumi, arba aktyvu, reikalaujančiu jų funkcionavimo dėsningumų išryškavimo, sąveikos su kitais ekonomikos veiksniais sistemingo įvertinimo, taupaus požiūrio, paskleidimo ir efektyvaus panaudojimo (p. 6). Siekiant įsisavinti naujas žinias pagal įmonių poreikius, kad išliktų konkurencingomis, įmonės privalo savo darbuotojus valdyti nauju būdu. Talentų valdymas kasdien tampa vis svarbesniu (Lifelong Learning Programme: People on Work Empowerment Resources, 2012). И. Ю. Еремина ir И. И. Лавров (2010) teigia, kad verslo pasaulis labai sparčiai kinta. Todėl konkurenciją jame laimi tas, kas sugeba keistis greičiau už kitus, kurdamas naujas technologijas, gebantis patenkinti naujai kylančius vartotojų poreikius. Kad organizacija suspėtų paskui naujus pokyčius, ji turi turėti darbuotojus, generuojančius naujas idėjas, naujus sprendimo būdus, laužančius stereotipinį mąstymą. Būtent talentingi darbuotojai kuria organizacijai konkurencinį pranašumą ir tampa esminiu šiuolaikinio verslo katalizatoriumi (p. 152-153). Дж. Сёреё (2010) lakoniškai pastebi, kad organizacijai negalima talentų valdymo ignoruoti šiandien, jeigu ji nori išlikti versle rytoj (p. 44). Vadinasi, talentų valdymas turi gerą ateities perspektyvą.

A. М. Сологуб (2009) pastebi, kad šiuolaikinės aplinkos sąlygos keičiasi, todėl organizacijos priverstos į tai reaguoti. Dabartiniu metu vis labiau įsigali neoklasikinė vadyba, paremta partneriškais darbuotojų ir vadovų santykiais. Didėja ir žmogiškųjų išteklių svarba – jie traktuojamai ne kaip paprasta darbo jėga, o esminis organizacijos konkurencinis pranašumas (p. 98). Ч. Ashton ir L. Morton (2005, p. 28), savo ruožtu, teigia, kad talentų valdymas yra daugiau, negu naujas ŽIV būdas ar dar viena praktika žmogiškųjų išteklių specialistų darbo srityje. Daugeliui organizacijų talentų valdymas yra strateginis imperatyvas. Poreikį turėti ir ugdyti talentus šiuolaikinėje organizacijoje, anot minėtų autorių, lemia tokie aplinkos pokyčiai: (1) nauji verslo plėtros ciklai, reikalaujantys skirtingo pobūdžio talentų; (2) demografiniai pokyčiai, kurie rodo ne tik darbo jėgos, bet ir talentų mažėjimo tendencijas (Vakarų pasaulyje); (3) sudėtingos ekonominės sąlygos, kurios reikalauja talentų dalyvavimo, sprendžiant organizacijos ekonomines problemas; (4) talentų perviliojimo iš vieno organizacijų į kitas tendencijos; (5) globalus lyderystės, prisiskverbiantis į visus organizacijos lygmenis, pripažinimas. P. Cheese, R. J. Thomas ir E. Craig (2008, p. 8) nurodo, kad talentų vadybininkai privalo reaguoti į šiuos pasaulio pokyčius ir kontrastus: talentų gausa pasauliniu lygmeniu, bet jų stygius vietiniame lygmenyje; dirba mažiau jaunimo ir daugiau pagyvenusių žmonių; auga naujų įgūdžių svarba, kurią inspiruoja demografinis spaudimas ir švietimas; nauji darbo metodai ir nauji santykiai tarp vartotojų ir tiekėjų; įvairesnė nuotolinio ar net virtualaus darbo jėga; nuolat

besikeičiantis pasikeitimas darbo pobūdis. Taigi vadybininkai, ieškantys talentų, turi išspręsti minėtų tendencijų sąlygojamas problemas, kad galėtų į organizaciją pritraukti efektyvius talentus ir pasinaudoti jų gabumais, siekiant nukreipti talentų energiją bei pastangas organizacijai palankia linkme.

J. Smilansky (2007) nurodo, kad į ateitį žvelgiančios įmonės talentų valdymą laiko svarbiausia kompetencija, o verslo veiksniai, pavyzdžiui, senstanti darbo jėga ir globalizacija, tik patvirtina jos svarbumą. Šiuolaikinės organizacijos aiškiai supranta, kad talentingo darbuotojo atpažinimas, ugdytas ir išlaikymas yra sėkmingo verslo pagrindas. Tačiau daugelis įmonių neturi apibrėžtų talentų valdymo procesų. Talentingų darbuotojų duomenys neintegruoti į visos įmonės sprendimus. Kita problema – talentų nutekėjimas yra pagrindinis iššūkis šiuolaikiniams žmogiškųjų išteklių vadovams (Vladescu, 2012). Todėl įmonės svarbu ne tik talentingus darbuotojus pritraukti, bet ir išlaikyti. Tai ganėtinais svarbu, nes B. Yaqub ir M. A. Khan (2011) atlikti tyrimai rodo, kad talentų valdymas teigiamai veikia organizacijos patrauklumą rinkoje. V. Liutvinė (2009) konstatuoja, kad tam, jog talentų valdymas būtų efektyvus, jis turi būti sukurtas remiantis organizacijos tikslais ir padėti jų siekti. Talentų valdymas – tai ne dar viena žmogiškųjų išteklių mada, o strategija, leidžianti efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius, kaip ir bet kuriuos kitus išteklius versle: finansus, technologijas ir pan.

A. E. Косенко (2009) akcentuoja, kad XXI amžiuje vadybos teorijoje ir praktikoje vis labiau išnaudojamos žmogaus neracionalios funkcijos. Mokslinės koncepcijos, principai yra instrumentas, kuriais naudojasi vadovas. Šį požiūrį galima laikyti *Taylor* principo „sistema vietoj asmenybės“ transformacija į principą „sistema kartu su asmenybe“. Ši tendencija reiškia, kad vis labiau pereinama nuo objektyvizmo prie subjektyvizmo, nuo dualizmo į holizmą (p. 118). Minėtų pokyčių kontekste didėja organizacijų poreikis identifikuoti „asmenybes“ – talentingus darbuotojus ir juos integruoti į „sistemą“, t. y. organizaciją. Talentingi darbuotojai tampa svarbiausia organizacinės sistemos dalimi.

Kai kuriuose šaltiniuose (Reimeris, 2012; Сологуб, 2010; Никишкин, 2008) nurodomas organizacijos kūrybiškumo poreikis, kuris reiškia, kad organizacijos privalo problemas spręsti kūrybiškai, t. y. rasti kūrybinius, netradicinius, kreatyvinius problemų sprendimo būdus. Kūrybingumo generatoriai yra ne kas kitas, o talentingi darbuotojai. A. M. Сологуб (2010, p. 282) nurodo, kad kūrybiškai mąstantys, t. y. talentingi darbuotojai tampa inovacijų, atnešančių didelį pelną iniciatoriais. Šiuo atveju turimas omenyje talentingų darbuotojų gebėjimas generuoti netradicines idėjas, vengti tradicinių schemų, mokėjimas greitai išspręsti problemines situacijas. Atsižvelgiant į tai, kad globali pasaulio konkurencija orientuojasi į kūrybinės galios dimensijas (Reimeris, 2012), mokslininkai įžvelgia organizacijos kūrybiškumo reikšmingumo didėjimą. В. В. Никишкин (2008, p. 37) nuomone, pastaruoju metu išaugo kreatyviųjų, netradicinių užduočių sprendimo būdų poreikis. Tai siejama su visuomenės kaita, taigi standartiniai metodai praranda galią. A. M. Сологуб (2010) dar pastebi, kad šiandien kūrybinis mąstymas yra vienas svarbiausių veiksnių inovatyvių prekių ir paslaugų kūrimo procese (p. 281). Pritariant minėtiems autoriams, galima teigti, kad kūrybiškų, netradicinių sprendimų

šaltinis yra talentingi darbuotojai, gebantys netradiciškai, kūrybiškai, novatoriškai išvelgti problemų sprendimo būdus. Dėl kūrybiškumo prado šių sprendimo būdų konkurentai negali nukopijuoti.

Atsižvelgiant į mokslinių šaltinių analizę, galima išskirti esminius talentingų darbuotojų reikšmingumo organizacijoje aspektus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Talentingų darbuotojų svarba šiuolaikinėse organizacijose

| TALENTINGI DARBUOTOJAI ORGANIZACIJAI YRA SVARBŪS, nes: | Šaltiniai | | | | | | |
|--|---------------------------|-------------------------------|---------------|--------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | Еремина, Лавров (2010) | Adamonienė, Ruibytė (2010) | Cėreij (2010) | Ashton, Morton (2005) | Liutvinė (2009) | Сологуб (2010) | Никишкин (2008) |
| Padedą organizacijai adekvačiai ir laiku reaguoti į verslo aplinkos pokyčius dabar ir ateityje | + | | + | + | | | |
| Yra intelektinių žinių šaltiniai | + | + | | | | + | + |
| Yra kūrybiškumo generatoriai | + | | | | | + | + |
| Yra ateities lyderiai | + | | + | | | + | |
| Geba greitai spręsti strateginius, ilgalaikius tikslus ir uždavinius | | | | + | + | | |
| Tampa sunkiausiai nukopijuojamu, todėl vertingiausiu konkurencinio pranašumo šaltiniu | + | | + | + | + | + | + |

Sudaryta darbo autorės pagal Еремина, Лавров (2010), Adamonienė, Ruibytė (2010), Cėeii (2010), Ashton, Morton (2005), Liutvinė (2009), Сологуб (2010), Никишкин (2008)

Kaip matyti, pagrindinis talentingų darbuotojų svarbos organizacijoms aspektas yra sunkiausiai nukopijuojamas, todėl vertingiausias konkurencinio pranašumo šaltinis. Kadangi talentingi darbuotojai yra reikšmingiausia žmogiškųjų išteklių dalis organizacijoje, labai svarbu mokėti tinkamai pasinaudoti šiais žmonėmis. Šiuo atveju tuo suinteresuotai organizacijai būtina mokėti **efektyviai valdyti talentus** ir jų potencialą pasitelkti organizacijos strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui.

Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad talentų valdymas vis plačiau taikomas įvairių verslo organizacijų praktinėje veikloje. UAB „Price Waterhouse Coopers“ (PwC) Didžiojoje Britanijoje atlikti tyrimai byloja, jog ŽIV strateginiu prioritetu tampa įmonės talentų valdymas. PwC apklausos, kurioje dalyvavo daugiau nei 1.200 aukščiausio lygio vadovų iš viso pasaulio, ataskaitos duomenimis, apie 83 proc. visų respondentų planuoja pakeisti savo įmonės talentų valdymo strategiją per ateinančius 12 mėnesių, o 31 proc. iš jų, šiuos pokyčius laiko esminiais (PwC, 2011). Talentų valdymo svarba atsispindi ir kituose moksliniuose tyrimuose. Kompanijos CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) 2005 metais Jungtinėje Karalystėje atliktas tyrimas leido identifikuoti svarbiausius talentų valdymo tikslus organizacijų praktinėje veikloje (žr. 1 priedą). Remiantis šiuo tyrimu, galima teigti, kad talentų valdymas dabartinėms organizacijoms itin svarbus tuo, kad didina asmenybių potencialą ir kuria ateities vadybininkus. И. Ю. Еремина ir И. И. Лавров (2010) remiasi 2006-2008 metais Didžiojoje Britanijoje atliktais tyrimais, kurie rodo, kad 51 proc. apklaustų įmonių naudoja talentų valdymo strategiją, nors tik 20 proc. skiria dėmesį formaliam talentų valdymo

apibūdinimui organizaciniuose dokumentuose (p. 156). Visgi tai rodo, kad talentų valdymas šiuo metu yra pakankamai populiarus ŽIV strategija daugelyje Vakarų pasaulio organizacijų.

Apibendrinant šį skyrių, galima konstatuoti, kad nors talentų valdymas įvairiuose šaltiniuose yra suvokiamas nevienareikšmiškai, moksliniuose šaltiniuose jis dažniausiai siejamas su integruotu ŽIV procesu, praktikų, programų rinkiniu arba ŽIV strategija. Taip pabrėžiamos talentų valdymo ir ŽIV glaudžios sąsajos. Šiame darbe talentų valdymas aiškinamas, kaip **integruotas sisteminio pobūdžio ŽIV procesų ir programų rinkinys**, kuris organizacijoje įgyvendinamas pritraukiant, plėtojant, paskirstant ir išlaikant talentingus darbuotojus, siekiant užtikrinti strateginių organizacijos tikslų pasiekimą ir verslo poreikių ateityje tenkinimą (adaptuota pagal Silzer, Dowell, 2010, p. 6). Talentų valdymas yra sparčiai plintantis reiškinys šiuolaikinėse organizacijose, todėl jis yra ne tik daugelio teoretikų darbų objektas, tačiau ir grindžiamas ypatingu reikšmingumu organizacijose šiuolaikinėmis poryčių sąlygomis.

Talentų valdymas vis dažniau integruojamas į pažangių organizacijų ŽIV sistemas. Toks talentų valdymo populiarumo didėjimas aiškinamas tuo, kad talentingi darbuotojai itin naudingi organizacijai, nes padeda adekvačiai ir laiku reaguoti į verslo aplinkos poryčius dabar ir ateityje, geba greitai spręsti strateginius, ilgalaikius uždavinius ir, kas svarbiausia, tampa sunkiausiai nukopijuojamu, todėl vertingiausiu konkurencinio pranašumo šaltiniu. Be to, talentingi darbuotojai – tai dar ir intelektinių žinių šaltiniai, kūrybiškumo generatoriai bei ateities lyderiai. Svarbu ne tik identifikuoti ir pritraukti talentingus darbuotojus į organizaciją, bet ir juos efektyviai panaudoti, išlaikyti, skatinti ir motyvuoti – visa tai yra talentų valdymo objektas. Reiškminga, kad šis valdymas būtų grindžiamas sisteminiu požiūriu – organizacijoje funkcionuotų veiksminga talentų valdymo sistema. Visgi talentų valdymo sistema neatsiranda stichiškai, tai dažniausiai evoliuciniu būdu vykstantis procesas, integruojamas į ŽIV sistemą.

1.2. TALENTŲ VALDYMO SĖKMINGO GYVAVIMO PRIELAIDOS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE

Ekonominių procesų globalizacijos, veiklos intensyvavimo sąlygomis organizacijos išorinės aplinkos kaitos tempai nuolat didėja. Esant šioms sąlygoms, organizacija privalo greitai reaguoti į poryčius, visuomet būti pasirengusi keisti veiklos pobūdį, reorganizuoti vidinius vadybinius mechanizmus (Zakaravečius, 2012, p. 142). Pasak J. Roberts (2006), pati svarbiausia aukščiausio lygio vadovų pareiga – pasirinkti strategiją ir sukurti organizaciją jai įgyvendinti. Norint sėkmės, reikia organizacijos strategijos elementus suderinti su jos organizacijos elementais, be to, jie turi tiktai aplinkai, kurioje organizacija veikia (p. 9, 286). Taigi organizacijos kūrimas ir plėtra yra strateginio pobūdžio veiksmai. Organizacija yra aplinkos dalis, todėl keičiantis aplinkai, keičiasi ir efektyvumo siekianti organizacija – ji modernėja. Mokslininkai pažymi, kad šiandien ekonomikos globalizacija

reikalauja kurti modernias ir šiandieninius pokyčius atitinkančias organizacijas, tobulinti jų valdymo struktūras (Staniulienė, 2005, p. 193). Su tuo sutinka A. Seilius ir L. Šimanskienė (2006, p. 216), kurie teigia, kad dabartinė globalizacijos pasekmė – tai „naujų organizacinių formų kūrimas ir konkurencijos rinkoje didėjimas“, o to pasekoje „globalizacijos procesų jėgos iš esmės keičia organizacijų veiklos sąlygas ir verčia ieškoti naujų organizacijos veiklos koncepcinių pokyčių, siekiant joms efektyviai prisitaikyti šiuometinėmis didelės kaitos sąlygomis“ (Barkema, Baum, Mannix, 2002, p. 921). Organizacijų modernėjimas yra strateginio proceso dalis, kurį provokuoja šiuolaikinė aplinkos kaita. Keičiasi ir organizacijoje dirbantys žmonės, kurie turi atitikti aplinkos diktuojamus pokyčius ir kontrastus, todėl kyla poreikis efektyviai besikeičiančioms organizacijoms turėti talentų. Visgi šiuo atveju iškyla dilema – kokios organizacijos gali sėkmingai diegti ir naudotis talentų valdymo privalumais, o kurios, norėdamos tai padaryti, privalo keistis? Kadangi talentų valdymas yra naujausia ŽIV koncepcija ir aktuali jos išraiška, tai aktualizuoja pirmaujančias, stiprias organizacines kultūras turinčias ir modernumu pasižyminčias organizacijas. Tos organizacijos, kurios nėra modernios, jų negalima pavadinti šiuolaikinėmis moderniaja to žodžio prasme, nėra ta aplinka, kurioje gali sėkmingai gyvuoti talentų valdymas, reikalaujantis pokyčių visos organizacijos mastu.

Taigi **moderni organizacija** – tai organizacija, kuri atitinka šiuolaikinius aplinkos pokyčius, yra prie jų prisitaikiusi. P. Zakarevičius (2012) taip apibrėžia modernios organizacijos charakteristikas:

- Organizacija savo vidinių resursų pagrindu turi nuolat didinti savo potencialą, gerinti visus veiklos parametrus, plėtoti galimybes šiems parametrams pasiekti, kitaip tariant turi vystytis; ji privalo būti *besivystančia organizacija*.
- Organizacija vystytis gali tik gebėdama sukaupti būtina kokybiškų žinių kiekį, generuoti naują informaciją ir optimaliai šias žinias panaudoti; žinios įgyjamos mokantis, taigi ji turi būti *besimokančia organizacija*.
- Organizacija turi sudaryti sąlygas reikštis jos darbuotojų inovacinėms, kūrybinėms, vadybinėms idėjoms, novatoriškumui, ji turi tapti neatsiejama kiekvieno darbuotojo gyvenimo dalimi, kitaip tariant ji privalo būti *antrepreneriška organizacija*.
- Organizacijos vidinis vadybinis mechanizmas turi gebėti greitai reaguoti į išorės poveikius, pasikeitusias aplinkybes, reorganizuoti padarinius, pertvarkyti ryšius, ji privalo būti struktūriškai *mobilia organizacija* (p. 136-137).

Modernios organizacijos veiksmas yra adekvatus aplinkos pokyčiams, o kadangi viena iš svarbių valdymo pokyčių tendencijų yra talentų valdymo diegimas ir įgyvendinimas, šiuolaikinės modernumo siekiančios organizacijos privalo į tai reaguoti. Mokslininkai modernias organizacijas, kuriose gali sėkmingai gyvuoti talentų valdymas, apibūdina naudodami specialią terminologiją. P. Cheese, R. J. Thomas ir E. Craig (2008) organizacijas, kuriose sėkmingai taikomas talentų valdymas, vadina „talentais pastiprintomis organizacijoms“ (angl. *the talent powered organization*). Pasak minėtų

autorių, tai organizacijos, kurios investuoja į talentus, siekdamos panaudoti jų neeilinius gabumus organizacijoje. „Talentaus pastiprintos organizacijos“ sugeba nustatyti talentų poreikius, atrasti įvairius talentų šaltinius, plėtoti organizacijos individualių ir kolektyvinių talentų pajėgumą, diegti talentų valdymą tokiais būdais, kurie generuotų darbuotojų pastangas siekti bendrų tikslų (p. 10).

Dar vienos organizacijos, kurios jaučia poreikį talentų valdymui ir kuriose šis objektas gali sėkmingai gyvuoti, yra **inovatyvios organizacijos**. Inovatyvi organizacija yra „ta, kuri nesustoja vietoje ir toliau ieško galimybių, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Pagrindiniai inovacinės įmonės bruožai: orientacija į pokyčius, nuolatiniai informaciniai kanalai, komandinis darbas, decentralizacija, rizika, biurokratizmo ir formalumų nepaisymas, iniciatyvumo skatinimas“ (Stripeikis, Ramanauskas, 2011, p. 226). Inovatyvios organizacijos jaučia nuolatinį poreikį naujoms idėjoms. Naujų idėjų gali suteikti netipiškai mąstantys ir originaliai galvojančios talentai. Pasak A. Savanevičienės (2012), kai kuriose organizacijose organizuojami konkursai, kuriuose darbuotojai gali pateikti savo idėjas, padeda išgryninti talentus. Dažniausiai organizacijoje dirbantys žmonės žino paprastesnių, pigesnių būdų kaip patobulinti gaminius ir pan. Vadovai turi nepraleisti progos apie tai išgirsti. Šie konkursai – tai lyg maži katalizatoriai, kurie taip pat griaua nematomas sienas. Kai organizacijoje nėra pastatytų nematomų sienų, užtikrinamas bendradarbiavimas. Kai kurios organizacijos tikrai turėtų būti atviros. Atviro kodo principu veikiančios įmonės linkusios bendradarbiauti su savo darbuotojais, priima jų idėjas, juos skatina, nebijo rizikuoti ir, žinoma, atlygina darbuotojams už jų iniciatyvas. P. Cheese, R. J. Thomas ir E. Craig (2008) nuomone, talentų valdymo plėtojimas turi perspektyvą tose moderniose ir inovatyviose organizacijose, kurios pripažįsta šiuos talentų valdymo imperatyvus:

- *Talentų valdymas yra strateginio pobūdžio, o žmogiškojo kapitalo strategija organizacijoje yra neatskiriama nuo bet kokio verslo strategijos.* Tai reiškia, kad modernios organizacijos supranta talentų vertę ir pripažįsta kritinius verslo strategijos komponentus, remiantis kuriais būtina apgalvoti talentų valdymą, organizacinius padarinius ir galimybes.
- *Įvairovė yra didžiausias modernios organizacijos turtas.* Organizacijos sugebėjimas pritraukti ir dirbti su įvairiais talentais yra svarbus konkurencinis privalumas.
- *Mokymosi ir įgūdžių tobulinimas yra vienas iš svarbiausių prielaidų tapti „talentaus pastiprinta organizacija“.* Įgūdžių ir kompetencijų plėtra turi būti sutelkta ir kryptinga, norint „užauginti“ talentus ar tobulinti jų savybes bei gebėjimus.
- *Puoselėti ir plėtoti talentus yra kiekvienos organizacijos rūpestis.* Suprantama, kad žmogiškųjų išteklių funkcija turi šį rūpestį įgyvendinti, bet šalia to geriausia išeitis – keisti talentų mąstyseną ir stiprinti organizacinę kultūrą (p. 10).

Talentų valdymo diegimui ir įgyvendinimui ypatingą poreikį jaučia didelės **tarptautinės kompanijos**, kurių veiklos specifika ir pobūdis (tarptautinis verslas), veiklos aplinka (tarptautinės rinkos, globalus pasaulis) reikalauja imtis modernių valdymo sprendimų ir ieškoti inovatyvių kelių,

kaip tobulinti veiklą. Tokios tarptautinės kompanijos, norėdamos laimėti nuožmią konkurencinę kovą, kuri tarptautinėmis sąlygomis yra dar aršesnė negu vidaus rinkoje, privalo būti modernios ir imlios inovacijoms, t.y. inovatyvios. Modernumas ir inovatyvumas yra dvi kategorijos, apibūdinančios tarptautinių organizacijų veiklos sėkmę. D. Held et al. (2002) akcentavimu, kompanijos vis labiau naudojasi pasauliniais konkurencinio pranašumo ištekliais ir dėl to tarptautinę veiklą organizuoja globaliu lygiu. Galimybės vykdyti tarptautinę veiklą keliose šalių ir panaudoti konkurencinį pranašumą, įgytą skirtingose vietose, suteikia joms globalų konkurencinį pranašumą (p. 292). L. Žitkaus (2006) požiūriu, didelėje (integruotoje ar globalioje) rinkoje atsiveria galimybės pasireikšti masto ekonomijai, plisti pažangiems gamybos bei valdymo metodams, derinti veiksmus aplinkosaugos ir vartotojų apsaugos srityse. Kita vertus, įmonės susiduria su visai kitokio pobūdžio sunkumais ir iššūkiais, kurių nebūtų, jei jos nenorėtų pasinaudoti globalizacijos ir regioninės integracijos reiškiniais suteikiamomis galimybėmis plėsti veiklą į kitų šalių nacionalines rinkas (p. 185). Vienas iš tokių iššūkių – pertvarkyti tarptautinės kompanijos struktūrą ir kultūrą taip, kad joje galėtų būti sėkmingai įdiegtas ir įgyvendinamas talentų valdymas. Talentai, dirbantys tarptautinėse kompanijose, turi didesnę erdvę realizuoti savo potencialą, didesnę veiksmų laisvę, plačias galimybes generuoti naujas idėjas ir skleisti modernias inovacijas. Todėl galima daryti išvadą, kad tarptautinės kompanijos – tai tos organizacijos, kuriose gali sėkmingai gyvuoti talentų valdymas.

Tiek tarptautinės kompanijos, tiek modernios organizacijos jaučia poreikį inovacijoms, kaip svarbiam konkurencinio pranašumo šaltiniui. Modernios inovacijos gimsta joms palankioje **organizacinėje kultūroje**. Ji apibrėžiama, kaip „esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, turi įtakos elgesiui, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius“ (Stripeikis, Ramanauskas, 2011, p. 226). D. S. Cohen (2001) teigimu, organizacinė kultūra yra modelis pagrindinių vertybių, kurias atrado ar sukūrė žmonių grupė. Šis modelis naudojamas siekiant susidoroti su įvairiomis situacijomis. Tokios vertybės yra patvirtintos, taikomos praktikoje, jų mokomi nauji darbuotojai, kaip teisingai suvokti, jausti, galvoti ir veikti, atsižvelgiant į organizacijos darbą. Stipri organizacinė kultūra – tai stipri organizacija, kurioje gali dirbti talentai ir įgyvendinti savo potencialą (p. 55). J. Roberts (2006) manymu, kultūra apima pagrindines bendras vertybes visiems organizacijoje dirbantiems žmonėms, taip pat bendrus jų įsitikinimus, kaip organizacija veikia, ką jie kolektyviai ir individualiai dirba ir kokiam tikslui. Į stiprią organizacinę kultūrą gali įsilieti talentai (p. 29). Kita vertus, net ir stipriai organizacinei kultūrai nėra paprasta priimti talentus. Kaip teigia A. M. Сологуб (2010), talentingi darbuotojai dėl savo unikalumo sunkiai įsilieja į organizacinę kultūrą, o tai gali demotyvuoti kolektyvą (p. 288). Todėl talentų adaptacija, pastangų generavimas ir įtraukimas į kolektyvą yra nemažas iššūkis ir šiuolaikinėms, stipriai organizacinei kultūrai pasižyminčioms organizacijoms. Pasak A. Savanevičienės (2012), organizacijai svarbu įsitikinti, ar talentų ir vadovo vertybės sutampa. Jei vertybių sistema, požiūris į darbą skirtingi –

tai tik laiko klausimas, kada talentas paliks organizaciją. Pavyzdžiui, organizacija propaguoja aršią konkurenciją tarp bendradarbių, tai žmogus, kuris yra linkęs bendradarbiauti, tokioje organizacijoje nebus sėkmingas. Jis nuolat turės kovoti už save ir prieš save. Galų gale ši kova bus pralaimėta.

Pabrėžtina, kad talentų valdymą sėkmingai įdiegti ir taikyti gali **tos organizacijos, kurios turi gerai išplėtotas, modernias ŽIV sistemas** (Silzer, Dowell, 2010; Chapman et al., 2005; Носкова, 2012). Tai reiškia, kad šių įmonių ŽIV sistemos yra evoliucionavusios ir natūraliai pereinančios į aukštesnį lygmenį, kurio viršūnėje yra talentų valdymas. Patirtis, įgyta plėtojant modernias ŽIV sistemas, praverčia plėtojant talentų valdymą.

Apibendrinant šį skyrių, galima pritarti P. Zakarevičiui (2012), kuris daro išvadą, kad modernios organizacijos formavimasis – sudėtingas, vadovybės bei visų narių pastangų reikalaujantis procesas. Todėl modernia tapti geresnes galimybes turi ta organizacija, kurioje dirba išsimokslinę, nuolat besitobulinantys, imlūs naujovėms darbuotojai – savitiški talentai (p. 144). Organizacijos, kurios siekia didinti konkurencinį pranašumą per talentų valdymą, privalo būti atviros ir mokėti persitvarkyti pagal keliamus reikalavimus. Kadangi talentų valdymas yra šiuolaikinės ŽIV evoliucijos išraiška, tai ne kiekviena organizacija gali, o galbūt ir nori, taikyti talentų valdymą savo veikloje. Didžiausią perspektyvą gyvuoti talentų valdymui turi modernios ir inovatyvios organizacijos, stiprias organizacines kultūras ir išplėtotas ŽIV sistemas turinčios, taip pat tarptautinės kompanijos.

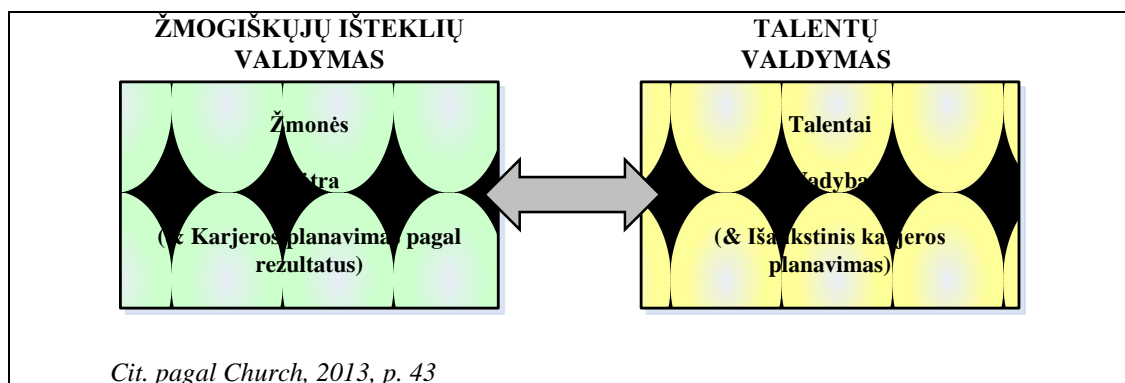
1.3. TALENTŲ VALDYMO IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SĄSAJOS: EVOLIUCINIS POŽIŪRIS

Jau ankstesnė analizė parodė, kad talentų valdymas traktuojamas, kaip integruotas ŽIV procesų, praktikų, programų rinkinys (Silzer, Dowell, 2010; Chapman et al., 2005; The Future of Talent Management, 2008; Носкова, 2012) arba kaip ŽIV strategija/sistema (Shrimali, Gidwani, 2012; Еремина, Лавров, 2010; Ушева, 2011). Taigi tarp talentų valdymo ir ŽIV egzistuoja tam tikros sąsajos, kurių atskleidimas padėtų geriau suvokti ne tik talentų valdymo specifiką, bet ir leistų nuodugniau išanalizuoti talentų valdymo integracijos į ŽIV sistemą procesą.

Mokslinėje visuomenėje egzistuoja įvairių nuomonių, remiantis kuriomis pripažįstama sąveika tarp ŽIV ir talentų valdymo. H. Shrimali ir B. Gidwani (2012) pažymi, kad talentų valdymas apima visus ŽIV procesus, veiklas ir technologijas. A. McDonnell et al. (2010) mano, kad talentų valdymas gali pastiprinti žmogiškųjų išteklių plėtrą organizacijoje. Be to, talentų valdymas rodo verslo organizacijos pažangumą ir patvirtina, kad vadovai savo įmonėse diegia globalaus verslo sėkmės komponentus. ŽIV pagrindinis uždavinys – „kuo efektyvesnis darbuotojų panaudojimas organizacijos tikslų įgyvendinimui“ (Šavareikienė, Maksevičius, 2007, p. 264). Tokio paties tikslo siekia ir talentų valdymas. Pabrėžtina, kad talentų valdymas formuoja dalį ŽIV. Pagal tradicinį žmogiškųjų išteklių sistemos požiūrį žmonės ugdomi tik pagal to meto organizacijos poreikius kompetencijoms. Tai iš

tikrųjų gali būti rizikingas požiūris, ypač organizacijoms, veikiančioms sparčiai besivystančiose pramonės šakose, nes laikui bėgant kompetencijos sensta ir reikia plėtoti vis naujas kompetencijas. Be to, talentų valdymas papildomą dėmesį skiria žmonių potencialo pajėgumų vystymui (Lifelong Learning Programme: People on Work Empowerment Resources, 2012).

Pritariant minėtoms nuostatomis, galima teigti, kad talentų valdymas yra ŽIV dalis, tačiau visgi nereikia šių dviejų sąvokų visiškai sutapatinti. A. Vladescu (2012, p. 355) pabrėžia, kad svarbu išvelgti skirtumus tarp ŽIV ir talentų valdymo. Pirmas skirtumas yra tas, kad talentų valdymas yra integruotas į visą ŽIV sistemą (o ne atvirkščiai). Yra svarbūs ryšiai tarp talentų valdymo ir kai kurių ŽIV veiklų (pvz., aprūpinimo darbuotojais). Talentų valdymas yra procesas, užtikrinantis optimalaus kiekio ir optimalios kokybės darbuotojų sudėtį organizacijoje. Kita vertus, ŽIV yra daugiau orientuotas į plėtrą, o talentų valdymas laikomas strateginiu procesu ir yra tiesiog privalomas, priimant globalaus strateginio valdymo sprendimus. A. H. Church (2013) tiek ŽIV, tiek talentų valdymą laiko svarbiomis žmogiškųjų išteklių strategijomis. Visgi autorius išvelgia tam tikrus skirtumus tarp ŽIV ir talentų valdymo. Mokslininko nuomone, ŽIV objektas yra žmonės, o talentų valdymo – talentai. Skiriasi ir karjeros planavimo procesas. Talentų valdyme karjera yra iš anksto planuojamas dalykas. Taip įtvirtinamas principas „tinkamose pareigose turi dirbti tinkamas žmogus“. Tuo tarpu tradicinėje ŽIV sistemoje pirmiausia žiūrima, kokie yra veiklos rezultatai, ir tik po to sprendžiami karjeros klausimai. Talentų valdyme darbuotojo veiklos rezultatai egzistuoja ateities perspektyvoje (žr. 1 pav.).

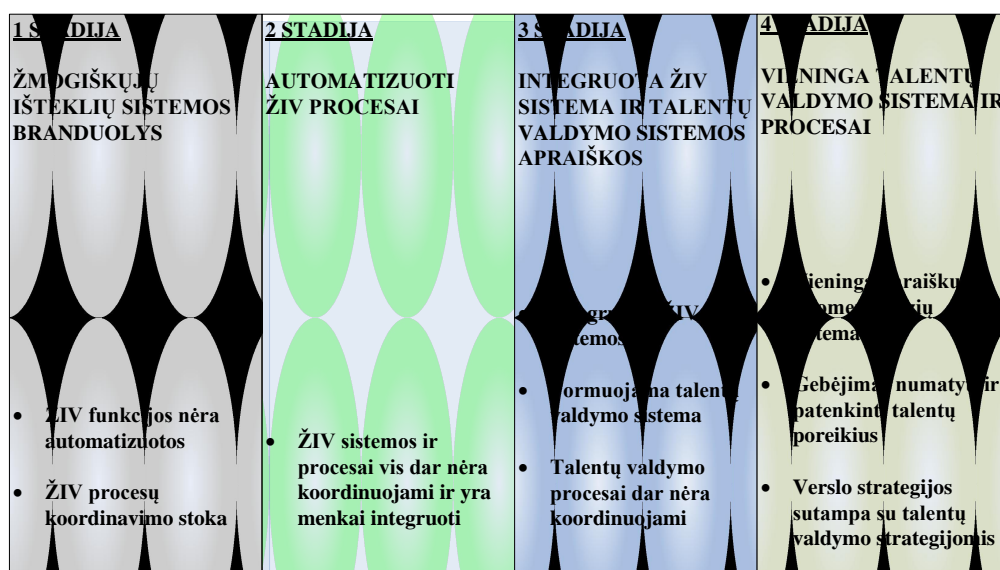


1 pav. ŽIV ir talentų valdymo strategijų palyginimas

Nagrinėjant ŽIV ir talentų valdymo sąsajas, geriausiai būtų pasitelkti **evoliucinį požiūrį**. Pagal šį požiūrį talentų valdymas yra integruojamas į ŽIV sistemą ir pereina tam tikras evoliucijos stadijas, kol tampa bendra žmogiškųjų išteklių sistema (Bersin, 2006). Talentų valdymo instrumentų taikymas organizacijoje gali pereiti šias evoliucijos stadijas (The Future of Talent Management, 2008, p. 3):

1. Organizacijoje yra suformuotas žmogiškųjų išteklių sistemos branduolys, tačiau ŽIV veiklos nėra suderintos.
2. Organizacija siekia automatizuoti kai kuriuos ŽIV procesus.
3. Organizacija integruoja ir formuoja ŽIV sistemoje talentų valdymo posistemę.

4. Organizacija užtikrina vieningos talentų valdymo platformos funkcionavimą.
Minėtos stadijos vaizdžiai atsispindi 2 paveiksle.



Cit. pagal *The Future of Talent Management*, 2008, p. 4

2 pav. Talentų valdymo evoliucijos stadijos

Talentų valdymą galima laikyti ŽIV sistemos evoliucijos padariniu. 2 priede pateikta medžiaga, remiantis kuria galima teigti, kad iš personalo vadybos išsirutuliojo strateginis ŽIV, o šis transformavosi į talentų valdymą. Pakito ir šių objektų vaidmenys – jeigu personalo vadyba atliko verslo funkciją, tai strateginis ŽIV buvo/yra verslo partneris. Talentų valdymo vaidmuo yra ypatingas, nes jaučiamas jo integracijos į verslą poreikis (Bersin, 2006). Pažymėtina, kad priklausomai nuo organizacijos pažangos, joje gali būti diegiamos skirtingos žmogiškųjų išteklių sistemos. Modernėjant organizacijai ir taikantis prie šiuolaikinių aplinkos sąlygų, gali būti pereinama prie šiuolaikinių valdymo sistemų, viena kurių yra talentų valdymas.

Apibendrinant ŽIV ir talentų valdymo sąsajas, galima sudaryti šias sąsajas apibendrinančią lentelę (žr. 3 lentelę). Detalizuojant joje pateiktus duomenis, pirmiausia reikėtų pastebėti, kad **talentų valdymas – tai strateginio ŽIV transformacijos padarinys**. Kitaip sakant, tai šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių funkcijos evoliucijos rezultatas. Priklausomai nuo organizacijos pobūdžio (tradicinė, šiuolaikinė) ir tikslų, joje gali būti diegiamos skirtingos žmogiškųjų išteklių sistemos (personalo vadyba, strateginis ŽIV, talentų valdymas). Kuo organizacija modernesnė, tuo labiau orientuota į ateitį ir tuo stipriau siekia reaguoti į modernius aplinkos iššūkius, tuo pažangesnę žmogiškųjų išteklių sistemą ji integruoja ir taiko. Dar iš 3 lentelės matyti, kad ŽIV objektas yra visi organizacijos žmogiškieji ištekliai, tuo tarpu talentų valdymo objektas yra labai specifinis – talentai (tai tik dalis žmogiškųjų išteklių visumos). Todėl talentų valdymą ankstyvuosiuose talentų valdymo diegimo etapuose galima laikyti integruota ŽIV dalimi. Kitaip tariant, talentų valdymas pirminiuose

diegimo etapuose yra ŽIV sistemos posistemė. Vėlesniuose diegimo etapuose žmogiškųjų išteklių valdymo sistema gali evoliucionuoti ir transformotis į vieningą ir brandžią talentų valdymo sistemą.

3 lentelė. Talentų valdymo ir ŽIV sąsajos:
evoliucinis požiūris

| Kriterijai | Žmogiškųjų išteklių valdymas | Talentų valdymas | |
|-----------------------------|---|--|---|
| | | Ankstyvos diegimo stadijos | Visiškai integracija į ŽIV |
| Evoliucijos kryptis | Evoliucija: nuo ŽIV prie talentų valdymo (Personalo vadyba → Strateginis ŽIV → Talentų valdymas) | | |
| Objektas | Visi žmogiškieji ištekliai | Talentai | Visi žmogiškieji ištekliai |
| Tikslas | Kuo efektyvesnis žmogiškųjų išteklių panaudojimas organizacijos tikslų įgyvendinimui | | |
| Pobūdis | Sistema | Posistemė | ŽIV sistemos transformacija į talentų valdymo sistemą |
| Strateginis aspektas | Žmogiškieji ištekliai – svarbūs strateginiai organizacijos ištekliai | Talentai – dar svarbesni strateginiai ištekliai (dėl unikalumo, gabumų) | Talentų ir kitų žmogiškųjų išteklių subalansavimas, siekiant strateginių tikslų |
| Subjektai | Žmogiškųjų išteklių specialistai | Žmogiškųjų išteklių specialistai (specializuoti) | Talentų valdymo Specialistai |
| Organizacija | Tradicinė | Šiuolaikinė (moderni) Inovatyvi, Tarptautinė Turinti stiprią organizacinę kultūrą ir gerai išplėtotą ŽIV sistemą | Ateities |
| Veiklos | Darbuotojų poreikio analizė, planavimas, paieška ir atranka, įdarbinimas ir adaptacija, ugdymas ir karjeros planavimas, skatinimas ir motyvavimas, veiklos vertinimas | Tos pačios (skiriasi tik veiklų turinys ir organizavimo principai, nes įsiterpia papildomas žmogiškųjų išteklių kriterijus – talentai) | |
| Perspektyva | Dabartis | Ateitis | Dabarties ir ateities balansas |

Sudaryta darbo autorės pagal Church (2013), Bersin (2006), The Future of Talent Management (2008), Silzer, Dowell (2010), Smilansky (2007), Chapman et al. (2005), Носкова (2012), Еремина, Лавров (2010), Yusea (2011)

Strateginiu požiūriu talentų valdymas yra svarbesnis už ŽIV, nes orientuotas į žmonių, turinčių ypatingus gebėjimus, savybes ir kompetencijas, todėl galinčių suteikti organizacijai ilgalaikius unikalius konkurencinius pranašumus, identifikavimą, panaudojimą ir plėtrą. Kitaip sakant, talentai dar yra sunkiau pakeičiami ir konkurentų nukopijuojami organizacijos resursai, negu visi kiti žmogiškieji ištekliai. Nežiūrint į tai, talentų valdymas ir ŽIV panašūs tuo, kad šių sistemų įgyvendinime gali dalyvauti tiek vidiniai, tiek samdomi žmogiškųjų išteklių subjektai. Žinoma, gali skirtis jų specializacijos ir kompetencijos lygis, tačiau tiek talentų valdymas, tiek ŽIV papuola į ŽIV subjektų veiklos įtakos zoną. Nesiskiria ir esminės veiklos (darbo jėgos planavimas, paieška, atranka, įdarbinimas, ugdymas, karjeros planavimas, rezultatų vertinimas), nes jos įgyvendinamos tiek ŽIV, tiek talentų valdyme. Lyginant ŽIV ir talentų valdymo veiklas, dar pažymėtina, kad skiriasi šių veiklų turinys ir organizavimo principai, nes talentų valdymo veiklose (elementuose) įsiterpia papildomas žmogiškųjų išteklių kriterijus – talentai. Galiausiai būtina pažymėti, kad talentų valdymas – tai šiuolaikinių ir ateities organizacijų siekiamybė, teikianti naują požiūrį į darbuotojus ir jų valdymą. Todėl labai svarbu išsiaiškinti talentų valdymo sistemos struktūrą.

1.4. TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS KONCEPCIJA

1.4.1. Talentų valdymo sistemos struktūra ir procesai

Organizacijos talentų valdymo sistema – tai sprendimas, sudarantis sąlygas kokybiniam darbuotojų kompetencijos augimui, kuris mažina atotrūkį tarp šiuolaikinio darbuotojų lygmens ir to lygmens, kuris yra būtinas, norint organizacijai išsikvoti lyderiaujančias pozicijas rinkoje (Носкова, 2012). Remiantis pateiktoju apibūdinimu, galima teigti, kad įgyvendinant talentų valdymo sistemą, organizacijoje yra mažinamas atotrūkis tarp esamų ir reikalingų darbuotojų kompetencijų. Visgi šiame darbe laikomasi paprastesnio požiūrio į talentų valdymo sistemą, paremtą termino „sistema“ analize: **Talentų valdymo sistema** – tai talentų valdymo sistemą sudarančių elementų visuma. Kaip ir bet kuriai kitai sistemai, talentų valdymo sistemai keliami efektyvumo ir veiksmingumo kriterijai. Siekiant jų, būtina principingai organizuoti talentų valdymo sistemą, t.y. taikyti šiuos universalius principus (Управление талантами, 2008, p. 7): (1) sistema turi būti nukreipta į strateginių organizacijos tikslų pasiekimą; (2) sistema turi būti adekvati kultūrinėms organizacijoms ypatybėms; (3) sistema turi būti skaidri ir suprantama darbuotojams. P. Cappelli (2008, p. 5) nuomone, talentų valdymo sistema turi būti organizuojama, remiantis šiais principais: gebėjimas valdyti riziką; mokėjimas prisitaikyti prie neapibrėžtos talentų paklausos; investicijų į darbuotojus grąža; balansas tarp darbuotojų ir darbdavių interesų. R. S. Wellins, A. B. Smith ir S. Erker (2009) mano, kad talentų valdymo sistemos sėkmę lemia šie veiksniai:

- Geras organizacijos verslo strategijų, orientuotų į dabartį ir ateitį, išmanymas.
- Balansas tarp darbo vietos, kuriai reikia talentingo darbuotojo, ir talento poreikių.
- Talentų valdymo suderinamumas su organizacijos ir verslo planais.
- Tikslūs samdos ir skatinimo sprendimai.
- Nuolatinis verslo rezultatų ir darbo jėgos veiksmingumo vertinimas talentų valdymo sistemos diegimo ir įgyvendinimo metu.

Talentų valdymo sistemą sudarantys procesai – tai žmogiškųjų išteklių veiklos. Šias veiklas galima nagrinėti tiek struktūriniu požiūriu (kaip struktūrinės sistemos dalis), tiek procesiniu požiūriu (kaip procesus, vykstančius talentų valdymo sistemoje). Iš esmės nė vienas požiūris nekeičia esmės, pagal kurią talentų valdymas turi būti organizuojamas, remiantis tam tikra seka ir loginiu nuoseklumu. Kaip teigia M. H. Ушева (2011, p. 178), talentų valdymo sistemoje siekiama išsiaiškinti tas sritis, kuriose darbuotojas yra labiausiai talentingas, kad būtų galima tobulinti jo turimus gebėjimus ir lyderystės savybes (p. 178). Mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairias talentų valdymo sistemos elementų klasifikacijas. Šių klasifikacijų analizė yra vertinga, norint išskirti pagrindinius talentų valdymo sistemos elementus ir juos nuodugniai išnagrinėti.

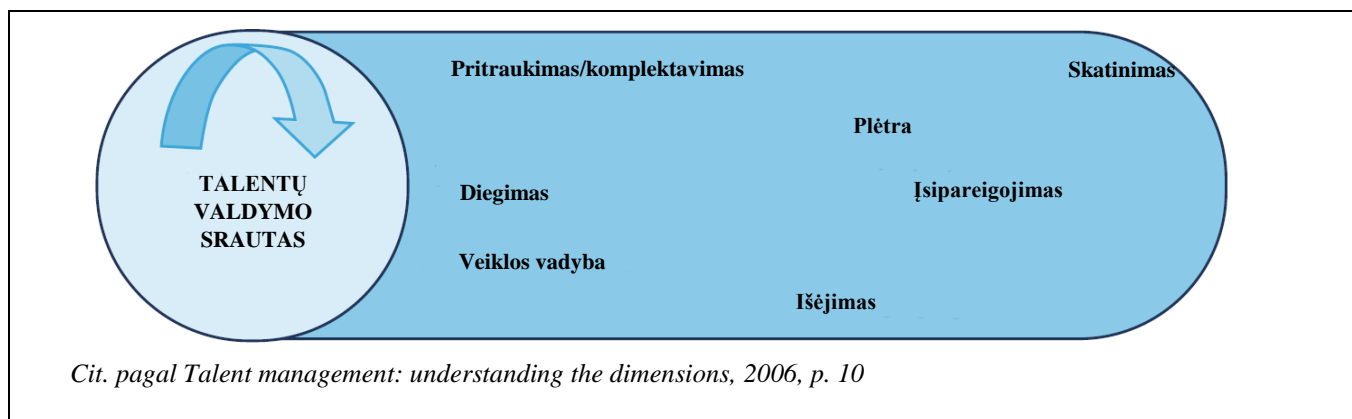
Ch. Ashton ir L. Morton (2005) yra paruošę **talentų valdymo sistemos struktūrą** (žr. 3 priedą). Autoriai laikosi nuomonės, kad talentų valdymo sistemos elementų įgyvendinimas priklauso nuo konteksto (organizacijos klimato). Sisteminiis požiūris į talentų valdymą grindžiamas elementais (Ashton, Morton, 2005, p. 31): (1) poreikiai – verslo poreikis priklauso nuo verslo modelio ir konkurencingumo; (2) duomenų bazė – tai pagrindiniai duomenys ir kriterijai, pagal kuriuos būtų galima atrinkti talentingus darbuotojus; (3) planavimas – tai darbuotojų/talentų planavimas, atsižvelgiant į duomenų analizės rezultatus; (4) veiklos – tai planų įgyvendinimas per organizacijos veiklas; (5) rezultatai – kaštų, priemonių ir efektyvumo kriterijai leidžia įvertinti talentų valdymo sistemos vertę ir poveikį verslui. Л. Л. Папкова (2011) laikosi nuomonės, kad talentų valdymo sistema susideda iš tokių elementų (veiklų), kaip: (1) kriterijų, išskiriančių talentus iš darbuotojų visumos, nustatymas; (2) talentų išlaikymo organizacijoje ir jų motyvacijos užtikrinimo planavimas ir įgyvendinimas; (3) talentų veiklos efektyvumo rodiklių išskyrimas; (4) vadovų, įgyvendinančių talentų valdymo programas, pareigų ir atsakomybės detalizavimas (p. 177). K. Senthilkumar (2011) pateikia detalią talentų valdymo sistemos struktūrą (žr. 4 priedą). Šioje struktūroje išskiriami tokie esminiai talentų valdymo procesai, kaip planavimas, darbuotojų įgijimas, vystymas, valdymas ir išlaikymas. Kiekvieną iš šių procesų apibūdina tam tikros veiklos.

Pasak J. Bersin (2006), organizacijos yra sudarytos iš žmonių – žmonės sukuria vertę organizacijai per verslo procesus, inovacijas, pardavimus ir kitas svarbias veiklas. Jeigu organizacija nori įgyvendinti strateginius tikslus, ji privalo užtikrinti nuoseklų žmonių įdarbinimo, mokymo, veiklos paramos ir kompensavimo modelį (žr. 5 priedą). Autoriaus nuomone, talentų valdymo sistemą lemia verslo planai, o itin reikšmingą vaidmenį sistemoje atlieka mokymo turinys. Minėtas mokslininkas pateikia talento valdymo veiklų (darbo jėgos planavimo, įdarbinimo, adaptacijos, veiklos vadybos, mokymo ir veiklos paramos, karjeros planavimo, kompensavimo, vertinimo) nuoseklumą, kaip ciklą. Remiantis šia autoriaus idėja, galima teigti, kad talentų valdymas organizacijoje yra cikliškas, nenutrūkstamas ir nebaigtinis procesas.

Дж. Сёреѣ (2010) nuomone, talentų valdymo sistema susideda iš tokių esminių procesų, kaip darbuotojų patekimas į organizaciją, išsaugojimas, vystymas, veikla (rezultatų gavimas) ir perdavimas. Kiekvieną iš šių procesų sudaro tam tikri elementai (žr. 6 priedą). Дж. Сёреѣ (2010) pateiktoje talentų valdymo sistemos struktūroje specifiška tai, kad joje išskiriamas „perdavimo“ procesas, kurį galima traktuoti, kaip „estafetės perėmimą“. Perdavimo veiklą autorė apibūdina taip: talentai organizacijoje gali būti panaudoti naujų darbuotojų įtraukimui į veiklą. Talentų dalyvavimas socializacijos procese galėtų sustiprinti ir pagreitinti naujų darbuotojų pritaipimą prie organizacinės kultūros. Talentingi darbuotojai gali veikti ir kaip kitų darbuotojų mokytojai – tai gali būti traktuojama ir kaip pripažinimas, ir kaip paskatinimas (p. 45).

P. Cheese, R. J. Thomas ir E. Craig (2008) pateikia talentų valdymo sistemos modelį, kurio struktūra atsispindi 7 priede. Anot P. Cheese, R. J. Thomas ir E. Craig (2008), pavaizduotas talentų valdymo sistemos ciklas reikalauja gero vadovavimo ir aiškių karjeros planavimo gairių. Autorių nuomone, vadovų tikėjimas talentų valdymo sistemos sėkme didina talentų valdymo strateginę vertę, kuri persmelkia organizacijos mąstyseną ir kultūrą. Talentų valdymo sistemos sėkmingumas turi būti grindžiamas talentų poreikio nustatymu, orientuotu į talentų paiešką ir suradimą, panaudojant talentų potencialą organizacijoje ir tinkamai dislokuojant talentus atitinkamose darbo vietose (p. 57-58).

Leidinyje „Talent management: understanding the dimensions“ (2006) talentų valdymo sistema įvardijama, kaip talentų valdymo srautas. Į šį srautą įtrauktos tokios talentų valdymo veiklos, kaip talentų pritraukimas/komplektavimas, skatinimas, plėtra, sistemos diegimas, įsipareigojimo didinimas, veiklos vadyba. Visos šios veiklos juda cikliškai kiekvieno talento atžvilgiu ir dažniausiai, anksčiau ar vėliau, baigiasi talento išėjimu iš darbo. Organizacijos tikslas – kuo labiau atitolinti šį veiksmą, o tam būtina diegti efektyvią skatinimo ir įsipareigojimo didinimo sistemą. Talantai naudingi organizacijai, todėl praradus juos įmonei didėja tikimybė parrasti savo konkurencines pozicijas, dėl ko gali sumažėti bendras veiklos efektyvumas (žr. 3 pav.).



3 pav. Talentų valdymo srautas

Atlikta analizė rodo, kad mokslininkai nevienareikšmiškai detalizuoja talentų valdymo struktūrą. Tai aiškiai matyti iš susistemintų duomenų (žr. 4 lentelę).

Galima teigti, kad šaltiniuose išskiriamas nevienodas talentų valdymo sistemos elementų skaičius – jis varijuoja nuo 11 pozicijų (maksimumas) (Senthilkumar, 2011) iki 3 pozicijų (minimumas) (Vladescu, 2012). Toks variantų skirtingumas aiškinamas tuo, kad skiriasi moksliniai prioritetai ir kriterijai, kuriais remiantis klasifikuojami sisteminiai talentų valdymo elementai. Analizė rodo, kad dalis elementų yra smulkinami, dalis – stambinami, šiems elementams, priskiriant kitų elementų požymius. Dažniausiai literatūroje minimos talentų valdymo veiklos yra šios: **talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas.**

4 lentelė. Talentų valdymo sistemos elementų klasifikacijos variantai

| TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS ELEMENTAI (VEIKLOS) | ŠALTINIAI | | | | | | | | | | PASIKARTOJIMŲ DAŽNIS |
|--|---------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|---|--------------------------------|--|-------------------------|
| | Senthilkumar (2011) | Ashton, Morton (2005) | Shrimali, Gidwani (2012) | Bersin (2006) | Cėreij, (2010) | Носкова (2012) | Vladescu (2012) | Управление талантами: опыт бизнеса и государства (2008) | Cheese, Thomas ir Craig (2008) | Talent management: understanding the dimensions (2006) | |
| 1. Talentų poreikio analizė | + | + | | | + | | | + | + | | 5 |
| 2. Talentų planavimas | + | + | | + | + | + | + | | | | 6 |
| 3. Talentų paieška | + | + | + | | + | | | + | + | | 6 |
| 4. Talentų atranka | + | + | + | | + | + | + | + | | + | 8 |
| 5. Talentų įdarbinimas | + | + | + | + | + | | | | + | + | 7 |
| 6. Talentų adaptacija | + | | | + | + | + | | | | | 4 |
| 7. Talentų veiklos vadyba | + | | | + | | + | | | | + | 3 |
| 8. Talentų ugdymas | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 10 |
| 9. Talentų karjeros planavimas | + | | | + | + | + | | | | | 4 |
| 10. Talentų skatinimas ir motyvavimas | + | + | + | + | + | + | | + | | + | 8 |
| 11. Talentų veiklos vertinimas | | + | + | + | + | + | | | | | 5 |
| 12. Talentų veiklos perdavimas | | | | | + | | | | | | 1 |
| 13. Talentų išėjimas iš darbo | + | | | | | | | | | + | 2 |
| VISO ELEMENTŲ | 11 | 8 | 6 | 8 | 11 | 8 | 3 | 5 | 4 | 6 | 66 |

Sudaryta darbo autorės pagal Senthilkumar (2011), Ashton, Morton (2005), Shrimali, Gidwani (2012), Bersin (2006), Cėreij, (2010), Носкова (2012), Vladescu (2012), Управление талантами: опыт бизнеса и государства (2008), Cheese, Thomas ir Craig (2008), Talent management: understanding the dimensions (2006)

Jau skyriaus pradžioje buvo minėta, kad talentų valdymo sistemą sudarantys elementai – tai žmogiškųjų išteklių veiklos. Todėl talentų valdymo veiklų visumą reikėtų laikyti talento valdymo sistemos elementų rinkiniu. Detali šių elementų analizė gali išsamiau atskleisti talentų valdymo sistemos specifiką ir ypatumus.

1.4.2. Talentų valdymo sistemos elementų analizė

Talentai – tai ne tik gabumų turintys žmonės, tačiau ir specifiniai darbuotojai, reikalaujantys laisvės ir kūrybiškumo nevaržančių rėmų. Todėl talentų valdymas yra specifinis. Talentus reikia mokėti valdyti, nes nuo jų gebėjimų priklauso organizacijos veiklos rezultatai ir konkurenciniai pranašumai. Toliau atliekama esminių talentų valdymo sistemos elementų analizė.

Talentų poreikio analizė. J. Smilansky (2007) teigia, kad norint atlikti talentų poreikio analizę, pirmiausia reikia nustatyti verslo tikslus. Verslo tikslų identifikavimas ir suderinimas su talentų valdymo strategija padeda užtikrinti, kad kiekvieno darbuotojo pastangos prisideda prie bendros organizacijos sėkmės. Kitas žingsnis yra nustatyti, kurios kritinės pozicijos reikalingos organizacijai, kad būtų pasiekti nustatyti tikslai. Kritinės pozicijos yra tos, kurios sukuria konkurencinį pranašumą ir atneša galutinį rezultatą – pajamas ir klientų pasitenkinimą. Nors visos pozicijos organizacijoje yra svarbios, kritinės yra tos, kurios tiesiogiai padeda įgyvendinti strategiją. A. Vladescu (2012) pastebėjimu, vadovai turi suvokti talentingų darbuotojų poreikį, besiremiami

kompetencijomis – bendromis ir specifinėmis, o taip pat privalo įvertinti talentingų darbuotojų savybių, žinių ir elgsenos adekvatumą organizacijos strategijai (p. 355). Taikant talentų valdymo ideologiją, orientuojamasi ne į darbo vietas, o į talentingus darbuotojus, turinčius tam tikrus gebėjimus. Tai reiškia, kad pirmiausia išsiaiškinama, kuo darbuotojas yra talentingas, o po to parenkamas būdas, kaip efektyviausiai panaudoti jo gebėjimus ir atskleisti potencialą. Taip įgyvendinamas „organizacinės struktūros pertvarkymo pagal žmones“ principas (Еремина, Лавров, 2010, p. 154).

Talentų planavimas. Šį elementą galima apibūdinti, kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių pritraukimą, išnaudojimą, tobulinimą ir išlaikymą. Pirmiausia organizacija siekia išlaikyti esamą padėtį, todėl planavimo tikslas, taikant statistinius metodus, – numatyti talentingų darbuotojų etatų tęstinumą visame versle ir optimalų žmogiškųjų išteklių naudojimą (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011, p. 67). J. Smilansky (2007) pastebi, kad numačius kritines pozicijas, ateina laikas identifikuoti ir suplanuoti reikalavimus šioms pozicijoms, atsižvelgiant į verslo poreikius. Tiek K. A. Носкова (2012), tiek J. Bersin (2006) teigia, kad talentų planavimo funkcija yra integruota į organizacijos verslo planą. Planavimo metu sudaromas žmogiškųjų išteklių planas, paruošiami samdos planai, formuojami metiniai kompensavimo biudžetai.

Talentų paieška. J. Smilansky (2007) manymu, integruota talentų valdymo sistema koncentruojasi ties paklausos / pasiūlos modeliu, kuris pateikia mechanizmą, padedantį priimti tikslus sprendimus dėl talentų poreikio. Jei reikiami įgūdžiai ir gebėjimai yra organizacijos viduje, tai jie gali būti perskirstyti. Jei ne, gali būti priimtas sprendimas arba „užauginti“ šiuos gebėjimus mokant ir ugdant, arba „nusipirkti“ juos pasamdant naujus darbuotojus ar išorinį tiekėją. Nagrinėjant talentų išteklius ir galimus jų šaltinius, svarbu įtraukti tiek vidinius, tiek išorinius kandidatus, dirbančius pagal autorines sutartis, buvusius darbuotojus ir kt. Дж. Сегей (2010) pažymi, kad atliekant talentų paiešką, reikėtų atkreipti dėmesį į šiuos dalykus (p. 44):

- Talentų paieška turi būti vykdoma ten, kur juos realiai galima rasti.
- Naudoti atrankos interviu, paremtą elgsenos analize.
- Gebėjimas išsaugoti talentą priklauso nuo pirmojo kontakto kokybės.

Laikantis talentų valdymo koncepcijos, pretendentais į laisvą darbo vietą pretenduoja visi organizacijos darbuotojai, ir tik kai kuriais atvejais, esant jų trūkumui, pasitelkiami nauji darbuotojai iš šalies. Esminė problema čia – aiški talento identifikacija. Kita problema – organizacija ne visuomet sugeba suformuluoti aiškius reikalavimus pretendentams (Ушева, 2011, p. 177-178). Talentų, pasitelkiant ŽIV priemones, galima ieškoti ir tarp esamų įmonės darbuotojų. Viena iš tokių priemonių – metiniai pokalbiai. Per metinius pokalbius su darbuotoju yra susitariama, kokie tikslai bus įgyvendinami (Savanevičienė, 2012).

Talentų atranka – paprastai apibrėžiama, kaip procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias. Atranka yra integruotas paieškos, įvertinimo ir personalo samdos procesas (Hockova, 2012).

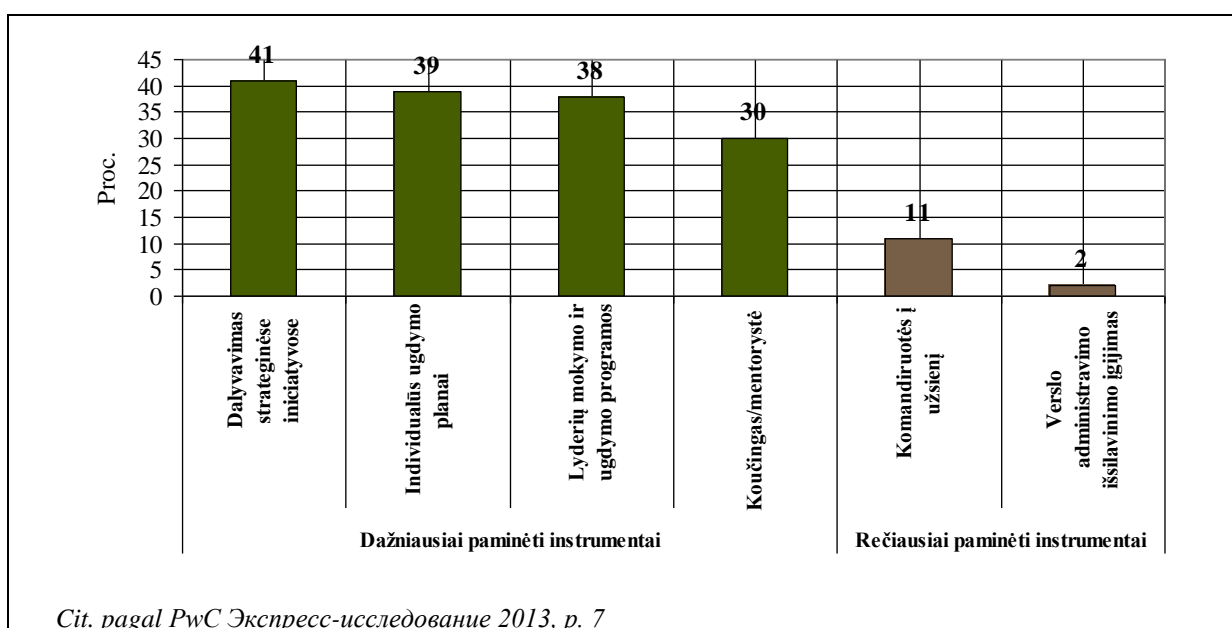
Talentų įdarbinimas J. Bersin (2006) teigia, kad įdarbinimas vyksta ieškant, atrenkant ir vertinant kandidatus į darbo vietą. Šio proceso metu į organizaciją ateina nauji žmonės. H. Shrimali ir B. Gidwani (2012) pastebėjimu, įdarbinimas – tai darbuotojo priėmimas į darbą. Kitaip sakant, tinkamo žmogaus darbo pradžia organizacijoje, kuri išreiškia virsmą nuo potencialaus kandidato iki realaus darbuotojo. Esminis įdarbinimo kriterijus – „talentingų darbuotojų įdarbinimas tose pareigose, kuriose jie gali atskleisti savo gabumus“ (Ушева, 2011, p. 178). Tokiu atveju laikomasi vieno iš kertinių talentų valdymo principų – *tinkamas žmogus tinkamose pareigose* (Vladescu, 2012; Senthilkumar, 2011). J. Smilansky (2007) teigia, kad įdarbinimas turi būti suderintas taip, kad kiekvienas darbuotojas būtų gerai parengtas ir motyvuotas pateikti aukštus rezultatus. Kad talentai įsitrauktų į veiklą, jie turi aiškiai suprasti verslo tikslus ir norimus rezultatus.

Talentų adaptacija. Pasak J. Bersin (2006), organizacija privalo sudaryti visas sąlygas, kad darbuotojas kuo greičiau įsiliėtų į organizaciją ir pritaaptų prie kolektyvo. K. A. Hockova (2012) talentų adaptaciją sutaptina su greita naujų darbuotojų integracija į organizaciją.

Talentų ugdymas. Talentų ugdymo koncepcija, išreiškianti šiuolaikinės organizacijos ir jos narių lūkesčius, gali būti formuluojama taip: talentai „ugdomi tikslingai naudojant unikalias žmogiškojo kapitalo savybes, užtikrinant nuolatinę organizacijos konkurencinio pranašumo formavimą ir palaikymą“ (Stankevičienė et al., 2008, p. 208). Dabartiniu metu, anot R. Adamonienės ir L. Ruibytės (2010), viena pagrindinių organizacijų problemų yra ta, kad darbuotojų ugdymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas, čia vyraujančios tradicinės kvalifikacijos kėlimo sistemos neefektyvios. Todėl darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių kryptių, kuriant integruotas mokymo sistemas, pagrįstas kompetencijos ugdymu, orientuotas į ateitį, įgalinančias greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją (p. 6). A. Stankevičienė ir kt. (2008) nurodo, kad ugdymo procesas turi būti orientuotas į žmogiškųjų išteklių pastangų aktyvinimą, siekiant ne tik atskleisti jų potencialą bei individualius gebėjimus, bet ir maksimaliai juos panaudoti ir plėtoti. Tokiu būdu, orientuojant talentų valdymo politiką į ugdymo principus, tikslinga siekti, kad kuo geriau atsiskleistų individualūs darbuotojų gebėjimai ir potencialios galimybės, maksimaliai būtų panaudotos tam skirtos investicijos. Tai įrodytų, kad ugdymas, orientuotas į ateities reikalavimus, yra reikšmingesnis organizacijai už investicijas į momentinių, t. y. šiandienų, įgūdžių formavimą (p. 202).

K. A. Hockova (2012) teigia, kad talentų ugdymas – tai nenutrūkstamas žmogiškųjų išteklių mokymas ir tobulinimas organizacijoje. Ugdymas gali vykti trimis pagrindinėmis kryptimis. Pirmą kryptį grindžiama klasikiniu apmokymu organizacijoje. Antra kryptis – tai reikiamų savybių ir įgūdžių įgijimas darbo metu. Trečia kryptis yra supažindinimas su organizacijos savybėmis ir veikla

nestandartinėmis darbuotojui sąlygomis (pvz., išoriniuose renginiuose). R. Hale ir P. Whitlam (2009) pažymi, kad apmokymai yra susiję su darbo gerinimu dabartiniame darbe; jie nėra pavieniai renginiai ar kažkas, ką vadovas, kaip mokytojas, daro konkrečiu laiku kiekvieną savaitę. Dažniau mokymai yra sudedamoji santykių, kurie su laiku išsirutulioja, dalis: kai kurios organizacijos apibūdina mokymus, kaip vadovavimo filosofiją, kurios jos siekia (p. 105). Kitas ugdymo instrumentas – mentorystė, kai kiekvienam darbuotojui, kuris laikomas talentu, paskiriamas mentorius. Prioritetas teikiamas ne tradicinėms žinioms, bet žiniomis, perimtomis iš kolegų, mentorių ir kitų žmonių, t.y. neformalaus mokymo, kurio metu sprendžiamos vis sudėtingesnės užduotys (Ушева, 2011, p. 178). Kompanijos PwC atlikti tyrimai rodo, kad dažniausiai pažangios įmonės naudoja tokius talentų ugdymo instrumentus, kaip dalyvavimas strateginėse iniciatyvose, individualūs ugdymo planai, lyderių mokymo ir ugdymo programos, koučingas/mentorystė (žr. 4 pav.).



4 pav. Užsienio kompanijose naudojami talentų ugdymo instrumentai

И. Ю. Еремина ir И. И. Лавров (2010, p. 159) remiasi 2006-2008 metais Didžiojoje Britanijoje atliktais tyrimais, kurie byloja tai, kad labiausiai paplitusios talentų ugdymo priemonės yra: vidinės personalo mokymo programos, koučingas, karjeros planavimas. Pastaroji priemonė daugelio respondentų (94 proc.) buvo įvardinta, kaip pati efektyviausia. Dabartiniu metu talentų valdymo sistemoje vis dažniau naudojamos *talentų ugdymo programos*. P. Reilly (2008) teigia, kad talentų ugdymo programų pobūdis priklauso nuo to, kaip organizacija suvokia talentą. Jeigu organizacija talentą suvokia, kaip talentingą žmogų, užimančią tam tikras pareigas arba turintį potencialo tokias pareigas užimti, ji turi nustatyti ugdymo kriterijus, remiantis kuriais bus įvertintos talento augimo galimybės. Remiantis ugdymo kriterijais, vėliau galima įvertinti talento ugdymo programų įgyvendinimo efektyvumą (p. 382).

Talentų karjeros planavimas. Ši sąvoka apima tikslingai sukurtų ir įgyvendinamų strategijų, nuostatų bei praktinių veiklų, skirtų karjerai planuoti, visumą (Korsakienė ir kt., 2008, p. 175). K. A. Hockova (2012) teigia, kad talentų karjeros planavimas – tai talentų atranka ir įdarbinimas naujose pareigose, kur jų savybės, įgūdžiai ir gabumai bus suderinti su organizacijos verslo planu ir karjeros galimybės. J. Bersin (2006) pastebi, kad labai svarbu atrinkti tinkamus kandidatus į tinkamą vietą, planuoti talentų karjerą. Be to, talentams turi vadovauti efektyvūs vadovai. J. Smilansky (2007) pabrėžia, kad dažna talentingų darbuotojų kilimo karjeros laiptais problema yra ta, kad šio proceso planavimas organizacijoje nėra sisteminis, neleidžia panaudoti ir ugdyti tų talentų savybių, kurios gali reikšmingai didinti organizacijos veiklos efektyvumą. Talentų karjeros planavimas turėtų remtis penkiais aspektais: (1) darbo vietų, turinčių tiesioginį poveikį organizacijos veiklos rezultatams, sukūrimas; (2) talentų, galinčių įgyvendinti itin sudėtingas uždavinius ir būti naudingais ateityje, planavimas; (3) aukšto potencialo vadovų panaudojimas, planuojant talentų karjerą; (4) talentingų darbuotojų, galinčių sėkmingai spręsti sudėtingas užduotis, karjeros pakopų supaprastinimas (biurokratinės karjeros atsisakymas); (5) dėmesio sutelkimas į išskirtinius darbuotojus, kurie negali realizuoti savo potencialo esamose pareigose (p.56-57). Pažymėtina, kad šiuolaikinės karjeros planavimo sistema turi būti paremta darbuotojo ir organizacijos interesų derinimu. Nors šiuolaikinėje organizacijoje darbuotojo interesai turėtų būti svarbiausi, reikia nepamiršti, kad kiekvienos organizacijos galimybės yra ribotos. Taigi organizacijos, planuodamos darbuotojų karjerą, pirmiausia turi nustatyti tiek darbuotojo asmeninius, tiek savo interesus (Korsakienė ir kt., 2011, p. 179).

Talentų skatinimas ir motyvavimas. Kaip teigia J. Žaptorius (2007), *skatinimas* yra „jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, kuri skatina jo elgesį, nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę“ (p. 112). *Motyvavimas* yra „procesas, nuo kurio priklauso asmens pastangų intensyvumas ir tų pastangų kryptis siekiant norimo tikslo“ (Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 241). J. Roberts (2006) teigimu, motyvacijos problemos esmė yra taip sukurti organizaciją – jos žmones, architektūrą, darbo tvarką ir procesus, kultūrą, - kad būtų geriau suderinti visos organizacijos ir tam tikrų jos narių interesai, dėl to padidėtų jų pasirinkimo efektyvumas (p. 126). Nustatyta, kad talentingi darbuotojai geriausiai generuoja idėjas tais atvejais, kai jie yra pilnai patenkinti savo darbu. Tokia būseną vadinama vidine motyvacija. Kūrybinis procesas sustoja, kai vidinė motyvacija kaustoma vidinių veiksmų (biurokratinių ataskaitų, vadovų spaudimo) (Солорыб, 2009, p. 100). Darbuotojų tobulėjimo galimybes garantuoja sąlygų mokytis, studijuoti sudarymas, mokesčių už studijas ar kvalifikacijos kėlimą apmokėjimas, lankstaus darbo grafiko taikymas. Vertindama darbuotojų pastangas ir pasiekimus, organizacija turi naudoti sociopsichologines priemones (karjeros galimybių pristatymą, padėkas, garbės raštus, garbės ženklus ir kt.). Deramas atsiskaitymas už darbą reiškia, kad organizacijoje funkcionuoja objektyvi ir skaidri atlyginimų bei priedų ir premijų sistema. Be šios tiesioginių išmokų sistemos taikytinos netiesioginio ekonominio skatinimo priemonės (kelionės išlaidų

iš ir į darbą kompensavimas, darbdavio apmokamas papildomas sveikatos ir gyvybės draudimas, papildomas pensijų kaupimas, sveikatingumo paslaugų – pvz., poilsio sanatorijoje apmokėjimas, mobilaus telefono išlaidų padengimas, personalinio automobilio priskyrimas, papildomos apmokamos atostogos ir kt.) (Zakarevičius, 2012, p. 142).

K. A. Носкова (2012) pripažįsta, kad neatsiejama talentų valdymo dalis yra motyvaciniai ir kompensaciniai mechanizmai, derinami su organizacijos tikslų įgyvendinimu. Anot autorės, pagrindinė motyvuojanti paskata yra darbuotojų pasitenkinimas darbu. Jeigu darbuotojas gebės atskleisti savo talentą darbdavio suformuotomis sąlygomis, yra didelė tikimybė, kad jis stipriai prisidės prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. J. Bersin (2006) teigia, kad talentų skatinimo ir motyvavimo sistemoje yra sudaromas kompensavimo planas, suderintas su veiklos vadybos rezultatais. Taikomos tokios kompensavimo priemonės, kurios geriausiai tenkina talentų poreikius ir leidžia pasiekti organizacijos strateginius tikslus.

Дж. Сёреј (2010) akcentuoja, kad talentų skatinimo ir motyvavimo sėkmė priklauso ne tiek nuo to, kiek darbuotojui mokama, o nuo to, kiek jis patenkintas darbu. Siekiant išsaugoti talentus, reikėtų organizacijai atkreipti dėmesį į šiuos dalykus (p. 44):

- Organizacinė kultūra atlieka svarbų vaidmenį, pritraukdama arba atstumdama asmenybes. Kultūra yra sukuriama, naudojantis sistemomis, procesais, technologijomis, struktūromis, vadovavimu, žmonių ir kolektyvių elgsena organizacijoje.
- Organizacijos ir talentingų darbuotojų vertybių sutapimas sudaro galimybes išsaugoti darbuotojų lojalumą.
- Santykių su tiesioginiu vadovu kokybė lemia talentingų darbuotojų veiklos sėkmę.
- Būtina sudaryti sąlygas talentingiems darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese tiek, kiek leidžia jų kompetencija ir atsakomybė.

Laikantis talentų valdymo koncepcijos, skatinimo ir motyvavimo sistema, orientuota į darbuotojo poreikius, turi būti diferencijuota priklausomai nuo šio darbuotojo indėlio (Ушева, 2011, p. 178). Siekiant didinti talentų valdymo efektyvumą, anot A. M. Сологуб (2010, p. 284-286), reikia įdiegti lanksčias apdovanojimo ir pripažinimo schemas, galinčias patenkinti talentingų darbuotojų poreikius. Tai reiškia, kad turi būti pereinama nuo tradicinių kompensavimo sistemų prie netradicinių skatinimo ir motyvavimo sistemų. Šiuo metu efektyviausiai netradiciniai skatinimo instrumentai yra lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti namuose, karjeros planavimas, mokymo programos.

Talentų veiklos vertinimas. E. Župerkienė ir A. Župerka (2010) pripažįsta, kad žmogiškųjų išteklių vertinimas kaip sistema palengvina organizacijos vadovams užduotį skirstant atlygį už darbą, apsisprendžiant dėl darbuotojo karjeros raidos organizacijoje ir kt., taip pat skatina darbuotojus susitelkti ties savo organizacijos tikslais, tobulinti turimus gebėjimus ir įgūdžius (p. 182). J. Smilansky (2007) nurodo, kad svarbu nuolat sekti ir stebėti talentų valdymo sistemos įtaką verslui. Reikia pradėti

nuo talentų valdymo įtakos matavimo kritinėms organizacijos pozicijoms – toms, kurios tiesiogiai didina pajamas ir klientų pasitenkinimą. Idealu pradėti nuo kokybinių rodiklių (pvz., pardavimų ataskaitų, skambučių skaičiaus ir pan.). Дж. Сёрећ (2010, p. 45) nuomone, itin svarbu, kad talentingi darbuotojai sutartų dėl veiklos rezultatų. Šis susitarimas turi būti grindžiamas tikslais, kuriuos reikia įgyvendinti, ir rezultatais, kuriuos reikia gauti, taip pat kokybės standartais ir kontroliniais terminais (p. 45). J. Bersin (2006) pažymi, kad talentų įgūdžiai turi nuolat tobulėti. Nuo vertinimo rezultatų priklauso talentų panaudojimo sėkmė ateityje. J. Smilansky (2007) akcentuoja, kad vertinimo veikla turėtų būti grindžiama sisteminiu požiūriu. Sisteminio vertinimo privalumas tas, kad jis suteikia organizacijai aiškias išteklių panaudojimo gaires, o taip pat identifikuoja darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias puses, turinčias įtakos organizacijos plėtros procesams (p.55). М. Н. Ушева (2011) teigia, kad talentingų darbuotojų vertinimas dažniausiai atliekamas kartą per metus. Jo metu nustatomas vertinamo objekto profesionalaus vystymosi lygis, tame tarpe valdymo įgūdžių ir kompetencijų bagažas. Svarbiu vertinimo kriterijumi tampa talentingų darbuotojų, sugebėjusių pereiti visą ugdymo programą, skaičius. Talentų valdymo sistemoje vertinimas vyksta, palaikant nuolatinį grįžtamąjį ryšį su mentoriumi. Reguliariuose susirinkimuose atsakingi vadovai įvertina „talentų komandų“ veiklą, sprendžia dėl tolesnių plėtros galimybių, teikia pasiūlymus dėl talentų rotacijos (p. 178).

Taigi galima teigti, kad talentų valdymo sistema – tai sudėtinga sistema, nuo kurios elementų įgyvendinimo sėkmės priklauso visos sistemos efektyvumas. Negalima teigti, kad vienas kuris nors elementas yra svarbesnis už kitą. Yra svarbi visų elementų visuma, nes vieno elemento silpnas funkcionavimas gali atsiliepti kitų elementų kokybei ir įgyvendinimo nuoseklumui bei efektyvumui. Be to, įgyvendinant sistemos elementus, reikėtų atsižvelgti į tai, kokioje evoliucijos stadijoje yra talentų valdymo sistema (žr. 8 priedą). Priklausomai nuo stadijos, gali skirtis ne tik elementų įgyvendinimo prioritetai, bet ir turinys.

1.5. TALENTŲ VALDYMO ĮGYVENDINIMO PROBLEMOS IR IŠŠŪKIAI

Kuriant ir projektuojant talentų valdymą, vadovams būtina atsižvelgti į kai kurias problemas, kurias būtina įveikti, ir įvertinti iššūkius, išskylančius šiuolaikinėmis sąlygomis. Kadangi talentų valdymas organizacijose yra dar palyginti naujas ir modernus reiškinys, tai neįmanoma išvengti talentų valdymo įgyvendinimo klaidų.

Atsižvelgiant į vyraujančias mokslines nuostatas (Еремина, Лавров, 2010; Smilansky, 2007; Салогуб, 2009; Носкова, 2012; Vladescu, 2012), galima išskirti pagrindines talentų valdymo įgyvendinimo problemas (žr. 5 lentelę):

5 lentelė. Pagrindinės talentų valdymo įgyvendinimo problemos

| TALENTŲ VALDYMO ĮGYVENDINIMO PROBLEMAS | Šaltiniai | | | | |
|--|------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|
| | Еремина, Лавров (2010) | Smilansky (2007) | Салозуб (2009) | Носкова (2012) | Vladescu (2012) |
| „Netikrų talentų“ koncepcija organizacijose | + | | | | |
| Biurokratinis talentų valdymo aspektas | | + | | | |
| Netinkamas vadovų požiūris, žema kompetencija ir menkas įsitraukimas, kuriant, projektuojant ir įgyvendinant talentų valdymą | | + | | + | + |
| Talentų laisvės veikti suvaržymas | + | | + | + | |
| Per greitas darbuotojų paaukštinimas, įtakojamas organizacinės plėtros | | | | + | |
| Per mažos išlaidos, skiriamos talentų valdymo įgyvendinimui | | | | | + |
| Talentų valdymo planų suderinamumo su organizacijos planais problema | | | | | + |
| Per didelė vidinė konkurencija tarp talentų | | | + | | |

Sudaryta darbo autorės pagal Еремина, Лавров (2010), Smilansky (2007), Салозуб (2009), Носкова (2012), Vladescu (2012)

Išskirtas talentų valdymo įgyvendinimo problemas tikslinga išnagrinėti išsamiau.

Talentų valdymo įgyvendinimo sėkmė pirmiausiai priklauso nuo to, kaip talentas suvokiamas organizacijoje. Atrodo, kad šioje srityje neturėtų kilti problemų, tačiau praktika rodo ką kita. И. Ю. Еремина ir И. И. Лавров (2010) išvelgia žodžio „talentas“ sampratos kaitą organizacijose ir akcentuoja negatyvią šio proceso pusę. Anot šių autorių, daugelyje organizacijų talentais laikomi tvirti vidutiniškai, kurie subalansuoja formalų ir emocinį intelektą su patirtimi. Visgi tai gerokai skiriasi nuo tikrosios termino „talentas“ reikšmės, kur talentu laikomas ypatingas išskirtinumas, ryškus nestandartiškumas, ekstraordinarios savybės. „Talentų-vidutiniokų“ koncepcijoje ši reikšmė kinta, kur talentu laikomas gerai dirbantis, kvalifikuotas darbuotojas. Būtent dėl to mokslinėje visuomenėje atsirado nauja koncepcija – **tikrųjų talentų valdymas**, kuriuo akcentuojama, kad konkurencinę kovą laimi tos organizacijos, kurios turi tikruosius talentus (p. 154-155).

J. Smilansky (2007, p. 279) pripažįsta, kad susidomėjimas talentų valdymu pastebimai išaugo tik pastaruosiu metu, kai organizacijoms prireikė lyderių, kurie gali būti naudingi ateityje, kuriant verslo konkurencinius pranašumus. Visgi talentų valdymo diegimas tokiose organizacijose dažnai yra probleminis, nes sistema tampa per daug biurokratinė, o vadovai talentų valdymo nelaiko patikimu instrumentu, formuojant ir išlaikant organizacijos konkurencinius pranašumus. Pritariant autoriui, reikėtų pastebėti, kad tokiu atveju, kai organizacijoje įgyvendinamas talentų valdymas, iškyla dvi esminės problemos: (1) organizacijos nesugeba pertvarkyti savo valdymo taip, kad talentų valdymas būtų kuo efektyviau integruotas į organizacinę valdymo sistemą ir kuo mažiau suvaržytas; (2) vadovų, atsakingų už talentų valdymo diegimą ir plėtrą, sisteminio mąstymo ir lankstumo stoka. Diegiant talentų valdymą, turi atsinaujinti ne tik ankstesnė valdymo sistema, bet ir keistis už talentų valdymą atsakingi subjektai. Panašiai mano ir P. Reilly (2008), akcentuodamas, kad talentų valdymo sėkmė priklauso nuo to, kiek praktiškai vadovai yra pasiruošę paremti talentų valdymo diegimą ir

įgyvendinimą. Nors žmogiškųjų išteklių subjektai turi parengti talentų valdymą, tačiau ir vadovai privalo skirti savo laiką bei pastangas talentų valdymo plėtojimui (p. 383).

И. Ю. Еремина ir И. И. Лавров (2010) pateikia mintį, pagal kurią – talentingi darbuotojai yra sunkiai valdomi žmonės, kurie prastai jaučiasi, esant konservatyvioms, stabilioms struktūroms, kuriose vertinama patirtis, disciplina ir gebėjimas elgtis pagal reglamentą. Todėl organizacijos turi sudaryti atitinkamas sąlygas talentingiems darbuotojams veikti (p. 153). J. W. Salacuse (2006) nuomone, viena iš svarbiausių talentingų darbuotojų charakteristikų – jie mano, kad yra ypatingi, todėl nusipelno tam tikrų lengvatų ir pranašumų, kurie įprastiems darbuotojams nepriklauso. Jie žino, kad yra svarbūs organizacijai, todėl tuo naudojasi. А. М. Салогуб (2009, p. 100) nurodo, kad talentingi darbuotojai griaua stereotipus ir ekscentriškai elgiasi. Vienas iš veiksnių, skiriančių talentingus darbuotojus iš personalo visumos, yra tai, kad jų darbo laikas sunkiai reglamentuojamas, nes talentingų darbuotojų darbo ritmas dažniausiai nesutampa su organizacijos darbo ritmu. Todėl tai kelia socialinį konfliktą tarp organizacijos narių. Minėta autorė dar pastebi, kad veiksminga priemonė, skatinant talentingus darbuotojus, yra didesnės nepriklausomybės jiems suteikimas. Talentingi darbuotojai turi jausti laisvę ir suprasti jų veiklos kontrolės prasmę. Pats efektyviausias būdas, leidžiantis subalansuoti talentingų darbuotojų laisvės siekius su organizacijos tikslais, yra ilgalaikių užduočių tokiems darbuotojams paskyrimas ir leidimas jiems patiems priimti sprendimus. Ne tik išorinės priežastys, bet ir vidinės problemos slypi talentų grupėse, kurios gali neigiamai atsiliiepti valdymo procesų plėtrai organizacijoje. Šiuo atveju didelį pavojų kelia pernelyg didelė konkurencija tarp talentingų darbuotojų. Todėl nepatartina duoti lygiagrečių užduočių keliomis talentų grupėms, nebent tuo atveju, jeigu reikia greitai gauti norimą rezultatą.

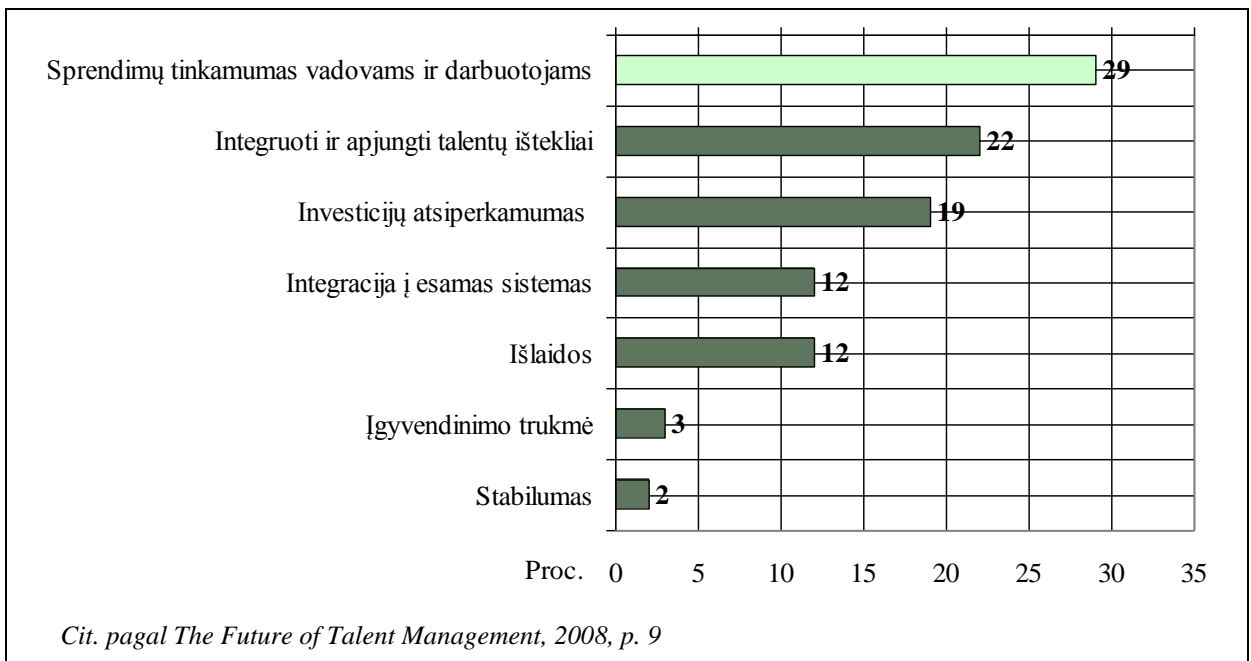
Leidinyje „PwC Экспресс-исследование 2013“ (2013) įtvirtina nuostata, kad talentai – tai ateities lyderiai. J. W. Salacuse (2006) taip pat turi nuomonę šiuo aspektu. Jis teigia, kad talentingi žmonės nelaiko savęs lyderių sekėjais, bet jaučiasi ir elgiasi – kaip lyderiai. Jie nori, kad ir aplinkiniai juos laikytų lyderiais. Todėl tradiciniai vadovavimo modeliai netinka, jeigu kalbama apie talentų valdymą. Autorius dar nurodo, kad talentingi žmonės nori patys išsirinkti savo lyderį-vadovą ir nenori, kad tai už juos atliktų kiti. Be to, jie dažnai tikisi, kad lyderis jų klausys, o ne atvirksčiai. Leidinyje „Управление талантами: опыт бизнеса и государства“ (2008, p. 7) teigiama, kad talentų valdymo sėkmę lemia lyderių, gebančių išvelgti reikiamus pokyčius organizacijoje ar kolektyve bei sudaryti būtinas sąlygas šiems pokyčiams įvykti, pobūdis. Dar nurodoma, kad talentų valdymo tikslas – sukurti ambicingą ir profesionalią organizacijos lyderių pamainą (p. 7, 56). А. М. Сологуб (2010) pažymi, kad talentų valdymo sistemos kontekste organizacijai reikėtų supaprastinti sudėtingas procedūras ir taisykles, kad būtų galima lyderiams ir vadovams suteikti daugiau sprendimų priėmimo laisvės (p. 286). Taigi galima identifikuoti dar vieną problemą – apsunkintą talentų, pasižyminčių lyderio savybėmis, valdymą. Šiuo atveju didelis iššūkis kyla vadovų sugebėjimui talentus motyvuoti taip, kad

jie savo lyderystės savybes panaudoti bendram organizacijos labui. Tam reikia ne tik sukurti efektyvią skatinimo sistemą, bet ir „sudominti“ talentus jų darbu, kuris teiktų pasitenkinimą, bei juos įtikinti atliekamo darbo svarba visiems organizacijoje dirbantiems žmonėms, tame tarpe ir patiems talentams.

K. A. Носкова (2012) pripažįsta, kad projektuojant talentų valdymą, svarbu atkreipti dėmesį ne tik į darbuotojo kompetencijos ir rezultatyvumo lygį, bet ir įvertinti jo potencialą, kaip svarbią talento savybę, - tai gebėjimą augti ir tobulėti. Autorės nuomone, pagrindinės talentų valdymo įgyvendinimo problemos yra: per greitas darbuotojų paaugštinimas pareigose, įtakojamas organizacinės plėtros; darbuotojų, užimančių svarbiausias pareigas, kompetencijos stygius.

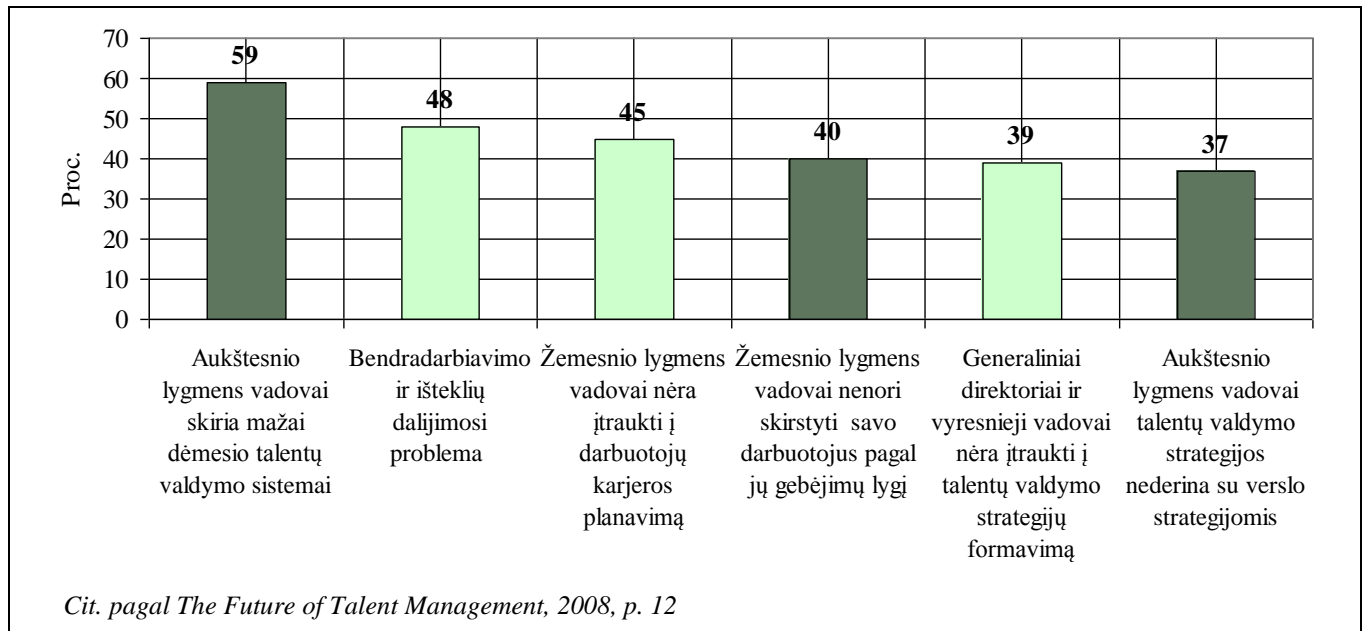
A. Vladescu (2012, p. 356) išvelgia tam tikras talentų valdymo įgyvendinimo problemas: kai kurie vadovai yra susidarę neteisingą įspūdį, kad galima subalansuoti išlaidas ir pajamas, mažinant žmogiškųjų išteklių plėtros biudžetą, ir nepatirti veiklos rezultatų blogėjimo. Iš tikrųjų, tai daro neigiamą poveikį organizacijos veiklai. Nereikėtų taupyti talentų valdymo sąskaita. Antra, nors talentai laikomi prioritetu, tačiau vadovai nepriima jokių veiksmų plano, kaip talentingus vadovus sėkmingai panaudoti organizacijos veikloje. Trečia, kai kurie vadovai (jeigu nėra savininkai) neigiamai žvelgia į talentų valdymą, nes mano, kad talentingi darbuotojai jų darbo vietoms gali kelti pavojų. Vadovai turi mokėti pripažinti, kad talentingi darbuotojai gali būti geresni už juos ir gebėti panaudoti tokių darbuotojų gabumus organizacijos plėtrai. Šia savybe turi ypač pasižymėti asmenys, atsakingi už talentų valdymo kūrimą, projektavimą ir įgyvendinimą.

Kaip rodo atlikta analizė (žr. 5 lentelę), viena iš pagrindinių talentų valdymo diegimo ir įgyvendinimo problemų yra **netinkamas vadovų požiūris, žema kompetencija ir menkas įsitraukimas, įgyvendinant talentų valdymą**. Šiuo atveju galima išvelgti disbalansą tarp vadovų, atsakingų už talentų valdymą, ir darbuotojų, esančio šio objekto dalimi, kompetencijų. Kompanijos *Taleo* atlikti tyrimai rodo, kad talentų valdymo sprendimų tinkamumo vadovams ir darbuotojams kriterijus (29 proc.) yra pagrindinis, organizacijose įgyvendinant talentų valdymą (žr. 5 pav.). Todėl galima daryti prielaidą, kad tos organizacijos, kurios nesugeba įvertinti sprendimų tinkamumo vadovams, susiduria su netinkamo vadovų požiūrio, žemos kompetencijos ir menko įsitraukimo problema.



5 pav. Svarbiausi talentų valdymo įgyvendinimo kriterijai (remiantis *Taleo* tyrimais)

Kiti *Taleo* atlikti tyrimai rodo, kad pagrindiniai talentų valdymo įgyvendinimo praktiniai trukdžiai organizacijose yra šie: aukštesnio lygmens vadovai skiria mažai dėmesio talentų valdymui (59 proc.), vyrauja bendradarbiavimo ir išteklių dalijimosi problema (48 proc.) ir žemesnio lygmens vadovai nėra įtraukti į darbuotojų karjeros planavimą (45 proc.) (žr. 6 pav.).



6 pav. Talentų valdymo įgyvendinimo trukdžiai, proc. (remiantis *Taleo* tyrimais; n=98 įmonių ir žmogiškųjų išteklių vadovai iš 46 organizacijų)

Akivaizdu, kad esamos talentų valdymo įgyvendinimo problemos kelia iššūkius organizacijoms, siekiančioms minėtas problemas sėkmingai išspręsti. A. M. Сологуб (2009, p. 99) teigia, kad organizacijos, siekiančios įgyvendinti talentingų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo strategiją, privalo išspręsti svarbias užduotis. Pirmiausia, į vadovaujančias pareigas reikia skirti

talentingus darbuotojus iš toje organizacijoje dirbančių darbuotojų visumos. Antra, reikia investuoti į talentingų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programas. Tai tampa aktualu, atsižvelgiant į tai, kad vis daugiau funkcijų ir darbų tenka žemesnio rango vadovams. Trečia – į pareigas būtina skirti tuos darbuotojus, kuriems darbas patinka ir sudaro geriausias sąlygas jų talento atsiskleidimui. Ketvirta – tikslinga parengti talentų banką ir į šią veiklą įtraukti visus žmogiškųjų išteklių skyriaus subjektus.

Apibendrinant galima teigti, kad talentų valdymo įgyvendinimas yra problemiškas procesas, nes yra ganėtinai novatoriškas, modernus, o tradicinėms organizacijoms sunku prisitaikyti prie talentų valdymo keliamų iššūkių. Pagrindinės problemos yra: (1) netinkamas vadovų požiūris, žema kompetencija ir menkas įsitraukimas, įgyvendinant talentų valdymą, (2) talentų laisvės veikti suvaržymas. Pirmuoju atveju organizacijoms būtų naudinga ne tiek didinti vadovų kompetenciją, o kiek į atsakingas pareigas paskirti suinteresuotus vadovus, gerbiamus talentų ir turinčių lyderystės bruožų. Antruoju atveju, tikslinga talentams suteikti kuo daugiau laisvės, neatsisakant jų „sveikos“ kontrolės. Šiuo atveju iššūkis – subalansuoti talentų laisvės išteklių su kontrolės reikalavimais.

1.6. TEORINĖS DALIES APIBENDRINIMAS

Teorinė darbo dalis atskleidė, kad talentų valdymas yra integruotas ŽIV procesų, praktikų, programų rinkinys (Silzer, Dowell, 2010; Chapman et al., 2005; The Future of Talent Management, 2008; Носкова, 2012). Talentų valdymas svarbus tuo, kad orientuotas į talentų identifikavimą ir jų gabumų optimalų panaudojimą organizacijoms tikslams įgyvendinti. Kitaip sakant, talentų valdymas yra reikšmingas tuo, kad padeda įdarbinti žmones tinkamose pareigose tinkamoje darbo vietoje. Kartu talentų valdymas yra svarbus tuo, kad tampa sunkiausiai nukopijuojamu, todėl vertingiausiu konkurencinio pranašumo šaltiniu (Еремина, Лавров, 2010; Сёгей, 2010; Ashton, Morton, 2005; Liutvinė, 2009; Сологуб, 2010; Никишкин, 2008). Remiantis šiuo požiūriu, galima daryti išvadą, kad ateities konkurencinėje kovoje didesnę galimybę laimėti turės tos organizacijos, kurios savo veikloje bus įdiegusios talentų valdymą.

Mokslinių šaltinių analizė dar rodo, kad didžiausią perspektyvą gyvuoti talentų valdymui turi modernios ir inovatyvios organizacijos, stiprias organizacines kultūras ir išplėtotas ŽIV sistemas turinčios, taip pat tarptautinės kompanijos (Cohen, 2001; Cheese et al., 2008; Сологуб, 2010; Stripeikis, Ramanauskas, 2011; Zakarevičius, 2012).

Talentų valdymo proceso diegimas ir įgyvendinimas organizacijoje reikalauja suderinto sisteminio požiūrio, akcentuojančio talentų valdymą kaip sistemą, o ne kaip fragmentinį, atskirų veiklų rinkinį. Atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, kad talentų valdymo sistema susideda iš šių pagrindinių elementų: **talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas** (Senthilkumar,

2011; Sears, 2003; Ashton, Morton, 2005; Shrimali, Gidwani, 2012; Bersin, 2006; Cheese et al., 2008; Сёрећ, 2010; Носкова, 2012).

Evoliuciniu požiūriu talentų valdymas gali pereiti šias stadijas: **žmogiškųjų išteklių sistemos branduolys → automatizuoti ŽIV procesai → integruota ŽIV sistema ir talentų valdymo sistemos apraiškos → vieninga talentų valdymo sistema ir procesai** (The Future of Talent Management, 2008). Kitaip tariant, personalo vadyba transformuojasi į talentų valdymą pereidama šį virsmą: personalo vadyba → strateginis ŽIV → talentų valdymas (Bersin, 2006). Iš to galima spręsti, kad talentų valdymas yra ŽIV sistemų evoliucijos padarinys.

I-osios darbo dalies analizė rodo ypatingą talentų valdymo naudą organizacijos veiklos rezultatams ir konkurenciniams pranašumams, todėl toliau tikslinga įvertinti konkrečius talentų valdymo įgyvendinimo rezultatus ir galimybes pasirinktoje organizacijoje.

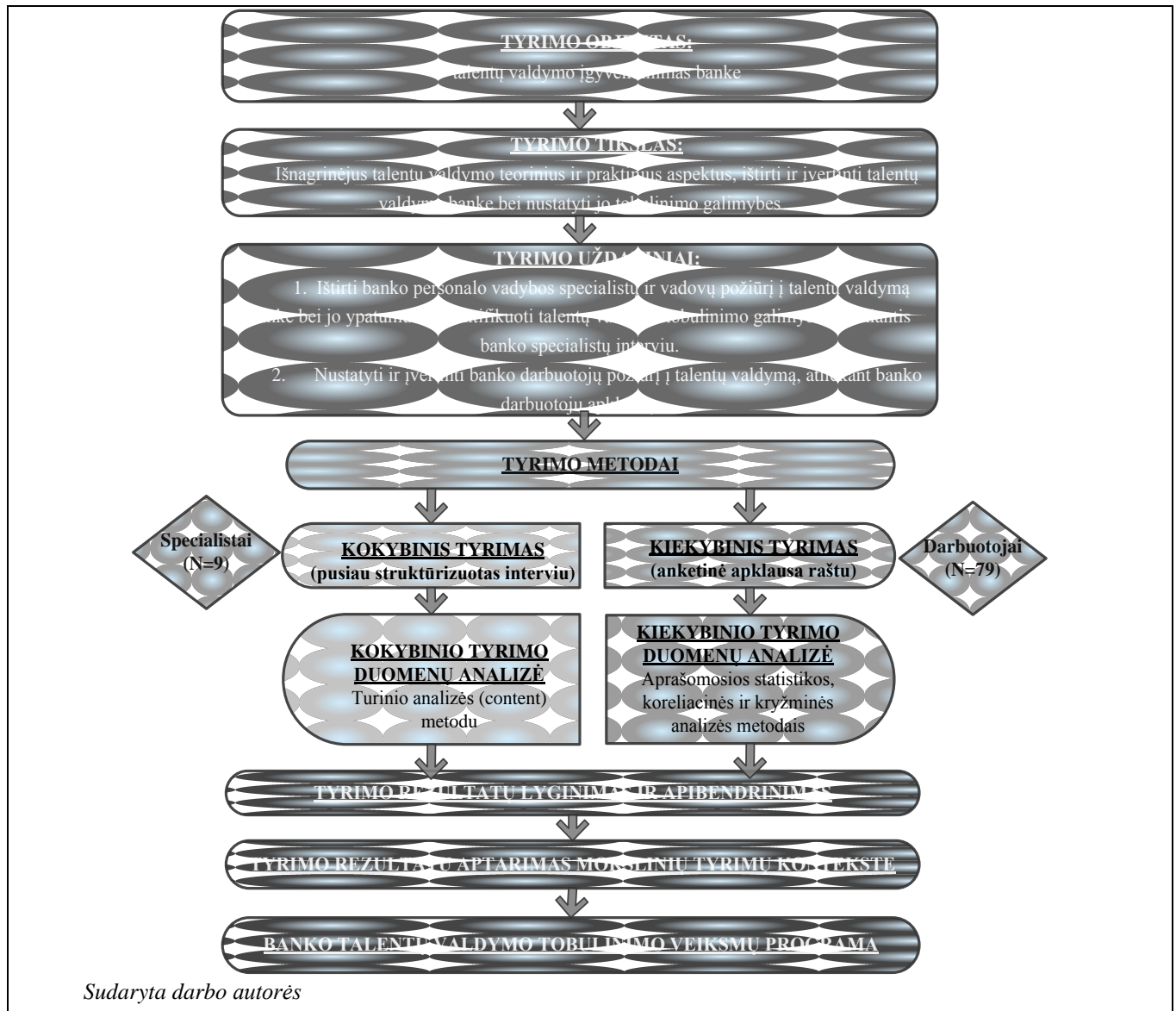
2. TALENTŲ VALDYMO ĮGYVENDINIMO BANKE TYRIMAS

2.1. TYRIMO METODOLOGIJA

Mokslinės literatūros analizė padėjo įsigilinti į talentų valdymo koncepciją, atskleisti talentų valdymo įgyvendinimo reikšmę šiuolaikinėmis sąlygomis bei akcentuoti sėkmingo gyvavimo prielaidas. Taip pat mokslinių šaltinių analizė išgrynino pagrindinius talentų valdymo sistemos elementus, kurių kiekvienas buvo detalai išnagrinėtas. Analizės metu buvo gilinamasi į talentų valdymo įgyvendinimo organizacijose problemas bei iššūkius, tam pasitelkiant užsienio autorių atliktus tyrimus. Teorinės medžiagos analizė leidžia teigti, jog talentų valdymo įgyvendinimas suteikia reikšmingą konkurencinį pranašumą modernioms, inovatyvioms organizacijoms, siekiančioms pirmaujančių pozicijų konkurencinėje kovoje. Kita vertus, įdiegti talentų valdymą, sėkmingai ir efektyviai jį integruoti į esamas ŽIV sistemas nėra taip paprasta, kadangi tai reikalauja organizacijos struktūros, procesų ir veiklos **prioritetų** pertvarkos. Organizacijos privalo išlikti atviros talentams ir tokiu būdu sudaryti sąlygas talentų valdymo plėtrai organizacijos viduje. Atliekant bet kokį sociologinį tyrimą naudinga patikrinti jau gautus rezultatus su jau anksčiau atliktų tyrimų tiriamoje srityje rezultatais. Tyrimo rezultatus galima lyginti tik pasitelkiant užsienyje atliktų tyrimų rezultatus, kadangi nepavyko aptikti Lietuvoje atliktų tyrimų. Svarbu pažymėti, kad šis tyrimas pagal tipą priskiriamas trumpalaikiams ir yra konstatuojamojo pobūdžio. Jo metu bus fiksuojama tam tikra konkrečios organizacijos situacija konkrečiu metu. Talentų valdymo diegimas ir įgyvendinimas verslo įmonių veikloje kelia daug iššūkių, nes tai yra palyginti naujas, daug modernių bei praktinių žinių reikalaujantis procesas. Todėl šio nuoseklaus proceso svarba ir sąveika talentų valdymo kontekste reikalauja pagrįstumo praktiniu požiūriu. Praktinis požiūris grindžiamas tiriamos organizacijos bankas pavyzdžiu.

Mokslinių požiūrių pagrindu sukonstruotas magistrinio darbo tyrimas ir suformuluota tyrimo loginė eiga (žr. 7 pav.). Siekiant kuo geresnių tyrimo rezultatų, tikslinga pasirinkti labiausiai tyrimui tinkamus metodus. Tinkamai pasirinktas metodas daug lems, ar tyrimo problema bus sėkmingai išspręsta, ar bus pasiekti tyrimo tikslai (Nausėdienė, 2005, p. 37). A. Gintalo (2011) teigimu, sąvoka *metodas* reiškia praktinės arba teorinės tikrovės įsisavinimo priemonių ir operacijų visumą. Pagrindinė metodo funkcija – vidinis pažinimo proceso arba praktinis vieno ar kito objekto pertvarkymo organizavimas ir reguliavimas (p. 988). Tyrime buvo taikoma mišrių metodų prieiga – tyrimo strategija, leidžianti analizuoti reiškinį iš kelių pozicijų. Kokybiniais tyrimo metodais surinkti kuo objektyvesnę informaciją, padedančią nustatyti tiriamoms įstaigoms būdingus bruožus (Bitinas ir kt., 2008). Kokybinio tyrimo rezultatai, kaip nurodo B. Bitinas (2006), yra išreiškiami kalba, o ne skaičiais. Kitų autorių teigimu, *kokybinis tyrimas* – tai kiekybiniais rodikliais neišreikštos tyrimo informacijos gavimo būdas, o *kiekybinis tyrimas* – tai kiekybiniais matavimais paremtas tyrimo

informacijos rinkimas, apdorojimas ir vertinimas (Tidikis, 2003). Kiekybiniais duomenų rinkimo metodais surinkti duomenys yra statistinius, priežastinius ryšius atspindintys rodikliai, kurie gaunami palyginimų, koreliacinių, matematinių matavimų būdu (Nausėdienė, 2005, p. 38).



7 pav. Tyrimo loginė schema

Šiais laikais takoskyra tarp kiekybinės ir kokybinės metodologijos nebėra taip sureikšminama (Robson, 2002, p. 43), tačiau akivaizdu, kad šios dvi tyrimų metodologijos skiriasi požiūriu į tai, kaip ir kokie rodikliai pasirenkami įvairiems reiškiniams ar sąvokoms tirti ir kaip jie vėliau matuojami. Kiekybinė prieiga paprastai remiasi akivaizdžiai ir tiesiogiai išmatuojamais rodikliais bei tolesniu jų apskaičiavimu, o kokybinė – kokybinėmis kategorijomis, kurios nebūtinai turi būti tiesiogiai kaip nors išmatuojamos (užtenka, kad būtų suvoktos žmogaus protu), ir kurios vėliau klasifikuojamos arba sudaromi įvairūs jų sąsajų tinklai (Morkevičius, 2005, p. 75). G. Merkio (1995) nuomone, derinant skirtingus metodus siekiama pažvelgti į problemą iš įvairių pusių (kiekybiniais metodais siekiama pažvelgti į plotį, o kokybiniais – į gylį). Didėja tikimybė surinkti išsamesnius ir patikimesnius tyrimo duomenis, kas didina ir viso tyrimo patikimumą. Atlikus kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų

analizę, lyginami, apibendrinami ir mokslinių tyrimo kontekste aptariami tyrimo rezultatai, kuriais remiantis sudaromas banko talentų valdymo tobulinimo veiksmų planas. Įvairūs tyrėjai (Golafshani, 2003; Spicer, 2004; Hussein, 2009) sutinka su nuostata, kad kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai gali būti sėkmingai ir efektyviai kombinuojami socialiniuose moksluose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti banko personalo vadybos specialistų ir vadovų požiūrį į talentų valdymą banke bei jo ypatumus ir identifikuoti talentų valdymo tobulinimo galimybes, remiantis banko specialistų interviu.
2. Nustatyti ir įvertinti banko darbuotojų požiūrį į talentų valdymą, atliekant banko darbuotojų apklausą.

Empiriniam talentų valdymo banke tyrimui atlikti pasirinkti šie tyrimo metodai:

1. **Pusiau struktūrizuotas interviu** su banko personalo vadybos specialistais ir vadovais (atsakingais už talentų valdymą subjektais). *Interviu* – yra vienas iš pagrindinių duomenų rinkimo metodų. Interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu. Interviu atliekant kokybinį tyrimą yra kartu ir stebėjimas: tyrėjas ne tik girdi ką informantas sako, bet mato, kaip jis kalba, kaip tuo metu elgiasi. Interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus (Bitinas ir kt., 2008). Interviu nėra nei testas, nei standartizuotas klausimynas – tai greičiau proga respondentams pasidalyti savo suvokimais, nuomonėmis, vertinimais apie konkrečias vietas, laiką ar įvykius (Nausėdienė, 2005, p. 38). Pusiau struktūrizuotas pokalbis – interviu reiškia, kad iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai. Tokio tipo interviu procedūra ir klausimai struktūzijuojami tik iš dalies. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera (Tidikis, 2003, p. 468). Interviu duomenims apdoroti naudota turinio (*content*) analizė.
2. **Anketinė darbuotojų apklausa.** Anot I. Luobikienės (2006), apklausa užtikrina gavimą patikimų žinių apie socialinius faktus ir mechanizmus, kurie skatina kultūrinių procesų atsiradimą, palaikymą arba kaitą. Pagal V. Dikčių (2011), apklausos itin dažnai naudojamos tyrimuose, nes jų pagalba galima gauti daug informacijos apie patį respondentą. Apklausos metu galima sužinoti respondento demografinius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, vedybinį statusą, vaikų turėjimą, darbinę (profesinę) veiklą, rasę, pajamas, gyvenamosios vietos tipą ir pan. (p. 6). Anketinė apklausa reiškia, kad apklausa vykdoma raštu, pasitelkiant anketą (Tidikis, 2003; Kardelis, 2002; Dikčius, 2011). Anketinės apklausos būdu gali būti tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios (Merkys, 1995). Per apklausas surinkti duomenys dažniausiai yra analizuojami matematiniais-statistinėmis metodais (Nausėdienė, 2005, p. 38-39). Formuojant tyrimo instrumentą buvo atliktas

žvalgomas tyrimas (5 anketos), kuris patvirtino, kad tyrimo instrumentas suformuotas tinkamai ir juo galima atlikti tolimesnį kiekybinį tyrimą.

3. **Lyginamoji analizė** – siekiama palyginti vadovų, specialistų ir darbuotojų nuomones dėl talentų valdymo įgyvendinimo banke.
4. **Statistinė – aprašomoji statistika** naudota gautų duomenų analizei su statistinių duomenų *SPSS 17.0* ir Microsoft Excel programomis. Taikyti aprašomosios statistikos parametrai (procentiniai dažniai), atlikta kryžminė kelių kintamųjų analizė, taip pat atlikta kiekybinio tyrimo rezultatų patikimumo bei kintamųjų koreliacinė analizė.

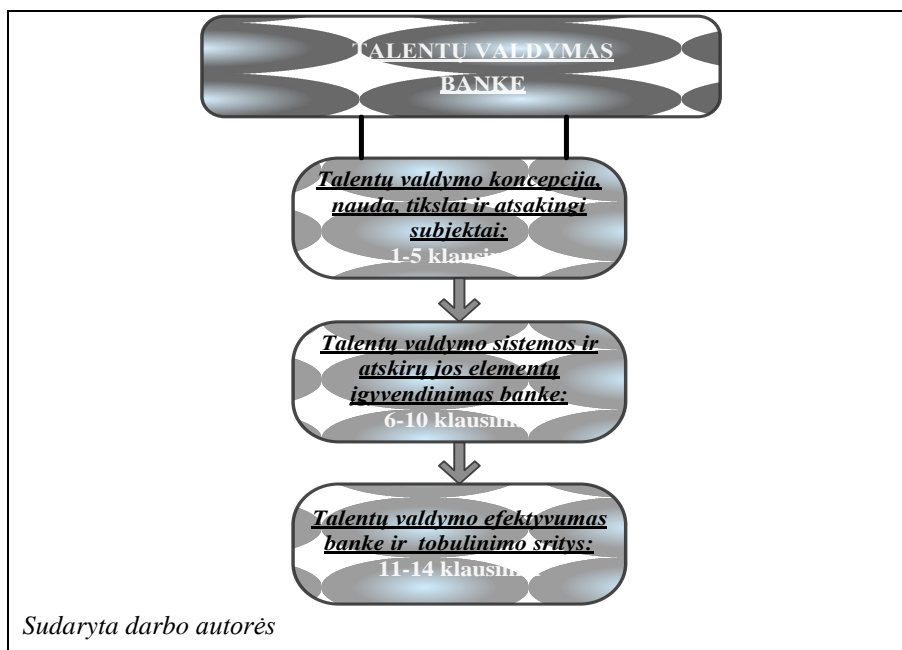
Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi etikos reikalavimų. Prieš pradėdant tyrimą buvo kreipiamasi į pasirinktos organizacijos vadovus, prašant leisti atlikti interviu ir anketinę apklausą jų vadovaujamoje organizacijoje. Vadovai sutiko, kad būtų atliekami tyrimai, nes šio tyrimo rengėja pati dirba tiriamojame organizacijoje ir palaiko gerus ryšius su vadovais. Be to, vadovams patiko idėja, kad tyrimo metu gauti rezultatai vėliau gali būti sėkmingai pritaikyti banko personalo veiklai tobulinti. Pažymėtina, kad visiems tyrimo dalyviams buvo pateiktos vienodo turinio anketos ir interviu klausimynai. Darbuotojai galėjo apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime, gavę apie jį išsamios informacijos. Duomenys yra tyrimo empirinis pagrindas, todėl labai svarbu kad duomenys būtų patikimi ir pagrįsti, nepažeidžiantys moralinių, kultūrinių bei politinių vertybių.

Tyrimo rezultatų patikimumą atspindi šie patikimumo kriterijai: 1) teorinis pasirengimas; 2) atidus metodologijos suformavimas; 3) tyrimo metodų, kuriais tikimasi atskleisti tiriamuosius klausimus, atranka; 4) respondentų, kurie galėtų pateikti reikiamą informaciją, atranka; 5) duomenų sistemingas sutvarkymas; 6) analizės procedūrų atidus taikymas; 7) tiriamojo darbo planingas organizavimas bei tyrėjos disciplina. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti buvo naudojamas *Cronbach 's alpha* koeficientas.

2.2. TALENTŲ VALDYMO TYRIMO INSTRUMENTŲ STRUKTŪRA

Tyrimo instrumentas – tai priemonė tyrimo duomenims gauti (Hussein, 2009; Merkys, 1995). Šiame darbe naudoti du tyrimo instrumentai – kokybiniame tyrime taikytas pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas (žr. 9 priedą), o kiekybiniame – anketa (žr. 10 priedą). Interviu klausimynas skirtas banko vadovų ir specialistų nuomonei išsiaiškinti, o anketa naudota, siekiant iširti banko darbuotojų požiūrį į tiriamą reiškinį. Toliau tikslinga įsigilinti į abiejų tyrimo instrumentų struktūrą.

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas. Kaip minėta, tai kokybinio tyrimo instrumentas. Klausimai šiame klausimyne naudoti, kaip orientyras banko vadovų ir specialistų nuomonei išsiaiškinti. Siekiant įsigilinti į tiriamųjų nuomones kokybiniu aspektu, orientaciniai klausimai galėjo būti praplėsti, papildyti, norint gauti kuo išsamesnę informaciją dėl tiriamo objekto. Interviu klausimyno supaprastinta struktūra atsispindi 8 paveiksle.



8 pav. Interviu klausimyno supaprastinta struktūra

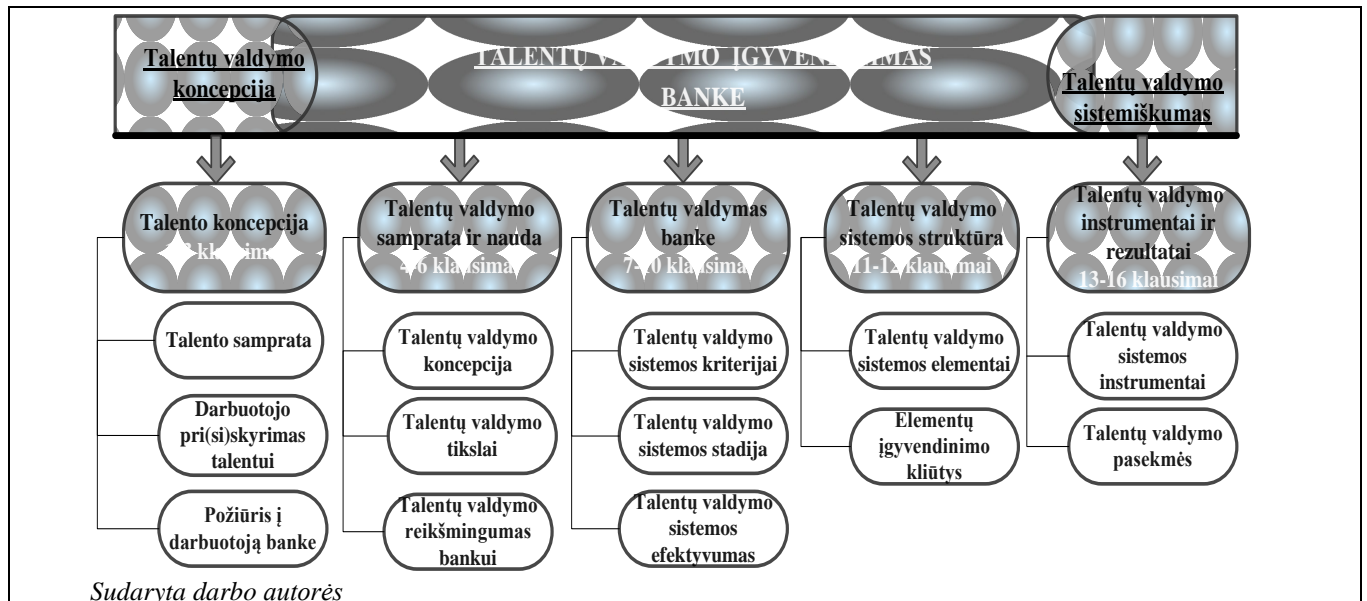
Remiantis moksline literatūra, išskiriami trys blokai, apimantys talentų valdymo įgyvendinimą tiriamame banke:

- *Talentų valdymo koncepcija, nauda, tikslai ir atsakingi subjektai.* 1-5 klausimai skirti sužinoti, koks požiūris į talentų valdymą vyrauja banke, kokie talentų valdymo instrumentai ir kaip taikomi banko veikloje, kas ir kaip atsakingas už talentų valdymą banke, kaip talentų valdymo tikslai derinami su bendrąja žmoniškųjų išteklių strategija;
- *Talentų valdymo sistemos elementų įgyvendinimas banke.* 6-10 klausimai skirti nustatyti, ar talentų valdymas banke grindžiamas sisteminiu požiūriu, kurioje evoliucijos stadijoje egzistuoja talentų valdymas, kurie ir kaip įgyvendinami talentų valdymo sistemos elementai;
- *Talentų valdymo efektyvumas banke ir tobulinimo sritys.* 11-14 klausimai skirti išsiaiškinti, kokie yra esminiai talentų valdymo rezultatai banke, koks talentų valdymo įgyvendinimo efektyvumas banke, kas trukdo talentų valdymo efektyvesniam įgyvendinimui ir kokios yra talentų valdymo tobulinimo rekomendacijos.

Visi interviu klausimai, pagal jų pateikimo formą, pateikti atviri. Gavus personalo vadybos specialistų ir vadovų sutikimą atsakyti į pateiktus klausimus, klausimynai jiems išsiųsti elektroniniu paštu arba pateikti tiesiogiai interviu atlikimo metu.

Anketa. Kaip minėta, tai kiekybinio tyrimo instrumentas. Mokslininkai teigia, kad pagrindinis anketos uždavinys – užtikrinti tinkamą bendravimą tarp apklausos atlikėjo ir respondento. Ši anketos uždavinį galima išskirti į tris tikslus. Pirma, joje turi būti suformuluoti specifiniai klausimai, į kuriuos respondentas turės ir galės atsakyti. Tiek klausimai, tiek pateikti galimi atsakymai vėliau užtikrins galimybę palyginti įvairių žmonių atsakymus į tą patį klausimą. Antra, anketa turi motyvuoti ir

paskatinti respondento įsitraukimą, bendradarbiavimą ir dalyvavimą iki pat apklausos pabaigos. Anketoje netvarkingai išdėstyti klausimai sukelia papildomų problemų respondentui atsakyti į juos ir tam tikru metu respondentas gali atsisakyti toliau dalyvauti apklausoje. Trečias anketos tikslas – sumažinti atsakymų klaidas. Jų atsiranda, kai respondentas pateikia netikslius atsakymus į užduodamus klausimus. Norint sumažinti klaidas reikia gerai suplanuoti anketą (Dikčius, 2011, p. 3). Šiame darbe sudaryta anketa (žr. 10 priedą) yra skirta banko darbuotojams. Remiantis sudaryta anketa, siekiama nustatyti talentų valdymo įgyvendinimo banke ypatumus. Anketą viso sudaro 20 klausimų, kurie supaprastintoje anketos struktūroje yra suskirstyti į 5 klausimų blokus (žr. 9 pav.).



9 pav. Anketos klausimyno supaprastinta struktūra

Išskirtus anketos klausimų blokus tikslinga apibūdinti išsamiau:

- *Talento koncepcija.* 1-3 klausimai skirti sužinoti, kas, darbuotojų nuomone, yra talentas, ar tiriamieji save laiko talentais, koks vyrauja požiūris į darbuotoją banke;
- *Talentų valdymo samprata ir nauda.* 4-6 klausimai skirti nustatyti, kas, darbuotojų nuomone, yra talentų valdymas, kuo jis reikšmingas bankui, kokie galėtų būti pagrindiniai talentų valdymo tikslai banke;
- *Talentų valdymas banke.* 7-10 klausimai skirti išsiaiškinti, kaip talentų valdymas yra įgyvendinamas banke, kurioje stadijoje yra talentų valdymas ir koks jo efektyvumas pagal pasirinktus kriterijus;
- *Talentų valdymo sistemos struktūra.* 11-12 klausimai skirti įvertinti kiekvieną talentų valdymo elementą, koks jis dabar yra ir kokia jo svarba bankui. Jeigu kuris nors talentų valdymo sistemos elementas įgyvendinamas neefektyviai, siekiama išsiaiškinti, kodėl taip yra (identifikuoti priežastis);

- *Talentų valdymo instrumentai ir rezultatai banke.* 13-16 klausimas skirti nustatyti, kokie ir kaip talentų valdymo instrumentai taikomi šiame banke, kokios yra talentų valdymo įgyvendinimo pasekmės tiriamoje organizacijoje.

Kaip minėta, anketą sudaro 20 klausimų: 14 uždarų ir 6 pusiau uždari klausimai. Kai kuriems anketos uždarojo tipo klausimams (7, 10, 11, 15 kl.) grupuoti naudotos nominalinės ir ranginės skalės. Nominalinės skalės atskleidžia tyrimo kintamųjų matuojamąjį požymį, o ranginės skalės taikytos, siekiant įvertinti tyrimo kintamuosius pagal iš anksto nustatytus prioritetus – rangus, kurie atskleidžia matuojamojo požymio intensyvumą. Darbe anketinio tyrimo kintamieji vertinami pagal nustatytus vertinimo kriterijus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Anketinio tyrimo kintamųjų vertinimo kriterijai (ranginės skalės)

| Penki vertinimo kriterijai | |
|----------------------------|--|
| 1) | įgyvendinamas iš esmės / iš dalies / nėra įgyvendinamas / nieko apie tai nežinau, nesidomėjau / kita; |
| 2) | labai žemas įvertinimas / žemas / vidutinis / aukštas / labai aukštas įvertinimas; |
| 3) | organizuojamas labai neefektyviai / neefektyviai / patenkinamai / efektyviai / organizuojamas labai efektyviai |
| 4) | yra visai nesvarbus / nesvarbus / vidutiniškai svarbus / svarbus / labai svarbus |

Sudaryta darbo autorės.

Papildomas klausimų blokas (17-20 kl.) yra skirtas identifikuoti demografines apklaustųjų charakteristikas pagal jų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą tiriamame banke. Demografinis klausimų blokas leidžia geriau suvokti statistinį tiriamųjų paveikslą.

Siekiant atlikti kiekybinių rezultatų analizę, pirmiausia buvo svarbu iširti anketos klausimų patikimumą. Patikimumo analizė atspindi kiekybinio tyrimo instrumento metodologinę kokybę. Klausimyno patikimumas yra suprantamas, kaip „koreliacija tarp gautų testo rezultatų ir hipotetinių idealių rezultatų. [...] Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas *Cronbach's alpha* koeficientas, kuris įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamųjų dydį, ir leidžia patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje“ (Bilevičienė, Jonušauskas, 2013, p. 274). Taigi patikimumo analizė atlikta SPSS programa apskaičiuojant *Cronbach's Alpha* koeficientą. Mokslininkai nurodo, kad koeficiento reikšmės iki 0,6 rodo žemą skalės patikimumą, 0,6-0,7 – pakankamą, o 0,7-1,0 – aukštą skalės patikimumą. Taigi, kuo *Cronbach's Alpha* koeficiento reikšmė yra arčiau 1, tuo skalė laikoma patikimesnė (Pukėnas, 2009).

Kiekybinio tyrimo instrumento patikimumui įvertinti buvo atrinkti anketos klausimai, kurių atsakymams gauti buvo pateiktos matavimo skalės, varijuojančios 1-5 balų ribose (10 priedas: 10, 11, 15, 16 kl.). Tokia analizė leidžia įvertinti patikimumo analizei tinkamų skalių vidinį nuoseklumą. 7 lentelėje pateikti klausimyno skalių bei viso klausimyno *Cronbach's Alpha* koeficientai ir skalę sudarantys klausimai bei teiginiai.

7 lentelė. Klausimyno skalių patikimumo koeficientai

| Skalės pavadinimas | | Skalę sudarančių klausimų bei teiginių skaičius | Cronbach's Alpha koeficientas | Įvertinimas |
|--|---|---|-------------------------------|----------------------------|
| Talentų valdymas banke | Talentų valdymo įgyvendinimo efektyvumas pagal parinktus kriterijus | 1 klausimas su 5 teiginiais | 0,835 | Aukštas skalės patikimumas |
| Talentų valdymo struktūra | Talentų valdymo esama būklė ir svarba | 1 klausimas su 10 teiginių | 0,888 | Aukštas skalės patikimumas |
| Talentų valdymo instrumentai ir rezultatai | Talentų valdymo programų įvertinimas pagal parinktus kriterijus | 1 klausimas su 7 teiginiais | 0,961 | Aukštas skalės patikimumas |
| | Talentų valdymo rezultatų įvertinimas | 1 klausimas su 7 teiginiais | 0,906 | Aukštas skalės patikimumas |
| Visos klausimyno skalės | | 4 klausimai | 0,898 | Aukštas skalių patikimumas |

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Klausimyno skalių patikimumo koeficientai (*Cronbach's Alpha*) svyruoja 0,835 – 0,961 ribose. Koeficientų reikšmės yra didesnės už 0,7 ir tai patvirtina aukštą suformuotų skalių patikimumą. Bendras visų klausimyno skalių patikimumo koeficientas (*Cronbach's Alpha*) lygus 0,898, o tai reiškia ganėtinai aukštą klausimyno patikimumą.

Daroma išvada, kad kokybinio tyrimo instrumento (interviu klausimyno) ir kiekybinio tyrimo instrumento (anketos) derinimas tarpusavyje leidžia gauti daugiau ir tikslesnių duomenų, kurie praverčia labiau įsigilinti į tiriamą reiškinį, išskirti ne tik šio reiškinio bendras vystymosi tendencijas, bet ir jas sąlygojančias priežastis.

2.3. TIRIAMOS ORGANIZACIJOS APIBŪDINIMAS IR TYRIMO IMTIES CHARAKTERISTIKA

Tiriamos organizacijos apibūdinimas. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta viena organizacija – bankas. Šis bankas priklauso didžiausiai Norvegijos finansinių paslaugų grupei, teikiančiai kokybiškas paslaugas individualiems ir verslo klientams 19 -oje pasaulio šalių. Bankų grupė vertina ilgalaikę partnerystę, kuriančią vertę klientams, darbuotojams, akcininkams ir bendruomenei. Tiriamos organizacijos organizacinė valdymo struktūra yra funkcinė – čia kiekvienas skyrius yra atsakingas už konkrečia funkcinę sritį ir specializuojasi jos atlikime. Organizacinė valdymo struktūra pateikiama 11 priede. Bankas Lietuvoje yra pripažintas vienu iš geriausiai klientus aptarnaujančiu banku šalyje trejus metus iš eilės. Tai yra trečias šalies bankinėje rinkoje pagal valdomą turtą, paskolų ir indėlių portfelį. Banko rinkos dalis Lietuvoje: turto rinkoje – 16 proc., paskolų rinkoje – 17 proc., indėlių rinkoje – 14 proc. Bankas teikia kokybiškas finansines paslaugas daugiau nei 700 tūkstančių individualių klientų ir verslo įmonių yra vienas svarbiausių finansinių partnerių apdirbamajai pramonei, žemės ūkiui ir savivaldybėms. Šis bankas yra vienas aktyviausių šalies skolos vertybinių popierių rinkos dalyvių. Jis teikia investicinės bei asmeninės bankininkystės, turto valdymo ir lizingo paslaugas, tarpininkauja nekilnojamojo turto rinkoje.

Tiriamųjų kontingentas:

- banko vadovai ir personalo vadybos specialistai (ŽIV subjektai).
- banko darbuotojai (ŽIV objektas).

Tyrimo imtis. *Kokybinio tyrimo imties dydis.* Kadangi kokybiniam tyrimui atlikti svarbu ne kuo daugiau apklausti tiriamųjų (kaip kiekybiniame tyrime), tai pasirinkta kokybinio tyrimo imtis – 9 specialistai (*Personalo departamento specialistai, Vilniaus regiono vadovai*). Kokybiniame tyrime šie specialistai vadinami *ekspertais*, nes turi patirties, įgūdžių ir žinių įvertinti talentų valdymą, kadangi tiesiogiai ar netiesiogiai jų atliekamas darbas yra susijęs su tiriamą sritimi. **Imties dydžiui nustatyti buvo naudojamas nestatistinis metodas – palyginamasis tyrimas (Bersin, 2006).** Dėl nedidelės tyrimo imties apibendrinimai negali būti taikomi generalinei visumai.

Kiekybinio tyrimo imties dydis. Kiekybiniu tyrimu apklausti banko darbuotojai, dirbantys Vilniaus regione. Šis regionas pasirinktas dėl to, kad yra didžiausias ir lengviausiai pasiekiamas. 2014 m. sausio 1 d. Vilniaus regione dirbo 99 darbuotojai. Kad būtų nustatytas tinkamas respondentų skaičius, taikyta Paniott (Паниотт, 1986) formulė:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N)$$

kur:

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis;

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

Taikant Paniott formulę bei 8 lentelėje pateiktą duomenis, nustatytas optimalus kiekybinio tyrimo imties dydis generalinei visumai *Vilniaus regione*:

$$n = 1 / (0,05^2 + 1 / 99) = 79$$

8 lentelė. Kiekybinio tyrimo modelį charakterizuojantys duomenys

| Rodikliai | Banko darbuotojai, dirbantys Vilniaus regione |
|--------------------------------------|--|
| Generalinės visumos dydis, N | 99 |
| Reikalingas imties dydis, n | 79 |
| Leidžiamas paklaidos dydis, Δ | 0,05 (5 proc.) |

Sudaryta darbo autorės.

Atsižvelgiant į 8 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad siekiant gauti duomenis, reprezentatyvius generalinės visumos dydžiui (N), ir taikant 5 proc. paklaidą (Δ), reikia apklausti ne mažiau kaip 79 darbuotojus, dirbančius banko Vilniaus regiono skyriuose.

Tyrimo imties charakteristika. Interviu dalyvavo 9 informantai. Pagal lytį jie pasiskirstė taip – penkios moterys ir keturi vyrai. Pagal išsilavinimą – tai aukštąjį išsimokslinimą turintys asmenys, užimantys vadovaujančias pareigas arba esantys ŽIV specialistais. Amžiaus vidurkis – 35 metai. Darbo stažo tiriamoje organizacijoje vidurkis – 8 metai. Taigi kokybiniame tyrime dalyvavo įvairiomis demografinėmis charakteristikomis pasižymintys respondentai. Anketinėje apklausoje dalyvavo 79 respondentai. Kiekybinio tyrimo imties charakteristikos atsispindi 9 lentelėje.

9 lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos (N=79)

| Požymis | | Respondentai | |
|--------------------|-----------------------------|--------------|------|
| | | N | % |
| Lytis | Moterys | 68 | 86,1 |
| | Vyrai | 11 | 13,9 |
| Amžius | iki 25 m. | 6 | 7,6 |
| | 25 – 40 m. | 65 | 82,3 |
| | 41 – 50 m. | 6 | 7,6 |
| | virš 50 m. | 2 | 2,5 |
| Išsilavinimas | Vidurinis | 0 | 0,0 |
| | Nebaigtas aukštasis | 4 | 5,1 |
| | Aukštasis neuniversitetinis | 9 | 11,4 |
| | Aukštasis universitetinis | 61 | 77,2 |
| Darbo stažas Banke | Turite mokslinį laipsnį | 5 | 6,3 |
| | Iki 1 metų | 2 | 2,5 |
| | Nuo 1 iki 5 metų | 30 | 38,0 |
| | Nuo 5 iki 10 metų | 34 | 43,0 |
| | Nuo 10 iki 15 metų | 8 | 10,1 |
| | 15 ir daugiau metų | 5 | 6,3 |

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Kaip matyti, tyrime daugiausia dalyvavo moteriškos lyties atstovės (86,1 proc.). Pagal amžių daugiausia dalyvavo 25-40 metų amžiaus kategorijai priklausantys asmenys (82,3 proc.). Daugiausia tiriamųjų užfiksuota su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu (77,2 proc.). Darbo stažas banke yra labai įvairus, tačiau dažniausiai jis svyruoja nuo 1 iki 5 metų (38 proc.) arba nuo 5 iki 10 metų (43 proc.). Taigi galima teigti, kad kiekybiniame tyrime taip pat dalyvavo įvairiomis demografinėmis charakteristikomis pasižymintys banko darbuotojai. Tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimo imtį vienija vienas bendras požymis – tiriamieji dirba toje pačioje organizacijoje, t.y. banke.

Tyrimo eiga. Interviu buvo atliktas su banko vadovais ir personalo vadybos specialistais, siekiant iširti talentų valdymo įgyvendinimo banke ypatumus ir identifikuoti talentų valdymo tobulinimo galimybes. Kadangi interviu buvo pusiau struktūruotas, klausimai buvo užduodami nebūtinai eilės tvarka. Tyrimas buvo atliktas 2013 m. lapkričio – 2014 metų sausio mėnesiais banko buveinėje. Sudarius tyrimo instrumentarijų buvo susisiekiama su banko vadovu, paprašyta leidimo šioje organizacijoje atlikti tyrimą bei susitarta dėl susitikimo dienos ir laiko. Tariantis dėl susitikimo vadovaujantys asmenys ir specialistai buvo supažindinami su tema, paaiškinamas tyrimo tikslas bei jų vaidmuo šiame tyrime. Sutartomis dienomis buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, pokalbių su informantais trukmė įvairi: nuo 15 iki 30 minučių. Pokalbio duomenys buvo užrašinėjami ranka, vėliau kiekvienas interviu buvo transkribuotas. Kokybinis tyrimas praėjo sklandžiai, jokių trukdžių, kurie galėtų turėti įtakos tyrimo rezultatų patikimumui, neužfiksuota.

Anketinė apklausa buvo atlikta su banko darbuotojais, siekiant iširti talentų valdymo įgyvendinimo banke ypatumus ir identifikuoti talentų valdymo tobulinimo galimybes. Anketinis

tyrimas buvo atliktas 2013 m. lapkričio – 2014 metų sausio mėnesiais. Tyrimas buvo atliekamas elektroniniu būdu. Laikantis pastarojo būdo, anketa buvo patalpinta elektroninėje erdvėje adresu yra www.manoapklausa.lt. Sudarius tyrimo instrumentariją buvo susisiekiama su banko vadovu, paprašyta leidimo šioje organizacijoje atlikti anketinį tyrimą bei susitarta dėl apklausos atlikimo sąlygų. Anketiniai duomenys buvo renkami tol, kol buvo surinktas reikiamas anketų skaičius. Kiekybinis tyrimas praėjo sklandžiai, jokių trukdžių, kurie galėtų turėti įtakos tyrimo rezultatų patikimumui, nepastebėta.

Duomenų apdorojimas. Analizuojant tyrimo duomenis taikyta statistinė tyrimo duomenų analizė, naudojant *SPSS* ir *Microsoft Excel* programą. Statistinė tyrimo duomenų analizė vaizduoja dviejų kintamųjų reikšmių porų dažnių skirstinį, analizuojant nominalinius ir ranginius tyrimo kintamuosius. Duomenys analizuojami sudarant lenteles, kurios suskirstytos į tam tikras vertinimo kategorijas, sudarytas pagal respondentų atsakymų teiginius. Aprašomosios statistikos pagrindu atliekamas pirminis kiekybinis duomenų apdorojimas, parengiama bazė išsamesniems skaičiavimams. Apdorojant ir sisteminant gautus tyrimo duomenis, skaičiuojami kintamųjų dažniai (procentais), atlikta kryžminė analizė panaudojant kelis kintamuosius. Interviu duomenys pateikiami lentelėse ir aprašomąja forma. Interviu duomenų analizė atlikta, taikant turinio (*content*) analizę.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ BEI TOBULINIMO VEIKSMAI

3.1. KOKYBINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Ekspertai tyrime įvardijami kaip informantai, kurių kiekvienam buvo suteiktas kodinis pavadinimas (pvz., I1...I9). Interviu turinys buvo konceptualizuojamas turinio (angl. *content*) analizės pagalba, išskiriant kategorijas, kurių teiginius sieja semantinio panašumo kriterijus. Atlikus turinio analizę buvo išskirtos 8 kategorijos pagal interviu klausimyną. Šias kategorijas sudaro 30 pirminių ir 75 antrinės subkategorijos bei 289 teiginiai, paimti ir sugrupuoti iš 12 priede pateiktų duomenų. Toliau tikslinga atlikti atsakymų analizę, remiantis interviu pagalba identifikuotų kategorijų ir pirminių bei antrinių subkategorijų nuoseklumu. Pažymėtina, kad ekspertų kalba, pateikiama turinio analizės pagalba, yra netaisyta ir neredaguota.

Ekspertų požiūris į talentų valdymą banke. Norint išsamiai išnagrinėti talentų valdymo koncepciją, reikia suvokti, kaip ekspertai interpretuoja talentų valdymo esmę, todėl pirmiausia tyrimu buvo siekiama nustatyti ekspertų požiūrį į talentų valdymo sampratą (žr. 13 priedą). Kaip matyti, dažniausiai talentų valdymas ekspertų suprantamas trejopai, kaip: nuosekli sistema, procesas, planas ar programa („talentų valdymas tai yra nuosekli ir sisteminga sistema, galbūt planas ar programa, kurioje talentingi darbuotojai yra ugdomi naudojant įvairias mokymosi praktikas, kad ateityje sugebėtų dar geriau valdyti pokyčius, prisitaikyti prie vis kintančios aplinkos, reikalavimų“, I1), veiklos tęstinumo būdas ar veiksmas („talentų valdymas yra būdas užsitikrinti veiklos, vadovavimo tęstinumą“, I2) ar gebėjimas išnaudoti talentingų darbuotojų potencialą („veikiausiai tai procesas, veikla, kurioje talentingi žmonės yra ugdomi, atskleidžiamas jų potencialas, bet taip pat jie yra kontroliuojami, nuolat stebimi ir vertinami. Iš tokių darbuotojų juk visą laiką nori ir tikiesi gauti vis didesnę, geresnę rezultatą“, I7). Vienas ekspertas išsakė mintį, kad talentų valdymas yra menas: „...tai 100 proc., menas, kuris reikalauja daug žinių ir sugebėjimų iš kiekvieno vadovo, kuris nori suburti profesionalių darbuotojų komandą – svajonių komandą. Tokioje komandoje darbuotojai nuolat yra ugdomi, manau, turi būti skiriamas ypatingas dėmesys tokių talentingų darbuotojų išlaikymui. Todėl talentų valdymą galėčiau pavadinti „menišku procesu“ (I6). Taigi galima daryti išvadą, kad ekspertai gerai suvokia talentų valdymo konceptualiąją esmę, moka ją paaiškinti, o to priežastis, tikėtina, yra tiesioginis darbas su talentų valdymo objektu, nes apklaustieji yra talentų valdymo subjektai banke.

Talentų valdymo objektas tiek banke, tiek bet kurioje kitoje organizacijoje, yra talentai. Todėl buvo svarbu išsiaiškinti, kaip tiriamieji supranta talentus (10 lentelė).

10 lentelė. Ekspertų požiūris į talentų sampratą

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|-------------------------|--------------------------|---|
| Talentų samprata | Stiprus asmenys | 1. Tai pakankamai stiprus asmuo, dažnai prieštaraujantis nusistovėjusioms normoms, protokolams, tokiems darbuotojams visada stengiuosi suteikti kuo daugiau laisvės veikti ir kurti, žinoma, jeigu jais pasitikiu...:) (I3) |
| | Išskirtiniai darbuotojai | 2. Talentai yra labai išskirtiniai darbuotojai savo požiūriu, logika, kompetencija. (I6) |
| | | 3. Talentai sugeba generuoti naujas idėjas, perspektyvas, „nestandartiškai“ spręsti įvairias problemas, jie nebijo sudėtingų situacijų. (I7) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Tyrimo duomenų analizė išryškino, kad banke vyrauja teigiamas požiūris į talentų valdymą („*Į talentų valdymą egzistuoja banke tik teigiamas požiūris, kadangi pastaraisiais metais ypatingai pradėtas tam skirti dėmesys – atnaujintos talentų valdymo programos, jos nuolatos papildomos naujais mokymosi įrankiais*“, I1). Tai siejama su organizacijos strategija, misijos suvokimu: „...*kitaip ir būti negali – jeigu bankas yra išsikėlęs tikslą tapti Lietuvoje darbdaviu Nr. 1, tai nepasieksimo šio tikslo neturint tokių darbuotojų*“ (I4). Teigiamo požiūrio į talentų valdymą banke išraiška yra skiriamas didelis dėmesys talentų valdymo efektyvumui („[...] *sugebėti užtikrinti kiekvieno išvardinto elemento kuo aukštesnį efektyvumą*“, I8). Taigi galima teigti, kad banke egzistuoja tinkamos sąlygos talentų valdymo sistemai plėtotis (žr. 14 priedą). Šios sąlygos paremtos teigiamu talentų valdymo subjektų požiūriu į tiriamą reiškinį.

Naudingumas, ekspertų manymu, yra daugiaaspektis (žr. 15 priedą). Talentų valdymo nauda yra ne tik universali („...*talentai yra naudingi ne tik bankui, bet apskritai kiekvienai organizacijai, kuri yra inovatyvi ir nuolat auganti*“, I4), pasireiškianti profesionalų darbuotojų ugdymu („...*talentų valdymas yra naudingas bankui todėl, kad, visų pirma, leidžia išsiugdyti profesionalius/ kompetetingus darbuotojus, o tokiai organizacijai, kaip bankas – tai labai svarbus faktorius*“, I1) ir konkurencinio pranašumo didinimu („*Lietuvoje yra nemaža konkurencija visgi tarp bankų. Rinka nėra didelė, o kiekis veikiančių bankų – mano atžvilgiu per didelis. Norint išlaikyti savo konkurencinį pranašumą, turime eiti greičiau negu mūsų konkurentai, turime rinkai pateikti geresnius produktus, tenkinti vartotojų poreikius geriau negu kiti. Nepasieksime visų šių rezultatų be talentingų darbuotojų.*“, I9). Šiuo požiūriu vienas ekspertas dar pažymėjo, kad „*kuo daugiau turėsime talentingų darbuotojų, tuo geriau valdysime pokyčius ir išlaikysime savo konkurencines pozicijas*“ (I5). Talentų valdymo nauda suprantama ir kaip veiklos efektyvumo didinimas („*Jeigu bankas tikrai ir toliau augins talentingus darbuotojus taip, kaip daro tai dabar, tuomet, manau, greitai laiku, tokie darbuotojai padės bankui nusistatyti ir strategines veiklos gaires, ir patars, kaip tobulinti pardavimų ir klientų aptarnavimo procesus, taps konsultantais mūsų valdybos nariams...*“, I4). Taigi talentų valdymas yra naudingas bankui, todėl ne veltui šioje organizacijoje yra įgyvendinama talentų valdymo sistema.

Talentų valdymo priemonės banke. Analizė byloja apie įvairių talentų valdymo priemonių panaudojimą tiriamo banko veikloje (11 lentelė). Taikomos tokios priemonės, kaip vadovų ugdymas, talentų apžvalgos susitikimai, talentų mokykla ir talentų ugdymo programos.

11 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo priemonių

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|---------------------------|-------------------------------|---|
| Talentų valdymo priemonės | Vadovų ugdymas | 1. Per vadovų ugdymą – lyderystės principuose yra aiškiai įvardinta jų rolė – ugdyti darbuotojų potencialą, pastebint geriausius, sudarant jiems galimybę augti, rotuoti, suteikiant iššūkių. (I1, I2) |
| | Talentų apžvalgos susitikimai | 2. Banke vyksta Talentų apžvalgos susitikimai, kuriuose dalyvauja visi vadovai. Jų metu yra aptariami aukščiausių potencialą ir veiklą rodantys darbuotojai, aptiriamos kartinės padalinio kompetencijos, reikalingos verslo plėtrai bei nustatomi „talentingiausi“ žmonės – tie, kurie tampa atrama ateities verslui. (I1, I2) |
| | Talentų mokykla | 3. Talentų valdymas įgyvendinamas per talentų mokyklą. (I5) |
| | | 4. Ugdymui jau skiriamas didesnis dėmesys. Visas procesas vyksta talentų mokykloje. (I5) |
| | | 5. Ugdomi stipriausiai talentų mokykloje. Ten skiriamas didžiausias dėmesys, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai išstobulėtų, atsiskleistų, sustiprintų savo kompetencijas. (I6) |
| | | 6. Ten patenka atrinkti talentų atrankos centro darbuotojai, kurie ~1,5 m., yra ugdomi pagal jiems nustatytas programas. (I5) |
| | Talentų ugdymo programos | 7. Banke vyksta Talentų ugdymo programos. Šiais metais, pradedant 2004 metais, bus organizuojama 5-oji programa. (I1, I2) |
| | | 8. Programą sudaro įvairūs mokymai, praktinės ir teorinės veiklos. (I5) |
| | | 9. Programos tikslas – įvairiose struktūros lygiuose atpažinti gabius, talentingus darbuotojus ir užsiimti jų lavinimu... (I4) |
| | | 10. Talentų valdymas įgyvendinamas per talentingų darbuotojų ugdymą, paruošimą. (I6) |
| | | 11. Programą sudaro įvairūs mokymai, jų tikslas – stiprinti darbuotojų kompetencijas, lojalumą bankui, diegti geresnį ir pozityvesnį požiūrį. (I6) |
| | | 12. Talentų valdymas įgyvendinamas per tam tikrą programą. Tai ugdymo programa, kuri sudaryta iš išorinių mokymų. (I7) |
| | | 13. Samdomi profesionalūs užsienio kompanijos treneriai, organizuojami seminarai, komandiruotės, formuojamos įvairios praktinės užduotys, nemažai laiko skiriama ir teorinėms aspektams. (I7) |
| | | 14. Taikomi naujaisi instrumentai: koučerių sesijos, sudaromos focus grupės, proto šturmo užsiėmimai, yra mentorystė, taikomi naujaisi psichologiniai testai. (I7, I8) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Bankas taiko įvairias talentų valdymo priemones, ir tai yra banko stiprybė. Pagrindinė priemonė yra talentų valdymo programa, kuri svarbi tuo, kad turi teigiamos įtakos tiriamos organizacijos darbuotojų veiklai ir karjerai bei pasireiškia geresniais veiklos rezultatais (žr. 16 priedą).

Talentų valdymo subjektai. Už talentų valdymo įgyvendinimą yra atsakingi tam tikri subjektai, be kurių talentų valdymas tiesiog nefunkcionuotų. Paaikškėjo, kad banke egzistuoja dvi subjektų grupės – vadovai, atsakingi už talentų identifikavimą, ugdymą ir paramą bei personalo specialistai, atsakingi už talentų valdymo palaikymą (12 lentelė). Nuo to, kaip šios dvi subjektų grupės geba suderinti savo veiksmus, ekspertų nuomone, priklauso talentų valdymo įgyvendinimo efektyvumas.

12 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo subjektų atsakomybės

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|--|--|--|
| Už talentų valdymą atsakingi subjektai | Vadovai, atsakingi už talentų identifikavimą, ugdymą ir paramą | 1. Norint, žinoma, turėti kuo didesnę sistemos efektyvumą, esame nusprendę, kad vadovai atsakingi už talentų, kurie dirba banko viduje, pastebėjimą ir ugdymą. (I1) |
| | | 2. Vadovai atsakingi už talentų pastebėjimą ir ugdymą. (I2) |
| | | 3. Kiekvieno skyriaus vadovai t.y. mes – esame atsakingi už tai, kad sugebėtume talentingus darbuotojus identifikuoti, ugdyti ir nuolatos teikti paramą, visą jiems reikalingą informaciją. (I3) |
| | | 4. [...] nors mes vadovai, irgi turime savo indėlį ir pareigas – privalome mokėti identifikuoti talentingus asmenis, juos auginti iki vadovų lygio. (I6) |
| | Personalo specialistai, atsakingi už palaikymą | 5. Už šios sistemos įgyvendinimą atsakingi personalo specialistai. (I1, I2, I4, I6) |
| | | 6. Personalo specialistai, daugiau yra atsakingi už pačios sistemos įgyvendinimą, procedūras. (I3) |
| | | 7. Pagrindė atsakingas personalo departamentas, kuris atsako už visas vykdomas banko mastu programas susijusias su darbuotojų ugdymu. (I7) |
| | | 8. Didžiausią atsakomybę nešame mes, t.y. personalo departamento specialistai. Ši talentų valdymo sistema tarsi mūsų „vaikas“, todėl mes esame pirmi asmenys, kurie atsakingi už šios sistemos efektyvumą ir naudingumą bankui. (I8) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Pasak ekspertų, talentų valdymo subjektai turi pasižymėti aukšta kompetencija, nes nuo jos priklauso talentų valdymo įgyvendinimo veiksmingumas bei efektyvumas. Kaip parodė kokybinis tyrimas, ekspertai pripažįsta, kad subjektams reikia nuolat tobulinti savo kompetenciją. Aukštą personalo specialistų kompetenciją pripažįsta tiek vadovai, tiek patys specialistai, o vadovų kompetenciją kritiškiau vertina personalo specialistai, o ne vadovai (13 lentelė).

13 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo subjektų kompetencijos

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|---------------------------------------|---|--|
| Talentų valdymo subjektų kompetencija | Ugdytina vadovų kompetencija | 1. Vadovų kompetencija šioje srityje yra taip pat nuolatos ugdoma, norint, kad vadovai sugebėtų tinkamai pažinti talentą ir žinotų ugdymo metodus (koučingas, mentorystė). (I1) |
| | | 2. Kas liečia mūsų kompetencijas, patirtį itp., tai manau, kad visada turime augti ir mokytis – tikrai turime kur augti ir dar stipriai tobulėti, kadangi iš esmės, talentų valdymas dar yra pakankamai naujas „produktas“ organizacijoje, tad dar tik pradėdame po truputį suprasti ir jo esmę, ir jo naudingumą, ir mūsų vaidmenis. (I4) |
| | Aukšta personalo specialistų kompetencija | 3. Dėl personalo specialistų kompetencijos, manau, problemų nėra ir ji yra pakankamai aukšta, nes priešingu atveju ši sistema apsimai nebūtų startavusi, jei valdybos lygmenyje neegzistuočių įsitikinimas, kad mes esame pajėgus vykdyti tokio masto projektus. (I7) |
| | | 4. Turime pakankamai teorinių žinių, kiekvienas iš mūsų skiria daug dėmesio įvairių tyrimų analizei, tik gaila, kad Lietuvoje neturime praktiškai panašių organizacijų, kuriose veiktų panašios sistemos. (I8) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Išnagrinėjus interviu dalyvių nuomonę dėl talentų valdymo subjektų sudėties, nustatyta, kad kiekybinė sudėtis yra pakankama, tačiau kokybinė sudėtis dar nėra norimo lygio. Kita vertus, subjektai pripažįsta nuolatinio kompetencijos tobulinimo poreikį (14 lentelė).

14 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo subjektų sudėties

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|----------------------------------|------------------------------|---|
| Talentų valdymo subjektų sudėtis | Pakankama kiekybinė sudėtis | 1. Kiekybine prasme tiek vadovų, tiek specialistų užtenka. (I1) |
| | | 2. Dėl kiekybės – manau, pilnai užtenka. (I6) |
| | | 3. Šiai programai plėtoti sukurta tikrai nemaža komanda, konsultacijas dar perkame iš išorės, ne viską vykdomė tik savo specialistų resursais. (I6) |
| | | 4. Personalą specialistų kiekybine prasme – užtenka, darbo krūvis yra paskirstytas logiškai ir teisingai. (I8) |
| | Tobulintina kokybinė sudėtis | 5. ...o kokybė dar nėra norimo lygio, tačiau šiuo klausimu nuolatos dirbama. (I1) |
| | | 6. Tobulėti visada reikia, tad kokybė – taisytinas dalykas. (I6) |
| | | 7. Kokybė turi rezervo augti. (I2) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Talentų valdymo tikslai ir kriterijai banke. Talentų valdymas yra tikslingas procesas, todėl toliau buvo svarbu iširti talentų valdymo tikslus banke. Kaip paaiškėjo iš turinio analizės, pagrindiniai talentų valdymo tikslai banke yra šie: (1) banko tapimas geriausiu darbdaviu; (2) geriausių darbuotojų išlaikymas; (3) profesionalių darbuotojų ir lyderystės ugdymas; (4) organizacinės kultūros stiprinimas; (5) geros psichologinės atmosferos kūrimas (žr. 17 priedą). Šie tyrimo duomenys rodo, kad talentų valdymas yra tikslingai organizuojamas procesas banko praktinėje veikloje.

Kitas tyrimo aspektas – talentų valdymo kriterijai banke. Nustatyta, kad bankas talentų valdymą organizuoja, remdamasis tokiais pagrindiniais kriterijais, kaip konkurencinis pranašumas ir kompetencijų ugdymas (žr. 18 priedą). Kitais kriterijais buvo įvardinti šie: „veiklos ir vadovavimo

testinumas, vidinis mobilumas, darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas organizacija“ (I2, I8), „vidinis mobilumas“ (I4), „[...] teikti kokybiškas paslaugas ir aptarnavimą“ (I7). Taigi šie duomenys rodo, kad talentų valdymas yra ne tik tikslingas procesas banke, bet ir organizuojamas, remiantis įvairias kriterijais, susijusiais su banko konkurencinio pranašumo ir veiklos efektyvumo didinimu. Be to, interviu dalyviai pažymėjo, kad talentų valdymo tikslai yra suderinti su žmogiškųjų išteklių strategija. Vienas tiriamasis nurodė, kad „[...] programos tikslai žinoma yra labai stipriai susiję su bendra žmogiškųjų išteklių strategija banke, kurios pagrindiniai tikslai yra: 1. UGDYTI ASMENYBES ir TELKTI KOMANDAS (darbuotojai nuolat privalo tobulinti savo lyderystės sugebėjimus, vadovai privalo sugebėti suburti profesionalias ir efektyvias darbuotojų komandas, darbuotojai turi dirbti su užsidegimu). 2. KURTI REZULTATUS (skatiname nugalėtojų kultūrą, dėmesį skiriame klientui, sukurdami jam vertę, naudojames viso banko kompetencija, sugebame įvertinti riziką, pelningumą ir kokybę). 3. NUOLAT SKATINTI POKYČIUS (skatiname naujoves, nuolatinę pažangą, rodome pasitikėjimą, laikomės priimtų sprendimų, priimame drąsius sprendimus)“ (I1). Kitas interviu dalyvis akcentavo, kad „atrodo, tiek banko, tiek talentų valdymo tikslai yra labai tarpusavyje susiję. Bendrai paėmus šie tikslai ir yra pagrindinė banko žmogiškųjų išteklių strategija.“ (I4). Kito eksperto manymu, „visi nustatomi tikslai manau yra derinami su bendrąja žmogiškųjų išteklių strategija, nors aš asmeniškai, šių tikslų nenustatau – tai personalo specialistų darbas.“ (I5). Taigi, ekspertų manymu, talentų valdymo strateginiai tikslai yra efektyviai derinami su žmogiškųjų išteklių strategija, o tai rodo, kad talentų valdymas yra sėkmingai integruotas į žmogiškųjų išteklių valdymo procesą.

Talentų valdymo sisteminis aspektas ir stadija. Egzistuoja du požiūriai, pagal kuriuos talentų valdymas banke arba pilnai, arba iš dalies grindžiamas sisteminiu požiūriu (15 lentelė).

15 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo sisteminio aspekto

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|-------------------------------|--|---|
| Talentų valdymas kaip sistema | Talentų valdymas pilnai grindžiamas sisteminiu požiūriu | 1. Personalo specialistai net jau vadina tai „sistema“. (I3) |
| | | 2. Taip, grindžiamas. Nedrįsčiau tik teigti, kad visi talentų valdymo sistemos elementai banke yra įgyvendinami tobulai, bet žinome savo silpnąsias vietas. (I2) |
| | | 3. Mūsų talentų valdymo programa/sistema tikrai turi nuoseklumą ir aiškias procedūras. (I5) |
| | | 4. Tikrai organizuojame visą talentų valdymo sistemą taip, kad būtų kuo efektyvesnis ir aiškesnis sisteminis požiūris. (I8) |
| | | 5. Vadovaujamės nuoseklumo, testinumo principais, užtikriname loginį ryšį ir svarbą tarp kiekvieno sistemos elemento. (I8) |
| | | 6. Personalo specialistai, net kartais „patraukia per dantį“, kai kažkas pavadina jų produktą t.y. talentų mokyklą – programa, jie visada pataiso, kad tai yra sistema... (I4) |
| | Talentų valdymas iš dalies grindžiamas sisteminiu požiūriu | 7. ...grindžiamas, bet iš dalies. Visgi sisteminį požiūrį suprantu, kaip vieningą sistemą, kurioje efektyviai dirba visi elementai, kurie yra reikalingi sėkmingam sistemos gyvavimui. (I1) |
| | | 8. Šiuo atveju turime nemažai spragų įgyvendinant atskirus sistemos elementus, tačiau didelį dėmesį skiriame talentų paieškai, poreikiui, planavimui. (I1) |
| | | 9. Didžiausias iššūkis – tikslesnė talentų poreikio analizė, vadovų gebėjimas juos identifikuoti. Itin kruopštūs išorinių talentų paieškos, identifikavimo būdai. (I2) |
| | | 10. Patys pirmi bandymai buvo gana silpni, kiek prisimenu, buvo daug silpnųjų vietų nuoseklume, pačiame procese. (I3) |
| | | 11. Gal ši sistema dar neveikia kuo puikiau, nes elementuose yra ne mažai silpnųjų vietų, bet dauguma elementų tikrai veikia, turi nuoseklumą ir tarpusavio sąveiką. (I4) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Penki ekspertai mano, kad talentų valdymas banke visiškai grindžiamas sisteminiu požiūriu, o keturi, kad dalinai. Nepakankamai sisteminių požiūrį galima paaiškinti tuo, kad talentų valdymas banke kol kas yra augimo stadijoje – vadinasi, jis evoliucionuoja ir taps efektyvia sistema tada, kol bus galutinai integruota į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą (žr. 19 priedą).

Geras tyrimo aspektas tame, kad daugelio ekspertų akcentavimu, talentų valdymas banke turi galimybių plėstis. Vienas interviu dalyvis pastebėjo, kad „talentai stipriai yra siejami su organizacijos strateginiais tikslais, kadangi vis garsiau kalbama apie tai, kad tik talentingi darbuotojai, kurie nuolatos mokosi, investuoja laiko į savo profesinį gyvenimą, ilgainiui padės organizacijoms išsilaikyti ir neprarasti savo svarbiųjų pozicijų rinkoje. Taigi atsižvelgiant į tai, ką man asmeniškai tenka matyti, manau, kad, laikui bėgant, pasieksime tikrai gerus rezultatus talentų valdyme ir tai bus stipriausia banko sistema skirta ugdyti darbuotojus“ (I3). Taigi talentų valdymas evoliucionuoja ir progresuoja, ir tai vyksta dėl banko patirties gilinimo talentų valdymo srityje.

Talentų valdymo sistemos elementai. Tyrimo metu buvo pateiktas bendras šių elementų vertinimas. Kai kurie ekspertai nurodė, kad „visi elementai yra įgyvendinami, tik svarbos/prioritetu pasiskirstymo lygis – skirtingas. Vieniems elementams yra didesnis dėmesys, kitiems – mažesnis.“ (I5, I7). Kitas tyrimo dalyvis pastebėjo, kad „dėl visų išvardintų elementų sprendimai priimami personalo specialistų departamente arba valdybos lygmenyje.“ (I6). Dar vienas ekspertas akcentavo, jog „visi elementai įgyvendinami. Kai kurie iš jų, pvz., talentų įdarbinimas, adaptacija, karjeros planavimas, yra aiškiai apibrėžti instrukcijomis, tad šioje vietoje didelio kūrybiškumo – nėra. Tai daugiau procedūriniai elementai.“ (I8). Pažymėtina, kad talentų valdymo sistemos elementų atskiri vertinimai buvo gana įvairūs. Jie padėjo išskirti silpnuosius ir stipriuosius talentų valdymo sistemos elementus.

Pirmasis elementas eiliškumo tvarka yra **talentų poreikio analizė**. Atlikus turinio analizę, galima daryti išvadą, kad talentų poreikio analizę banke atlieka aukščiausio lygmens vadovai, ji priklauso nuo keliamų strateginių tikslų ir reikalavimų (16 lentelė).

16 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų poreikio analizės

| Subkategorija | Teiginiai |
|--------------------------|---|
| Talentų poreikio analizė | 1. Iš esmės talentų poreikio analizė yra nustatoma viso banko mastu. (I1) |
| | 2. Kai sutariama dėl to, kad talentingų darbuotojų, tuomet jau viskas vyksta pagal nustatytą procedūrą. (I1) |
| | 3. Poreikio analizė nustatoma valdybos lygmenyje. (I3) |
| | 4. Dėl poreikio analizės visų smulkmenų negaliu žinoti, kadangi šis klausimas yra sprendžiamas valdybos lygmenyje, tačiau žinoma visas procesas prasideda nuo aukščiausio lygio. (I3) |
| | 5. Valdyba nustato strateginius tikslus, numato ko prireiks tiems tikslams pasiekti, matomai ten ir gimsta supratimas apie talentingų darbuotojų reikalingumą. (I3) |
| | 6. Kodėl ir kam reikalingi talentingi darbuotojai yra aptariama valdybos lygmenyje nustatant strateginius organizacinius tikslus. (I4) |
| | 7. Analizė [...] priklauso vadovams. (I5) |
| | 8. Poreikio analizė atliekama, diskutuojant valdybos nariams. (I6) |
| | 9. Poreikio analizė vykdoma aukščiausiame lygmenyje, nustatant strateginius banko tikslus. (I7) |
| | 10. Poreikio analizę vykdo vadovai, ji priklauso nuo keliamų strateginių tikslų ir reikalavimų. (I8) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Po talentų poreikio analizės seka **talentų planavimas**. Paaiškėjo, kad talentų planavimą taip pat atlieka vadovai, o pats talentų planavimas vyksta per Talentų apžvalgos susirinkimą (17 lentelė).

Vienas tiriamasis savo nuomonę detalizavo taip: „*Talentų planavimas jau yra vykdomas regiono vadovų rate kartu su padalinių vadovais – kai yra žinomi tikslai, mums tuomet lengviau galima suprasti kur mūsų darbuotojų yra silpnosios/stipriosios pusės, kokias kompetencijas turime ugdyti ir kaip veikti.*“ (I3).

17 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų planavimo

| Subkategorija | Teiginiai |
|--------------------|---|
| Talentų planavimas | 1. Talentų planavimas vyksta per Talentų apžvalgos susirinkimą. (I1) |
| | 2. Talentų planavimas vyksta per Talentų apžvalgos susirinkimą, kuomet vadovai diskutuoja ir nustato, kokios yra kartinės bankui savybės ir kokia yra kertinių pozicijų atlikėjų darbo ir gebėjimų kokybė. (I2) |
| | 3. Vadovai diskutuoja ir nustato, kokios yra kartinės bankui savybės ir kokia yra kertinių pozicijų atlikėjų darbo ir gebėjimų kokybė. (I1) |
| | 4. Talentų planavimas vyksta regiono ir padalinių vadovų lygmenyje. (I3) |
| | 5. Talentų planavimas jau yra vykdomas regiono vadovų rate kartu su padalinių vadovais... (I3) |
| | 6. Planavimas ir paieška vykdoma organizacijos viduje stebint ir vertinant darbuotojų pažangumą ir turimą potencialą norint tapti „talentinguoju darbuotoju“. (I4) |
| | 7. Analizė ir planavimas priklauso vadovams. Planavimas priklauso nuo strateginių tikslų, kurie yra keliami kiekvienais metais. (I5, I9) |
| | 8. Planavimą ir paiešką vykdomė atitinkamai nuo gautų valdybos narių nurodymų. (I6) |
| | 9. Už planavimą ir paiešką atsako taip pat vadovai bei personalo specialistai. (I7) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Talentų paieška dažniausiai atliekama organizacijos viduje („*talentų paieška dažniausiai yra vykdoma įmonės viduje – tikrai turime daug talentingų darbuotojų, tik kartais patys darbuotojai nežino, kad jie yra tokie, todėl čia jau mūsų užduotis jiems padėti atsiskleisti ir tinkamai išnaudoti savo potencialą*“, I3) ir tik kraštutiniu atveju – banko išorėje. Už talentų paiešką yra atsakingi tiek vadovai, tiek personalo specialistai (18 lentelė).

18 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų paieškos

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|-------------------------|--|---|
| Talentų paieška | Dažniausiai įmonės viduje | 1. Talentų ieškoma įmonės viduje. (I1, I2, I5, I8, I9) |
| | | 2. Talentų paieška dažniausiai yra vykdoma įmonės viduje – tikrai turime daug talentingų darbuotojų... (I3) |
| | | 3. ...paieška vykdoma organizacijos viduje stebint ir vertinant darbuotojų pažangumą ir turimą potencialą norint tapti „talentinguoju darbuotoju“. (I4) |
| | Kartais įmonės išorėje | 4. Tik kraštutiniu atveju ieškoma išorėje. (I1, I2) |
| | | 5. Talentų paieška vykdoma centralizuotai banko viduje, kartais išorėje. (I3) |
| | Vadovų ir personalo specialistų atsakomybė | 6. ...paiešką vykdomė atitinkamai nuo gautų valdybos narių nurodymų. (I6) |
| | | 7. Už [...] paiešką atsako taip pat vadovai bei personalo specialistai. (I7, I8) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Atlikus analizę, paaiškėjo, kad **talentų atranka** vykdoma specialiame atrankos centre (19 lentelė). Taigi atrankos procedūros yra specifinės ir siekiama, kad atranka būtų efektyvi.

19 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų atrankos

| Subkategorija | Teiginiai |
|-----------------|---|
| Talentų atranka | 1. Talentų atranka vyksta centralizuotai per specialų atrankos centrą. (I3, I8) |
| | 2. Atranka vykdoma įmonės viduje per Talentų atrankos centrą, kurį sudaro profesionalūs asmenys, kurie atranka kandidatus į talentų mokyklą. (I4) |
| | 3. Atranka vykdoma atrankos centre. Ten kandidatai yra testuojami pagal įvairias užduotis – tikrinama ar tai tikrai talentingi ir būtent talentų mokyklai reikalingi asmenys. (I5, I9) |
| | 4. Atranka vyksta pagal konkursą. (I6) |
| | 5. Už atranką yra atsakingi vadovai ir atrankos centras. Atranka vykdoma pagal spec. programą, kurios metu bandoma išsiaiškinti, pastebėti, ar tikrai kandidatas atitinka statusą „talentingo darbuotojo“. (I7) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Talentų įdarbinimas vyksta pagal standartines procedūras. Ši procedūra yra standartinė visiems – tiek talentams, tiek kitiems darbuotojams (20 lentelė).

20 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų įdarbinimo

| Subkategorija | Teiginiai |
|---------------------|---|
| Talentų įdarbinimas | 1. ...mažiausiai dėmesio yra skiriama visgi talentų [...] įdarbinimui [...]. Sunku, iš tiesų, apibrėžti priežastį, galbūt tai nėra šiuo atveju kažkokie kartiniai elementai, be kurių mūsų talentų valdymo sistema negalėtų veikti. (I4). |
| | 2. Dėl įdarbinimo, manau, kažkokių ypatingų procesų nevyksta. (I4). |
| | 3. Kai kurie elementai, pvz, įdarbinimas, adaptacija vykdomi pagal standartines procedūras vienodai visiems banko darbuotojams. (I5). |
| | 4. Įdarbinimas vykdomas standartiškai išlaikant visas reikalingas procedūras pagal įstatymus. (I5, I9). |
| | 5. Įdarbinimas kažkokių specifinių procedūrų neturi. (I6). |
| | 6. Įdarbinimą vykdo išskirtinai personalo specialistai pagal reglamentą ir instrukcijas paremtas darbo kodeksu. (I8). |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Talentų adaptacija organizacijoje taip pat atliekama pagal standartines procedūras (21 lentelė).

21 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų adaptacijos

| Subkategorija | Teiginiai |
|--------------------|--|
| Talentų adaptacija | 1. Visi šie procesai yra pakankamai aiškiai reglamentuoti, kas ir kaip turi vykti su talentais banke. (I1). |
| | 2. Manau, mažiausiai dėmesio yra skiriama visgi talentų adaptacijai [...]. Sunku iš tiesų apibrėžti priežastį, galbūt tai nėra šiuo atveju kažkokie kartiniai elementai be kurių mūsų talentų valdymo sistema negalėtų veikti. (I4). |
| | 3. Kiek žinau ypatinga adaptacija tikrai nėra vykdoma. Visi darbuotojai adaptuojasi – vienodai. (I4). |
| | 4. Ypatingos adaptacijos talentingiems darbuotojams – nėra. Viskas vyksta pagal procedūras... (I5). |
| | 5. Adaptacija vyksta standartiškai – darbuotojui suteikiamos visos reikalingos priemonės ir pagalba. (I6). |
| | 6. Negirdėjau, kad adaptacijai talentingiems darbuotojams būtų skiriamas kažkoks ypatingas dėmesys. (I7). |
| | 7. Žinoma, vadovai suteikia maksimalią pagalbą, kuriuos reikia, kad darbuotojas kuo greičiau įsiliėtų į kolektyvą ir į darbo tempą bei specifiką. (I7). |
| | 8. Darbuotojas gauna darbo vietą, pasirašo pareigybinius nuostatus, gauna prieigą prie vidinių dokumentų ir tvarkų, skiriamas laikas susipažinimui su darbo struktūra, suteikiama pagalba. (I8). |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Talentų ugdymas yra išskirtinė talentų valdymo veikla, atliekama banke. Taip galima teigti dėl to, kad, skirtingai, nei pavyzdžiui, talentų įdarbinimas ar adaptacija, vykstantys pagal standartines procedūras, talentų ugdymas atliekamas pagal specialias ir, kas, labai svarbu, naujausias metodikas. Tokia praktika leidžia bankui neatsilikti nuo naujausių darbuotojų ugdymo tendencijų ir ugdyti reikiamus talentų gebėjimus, žinias, savybes bei kompetencijas, atsižvelgiant į dabartinius aplinkos keliamus reikalavimus (22 lentelė). Taigi galima daryti prielaidą, kad talentų ugdymas yra gana efektyvi talento valdymo dalis, stiprioji talentų valdymo banke pusė.

22 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų ugdymo

| Subkategorija | Teiginiai |
|-----------------|--|
| Talentų ugdymas | 1. Talentai ugdomi per „iššūkius“ nešančius tikslus, vadovų palaikymą asmeninį ugdymo planą, mokymus. (I2). |
| | 2. Talentų ugdymas vykdomas pagal naujausias ugdymo metodikas. (I3). |
| | 3. [...] kiek man yra žinoma, talentai ugdomi pagal taip pat naujas metodikas – koučingas, mentorystė, proto šturmai, formuojamos focus grupės, daug yra tiek teorinės, tiek praktinės veiklos. (I3). |
| | 4. Ugdomi talentai pagal spec. programas, kurių turinį jau derina personalo specialistai su konsultantais. (I4). |
| | 5. Ugdymui jau skiriamas didesnis dėmesys. Visas procesas vyksta talentų mokykloje. Programų ir mokymų įvairovė pakankamai plati. (I5). |
| | 6. Ugdomi stipriausiai talentų mokykloje. Ten skiriamas didžiausias dėmesys, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai išstobulėtų, atsiskleistų, sustiprintų savo kompetencijas. (I6). |
| | 7. Talentingų darbuotojų ugdymas skiriasi. Jie gauna daugiau išorinių mokymų, galimybių išnagrinėti visą struktūrą banko iš vidaus ir išorės, jie turi daugiau laisvės prieiti prie svarbių banko asmenų bei informacijos. (I7). |
| | 8. Tai išoriniai mokymai, kuriuos veda profesionalūs treneriai. Mokymai skirti stiprinti talentingų darbuotojų kompetencijas, pasitikėjimą savimi, kūrybiškumą, inovatyvumą. (I8). |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Talentų karjeros planavimas buvo vertinamas, išskiriant du pagrindinius aspektus. Vienas iš jų – talentų karjeros planavimas nesiskiria nuo kitų darbuotojų karjeros planavimo. Tiriamieji pažymėjo, kad „karjeros planavimas [...] neturi kažkokių specifinių procedūrų – galimybės kilti karjeros laiptais visiems vienodos, o jau kas kokį potencialą atneša į atrankos procesą – priklauso visiškai nuo pačio darbuotojo.“ (I5, I9). Kita vertus buvo išsakyta ir tokia nuomonė, kad „didelį dėmesį skiriame darbuotojo savarankiškumui, sugebėjimui pačiam nuolatos domėtis, kaip jis gali padidinti savo karjeros perspektyvą, išlaikyti savo konkurencinį pranašumą prieš kitus darbuotojus, taip užtikrinant sėkmingą kilimą karjeros laiptais.“ (I2) (23 lentelė).

23 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų karjeros planavimo

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|-----------------------------|--|---|
| Talentų karjeros planavimas | Nesiskiria nuo kitų darbuotojų karjeros planavimo | 1. Karjeros planavimas taip pat neturi kažkokių specifinių procedūrų – galimybės kilti karjeros laiptais visiems vienodos, o jau kas kokį potencialą atneša į atrankos procesą – priklauso visiškai nuo pačio darbuotojo. (I5, I9). |
| | | 2. Talentų karjera nėra planuojama, visi darbuotojai turi vienodas sąlygas kilti karjeros laiptais – yra absoliutus skaidrumas. (I6). |
| | | 3. Talentų karjera niekuo nesiskiria nuo kitų banko darbuotojų karjeros galimybių – čia veikia aiški ir skaidri procedūra. Visi kandidatai turi pereiti vienodą atranką. (I7). |
| | Karjeros planavimas, kaip silpnoji talentų valdymo vieta | 4. Talentų karjeros planavimas yra tik iš dalies įgyvenamas. Šiuo atveju akcentuojame darbuotojams, kad tai yra sąmoningas jų veiksmas, tikint, kad žmogus pats turi imtis iniciatyvos ir kurti savo kelią. (I2). |
| | | 5. Mažiausiai dėmesio turbūt skiriama karjeros planavimui, nors manau, čia ir yra mūsų sistemos silpniausia vieta. (I3). |
| | | 6. ... mažiausiai dėmesio yra skiriama visgi talentų [...]karjeros planavimui. Sunku apibrėžti priežastį, galbūt tai nėra šiuo atveju kažkokie kertiniai elementai be kurių mūsų talentų valdymo sistema negalėtų veikti. (I4). |
| | | 7. Dažnai talentingi darbuotojai paprasčiausiai nebemato savęs vienoje/kitoje pozicijoje... (I3) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Tyrimas parodė, kad talentų karjeros planavimas yra silpnoji talentų valdymo vieta banke (antrasis aspektas). Dalis ekspertų karjeros planavimo nemato, kaip svarbaus talentų valdymo etapo („absoliutus skaidrumas“), kita dalis supranta reikšmę, bet pritaria, kad karjeros planavimas nėra vykdomas. Kaip teigė interviu dalyvis, „dažnai talentingi darbuotojai paprasčiausiai nebemato savęs vienoje/kitoje pozicijoje, o pareigų arba darbo vietos rotacija juk visai yra nevykdoma, o šis procesas, jei vyktų tuomet talentingi darbuotojai turėtų galimybę save išbandyti naujose pareigose, naujose departamentuose, suvokti kur jie nori būti, kas jiems yra įdomu.“ (I3).

Talentų skatinimas ir motyvavimas taipogi yra tobulintina talentų valdymo grandis. Tokią nuomonę galima susidaryti, išnagrinėjus kokybinio tyrimo metu išsakytus atsakymus, kurių daugelyje pažymima, kad skatinimo ir motyvavimo sistema nėra efektyvi. Vienas ekspertas teigė, kad „silpniausiai yra įgyvendinamas talentų skatinimas ir motyvavimas, dėl šios priežasties nesugebame sustabdyti darbuotojo, kuris pereina dirbti pas konkurentus.“ (I6). Kitas dar pažymėjo, kad „mažiausiai gal dėmesio skiriama skatinimui, kadangi šio elemento įgyvendinimas priklauso nuo skiriamų lėšų ir krepšelio kiekvienam departamentui, skyriui bei poskyriui.“ (I7). Taigi, akivaizdu, kad talentų skatinimo ir motyvavimo sistema turėtų būti tobulinama, į ją įtraukiant ir naudojant talentų poreikius atitinkančių materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių derinį (24 lentelė).

24 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų skatinimo ir motyvavimo

| Subkategorija | Teiginiai |
|-----------------------------------|--|
| Talentų skatinimas ir motyvavimas | 1. Atskiros skatinimo sistemos – nėra. Viskas priklauso nuo darbuotojo rezultatų. (I5) |
| | 2. Talentų skatinimas ir motyvavimas vykdomas labai silpnai... (I3) |
| | 3. Dėl skatinimo ir motyvavimo informacijos plačios negali suteikti, kadangi tai konfidencialu. (I4) |
| | 4. Silpniausiai yra įgyvendinamas talentų skatinimas ir motyvavimas, dėl šios priežasties nesugebame sustabdyti darbuotojo, kuris pereina dirbti pas konkurentus. (I6) |
| | 5. Visiems turėtų būti ši sritis pamąstymams ką galime padaryti, kokias sugalvoti skatinimo priemones. (I6) |
| | 6. Dėl skatinimo ir motyvavimo – turime kur tobulėti. (I6) |
| | 7. Mažiausiai gal dėmesio skiriama skatinimui, kadangi šio elemento įgyvendinimas priklauso nuo skiriamų lėšų ir krepšelio kiekvienam departamentui, skyriui bei poskyriui. (I7) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Talentų veiklos vertinimas, pasak ekspertų, atliekamas, taikant naujausias vertinimo metodikas. Ši veikla, kaip, beje, ir talentų ugdymas, yra orientuota į šiuolaikines tendencijas. Pagrindinė naudojama metodika yra 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas (25 lentelė).

25 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų veiklos vertinimo

| Subkategorija | Teiginiai |
|----------------------------|---|
| Talentų veiklos vertinimas | 1. Talentų veikla vertinama kaip ir visų kitų darbuotojų pasitelkiant tiek metinį vertinimą, tiek 360 laipsnių vertinimą, tik tikslai talentams žinoma – didesni. (I2). |
| | 2. Talentų vertinimas vykdomas pagal 360 grįžtamojo ryšio vertinimą, įvairias ataskaitas. (I3, I5, I7, I8, I9). |
| | 3. Vertinimai atliekami pagal naujas metodikas – naudojant ir 360 grįžtamojo ryšio vertinimus, ir gyvai kalbant su darbuotoju, ir pildant įvairias ataskaitas. (I3). |
| | 4. Talentų veikla vertinama naudojant vertinimo priemones: pokalbiai su koučeriais, 360 grįžtamojo ryšio vertinimai, kas ketvirtinės ataskaitos. (I4). |
| | 5. Veikla vertinama pagal vertinimo priemones. (I6). |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Atlikus talentų valdymo elementų vertinimą, galima teigti, kad stipriausios veiklos banke yra talentų ugdymas ir vertinimas, o silpniausios – talentų karjeros planavimas ir skatinimas bei motyvavimas. Šios dvi veiklos reikalauja akivaizdžių tobulinimo sprendimų.

Talentų valdymo rezultatai ir efektyvumas banke. Talentų valdymo įgyvendinimo rezultatai, pasak ekspertų, yra geri ir jie tenkina talentų valdymo subjektų lūkesčius („atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis tikslas visgi yra auginti pamainą ir turėti potencialius darbuotojus, kurie darys dar geresnius rezultatus, tai šis tikslas yra vykdomas“, I5, I9). Talentų valdymo įgyvendinimo rezultatai yra įvairiapusiai – tai efektyvesnė ir kokybiškesnė veikla („Esminis rezultatas – geresnė atliekamo darbo kokybė, profesionalnesnis aptarnavimas, kuris kuria realią vertę klientui“, I6), aukštesnė darbuotojų kompetencija („...darbuotojų kompetencija stipriai išaugo per laikotarpį, kai jie yra ugdomi pagal talentams skirtas programas – gauname iš klientų atsiliepinimus apie pagerėjusį aptarnavimą, teikiamų konsultacijų kokybę, patys darbuotojai taip pat patvirtina, kad jaučiasi profesionalesni, galintys tikrai kurti realią pridėtinę vertę bankui.“, I1) bei padidėjęs lojalumas ir išaugusi motyvacija („Talentai, nors kartais vis dar pasitaiko atveju, kad yra perviliojami į kitas organizacijas, tapo „stablesni“, labiau lojalūs darbuotojai.“, I1) (žr. 20 priedą).

Nežiūrint į kai kuriuos silpnuosius talentų valdymo elementus (pvz., talentų karjeros planavimas, skatinimas bei motyvavimas), bendruoju požiūriu talentų valdymas funkcionuoja rezultatyviai. Visgi rezultatyvumas dar nereiškia efektyvumo, todėl toliau buvo svarbu įsigilinti ir į šį tyrimo aspektą.

Analizė šiuo aspektu parodė gana prieštarigus rezultatus – du ekspertai talentų valdymo efektyvumą vertina kaip aukštą („*Turime visus reikalingus resursus sistemos egzistavimui: profesionalią komandą, žinias, patirtį, aiškius ir įgyvendinamus tikslus, logišką strategiją, stiprią paramą ir palaikymą.*“, I8), penki ekspertai vertina kaip vidutinį („*Greičiausiai vidutinis, bet šis rodiklis tenkina valdybos narius, kadangi yra suvokiama, kad talentų sistemos įgyvendinimas nėra labai paprastas procesas, reikia skirti ir pakankamai lėšų ir turėti tikrai stiprius talentų sistemos įgyvendinimo specialistus.*“, I1), dar du ekspertai – kaip žemą arba patenkinamą („*Man kažkaip tinka žodis šiuo atveju „patenkinamas“.* *Esu kritiškas, daug reikalaujantis iš savęs ir kitų, todėl kol kas matau, kad šioje sistemoje kartais vyrauja chaosas ir logikos stoka.*“, I7) (26 lentelė). Atsižvelgiant į atsakymų pasiskirstymo dažnį, galima teigti, kad talentų valdym įgyvendinimo efektyvumas banke yra vidutinis. Tokios nuomonės laikėsi daugiausia tiriamųjų (N=5). Gauti atsakymų rezultatai yra logiški, kadangi, kaip parodė ankstesnė analizė, talentų valdymas yra augimo stadijoje, jis evoliucionuoja ir progresuoja, todėl nėra pasiekęs savo aukščiausio efektyvumo taško.

26 lentelė. Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo efektyvumo

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---|
| Talentų valdymo efektyvumas banke | Aukštas efektyvumas | 1. Aukštas, kadangi turime gerus darbo rezultatus talentingu darbuotoju. (I6) |
| | | 2. Turime visus reikalingus resursus sistemos egzistavimui: profesionalią komandą, žinias, patirtį, aiškius ir įgyvendinamus tikslus, logišką strategiją, stiprią paramą (I8) |
| | Vidutinis efektyvumas | 3. Manau, kad tikrai ne žemas, bet ir ne aukštas. (I1) |
| | | 4. Vidutinis... (I2, I5, I9) |
| | | 5. Kaip ir kiekvienam naujam produktui reikia laiko atrasti savo vietą. Pereiti per visas stadijas: įvedimą, augimą, brandą. (I5) |
| | | 6. Vidutinis. Kaip ir minėjau efektyvumui dar reikia laiko ir stipraus augimo. Tai pakankamai nauja sritis, visiems už šios programos įgyvendinimą, atsakingiems subjektams. (I4) |
| | | 7. Greičiausiai vidutinis, bet šis rodiklis tenkina valdybos narius... (I1) |
| | Žemas arba patenkinamas efektyvumas | 8. Man kažkaip tinka žodis šiuo atveju „patenkinamas“. Esu kritiškas, daug reikalaujantis iš savęs ir kitų, todėl matau, kad šioje sistemoje kartais vyrauja chaosas ir logikos stoka. (I7) |
| | | 9. Aš visgi dar linkęs manyti, kad efektyvumas šios sistemos yra pakankamai silpnas. (I3) |
| | | 10. Paaiškinsiu kodėl: mano akimis mums patiems dar trūksta patirties ir žinių, kaip valdyti talentingus asmenis, juolab juos ugdyti, skatinti ir išlaikyti. (I3) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Kadangi, daugelio ekspertų vertinimu, talentų valdymo įgyvendinimo efektyvumas banke tėra vidutinis, tai buvo svarbu išsiaiškinti talentų valdymo įgyvendinimo problemas. Identifikuotos keturios problemų grupės: (1) vadovų kaita ir konkurencija tarp vadovų („*kiti vadovai, sunkiai mato naudingumą šios sistemos, todėl kartais ir patys nenoriai išitraukia į procesus, pripažinkime, kad šiuo atveju yra ir žmogiškasis faktorius – KONKURENCIJA – baimė vadovų žinant, kad kažkas yra /gali būti pranašesnis už tave*“, I3); (2) žinių, kompetencijų, išteklių, patirties ir laiko stygius („*[...] žinoma, lėšos ir laikas. Mano požiūriu, talentai yra ugdomi per „greitai“, mokymų tempas didžiulis, ne visada spėja gauti informaciją apdoroti, pritaikyti praktinėje veikloje*“, I5); (3) talentų išėjimas dirbti į kitas organizacijas dėl motyvacijos stokos („*efektyvesniam įgyvendinimui, manau, trukdo kaita. Kartais išugdome talentą, o jis palieka organizaciją. Žinoma tai normalus žmogiškasis faktorius, bet mūsų*

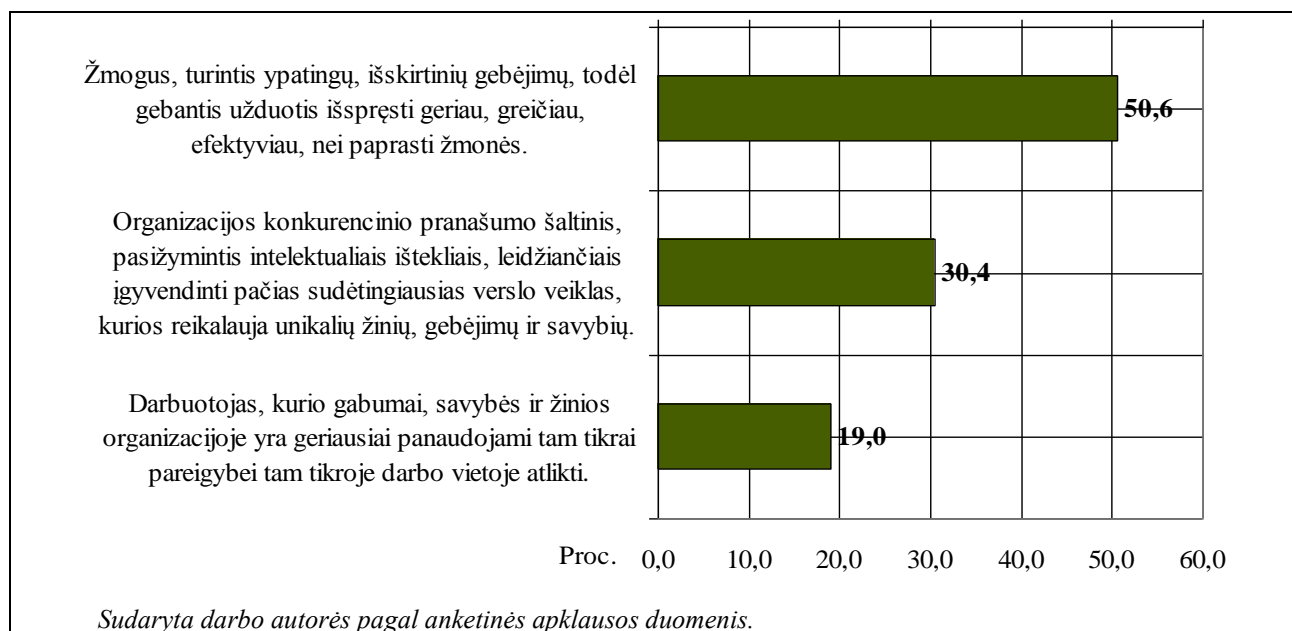
tikslas yra didinti talentingų darbuotojų kiekį taip užtikrinant atliekamo darbo kokybę, tačiau pasitaiko atvejų, kad kiekis nedidėja, o mažėja, tuomet investicijos neatsiperka“ (I8); (4) per didelė biurokratija ir talentų laisvės suvaržymas („bankas pakankamai didelė hierarchinė organizacija, kurioje sprendimai/pakeitimai užtrunka kartais ilgai būtent dėl savo specifinės struktūros, todėl manau viena iš priežasčių – per didelė biurokratija, kuri neleidžia greitai daryti pakeitimus, papildymus talentų valdymo sistemoje“, I5) (žr. 21 priedą). Talentų išėjimo dirbti į kitas organizacijas problemą galima sieti su anksčiau nustatytu talentų motyvavimo ir skatinimo sistemos efektyvumo trūkumu.

Talentų valdymo tobulinimo sprendimai. Talentų valdymo efektyvumo prielaida yra identifikuotų problemų sėkmingas sprendimas. Vienas iš ekspertų pažymėjo, kad „į kiekvieną gautą rekomendaciją, mes tikrai stengiamės reaguoti, nesvarbu, ar rekomendaciją pateikia paprastas darbuotojas, programos dalyvis, vadovas ar valdybos narys“ (I2). Kiti tyrimo dalyviai dar nurodė, kad „...į visas rekomendacijas yra tikrai atsižvelgiama, bet čia ir vėl mes susiduriame su per didele biurokratija – viskas vyksta per ilgai“ (I5, I9). Dar vienas ekspertas pažymėjo, jog „į visas rekomendacijas atsakingi asmenys tikrai atsižvelgia, tik, manau, viskam reikia laiko. Jų galimybes įgyvendinti vieną/kitą rekomendaciją irgi priklauso ir nuo kitų asmenų – valdybos narių, skiriamo palaikymo ir žinoma lėšų.“ (I4). Kita vertus, vienas iš ekspertų akcentavo, kad reaguojant į rekomendacijas, stokojama sprendimų priėmimo greičio: „Sprendimai šiuo atveju nėra, mano akimis, priimami pakankamai operatyviai, kaip bebūtų esame didelė hierarchinė organizacija“ (I4). Svarbus aspektas yra tas, kad rekomendacijos gali būti pateikiamos banko elektroninėje erdvėje: „Turime net tam tikslui sukurta elektroninę erdvę, kur gali išsakyti kiekvienas interesantas.“ (I2). Taigi, akcentuojant tą tyrimo metu paaiškėjusį faktą, kad į rekomendacijas realiai reaguojama, tai toliau ekspertų buvo prašoma pateikti rekomendacijas. Tyrimo metu buvo pateiktos šios rekomendacijos: (1) darbų tęstinumas („mano rekomendacijos būtų gana paprastos – svarbu nesustoti ties pradėtais darbais...puikiai suprantame, kad tokio masto sistemos nėra įgyvendinamos per vieną dieną, tai turi būti nuoseklus procesas į kurį investuotume ir pakankamai lėšų, ir žinių, ir laiko“, I1); (2) kompetencijų tobulinimas ir ugdymas („pagrindinės rekomendacijos mano būtų tokios: tobulinti sistemos elementus, tobulinti vadovų kompetencijas, kai reikia talentą pastebėti, o pasibaigus programai – jį ugdyti jau savarankiškai be tam tikslui skirtų trenerių, konsultantų, palaikyti nuolatinį ryšį su šios srities samdomais konsultantais ir nuolatos peržiūrėti ar tinkamas mokymų turinys, skiriamas laikas, kokybė“, I2); (3) komunikacijos ir grįžtamojo ryšio stiprinimas („stiprinti grįžtamąjį ryšį kokie yra programos rezultatai, kur mes esame, kur norime būti – vadovai ne visada arba ne pilnai valdo šią informaciją, ypatingai, kai darbuotojai pabaigia ugdymą pagal spec., programas, kitaip tariant, aiškesnis turi būti veiklos vertinimas“, I3); (4) skatinimo ir motyvavimo sistemos gerinimas („stiprinti motyvacinius mechanizmus, kurie padėtų išlaikyti talentingus darbuotojus organizacijoje“, I3); (5) karjeros planavimo stiprinimas; (6) mokymo programų tobulinimas; (7)

biurokratijos mažinimas ir didesnės laisvės talentams suteikimas („*palinkėčiau sau ir kitiems vadovams daugiau laisvumo ir logikos identifikuojant talentus. Turi keistis ne tik sistema, bet ir mes patys. Mažiau biurokratinių procedūrų, daugiau laisvės, kūrybiškumo. Pasitikėjimo, kad talentingi darbuotojai tikrai gali dirbti geriau už kitus, nebijokime sąžiningos konkurencijos ir leiskime bei padėkime jiems pilnai ATSISKLEISTI...*“, I7); (8) organizacijos narių įtraukimas į sistemos projektavimą; (9) nuolatinis visų sistemos elementų tobulinimas („*nuolatos tobulinti visus sistemos elementus, peržiūrėti jų reikalingumą/naudingumą, stengtis dirbti taip, kad ši sistema taptų stipri ir teiktų didelę pridėtinę vertę visai organizacijai*“, I3) (žr. 22 priedą). Taigi galima teigti, kad norėdami didinti talentų valdymo efektyvumą banko talentų valdymo subjektai privalo atsižvelgti į pateiktas sistemines rekomendacijas. Šios rekomendacijos yra vertingos, nes yra pateiktos pačių talentų valdymo subjektų, todėl paremtos realia talentų valdymo situacija banke.

3.2. KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Talento koncepcijos analizė. Norint išgilinti į talentų valdymo įgyvendinimo ypatumus banke, pirmiausia buvo svarbu išsiaiškinti talento koncepcijos suvokimą tarp respondentų. Atlikta analizė rodo, kad dažniausiai talentas tarp darbuotojų buvo suprantamas, kaip „*žmogus, turintis ypatingų, išskirtinių gebėjimų, todėl gebantis užduotis išspręsti geriau, greičiau, efektyviau, nei paprasti žmonės*“ (50,6 proc.) (10 pav.).

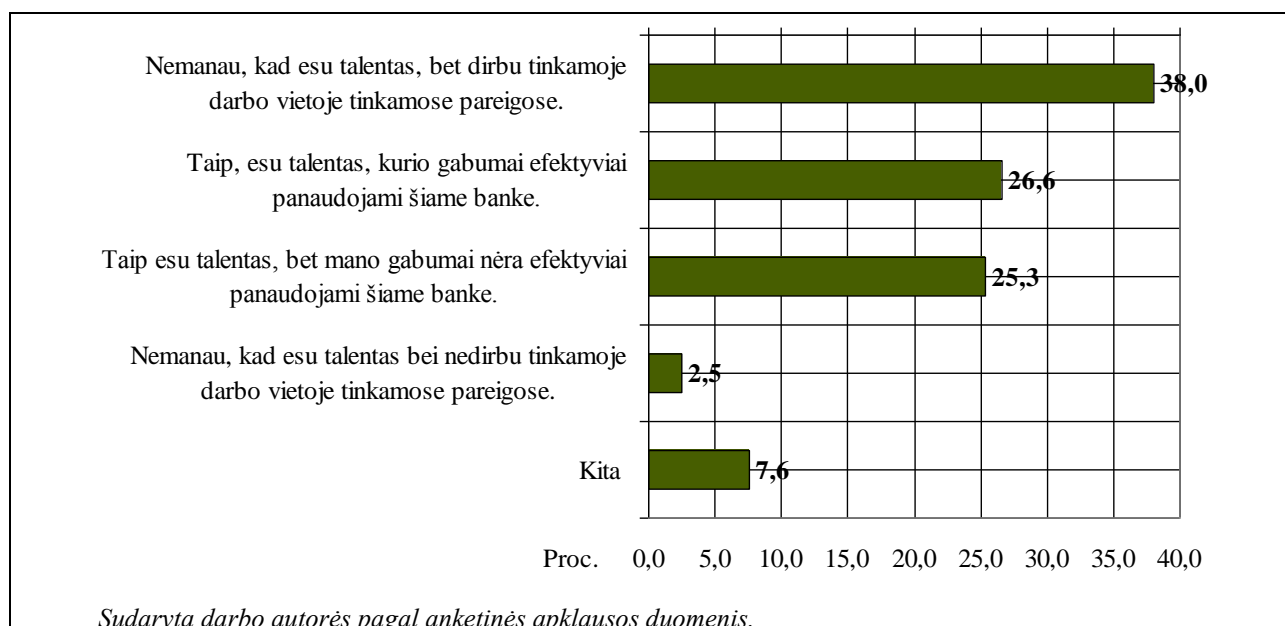


10 pav. Talento sampratos pasiskirstymas tarp respondentų, proc. (N=79)

Apibendrinant galima teigti, kad pusė respondentų (N=40, arba 50,6 proc.) talentą suvokia, kaip žmogų, turintį ypatingų, išskirtinių gebėjimų. Tokia samprata yra artima visuotinai paplitusiai nuomonei, kad talentas yra ypatingų gabumų turintis, todėl išskirtinis žmogus. Strateginio požiūrio, pagal kurį talentas suvokiamas, kaip organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis, pritarė trečdalis

respondentų. Vadybiniam požiūriui, pagal kurį talentas yra darbuotojas, kurio gabumai, savybės ir žinios, yra geriausiai panaudojami tam tikroje darbo vietoje, laikėsi apie penktadalis visų apklaustųjų.

Ne kiekvienas žmogus yra talentas, ar bent save tokiu nelaiko. Tokią išvadą galima daryti iš tyrimo rezultatų, susijusių su klausimu „Ar Jūs laikote save talentu“, analize (11 pav.).



11 pav. Respondentų savęs laikymo talentu atsakymų pasiskirstymas, proc. (N=79)

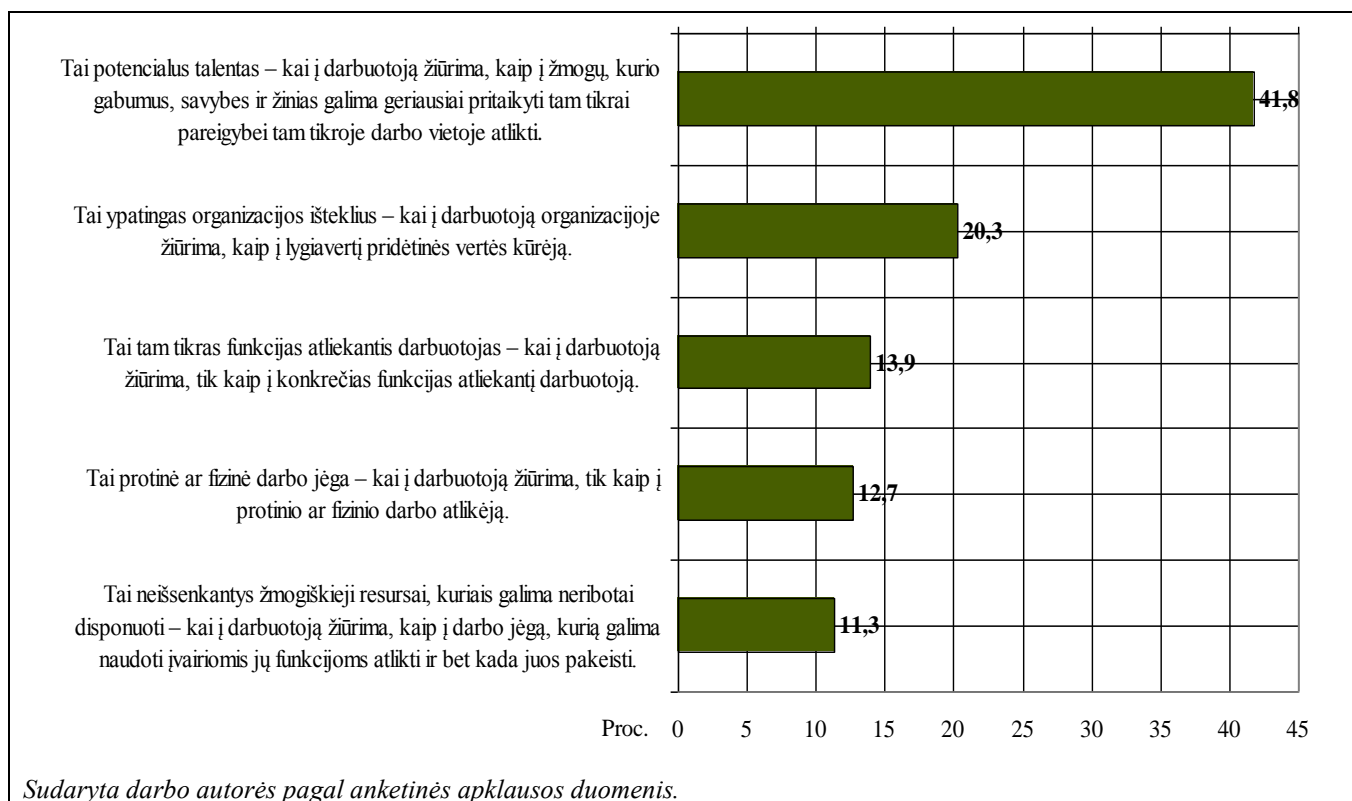
38 proc. tiriamųjų nurodė, kad nemano, jog jie yra talentai, bet buvo įsitikinę, kad dirba tinkamoje darbo vietoje tinkamose pareigose. Kita vertus, gana nemažai darbuotojų (51,9 proc.) save laiko talentais. Ši nuomonė praktiškai pasidalino pusiau: 26,6 proc. tyrimo dalyvių buvo įsitikinę, kad jų kaip talento gabumai yra efektyviai panaudojami tiriamoje organizacijoje. Kita vertus, beveik tiek pat darbuotojų (25,3 proc.) laikėsi nuomonės, kad jų kaip talento gabumai nėra efektyviai panaudojami banke. Atsakymų skiltyje „Kita“ buvo išsakytos tokios tyrimo kontekste įdomios respondentų mintys:

- *Tobulinu teigiamas savybes, kurios padeda turėti konkurencinį pranašumą darbo aplinkoje.*
- *Banke dar nesu talentas, kai kuriose kitose srityse (t.y. asmeniniame gyvenime) – talentas.*
- *Žodžiui „talentas“ skiriu ypatingą reikšmę. Turiu tam tikrų sugebėjimų, padedančių man pasiekti išskirtinių rezultatų, tačiau nevadinu šių sugebėjimų talentu.*

Taigi galima teigti, kad darbuotojų savęs laikymu talentu pozicija priklauso ir nuo to, kaip jie interpretuoja terminą „talentas“. Tyrimo rezultatai rodo, kad tikslinga peržiūrėti talentų panaudojimo politiką, nes, tikėtina, dalis darbuotojų nedirba tinkamose pareigose, o jų gabumai nėra efektyviai panaudojami šioje organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių perskirstymas ir rotacija pareigose gali padidinti talentų gabumų panaudojimo efektyvumą.

Išnagrinėjus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad labiausiai paplitęs požiūris į darbuotoją banke – *tai potencialus talentas, kai į darbuotoją žiūrima, kaip į žmogų, kurio gabumus, savybes ir žinias galima*

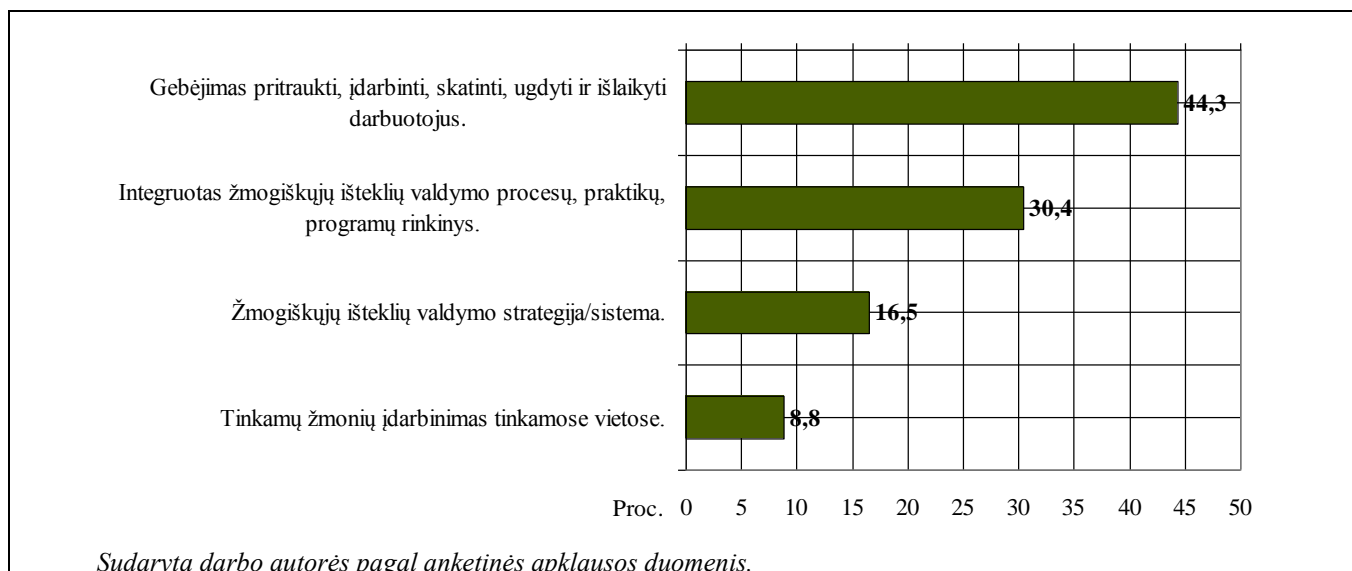
geriausiai pritaikyti tam tikrai pareigybei tam tikroje darbo vietoje atlikti. Tokią nuomonę išsakė 41,8 proc. respondentų (12 pav.).



12 pav. Vyraujančių požiūrių į darbuotojus banke pasiskirstymas, proc. (N=79)

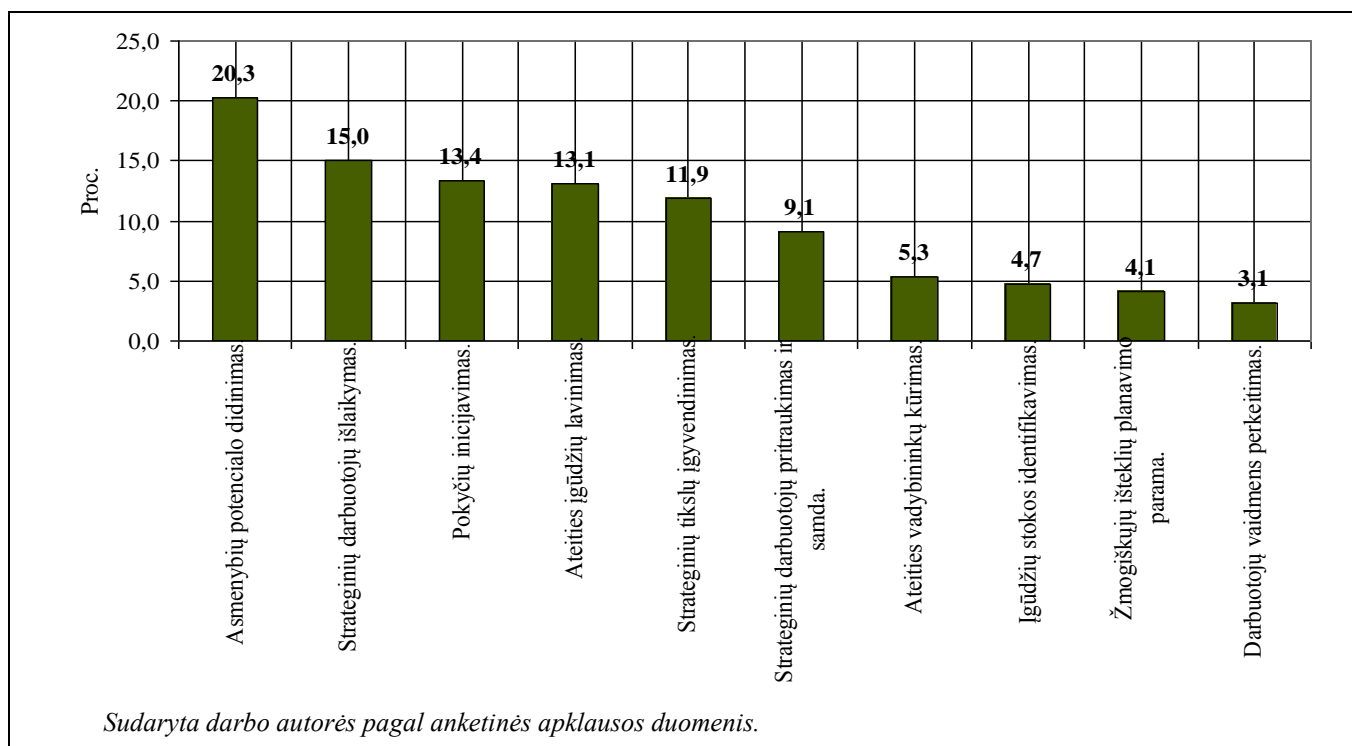
Pastarasis požiūris rodo, kad dažniausiai požiūris į darbuotojus banke yra paremtas inovatyvia talentų valdymo koncepcija, kai visi darbuotojai traktuojami, kaip potencialūs talentai, kurių gabumus tik reikia mokėti pritaikyti tam tikroje darbo vietoje ir pareigose.

Talentų valdymo sampratos ir naudos analizė. Dažniausiai talentų valdymo apibūdinimas buvo toks – tai „*gebėjimas pritraukti, įdarbinti, skatinti, ugdyti ir išlaikyti darbuotojus*“ (44,3 proc.) (13 pav.). 30,4 proc. apklaustųjų laikėsi nuomonės, kad talentų valdymas – tai „*integruotas žmogiškųjų išteklių valdymo procesų, praktikų, programų rinkinys*“. Pabrėžtina, kad būtent šios sampratos, atlikus teorinę analizę, yra nuosekliai laikomasi visame darbe. Apibendrinant galima teigti, kad didesnė dalis respondentų pakankamai gerai suvokia talentų valdymo esmę ir pateikia aiškią šios sąvokos formuluotę. Savo ruožtu, tai rodo, kad tiriamieji žino, kas tai yra talentų valdymas ir turi tam tikrą suvokimą apie talentų valdymą. Todėl galima daryti prielaidą, kad daugelis tyrimo dalyvių turi pakankamai kompetencijos atsakyti į klausimus, susijusius su talentų valdymo įgyvendinimu tiriamojoje organizacijoje.



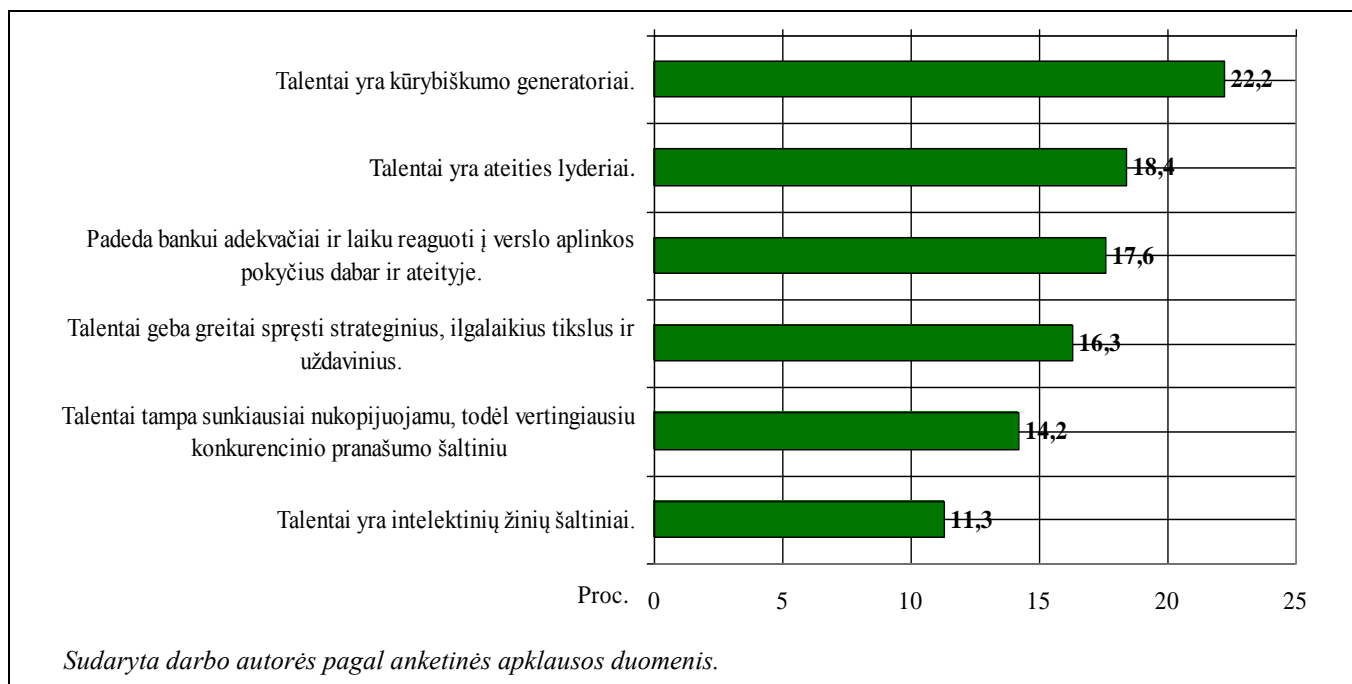
13 pav. Talentų valdymo samprata, proc. (N=79)

Tyrimo metu apklausiamųjų buvo klausiama, kokie, jų nuomone, yra pagrindiniai talentų valdymo tikslai banke. Tiriamieji galėjo pasirinkti daugiau negu vieną atsakymo variantą. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog pagrindiniai tikslai yra šie: *asmenybių potencialo didinimas* (20,3 proc.), *strateginių darbuotojų išlaikymas* (15 proc.), *pokyčių inicijavimas* (13,4 proc.), *ateities įgūdžių lavinimas* (13,1 proc.) ir *strateginių tikslų įgyvendinimas* (11,9 proc.) (14 pav.).



14 pav. Pagrindinių talentų valdymo tikslų banke analizė, proc. (N=79)

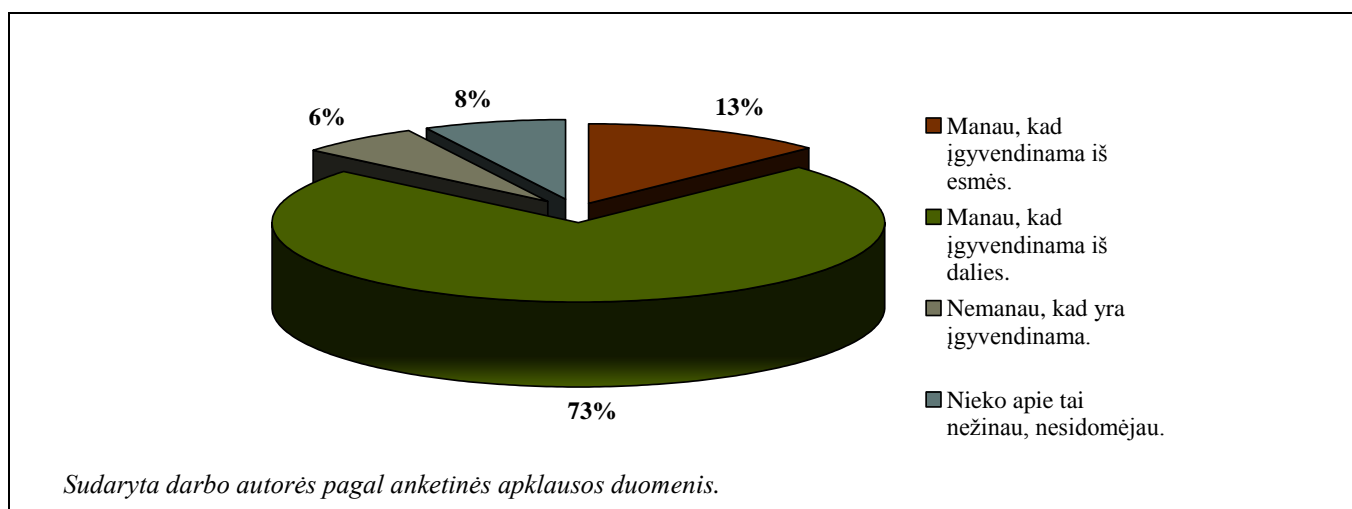
Kaip matyti, dažniausiai tikslai siejami su asmenybių potencialu arba organizacijos strategine veikla. Tolimesnė duomenų analizė atskleidė, kad talentų valdymas, respondentų manymu, labiausiai reikšmingas bankui tuo, kad *talentai yra kūrybiškumo generatoriai* (22,2 proc.) (15 pav.).



15 pav. Talentų valdymo reikšmingumo bankui analizė, proc. (N=79)

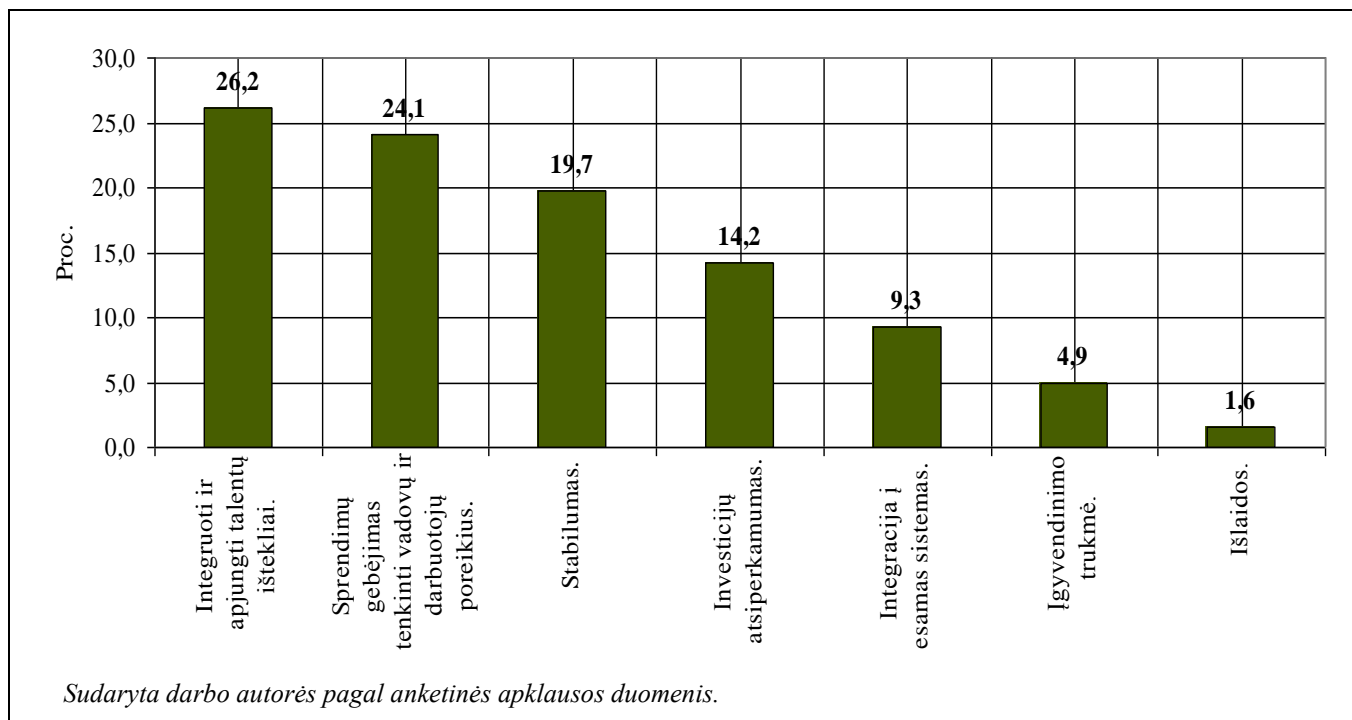
Dar tyrimo dalyviai nurodė, kad talentų valdymas yra svarbus banko veiklai dėl to, kad *talentai yra ateities lyderiai* (18,4 proc.), *jie padeda bankui adekvąčiai ir laiku reaguoti į verslo aplinkos pokyčius dabar ir ateityje* (17,6 proc.). Be to, *talentai geba greitai spręsti strateginius, ilgalaikius tikslus ir uždavinius* (16,3 proc.). Taigi apibendrinant galima teigti, kad talentų valdymo reikšmingumas bankui yra daugiaaspektis, o tai tik patvirtina ypatingą svarbą banko žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Todėl toliau yra aktualu detaliau išanalizuoti talentų valdymo ypatumus banke.

Talentų valdymo įgyvendinimo banke analizė. Dauguma tiriamųjų (73 proc.) nurodė, kad talentų valdymas banke yra įgyvendinamas iš dalies, tik 13 proc. laikėsi pozicijos, kad įgyvendinama iš esmės. Vis tik buvo ir tokių nuomonių, kad talentų valdymas banke nėra įgyvendinamas (6 proc.) arba tiriamieji apie jį nieko nežino (8 proc.) (16 pav.).



16 pav. Nuomonių dėl talentų valdymo įgyvendinimo banke pasiskirstymas, proc. (N=79)

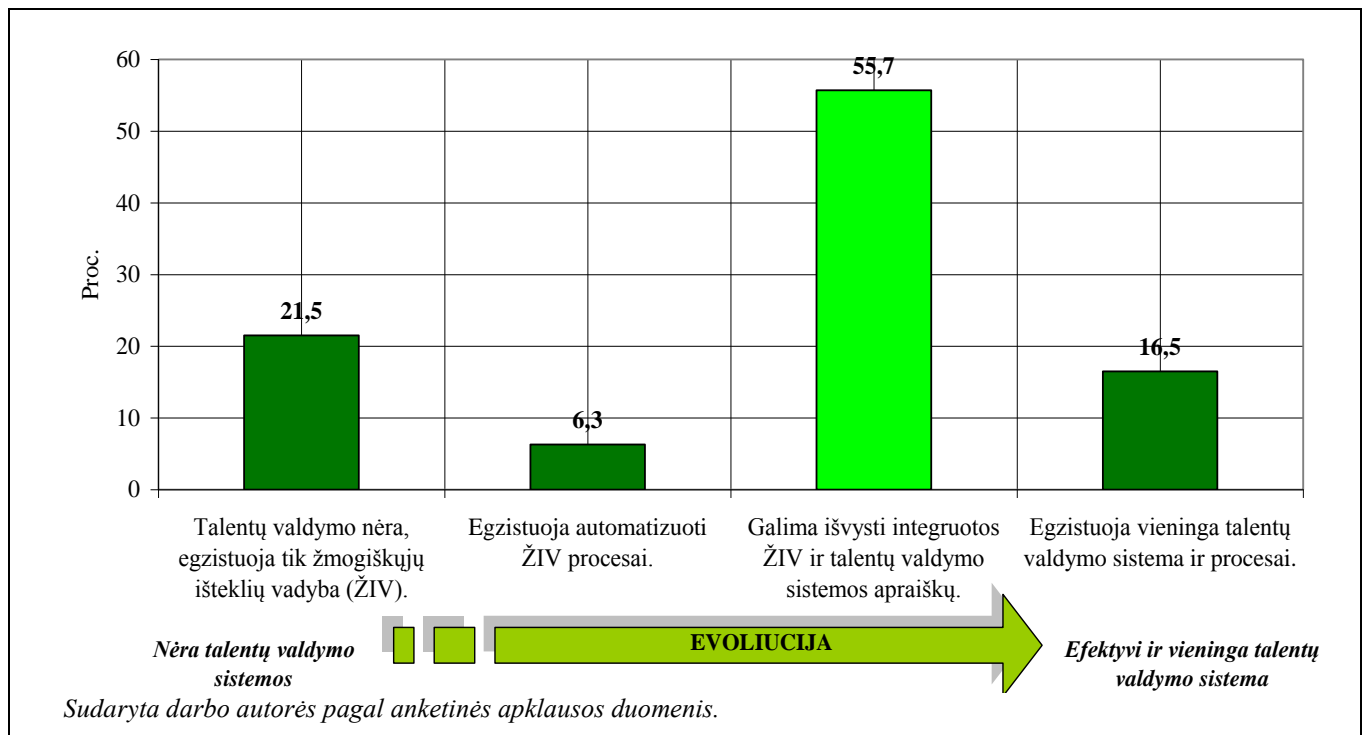
Taigi galima daryti išvadą, kad daugelis respondentų įsitikinę, kad talentų valdymas banke egzistuoja, nors dėl jo įdiegimo lygio ir nesutariama. Atlikus kiekybinio tyrimo rezultatų analizę, paaiškėjo, kad svarbiausiais kriterijais laikomi šie: *integruoti ir apjungti talentų ištekliai* (26,2 proc.), *vadovų ir darbuotojų poreikius tenkinantys sprendimai* (24,1 proc.), *stabilumas* (19,7 proc.). Todėl galima daryti išvadą, kad tiriamas bankas, diegdamas ir įgyvendindamas talentų valdymą, turėtų atsižvelgti į svarbiausius, respondentų nuomone, talentų valdymo įgyvendinimo kriterijus (17 pav.).



17 pav. Talentų valdymo įgyvendinimo kriterijų banke analizė, proc. (N=79)

Talentų valdymas organizacijose gali būti pasiekęs skirtingą evoliucijos stadiją. Aukščiausia evoliucinės stadijos viršūnė yra egzistuojanti vieninga talentų valdymo sistema ir procesai. Deja, atliktas tyrimas parodė, kad tik 16,5 proc. tiriamųjų buvo įsitikinę, kad *banke egzistuoja vieninga talentų valdymo sistema ir procesai*. Daugiausia apklaustųjų (55,7 proc.) manė, kad *tiriamoje organizacijoje galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraiškų*. Mažuma apklausos dalyvių akcentavo, kad *egzistuoja automatizuoti ŽIV procesai* (6,3 proc.) (18 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieningos nuomonės dėl to, kokią stadiją banke yra pasiekęs talentų valdymas. Taip yra dėl to, kad tiriamieji yra skirtingai susipažinę su talentų valdymo situacija banke, be to, nevienodai suvokia talentų valdymo koncepciją bei taiko skirtingus (individualius) talentų valdymo stadijos įvertinimo kriterijus.



18 pav. Talentų valdymo stadijos banke įvertinimas, proc. (N=79)

Banke galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraiškų. Būtent šis aspektas daugiausia buvo akcentuojamas tiriamųjų atsakymuose. Kita vertus, tai rodo, kad talentų valdymas nėra pasiekęs aukščiausios evoliucijos viršūnės, kai egzistuoja vieninga sistema ir procesai, todėl turėtų būti tobulinamas. Siekiant detalesnės analizės, papildomai buvo atlikta kryžminė analizė tarp dviejų kintamųjų – talentų valdymo stadijos įvertinimo (10 priedas: 9 kl.) ir talentų valdymo įgyvendinimo vertinimo (10 priedas: 7 kl.) (27 lentelė).

27 lentelė. Talentų valdymo stadijos ir talentų valdymo įgyvendinimo vertinimų vertikali kryžminė analizė, proc.

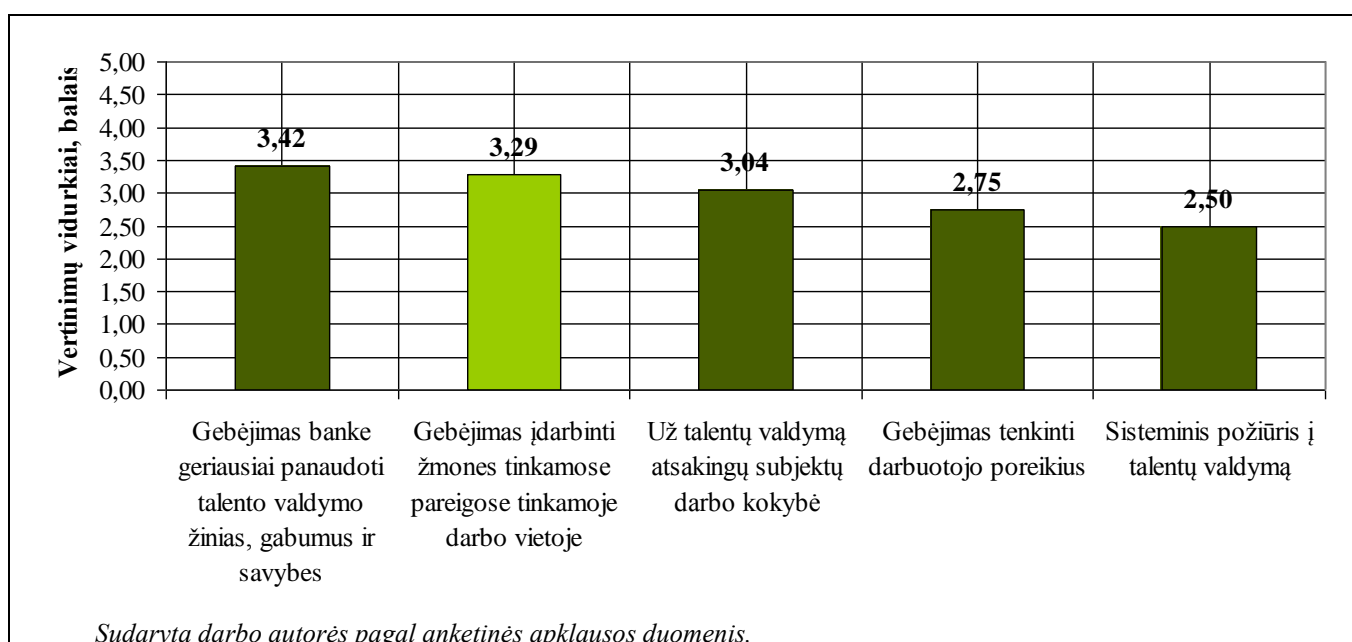
| Talentų valdymo įgyvendinimas \ Talentų valdymo stadija | Talentų valdymas įgyvendinamas iš esmės | Įgyvendinamas iš dalies | Neįgyvendinamas | Nežino | Viso, proc. |
|--|---|-------------------------|-----------------|--------|-------------|
| Talentų valdymo nėra, egzistuoja tik žmogiškųjų išteklių vadyba (ŽIV). | 0 | 35,3 | 29,4 | 35,3 | 100 |
| Egzistuoja automatizuoti ŽIV procesai. | 0 | 100,0 | 0 | 0 | 100 |
| Galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraiškų. | 0 | 100,0 | 0 | 0 | 100 |
| Egzistuoja vieninga talentų valdymo sistema ir procesai. | 76,9 | 23,1 | 0 | 0 | 100 |

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Kryžminės lentelės (krostabuliacija) yra pats paprasčiausias dviejų kintamųjų analizės metodas, kuris susieja dviejų kintamųjų dažnių pasiskirstymus (Mičiulienė, 2012). Remiantis 27 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad egzistuoja tam tikras ryšys tarp to, kaip respondentai vertina talentų valdymo įgyvendinimą banke apskritai ir kaip vertina talentų valdymo stadiją. Dauguma tų respondentų (76,9 proc.), kurie teigė, kad talentų valdymas banke įgyvendinamas iš esmės, laikėsi nuomonės, kad talentų valdymo stadija yra evoliucijos viršūneje, t.y., egzistuoja vieninga talentų

valdymo sistema ir procesai. Tie tiriamieji, kurie teigė, kad talentų valdymas įgyvendinamas tik iš dalies, visiškai pritarė kelioms žemesnėms evoliucijos stadijoms – egzistuoja automatizuoti ŽIV procesai arba galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraiškų. Kad talentų valdymo tiriamame banke neegzistuoja teigė dalis tų tiriamųjų, kurie manė, kad talentų valdymas įgyvendinamas iš dalies (35,3 proc.), o pagrinde – tie, kurie manė, kad talentų valdymas išvis neįgyvendinamas arba nežinojo atsakymo (bendrai paėmus – 64,7 proc.).

Toliau tyrime respondentų buvo prašoma, jeigu jie mano, kad talentų valdymas yra įgyvendinamas šiame banke, įvertinti jo efektyvumą pagal pateiktus kriterijus (nuo 1 iki 2,5– žemas įvertinimas, nuo 2,5 iki 4 – vidutinis įvertinimas, nuo 4 iki 5 – aukštas įvertinimas). Apdorojus tyrimo metu gautus duomenis, paaiškėjo, kad svarbiausias efektyvumo kriterijus yra *gebėjimas banke geriausiai panaudoti talento valdymo žinias, gabumus ir savybes* (3,42 balo; 1 vieta) (19 pav.).

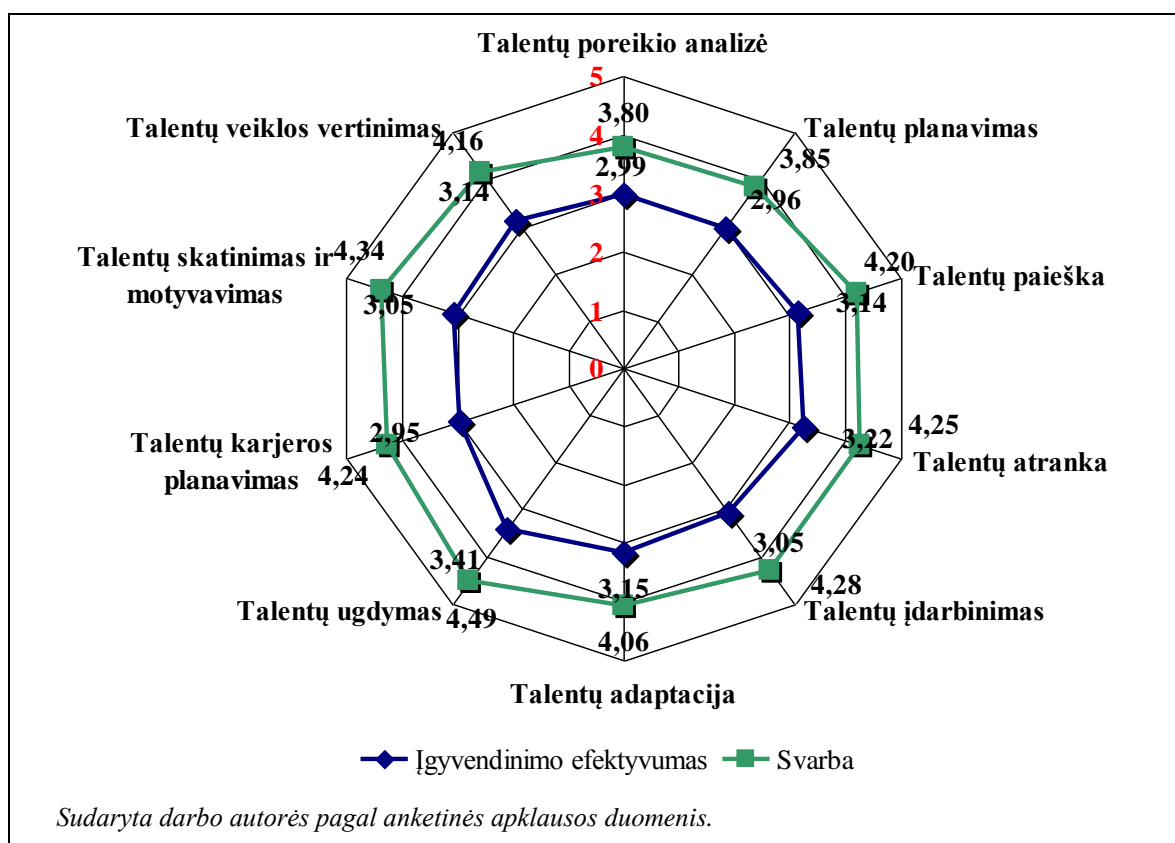


19 pav. Talentų valdymo įgyvendinimo banke efektyvumo vertinimas pagal įvairius kriterijus, proc. (N=79)

Dar ganėtinai svarbūs efektyvumo kriterijai – *gebėjimas įdarbinti žmones tinkamose pareigose tinkamoje darbo vietoje* (3,29 balo) ir *už talentų valdymą atsakingų subjektų darbo kokybė* (3,04 balo). Mažiausiai būdingas kriterijus yra *sisteminis požiūris į talentų valdymą* (2,50 balo;). Taigi galima teigti, kad talentų valdymas banke labiausiai efektyvus tuo, kad geba geriausiai panaudoti talento valdymo žinias, gabumus ir savybes, o silpnas dėl to, kad banke stokojama sisteminio požiūrio į talentų valdymą. Tokia išvada yra logiška, nes, kaip parodė ankstesnė analizė, daugelio tiriamųjų manymu, talentų valdymas banke dar nėra pasiekęs aukščiausios stadijos, todėl talentų valdymui trūksta sistemiškumo, jo dar negalima vadinti vieninga sistema, o greičiau apraiškų rinkiniu.

Talentų valdymo struktūros analizė. Siekiant nustatyti, kaip darbuotojai vertina talentų valdymo sistemos elementus, buvo pasirinkti efektyvumo ir svarbos kriterijai. Maksimalus galimas įvertinimas – 5 balai, minimalus – 1 balas. Laikomasi šios kriterijų įvertinimo interpretacijos: nuo 1 iki

2,5– žemas įvertinimas, nuo 2,5 iki 4 – vidutinis įvertinimas, nuo 4 iki 5 – aukštas įvertinimas. Buvo įvertinti tokie talentų valdymo sistemos elementai, kaip talentų poreikio analizė, talentų planavimas, talentų paieška, talentų atranka, talentų įdarbinimas, talentų adaptacija, talentų ugdymas, talentų karjeros planavimas, talentų skatinimas ir motyvavimas bei talentų veiklos vertinimas. Atlikus aritmetinius skaičiavimus, kurių pagalba buvo išvesti vertinimo vidurkiai, nustatyta, kad banke efektyviausiai įgyvendinami tokie elementai, kaip *talentų ugdymas* (3,41 balai; pagal rangą – 1 vieta) ir *talentų atranka* (3,22 balo; 2 vieta), o prasčiausiai – *talentų karjeros planavimas* (2,95 balo; 10 vieta) ir *talentų planavimas* (2,96 balo; 9 vieta). Svarbiausi talentų valdymo sistemos elementai yra *talentų ugdymas* (4,49 balo; 1 vieta) ir *talentų skatinimas bei motyvavimas* (4,34 balo; 2 vieta), o mažiausiai svarbūs elementai – *talentų poreikio analizė* (3,80 balo; 10 vieta) ir *talentų planavimas* (3,85 balo; 9 vieta). Talentų valdymo sistemos elementų lyginamoji analizė pagal įgyvendinimo efektyvumo ir svarbos kriterijus atsispindi 20 paveiksle.



20 pav. Talentų valdymo sistemos elementų banke vertinimas pagal įgyvendinimo efektyvumo ir svarbos kriterijus, balais (N=79)

Remiantis parengta spinduline diagrama, galima teigti, kad visi ištirti talentų valdymo sistemos elementai pagal svarbos kriterijų buvo įvertinti geriau, negu pagal įgyvendinimo efektyvumo kriterijų. Tai labai svarbus požymis, kurį verta išnagrinėti plačiau, pasitelkiant vertinimo atotrūkių skaičiavimus. Darant šiuos skaičiavimus, buvo nustatyti ne tik įgyvendinimo efektyvumo ir svarbos vertinimo vidurkių balai, bet ir apskaičiuotas šių dviejų kriterijų skirtumas, atimant iš įgyvendinimo efektyvumo kriterijaus svarbos kriterijų. Darant šiuos skaičiavimus, buvo laikomasi prielaidos, kad pagal

įgyvendinimo efektyvumo ir svarbos santykį galima spręsti, kiek efektyviai yra įgyvendinamas elementas ir koks poreikis jaučiamas jo tobulinimui. Tai reiškia, kad pats elementas gali būti įgyvendinamas ir nelabai efektyviai (jo įgyvendinimo efektyvumo vertinimo vidurkis sąlyginai mažas), tačiau jeigu jis nėra svarbus (jo svarbos vertinimo vidurkis yra mažesnis už įgyvendinimo efektyvumo vertinimo kriterijaus vidurkį), tai jo tobulinti nereikia. Ir atvirkščiai, kuo talentų valdymo sistemos elementas yra svarbesnis, lyginant su jo įgyvendinimo efektyvumu (svarbos vertinimo vidurkis aukštesnis už įgyvendinimo efektyvumo vertinimo vidurkį), tuo didesnis poreikis jaučiamas jo tobulinimui. Šių vertinimų rezultatai atsispindi 28 lentelėje.

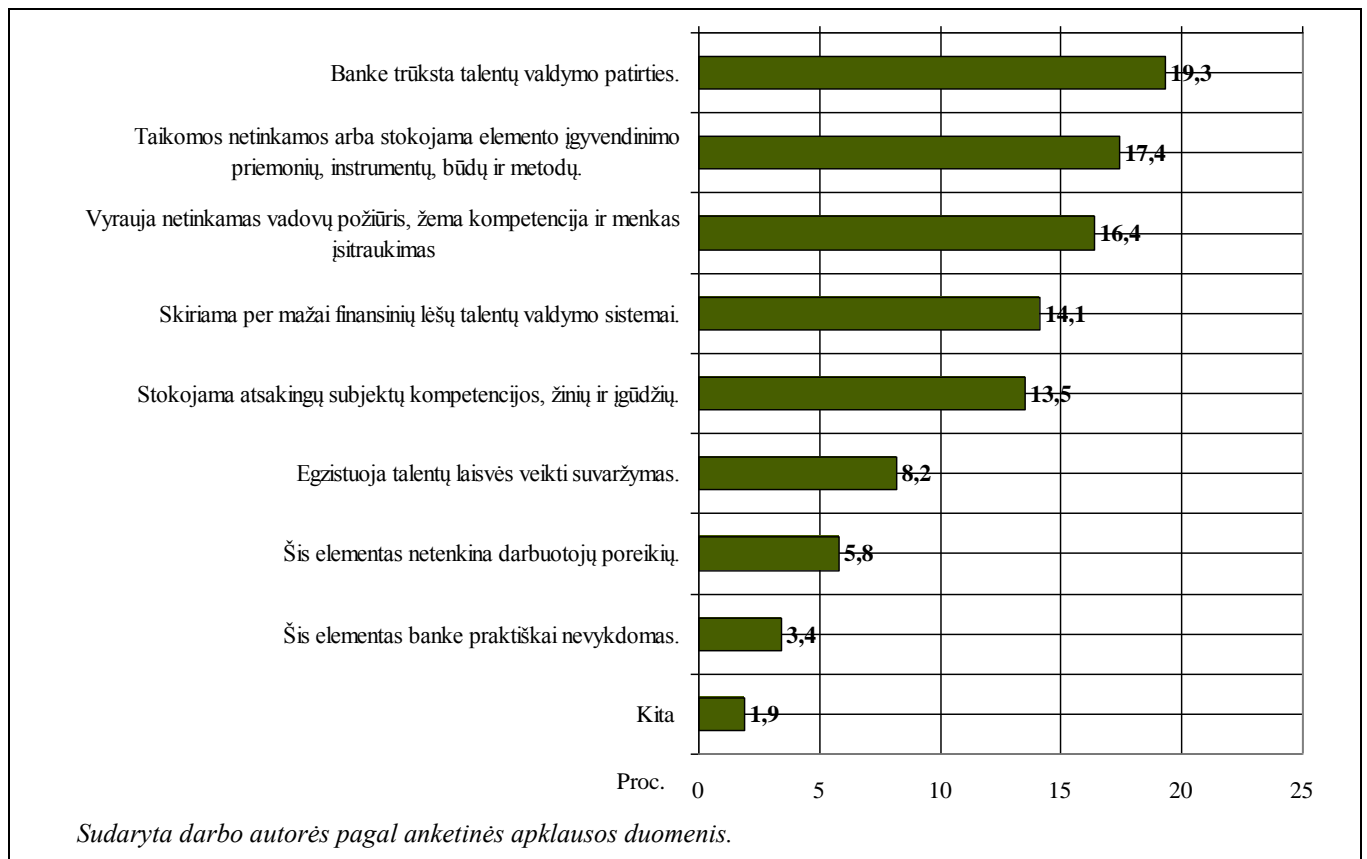
28 lentelė. Talentų valdymo sistemos elementų vertinimas pagal įgyvendinimo efektyvumo ir svarbos kriterijus, balais

| Talentų valdymo sistemos elementai | Kriterijai | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| | Įgyvendinimo efektyvumas | Efektyvumo rangavimas | Svarba | Svarbos rangavimas | Atotrūkis (1-3) | Savybė |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Talentų poreikio analizė | 2,99 | 8 | 3,80 | 10 | -0,81 | Silpnybė |
| Talentų planavimas | 2,96 | 9 | 3,85 | 9 | -0,89 | Silpnybė |
| Talentų paieška | 3,14 | 4/5 | 4,20 | 6 | -1,06 | Silpnybė |
| Talentų atranka | 3,22 | 2 | 4,25 | 4 | -1,03 | Silpnybė |
| Talentų įdarbinimas | 3,05 | 6/7 | 4,28 | 3 | -1,23 | Didelė silpnybė |
| Talentų adaptacija | 3,15 | 3 | 4,06 | 8 | -0,91 | Silpnybė |
| Talentų ugdymas | 3,41 | 1 | 4,49 | 1 | -1,08 | Silpnybė |
| Talentų karjeros planavimas | 2,95 | 10 | 4,24 | 5 | -1,29 | Didelė silpnybė |
| Talentų skatinimas ir motyvavimas | 3,05 | 6/7 | 4,34 | 2 | -1,29 | Didelė silpnybė |
| Talentų veiklos vertinimas | 3,14 | 4/5 | 4,16 | 7 | -1,02 | Silpnybė |
| VISO: | 3,11 | - | 4,17 | - | -1,06 | Silpnybė |

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Vertinimo vidurkių analizė rodo, kad visi atotrūkiškai turi neigiamus rodiklius, o tai reiškia, kad talentų valdymo sistemos elementų svarba didesnė, negu jų įgyvendinimo efektyvumas. Didžiausias atotrūkis (-1,29 balo) užfiksuotas, lyginant *talentų karjeros planavimą* ir *talentų skatinimą bei motyvavimą*. Tai silpniausios talentų valdymo banke sritys, todėl labiausiai reikalauja adekvačių tobulinimo sprendimų, susijusių su talentų karjeros planavimo metodų platesniu taikymu ir įvairesnių talentų skatinimo bei motyvavimo priemonių (tiek materialinių, tiek nematerialinių) derinimu. Mažiausias atotrūkis (-0,81 balo) identifikuotas *talentų poreikio analizės* pozicijoje. Vertinimo vidurkių analizė rodo, kad visi talentų valdymo sistemos elementai turėtų būti tobulinami.

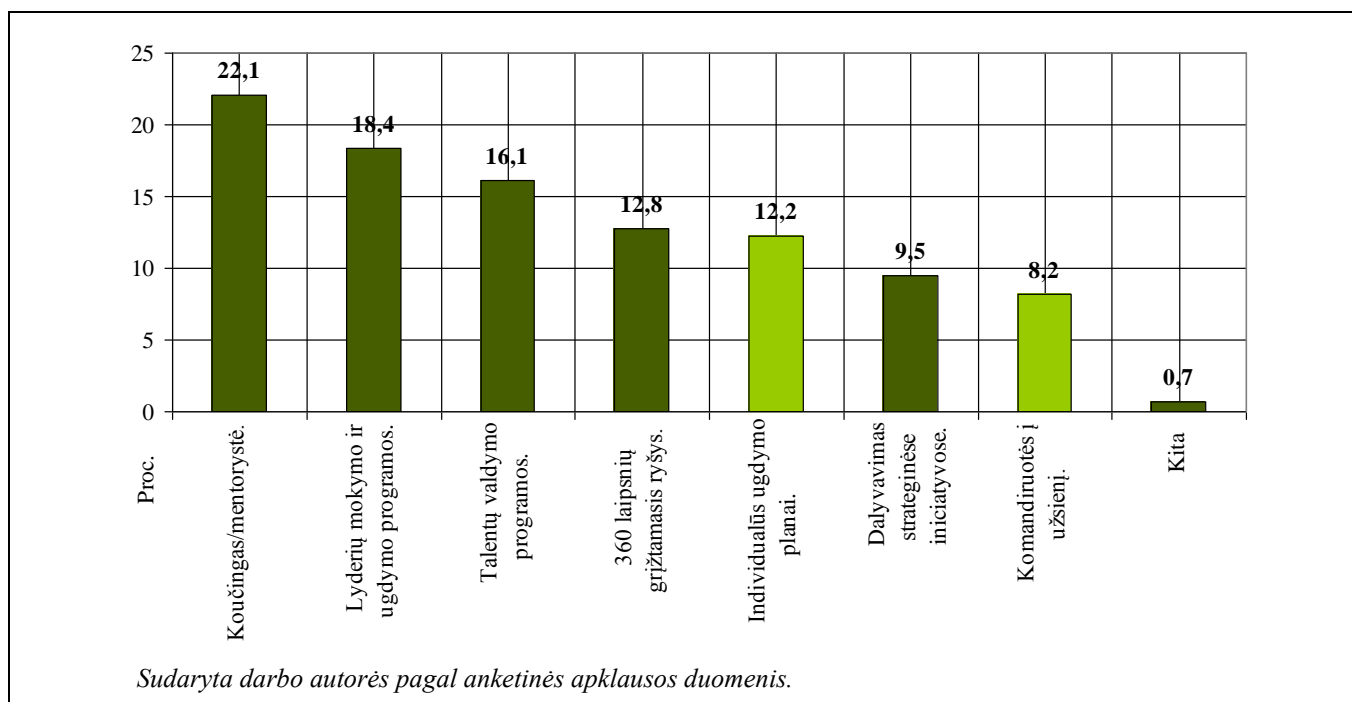
Siekiant detaliau išsiaiškinti, kodėl visi talentų valdymo sistemos elementai yra įgyvendinami ne taip efektyviai, nors yra ganėtinai svarbūs (kaip parodė ankstesnė analizė, svarbos vertinimo vidurkiai viršija įgyvendinimo efektyvumo vertinimo vidurkius), buvo siekiama nustatyti, kokios priežastys lemia tokius vertinimo rezultatus. Talentų valdymo sistemos elementų neefektyvaus įgyvendinimo banke priežasčių pasiskirstymas atsispindi 21 paveiksle.



21 pav. Talentų valdymo sistemos elementų neefektyvaus įgyvendinimo banke priežastys, proc. (N=79)

Penktadalio darbuotojų nuomone, talentų valdymo sistemos elementų neefektyvaus įgyvendinimo priežastis yra ta, kad *banke trūksta talentų valdymo patirties*. Taigi šis tyrimo metu paaiškėjęs faktas tik patvirtina anksčiau iškeltą prielaidą, jog bankas dar stokoja gilesnės talentų valdymo įgyvendinimo patirties, kadangi banke išvelgiamos tik talentų valdymo įgyvendinimo apraiškos, o įgyvendinamo stadija (evoliuciniu požiūriu) nėra aukščiausia. Dar svarbi priežastis – *taikomos netinkamos arba stokojama elemento įgyvendinimo priemonių, instrumentų, būdų ir metodų* (17,4 proc.). Kitos svarbesnės priežastys – *vyrauja netinkamas vadovų požiūris, žema kompetencija ir menkas įsitraukimas* (16,4 proc.), *skiriama per mažai finansinių lėšų talentų valdymo sistemai* (14,1 proc.) ir *stokojama atsakingų subjektų kompetencijos, žinių ir įgūdžių* (13,5 proc.). Pastarosios priežastys yra aiškiai susietos labiausiai su tuo, kad banke tiesiog trūksta talentų valdymo patirties, todėl visos kitos priežastys yra išvestinės, lyginant su šiuo pagrindiniu veiksniu. Išėitis šioje situacijoje – gilinti organizacijos, kaip objekto ir subjektų visumos, patirtį talentų valdymo srityje, atidžiau parenkant ir kompleksiškai derinant talentų valdymo sistemos įgyvendinimo priemones, instrumentus, būdus ir metodus, didinant vadovų kompetenciją, atsakingų subjektų žinias bei įgūdžius įvairiuose kursuose, seminaruose, konferencijose, vidiniuose mokymuose, skatinant vadovų įsitraukimą į talentų valdymo sistemos kūrimą, labiau finansuojant šį procesą. Visi išvardinti instrumentai turėtų suformuoti sisteminį požiūrį į talentų valdymą, kadangi būtų taikomos sisteminės priemonės talentų valdymui tobulinti ir efektyvinti.

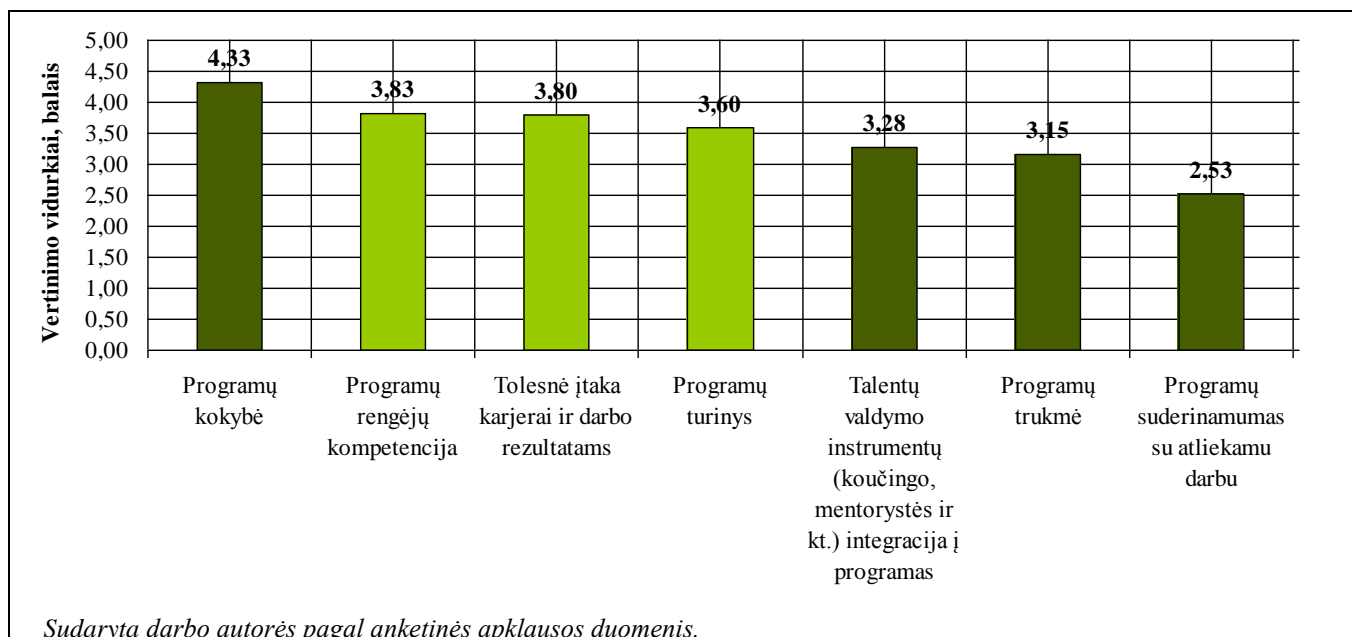
Talentų valdymo instrumentų ir rezultatų analizė. Tiriamame banke yra taikomi ganėtinai įvairūs talentų valdymo instrumentai – tai yra banko stiprybė (22 pav.).



22 pav. Talentų valdymo instrumentų taikymas banke, proc. (N=79)

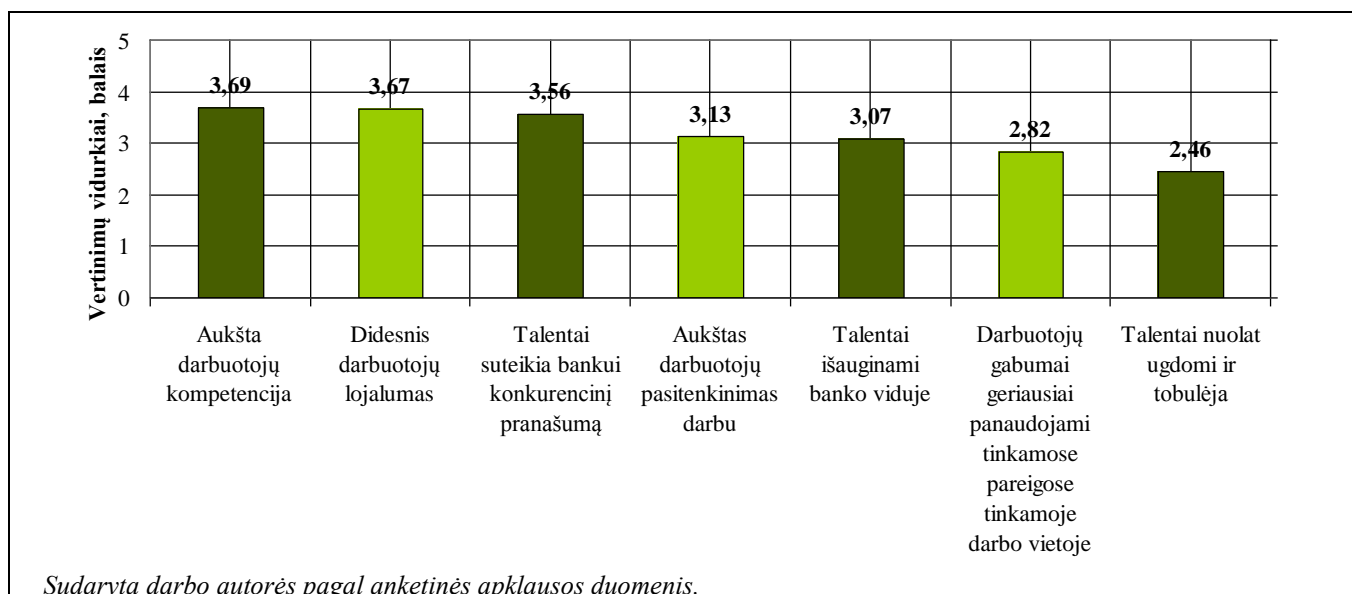
Įsigilinus į tyrimo dalyvių atsakymus, matyti, kad daugiausia respondentų paminėjo *koučingą/mentorystę* (22,1 proc.), *lyderių mokymo ir ugdymo programos* (18,4 proc.), *talentų valdymo programos* (16,1 proc.) ir *360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodą* (12,2 proc.). Todėl galima daryti išvadą, kad šie instrumentai yra dažniausiai taikomi banko veikloje ir yra labiausiai paplitę. Tai, kad banke taikomi ganėtinai įvairūs talentų valdymo instrumentai, rodo, kad organizacija žiūri gana rimtai į talentų valdymą ir siekia palaikyti kuo aukštesnį jo efektyvumą įvairiomis priemonėmis.

Toliau tyrimo metu tų tiriamųjų, kurie dalyvavo talentų valdymo programose, buvo prašoma 5-balėje skalėje įvertinti jas pagal įvairius kriterijus (1 balas – žemas įvertinimas, 5 balai – aukštas įvertinimas). Šių įvertinimų vidurkiai pavaizduoti 23 paveiksle. Laikomasi šios kriterijų įvertinimo interpretacijos: nuo 1 iki 2,5 – žemas įvertinimas, nuo 2,5 iki 4 – vidutinis įvertinimas, nuo 4 iki 5 – aukštas įvertinimas. Geriausiai buvo įvertinta *talentų valdymo programų kokybė* (4,33 balo). Taip pat pakankamai aukštai buvo įvertinta *programų rengėjų kompetencija* (3,83) ir *tolesnė įtaka karjerai ir darbo rezultatams* (3,80). Prasčiausiai buvo įvertintas *programų suderinamumas su atliekamu darbu* (2,53). Galima daryti išvadą, kad tie subjektai, kurie dalyvauja talentų valdymo programose, gauna pakankamai kokybiškas žinias. Kita vertus, iškyla sunkumai suderinti programas su atliekamu darbu, todėl šiuo atveju reikėtų konstruojant talentų valdymo programų turinį, labiau atsižvelgti į darbuotojų atliekamo darbo pobūdį.



23 pav. Talentų valdymo programų įvertinimas pagal įvairius kriterijus, balais (N=25)

Toliau buvo siekiama nustatyti, kaip darbuotojai vertina talentų valdymo įgyvendinimo rezultatus. Apdorojus tyrimo duomenis, gauta, kad 5-balėje skalėje geriausiai buvo įvertinti šie aspektai: *talentai suteikia bankui konkurencinį pranašumą* (3,69), *didesnis darbuotojų lojalumas* (3,67) ir *aukšta darbuotojų kompetencija* (3,56). Iš čia seka išvada, kad talentų valdymas banke yra efektyvus tuo, kad ne tik teikia organizacijai konkurencinį pranašumą, bet ir didina darbuotojų lojalumą, tuo pačiu stiprindamas vidinį banko potencialą žmogiškųjų išteklių srityje. Be to, sudaro prielaidas augti darbuotojų kompetencijai, kurią galima vertinti, kaip vieną iš sunkiausiai konkurentų nukopijuojamų, todėl itin vertingų konkurencinio pranašumo šaltinių banke. Kita vertus, neaukštų vertinimų sulaukė toks talentų valdymo įgyvendinimo rezultatas, kaip *talentų nuolatinis ugdyimas ir tobulinimas* (2,46). Šį aspektą, tikėtina, galima paaiškinti jau anksčiau pabrėžta talentų valdymo sistemiškumo stoka (24 pav.).



24 pav. Talentų valdymo rezultatų banke įvertinimas, balais (N=79)

Siekiant detalesnės analizės, buvo palyginti vertinimo vidurkiai, pateikti tų respondentų, kurie dalyvavo talentų valdymo programose ir tų, kurie jose nedalyvavo. Palyginus vertinimų vidurkius, paaiškėjo, kad tie darbuotojai, kurie dalyvavo talentų valdymo programose, talentų valdymo sistemos įgyvendinimo rezultatus įvertino pagal visus kriterijus palankiau, negu tie asmenys, kurie neturėjo dalyvavimo talentų valdymo programose patirties. Gautas bendras vidurkis (3,53) tarp respondentų, dalyvavusių talentų valdymo programose, buvo pastebimai aukštesnis, lyginant su nedalyvavusiais (2,87) (29 lentelė).

29 lentelė. Talentų valdymo įgyvendinimo rezultatų vertinimo palyginimas pagal darbuotojų dalyvavimo talentų valdymo programose kriterijų, balais (N=79)

| Talentų valdymo įgyvendinimo rezultatai | Darbuotojų dalyvavimo talentų valdymo programose kriterijus | | Bendras vidurkis |
|---|---|---------------------------------------|------------------|
| | Dalyvavo talentų valdymo programose | Nedalyvavo talentų valdymo programose | |
| Talentai nuolat ugdomi ir tobulėja | 2,81 | 2,11 | 2,46 |
| Darbuotojų gabumai geriausiai panaudojami tinkamose pareigose tinkamoje darbo vietoje | 2,99 | 2,65 | 2,82 |
| Talentai išauginami banko viduje | 3,25 | 2,89 | 3,07 |
| Aukštas darbuotojų pasitenkinimas darbu | 3,35 | 2,91 | 3,13 |
| Talentai suteikia bankui konkurencinį pranašumą | 3,99 | 3,13 | 3,56 |
| Didelis darbuotojų lojalumas | 4,15 | 3,19 | 3,67 |
| Aukšta darbuotojų kompetencija | 4,16 | 3,22 | 3,69 |
| VISO VIDURKIS: | 3,53 | 2,87 | 3,20 |

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Talentų valdymo įgyvendinimo rezultatų vertinimo skirtumus tarp dalyvavusių ir nedalyvavusių talentų valdymo programose asmenų, galima paaiškinti turbūt tuo, kad dalyvavusieji talentų valdymo programose buvo geriau susipažinę su talentų valdymo specifika, jos privalumais ir nauda, todėl dėl šios vertingos patirties palankiau vertino talentų valdymo įgyvendinimo rezultatus. Tikėtina, kad talentų valdymo programose darbuotojai gavo jiems reikalingą informaciją ir žinias, kurių prireikia ugdymui ir tobulėjimui. Tokiu būdu didėjo jų kompetencija, stiprėjo lojalumas bankui. Tokių žinių, gebėjimų ir savybių talentų valdymo programose nedalyvaujantys asmenys negavo, todėl jų vertinimai dėl talentų valdymo įgyvendinimo rezultatų buvo prastesni. Manytina, kad bankui reikėtų daugiau darbuotojų įtraukti į dalyvavimą talentų valdymo programose, šį procesą paverčiant nuolatiniu ir sisteminiu pobūdžio procesu organizacijoje.

3.3. TYRIMO REZULTATŲ LYGINIMAS IR APIBENDRINIMAS

Kokybinio tyrimo metu dažniausiai talentų valdymas ekspertų buvo suprantamas trejopai, kaip: (1) nuosekli sistema, procesas, planas ar programa; (2) veiklos tęstinumo būdas ar veiksmas ar (3) gebėjimas išnaudoti talentingų darbuotojų potencialą. Dominuojantis talentų valdymo apibūdinimas anketinėje apklausoje buvo toks – tai „gebėjimas pritraukti, įdarbinti, skatinti, ugdyti ir išlaikyti darbuotojus“ (44,3 proc.). Atlikus kokybinį tyrimą, paaiškėjo, kad interviu dalyviai talentais laiko arba išskirtinius darbuotojus, arba stiprius asmenis. Kiekybinis tyrimas parodė, kad pusė respondentų (50,6

proc.) talentus suvokia, kaip žmones, turinčius ypatingų, išskirtinių gebėjimų, todėl gebančius užduotis išspręsti geriau, greičiau, efektyviau. Todėl galima teigti, kad tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimo dalyviai, apibrėždami talentus, išskyrė jų išskirtinumą ir pabrėžia ypatingų gebėjimų naudą. Interviu tyrimas parodė, kad vyrauja teigiamas požiūris į talentų valdymą banke. Apklausos metu talentų valdymo įgyvendinimo rezultatus prasčiau įvertino tie darbuotojai, kurie nedalyvavo talentų valdymo programose, lyginant su dalyvavusiais šiose programose. Tai rodo, kad darbuotojų įtraukimas į talentų valdymo programų įgyvendinimą yra tikslingas, siekiant geresnių talentų valdymo įgyvendinimo rezultatų.

Talentų valdymo nauda, anot informantų, banke pasireiškia ne tik profesionalų darbuotojų ugdymu, bet ir konkurencinio pranašumo didinimu. Kiekybinio tyrimo dalyvių manymu, talentų valdymas labiausiai reikšmingas bankui tuo, kad talentai yra kūrybiškumo generatoriai ir ateities lyderiai, jie padeda bankui adekvačiai ir laiku reaguoti į verslo aplinkos pokyčius dabar ir ateityje. Galima daryti išvadą, kad beveik visi tyrimo dalyviai akcentavo talentų valdymo gebėjimą panaudoti ir ugdyti talentų savybes bei didinti konkurencinį pranašumą.

Dauguma kiekybinio tyrimo dalyvių (73 proc.) nurodė, kad talentų valdymas banke yra įgyvendinamas iš dalies. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad egzistuoja du požiūriai, pagal kuriuos talentų valdymas banke arba pilnai, arba iš dalies grindžiamas sisteminiu požiūriu.

Ekspertai kokybinio tyrimo metu pabrėžė, kad, įgyvendinant talentų valdymą, banke taikomos tokios pagrindinės priemonės, kaip vadovų ugdymas, talentų apžvalgos susitikimai, talentų mokykla ir talentų ugdymo programos. Įsigilinus į kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymus, buvo pastebėta, kad daugiausia respondentų paminėjo koučingą/ mentorystę (22,1 proc.), lyderių mokymo ir ugdymo programas (18,4 proc.), talentų valdymo programas (16,1 proc.) ir 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodą (12,2 proc.). Taigi, galima daryti išvadą, jog talentų valdymo įgyvendinimas banke paremtas įvairių priemonių taikymu ir derinimu tarpusavyje. Kiekybinis tyrimas parodė, kad tik 16,5 proc. tiriamųjų buvo įsitikinę, kad banke egzistuoja vieninga talentų valdymo sistema ir procesai. Daugiausia apklaustųjų (55,7 proc.) manė, kad tiriamoje organizacijoje galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraiškų. Tai reiškia, kad talentų valdymas banke evoliucionuoja ir dar nėra pasiekęs aukščiausio evoliucijos taško, kai jį būtų galima laikyti visiškai į ŽIV sistemą integruotu procesu. Panašios nuostatos laikėsi ir interviu dalyviai, kurie dažniausiai nurodė, kad talentų valdymas yra augimo stadijoje, tačiau yra realių galimybių jam sėkmingai plėstis.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad talentų karjeros planavimas ir skatinimas bei motyvavimas yra akivaizdžiai silpnosios talentų valdymo įgyvendinimo veiklos. Kadangi šiuo aspektu ekspertų ir darbuotojų nuomonės visiškai sutapo, minėtus aspektus reikėtų būtinai tobulinti, gerinant talentų rotaciją, įdarbinant juos į tinkamas pareigas, kuriose būtų galima geriausiai realizuoti turimus gebėjimus, savybes bei žinias, o taip pat tobulinant motyvavimo ir skatinimo sistemą, kuriose tiek

materialinio, tiek nematerialinio poveikio priemonės būtų efektyviai suderintos ir orientuotos į talentų lojalumo banke ugdymą.

Siekiant parengti efektyvią banko talentų valdymo tobulinimo veiksmų programą, tikslinga išskirti ir sugrupuoti esminius talentų valdymo trūkumus, kurie yra šie:

- *Sisteminio požiūrio į talentų valdymą stoka.* Dauguma tiriamųjų (73 proc.) nurodė, kad talentų valdymas banke yra įgyvendinamas iš dalies (kiekybinio tyrimo duomenys). Dalis talentų valdymo subjektų (N=4) manė, kad talentų valdymas yra nevisiškai grindžiamas sisteminiu požiūriu banke (kokybinio tyrimo duomenys). Be to, anketinė apklausa atskleidė, kad mažiausiai bankui būdingas įgyvendinimo efektyvumo kriterijus yra sisteminis požiūris į talentų valdymą (2,50 balo; 5, t.y. paskutinė vieta) (kiekybinio tyrimo duomenys).
- *Talentų valdymas dar nėra pasiekęs aukščiausios evoliucijos stadijos,* kurioje egzistuotų vieninga talentų ir ŽIV sistema bei procesai. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad daugiausia apklaustųjų (55,7 proc.) manė, kad tiriamoje organizacijoje galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraiškų. Tai gali būti siejama su banko patirties stoka, nes 19,3 proc. tiriamųjų nurodė, kad banke trūksta talentų valdymo patirties (kiekybinio tyrimo duomenys). Didesnė dalis interviu dalyvių manė, kad talentų valdymas yra augimo stadijoje, o šios sistemos efektyvumas tėra vidutinis (N=6) (kokybinio tyrimo duomenys).
- *Talentų valdymo subjektų kokybinių įgūdžių stoka* – kai kurie interviu dalyviai (N=3) išreiškė talentų valdymo subjektų žinių, gebėjimų, kompetencijų, patirties ir savybių stoką arba tobulinimo poreikį (kokybinio tyrimo duomenys). 13,5 proc. respondentų nurodė, kad banke yra stokojama atsakingų subjektų kompetencijos, žinių ir įgūdžių (kiekybinio tyrimo duomenys).
- *Talentų karjeros planavimo ir skatinimo bei motyvavimo stygius.* Šių veiklų vertinimo vidurkių analizė rodo, kad didžiausias neigiamas atotrūkis (-1,29 balo) užfiksuotas ties talentų karjeros planavimu ir talentų skatinimu bei motyvavimu. Be to, šiuo požiūriu 17,4 proc. respondentų nurodė, kad banke taikomos netinkamos arba stokojama įgyvendinimo priemonių, instrumentų, būdų ir metodų (kiekybinio tyrimo duomenys). Kokybinio tyrimo dalyviai (N=6) taip pat išskyrė minėtas veiklas, kaip silpnąsias talentų valdymo sistemos vietas banke (kokybinio tyrimo duomenys).
- *Talentų valdymo programų nesuderinamumas su darbu.* Talentų programos įvertinimas pagal šį kriterijų tebuvo 2,50 balo, arba pats mažiausias iš visų, o tai rodo, kad talentų valdymo programos nepakankamai suderintos su darbuotojų atliekamu darbu (kiekybinio tyrimo duomenys).

- *Vadovų kaita ir konkurencija tarp vadovų.* Ši priežastis buvo nurodyta interviu metu (N=1) (kokybinio tyrimo duomenys), o kiekybinio tyrimo metu buvo tik patvirtina, nes 16,4 proc. respondentų pažymėjo, kad banke vyrauja netinkamas vadovų požiūris, žema kompetencija ir menkas įsitraukimas (kiekybinio tyrimo duomenys).
- *Talentų išėjimas dirbti į kitas organizacijas dėl motyvacijos stokos.* Ši priežastis buvo nurodyta interviu metu (N=5) (kokybinio tyrimo duomenys).
- *Per didelė biurokratija ir talentų laisvės suvaržymas.* Ši priežastis buvo nurodyta interviu metu (N=1) (kokybinio tyrimo duomenys).
- *Talentų valdymo finansavimo stygius.* 14,1 proc. respondentų nurodė, kad banke skiriama per mažai finansinių lėšų talentų valdymo sistemai (kiekybinio tyrimo duomenys).

Palyginus kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus bei juos apibendrinus, galima daryti išvadą, kad talentų valdymas banke išties evoliucionuoja ir progresuoja. Į šį procesą yra žvelgiama teigiamai, tačiau, tikriausiai, dėl patirties stygiaus dar stokojama sisteminio požiūrio, dėl kurio, tikėtina, tokios veiklos, kaip talentų karjeros planavimas, skatinimas ir motyvavimas nėra įgyvendinamos efektyviai. Kita vertus, talentų valdymo įgyvendinimo stiprybė yra tame, kad taikomos ir tarpusavyje derinamos gana įvairios talentų valdymo priemonės, o talentų valdymo įgyvendinimo rezultatai, tiriamųjų nuomone, yra ganėtinai geri.

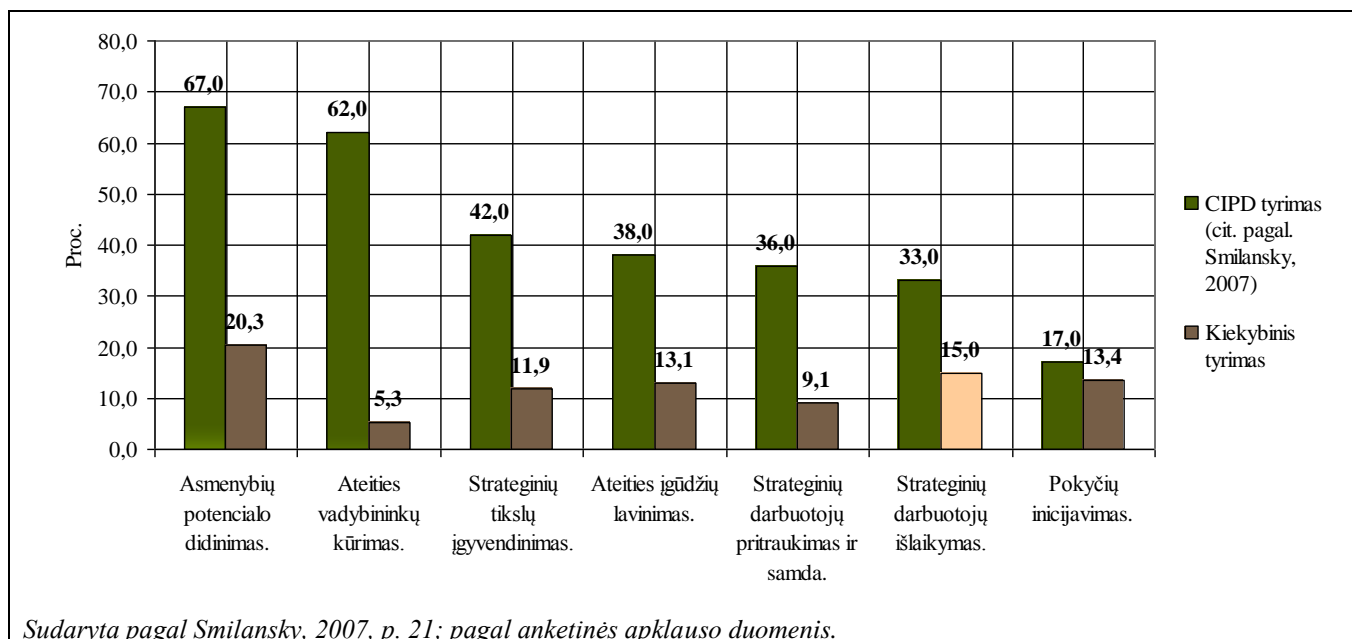
3.4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS MOKSLINIŲ TYRIMŲ KONTEKSTE

Moksliniuose šaltiniuose talentas dažniausiai traktuojamas, kaip ypatingų gebėjimų turintis darbuotojas. И. Ю. Еремина ir И. И. Лавров (2010, p. 155) teigia, kad talentu laikomas ypatingas asmens išskirtinumas, ryškus nestandartiškumas, ekstraordinarios savybės. R. Mazūras (2012) laikosi nuostatos, kad talentas – tai ypatingų gabumų turintis žmogus. Tokios pozicijos dažniausiai laikėsi tiek kiekybinio, tiek kokybinio tyrimo atstovai. Taigi dėl talentų sąvokos interpretavimo šiame darbe atlikto tyrimo ir kitų mokslininkų pateikti duomenys dažnai sutapo. Daugelyje šaltinių akcentuojama, kad talentų valdymas – tai integruotas ŽIV procesų, praktikų, programų rinkinys (Silzer, Dowell, 2010; Chapman et al., 2005; The Future of Talent Management, 2008; Носкова, 2012). Panašiai buvo manoma ir kokybinio tyrimo metu, kai dažnai buvo išsakoma nuomonė, kad talentų valdymas – tai nuosekli sistema, procesas, planas ar programa.

Remiantis mokslininkų nuomone, talentai svarbūs tuo, kad padeda organizacijai adekvačiai ir laiku reaguoti į verslo aplinkos pokyčius dabar ir ateityje (Ashton, Morton, 2005; Еремина, Лавров, 2010; Сёгей, 2010); yra intelektinių žinių šaltiniai (Никишкин, 2008; Еремина, Лавров, 2010; Adamonienė, Ruibytė, 2010; Сологуб, 2010); yra kūrybiškumo generatoriai (Никишкин, 2008; Еремина, Лавров, 2010; Сологуб, 2010); yra ateities lyderiai (Еремина, Лавров, 2010; Сёгей, 2010;

Сологуб, 2010); geba greitai spręsti strateginius, ilgalaikius tikslus ir uždavinius (Ashton, Morton, 2005; Liutvinė, 2009) ir, kas svarbiausia, tampa sunkiausiai nukopijuojamu, todėl vertingiausiu konkurencinio pranašumo šaltiniu (Ashton, Morton, 2005; Никишкин, 2008; Liutvinė, 2009; Еремина, Лавров, 2010; Сёгей, 2010; Сологуб, 2010). Panašius talentų svarbos bankui aspektus išskyrė ir kiekybinio tyrimo dalyviai. Jie nurodė, kad talentų valdymas labiausiai reikšmingas bankui tuo, kad *talentai yra kūrybiškumo generatoriai* (22,2 proc.); kad *talentai yra ateities lyderiai* (18,4 proc.), *jie padeda bankui adekvačiai ir laiku reaguoti į verslo aplinkos pokyčius dabar ir ateityje* (17,6 proc.). Be to, *talentai geba greitai spręsti strateginius, ilgalaikius tikslus ir uždavinius* (16,3 proc.). Kokybinio tyrimo dalyviai talentų reikšmingumą dar siejo su konkurencinio pranašumo didinimu ir veiklos efektyvumo gerinimu bei talentingų darbuotojų ugdymo procesu.

Nagrinėjant strateginius talentų valdymo tikslus, nustatyta, kad tiek CIPD tyrime (Smilansky, 2007), tiek šiame darbe atliktame tyrime svarbiausias tikslas yra asmenybių potencialo didinimas. Jeigu ateities vadybininkų kūrimas CIPD tyrime užėmė antrą vietą, tai kiekybiniame tyrime jis nebuvo toks svarbus (5,3 proc.). Ganėtinai svarbus tikslas šiame tyrime buvo pokyčių inicijavimas (13,4 proc.), kai CIPD tyrime jis nebuvo vienas svarbiausių tikslų (25 pav.).



25 pav. Svarbiausių talentų valdymo tikslų palyginimas mokslinių tyrimų kontekste, proc.

Kokybiniame tyrime svarbiausi įvardinti tikslai buvo: banko tapimas geriausiu darbdaviu ir geriausių (strateginių) darbuotojų išlaikymas. Galima teigti, kad moksliniuose tyrimuose ir šiame darbe atliktame tyrime svarbiausi strateginiai talentų valdymo tikslai iš dalies sutampa. Kita vertus, reikėtų pažymėti ir tą faktą, kad banko strateginiai talentų valdymo tikslai, lyginant su tikslais, paaiškėjusiais CIPD tyrime, gana reikšmingai skiriasi (pastarojo tyrimo įvertinimai gerokai aukštesni). Šį aspektą galima paaiškinti tuo, kad nėra pakankama talentų valdymo koncepcijos sklaida banke.

Leidinyje „The Future of Talent Management“ (2008, p. 3) buvo išskirtos šios talentų valdymo evoliucijos stadijos: (1) talentų valdymo nėra, egzistuoja tik žmogiškųjų išteklių vadyba (ŽIV) → (2) egzistuoja automatizuoti ŽIV procesai → (3) organizacijoje galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraiškų → (4) egzistuoja vieninga talentų valdymo sistema ir procesai. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad daugiausia apklaustųjų (55,7 proc.) manė, kad tiriamoje organizacijoje galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraiškų. Kokybinio tyrimo dalyvių nuomone, talentų valdymas yra augimo stadijoje. Todėl galima teigti, kad remiantis aukščiau aptarta klasifikacija, talentų valdymas yra trečioje stadijoje, bet vis dar turi potencialo plėstis ir pasiekti aukščiausią (ketvirtą) stadiją.

Apibendrinant šiame darbe atliktą tyrimą ir kitus mokslinius tyrimus, galima konstatuoti, kad gauti labai panašūs rezultatai – talentų valdymas pripažįstamas strategine ir tikslinga veikla šiuolaikinėse organizacijose (bankas ir laikomas tokia organizacija), kurią įgyvendinant pasitelkiamos modernioje praktinėje veikloje pasiteinančios priemonės (dalyvavimas strateginėse iniciatyvose, individualūs ugdymo planai, talentų valdymo programos, lyderių mokymo ir ugdymo programos, koučingas/mentorstė ir kt.).

3.5. TIRIAMOS ORGANIZACIJOS TALENTŲ VALDYMO TOBULINIMO VEIKSMŲ PROGRAMA

Siekiant parengti efektyvią banko talentų valdymo tobulinimo veiksmų programą, būtina įsigilinti ir į tiriamųjų pateiktas rekomendacijas, sugrupuotas į šias grupes:

- Darbų tęstinumas, nuolatinis visų sistemos elementų tobulinimas.
- Kompetencijų tobulinimas ir ugdymas, mokymo programų tobulinimas.
- Komunikacijos ir grįžtamojo ryšio stiprinimas.
- Skatinimo ir motyvavimo sistemos gerinimas.
- Karjeros planavimo stiprinimas.
- Biurokratijos mažinimas ir didesnės laisvės talentams suteikimas.
- Organizacijos narių įtraukimas į sistemos projektavimą.

Atsižvelgiant į identifikuotas problemas ir talentų valdymo subjektų pateiktas rekomendacijas, toliau pateikiama **banko talentų valdymo tobulinimo veiksmų programa**, kurios detali struktūra atsispindi 23 priede. Šioje programoje yra išskirti tobulinimo sprendimų įgyvendinimo uždaviniai, nurodytos sprendimų įgyvendinimo priemonės, išskirti už sprendimus atsakingi subjektai, įvardintos pageidautinos pasekmės ir identifikuoti sprendimų įgyvendinimo kontrolės kriterijai. Remiantis programa, identifikuotos tokios problemos ir siūlomi sprendimo įgyvendinimo uždaviniai (30 lentelė):

30 lentelė. Banko talentų valdymo problemos ir sprendimų įgyvendinimo uždaviniai

| Eil. Nr. | Problema | Sprendimo įgyvendinimo uždaviniai |
|----------|---|---|
| I. | Sisteminio požiūrio į talentų valdymą stoka. | 1. Gilinti patirtį sisteminio valdymo srityje, į talentų valdymą žvelgiant ne kaip į atskiras priemones, o jų visumą, t. y. sistemą. |
| II. | Talentų valdymo sistema dar nėra pasiekusi aukščiausios evoliucijos stadijos. | 2. Išlaikyti atliktų darbų tęstinumą, kad sistema galėtų evoliucionuoti ir progresuoti toliau. 3. Palaikyti nuolatinį visų sistemos elementų tobulinimą. 4. Labiau integruoti talentų valdymo sistemą į ŽIV procesus. |
| III. | Talentų valdymo subjektų kokybinės sudėties stoka. | 5. Tobulinti talentų valdymo subjektų kokybinę sudėtį, gerinant jų žinias, gebėjimus, žinias, patirtį ir savybes, pasitelkiant kokybinės sudėties gerinimo instrumentus. |
| IV. | Talentų karjeros planavimo ir skatinimo bei motyvavimo stygius. | 6. Efektyvinti talentų karjeros planavimą, skatinant talentų rotaciją pagal jų gebėjimų atitiktį naujoms pareigoms. 7. Didinti talentų motyvaciją, skatinant juos suderintu skatinimo ir motyvavimo priemonių rinkiniu. |
| | Talentų išėjimas dirbti į kitas organizacijas dėl motyvacijos stokos. | |
| V. | Vadovų kaita ir konkurencija tarp vadovų. | 8. Didinti vadovų įsitraukimą į talentų valdymo sistemos projektavimą ir įgyvendinimą. 9. Stiprinti komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį. |
| VI. | Per didelė biurokratija ir talentų laisvės suvaržymas. | 10. Mažinti biurokratiją. 11. Daugiau laisvės suteikti talentams. |
| VII. | Talentų valdymo finansavimo stygius. | 12. Didinti talentų valdymo sistemos finansavimą. |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu ir anketinės apklausos duomenis.

Tikėtina, kad įgyvendinus siūlomus sprendimus, talentų valdymas banke taptų efektyvia sistema, pamažu evoliucionuojančia į vieningą talentų valdymo ir ŽIV sistemą (ketvirta stadija). Banko talentų valdymo tobulinimo veiksmų programos vertė yra tame, kad ši programa pagrįsta realiais tyrimo rezultatais, todėl turi praktinį taikomumą ir gali būti sėkmingai pritaikyta praktinėje banko veikloje, siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo.

IŠVADOS

Atlikus talentų valdymo organizacijoje teorinių ir praktinių įžvalgų analizę, taip pat ištyrus talentų valdymo įgyvendinimą konkrečioje organizacijoje, galima suformuluoti šias **išvadas**:

1. Mokslinių šaltinių analizė parodė, kad šiuolaikinės organizacijos, norėdamos strategiškai valdyti žmogiškuosius išteklius, turi naudoti modernias ir inovatyvias ŽIV veiklas, viena iš jų – talentų valdymas. Talentų valdymas yra integruotas sisteminio pobūdžio ŽIV procesų, praktikų, programų rinkinys. Talentų valdymas svarbus tuo, kad orientuotas į talentų identifikavimą ir jų gabumų optimalų panaudojimą organizacijoms tikslams įgyvendinti. Talentų valdymo proceso diegimas ir įgyvendinimas organizacijoje reikalauja suderinto sisteminio požiūrio, akcentuojančio talentų valdymą kaip sistemą, o ne kaip fragmentinį atskirų veiklų rinkinį.
2. Talentų valdymo sistema – tai talentų valdymo sistemą sudarančių elementų visuma, susidedanti iš šių pagrindinių elementų: *talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas*.
3. Evoliuciniu požiūriu talentų valdymas gali pereiti šias stadijas: *žmogiškųjų išteklių sistemos branduolys → automatizuoti ŽIV procesai → integruota ŽIV sistema ir talentų valdymo sistemos apraiškos → vieninga talentų valdymo sistema ir procesai*. Kitaip tariant, personalo vadyba transformuojasi į talentų valdymą pereidama šį virsmą: *personalo vadyba → strateginis ŽIV → talentų valdymas*. Iš to galima spręsti, kad talentų valdymas yra ŽIV sistemų evoliucijos padarinys.
4. Ištyrus banko personalo vadybos specialistų ir vadovų bei darbuotojų požiūrį į talentų valdymą, bei palyginus tyrimo dalyvių nuomones, nustatyta, kad banke vyrauja teigiamas požiūris į talentų valdymą. Šis požiūris banke yra paremtas inovatyvia talentų valdymo koncepcija, kai darbuotojai traktuojami, kaip potencialūs talentai, kurių gabumus reikia mokėti pritaikyti tam tikroje darbo vietoje ir pareigose.
5. Apklausoje metu talentų valdymo įgyvendinimo rezultatus prasčiau įvertino tie darbuotojai, kurie nedalyvavo talentų valdymo programose, lyginant su dalyvavusiais šiose programose. Tai rodo, kad darbuotojų įtraukimas į talentų valdymo sistemos programų įgyvendinimą yra tikslingas, siekiant geresnių talentų valdymo įgyvendinimo rezultatų.
6. Įgyvendinant talentų valdymą, personalo vadybos specialistų ir vadovų nuomone, banke taikomos tokios pagrindinės priemonės, kaip vadovų ugdymas, talentų apžvalgos susitikimai, talentų mokykla ir talentų ugdymo programos. Įsigilinus į kiekybinio tyrimo dalyvių

atsakymus, pastebėta, kad daugiausia respondentų paminėjo koučingą/ mentorystę, lyderių mokymo ir ugdymo programas, talentų valdymo programas ir 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodą. Galima daryti išvadą, jog talentų valdymo įgyvendinimas banke paremtas įvairių priemonių taikymu ir derinimu tarpusavyje.

7. Egzistuoja sisteminio požiūrio į talentų valdymą stoka. Dauguma tiriamųjų nurodė, kad talentų valdymas banke yra įgyvendinamas iš dalies (kiekybinio tyrimo duomenys). Dalis subjektų manė, kad talentų valdymas yra nevisiškai grindžiamas sisteminiu požiūriu banke (kokybinio tyrimo duomenys). Be to, anketinė apklausa atskleidė, kad mažiausiai bankui būdingas įgyvendinimo efektyvumo kriterijus yra sisteminis požiūris į talentų valdymą.
8. Talentų valdymas dar nėra pasiekęs aukščiausios evoliucijos stadijos, kurioje egzistuotų vieninga talentų ir ŽIV sistema bei procesai. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad pusė apklaustųjų manė, kad tiriamoje organizacijoje galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraiškų. Tai gali būti siejama su banko patirties stoka, nes penktadalis tiriamųjų nurodė, kad banke trūksta talentų valdymo patirties. Interviu dalyviai dažniausiai manė, kad talentų valdymas yra augimo stadijoje, o šios sistemos efektyvumas tėra vidutinis.
9. Egzistuoja talentų valdymo subjektų kokybinės sudėties stoka – kai kurie interviu dalyviai išreiškė talentų valdymo subjektų žinių, gebėjimų, kompetencijų, patirties ir savybių stoką arba tobulinimo poreikį (kokybinio tyrimo duomenys). Nedidelė dalis respondentų nurodė, kad banke yra stokojama atsakingų subjektų kompetencijos, žinių ir įgūdžių (kiekybinio tyrimo duomenys).
10. Egzistuoja talentų karjeros planavimo ir skatinimo bei motyvavimo stygius. Penktadalis respondentų nurodė, kad banke taikomos netinkamos arba stokojama elemento įgyvendinimo priemonių, instrumentų, būdų ir metodų (kiekybinio tyrimo duomenys). Kokybinio tyrimo dalyviai taip pat išskyrė minėtas veiklas, kaip silpnąsias talentų valdymo sistemos vietas. Tiriamųjų nuomone, dėl motyvacijos stygiaus kai kurie talentai išeina dirbti į kitas organizacijas.
11. Pastebimas talentų valdymo programų nesuderinamumas su darbu. Talentų programos įvertinimas pagal šį kriterijų tebuvo 2,50 balo, arba pats mažiausias iš visų, o tai rodo, kad talentų valdymo programos nepakankamai suderintos su darbuotojų atliekamu darbu (kiekybinio tyrimo duomenys).
12. Išskiriama didelė vadovų kaita ir konkurencija tarp vadovų. Ši priežastis buvo nurodyta interviu metu, o kiekybinio tyrimo metu buvo tik patvirtina, nes beveik penktadalis respondentų pažymėjo, kad banke vyrauja netinkamas vadovų požiūris, žema kompetencija ir menkas įsitraukimas.

PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į identifikuotas problemas, buvo sudaryta banko talentų valdymo tobulinimo veiksmų programa, kurioje **siūloma**:

1. Personalo specialistams ir vadovams siūloma gilinti patirtį sisteminio valdymo srityje, į talentų valdymą žvelgiant ne kaip į atskiras priemones, o jų visumą, t.y. sistemą.
2. Personalo specialistams ir vadovams siūloma išlaikyti atliktų darbų tęstinumą, kad talentų valdymas galėtų evoliucionuoti ir progresuoti toliau, bei labiau integruoti talentų valdymą į ŽIV procesus. Tam reikėtų pasitelkti pavyzdžių iš pažengusių talentų valdymo srityje organizacijų analizę ir perėmimą, samdyti profesionalius konsultantus iš šalies.
3. Personalo specialistams ir vadovams siūloma palaikyti nuolatinį visų talentų valdymo sistemos elementų tobulinimą. Tam reikėtų naudoti sisteminio pobūdžio tyrimus (kiekybinius – apklausas, kokybinius – interviu, fokusuotos grupės diskusijas – ir jų derinius).
4. Personalo specialistams ir vadovams siūloma tobulinti savo žinias, gebėjimus, žinias, patirtį ir savybes, pasitelkiant kokybinės sudėties gerinimo instrumentus – dalyvaujant atitinkamo profilio kursuose, seminaruose, konferencijose, vidiniuose mokymuose, išorinėse konsultacijose.
5. Personalo specialistams ir vadovams siūloma efektyvinti talentų karjeros planavimą, skatinant talentų rotaciją pagal jų gebėjimų atitiktį naujoms pareigoms. Šiuo atveju siūloma ne tik naudoti talentų rotaciją, bet ir sudarinėti išankstinius individualius bei kolektyvinius talentų karjeros planus. Taip pat reikėtų nuolat atlikti talentų lūkesčių dėl karjeros tyrimus (kiekybinius, kokybinius ir jų derinius).
6. Personalo specialistams ir vadovams siūloma didinti talentų motyvaciją, skatinant juos suderintu skatinimo ir motyvavimo priemonių rinkiniu. Rekomenduojamos tokios priemonės, kaip materialios (darbo užmokestis, premijos, finansuojamos išvykos ir kt.) ir nematerialios (pagyrimai, garbės lentos, įvairios lengvatos ir kt.) skatinimo priemonės; diferencijuota premijų sistema pagal talentų veiklos rezultatus. Taip pat reikėtų nuolat atlikti talentų lūkesčių dėl motyvavimo priemonių tyrimus (kiekybinius, kokybinius ir jų derinius).
7. Vadovams siūloma didinti savo ir kitų vadovujančias pareigas užimančių asmenų įsitraukimą į talentų valdymo projektavimą ir įgyvendinimą, taip pat stiprinti komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį. Reikėtų taikyti tokias siūlymo įgyvendinimo priemones, kaip vadovų įsitraukimas; komunikacija, pagrįsta grįžtamoju ryšiu; premijavimas už gerus talentų valdymo projektavimo ir įgyvendinimo rezultatus.
8. Personalo specialistams ir vadovams siūloma ieškoti būdų, kaip mažinti biurokratiją ir daugiau laisvės suteikti talentams. Reikalingas ne tik biurokratinių procesų slopinimas ir talentų laisvės ribų praplėtimas, bet ir mažesnė kontrolė bei talentų kūrybiškumo psichologinis skatinimas.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Ruibytė L., Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys, *Vadybos teorija ir studijos*, Nr. 5(24), 2010, p. 6-14.
2. Ashton Ch., Morton L., Managing talent for competitive advantage. Taking a systemic approach to talent management, *Strategic human resources review*, Vol. 4, Issue 5, 2005, p. 28-31.
3. Barkema H., Baum J., Mannix E., Management challenges in a new time, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, 2002, p. 916-980.
4. Bersin J., *Talent Management What is it? Why now?*, 2006. Prieiga per internetą: <<http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>>, (žiūrėta 2013 06 01).
5. Bitinas B., *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius, Kronta, 2006, 228 p.
6. Bitinas B., et al., *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*, Klaipėda: Mykolo Romerio universitetas, 2008, 303 p.
7. Bilevičienė T., Jonušauskas S., *Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose*, Vilnius: MRU, 2013, 293 p.
8. Cappelli P., Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard business review*, No. 3, 2008, p. 1-9.
9. Chapman D., Uggerlev K., Carroll S., Piasentin K, Jones D., Applicant attraction to organizations and job choice : a meta- analytic review of the correlates of recruiting outcomes, *Journal of applied psychology*, Vol. 90, 2005, p. 928-944.
10. Cheese P., Thomas R. J., Craig E., *The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London and Philadelphia: Kogan Page, 2008, 288 p.
11. Chlivickas E., Papšienė P., Papšys A., Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai, *Verslas, vadyba ir studijos*, Nr. 1, 2009, p. 51-65.
12. Church A. H., Engagement is in the Eye of the Beholder Understanding Differences in the OD vs. Talent Management Mindset, *OD practitioner*, Vol. 45, No. 2, 2013, p. 42-49.
13. Cohen D. S., *The Talent Edge. A Behaviors Approach to Hiring, Developing, and Keeping Top Performers*, John Willey & Sons, 2001, 224 p.
14. Čekanavičius V., Murauskas G., *Statistika ir jos taikymai*, Vilnius: TEV, 2006, 240 p.
15. Dikčius V., *Anketos sudarymo principai*, Vilnius, 2011, 84 p.
16. *Banko vidiniai duomenys*, 2013-2014.
17. Gintalas A., Metodologijos ir metodo samprata, *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 3(3), 2011, p. 983-996.
18. Golafshani N., Understanding reliability and validity in qualitative research, *The Qualitative Report*, Ontario: University of Toronto (N. S. University o. Document Number), 2003, p. 18-36.
19. Hale R., Whitlam P., *Efektyvus veiklos valdymas*, Vilnius: Vaga, 2009, 272 p.

20. Held D, McGrew A., Goldblatt D., Perraton J., *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, 2nd edition, Cambridge: Polity, 2002, 606 p.
21. Hughes J. C., Rog E., A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 7, 2008, p. 743-757.
22. Hussein A., The use of Triangulation in Social Sciences Research: Can qualitative and quantitative methods be combined?, *Journal of Comparative Social Work*, Vol. 1, 2009, p. 312-323.
23. Yaqub B., Khan M. A., The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness, *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 5, No. 1, 2011, p. 57-66.
24. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Kaunas, JUDEX leidykla, 2002, 143 p.
25. Leonavičienė T., *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*, Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2007, 125 p.
26. *Lifelong Learning Programme: People on Work Empowerment Resources. Talentų valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse*, 2012. Prieiga per internetą: <http://power4tourism.eu/doc/POWER_article_Lt.pdf>, (žiūrėta 2013-05-28).
27. Liutvinė V., *Kaip valdyti talentingus darbuotojus*, 2009. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=b5845345-f8dc-4bf0-84c9-1a0032337bf3>>, (žiūrėta 2013 05 29).
28. Luobikienė I., *Sociologinių tyrimų metodika*, Kaunas: Technologija, 2006, 121 p.
29. Mičiulienė, R., *Mokslinio tyrimo pagrindai edukologijoje*, 2012. Prieiga per internetą: <http://www.asu.lt/nm/failai/MT_pagrindai_edukologijoje/>, (žiūrėta 2014 02 07).
30. Mazūras R., *Kas yra talentas?*, 2012. Prieiga per internetą: <<http://pilietis.delfi.lt/voxpopuli/kas-yra-talentas.d?id=60148575#ixzz2UPpiz9nT>>, (žiūrėta 2013 05 26).
31. McDonnell A., Lamare R., Gunnigle P., Lavelle J., Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises, *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 2, 2010, p. 150-160.
32. Merkys G., *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*, Šiauliai, ŠPI, 1995, 114 p.
33. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 2001, 240 p.
34. Morkevičius V., Terra incognita: kiekybinė viešosios politikos diskurso turinio analizė, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 11, 2005, p. 74-85.
35. Nausėdienė I., Tyrimų duomenų rinkimo metodai: kiekybiniai, kokybiniai ir jų deriniai, *Marketingas*, Nr. 2, 2005, p. 37-41.
36. Pietaris D., Žaltkovski A., Žebrauskas M., „Talentų karta“ – naujas įrankis verslui, 2014. Prieiga per internetą: <<http://www.bznstart.lt/verslas/verslo-gidas/1443/Talentu-karta-naujas-irankis-verslui>>, (žiūrėta 2014 02 19).
37. *Psichologijos žodynas*, Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993, 386 p.

38. Pukėnas K., *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*, Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2009, 93 p.
39. PwC: *Talentingiausių darbuotojų išlaikymas – didžiausias prioritetas vadovų tarpe*, 2011. Prieiga per internetą: <<http://www.teisesforumas.lt/index.php/nuomone-apie/1745-talentingiausij-darbuotoj-ilai-kymas-didiausias-prioritetas-vadov-tarpe.html>>, (žiūrėta 2013 05 27).
40. PwC *Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника*, 2013. Prieiga per internetą: <http://www.pwc.ru/en_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf>, (žiūrėta 2013 06 03).
41. Reilly P., Identifying the Right Course for Talent Management, *Public Personnel Management*, Vol. 37, No. 4, 2008, p. 381-389.
42. Reimeris R., Kūrybinių centrų identitetas: strateginio valdymo ir komunikaciniai aspektai, *Santalka*, Nr. 1(20), 2012, p. 61-69.
43. Roberts J., *Moderni firma*, Vilnius: Vaga, 2006, 303 p.
44. Robson C., *Real World Research* (2nd ed.), Oxford: Blackwell Publishers, 2002, 312 p.
45. Salacuse J. W., *Leading Leaders: How to Manage Smart, Talented, Rich, and Powerful People*, Amacom, United States, 2006, 112 p.
46. Savanevičienė A., Girdauskienė L., Juciūtė R., *Kaip per darbo pokalbį atpažinti tikruosius talentus ir nepasirinkti „kelmų“?*, 2012. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/gyvenimas/karjera/kaip-per-darbo-pokalbi-atpazinti-tikruosius-talentus-ir-nepasirinkti-kelmu.d?id=59040725#ixzz2qBeyiOUs>>, (žiūrėta 2014 01 12).
47. Sears D., *Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*. John Willey & Sons, 2003, 257 p.
48. Seilius A., Šimanskienė L., Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris, *Verslas: teorija ir praktika*, VII tomas, Nr. 4, 2006, p. 213-221.
49. Senthilkumar K., Talent Management: The Key to Organizational Success, *Industrial Engineering Letters*, Vol. 1, No. 2, 2011, p. 26-41.
50. Silzer R., Dowell B. E., *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010, 928 p.
51. Shrimali H., Gidwani B., Role of talent management in sustainable competitive advantage: rising to meet business challenge, *Pacific Business Review International*, Vol. 4(3), 2012, p. 29-33.
52. Skaržauskienė A., *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*, daktaro disertacija, – Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2008, 196 lap.
53. Smilansky J., *Developing executive talent. Best Practices from Global Leaders*, Jossey Bass, A Wiley Imprint, 2007, 332 p.
54. Spicer N., *Combining qualitative and quantitative methods* (2nd ed.), Los Angeles: Sage Publications, 2004, 512 p.

55. Staniulienė S., Modernių organizacinių struktūrų projektavimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 34, 2005, p. 193-205.
56. Stankevičienė A., Liučvaitienė A., Volungevičienė D., Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokyti, *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 3(9), 2008, p. 199-209.
57. Stripeikis O., Ramanauskas J., Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 1(25), 2011, p. 224-230.
58. Šavareikienė D., Maksevičius A., Motyvuotas žmogiškųjų išteklių lojalumo ugdymas UAB „Philip Morris Lietuva“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(8), 2007, p. 263-269.
59. *Talent management: understanding the dimensions*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2006, 26 p.
60. *The Future of Talent Management. Four stages of evolution*, Taleo Research, 2008, 38 p.
61. Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius, 2003, 628 p.
62. Vladescu A., The Possibility of implementing talent management in the public sector, *Management & Marketing*, Vol. 7(2), 2012, p. 351-362.
63. Zakarevičius P., Modernios organizacijos bruožai, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 64, 2012, p. 135-144.
64. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T., *Organizacijų vystymosi paradigma*, Kaunas: VDU, 2004, 512 p.
65. Žaptorius J., Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija*, Nr. 4(18), 2007, p. 105-117.
66. Žitkus L., Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 37, 2006, p. 185-198.
67. Žukauskienė A., *Kai norisi dirbti net už kefyra ar bandelę*, 2011. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=8cd459c3-73e4-48e8-ac8b-1238c80f7c21>>, (žiūrėta 2014 02 19).
68. Žukauskienė A., *Talentių paieška įmonėje*, 2012. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/verslas/verslas/talentu-paieska-imoneje.d?id=58663323>>, (žiūrėta 2014 02 19).
69. Župerkienė E., Župerka A., Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai, *Vadybos mokslas ir studijos*, Nr. 1(20), 2010, p. 182-191.
70. Wellins R. S., Smith A. B., Erker S., Nine best practises for effective talent management, *Development Dimensions International*, 2009. Prieiga per internetą: <http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf>, (žiūrėta 2013 06 02).
71. Бабкина О. Ю., Управление талантами как одно из приоритетных направлений развития современного менеджмента, *Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. Вступление. Путь в науку*, № 4, 2012, с. 10-15.

72. Голубецкая Н. П., *Инновационный менеджмент логистических систем*, Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010, 218 с.
73. Евтодиева Т. Е., Методические аспекты формирования логистических систем, *Известия Алтайского государственного университета*, № 2(1), 2012, с. 281-285.
74. Еремина И. Ю., Лавров И. И., Управление развитием менеджеров в рамках стратегий управления талантами, *Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина*, № 2, 2010, с. 152-160.
75. Косенко А. Е., Анализ новых тенденций менеджмента. Обращение к востоку, *Вестник Омского университета*, № 4, 2009, с. 117-118.
76. Никишкин В. В., Выявление талантов, *Практический маркетинг*, № 6(136), 2008, с. 37-41.
77. Носкова К. А., Управление талантами инновационной организации, *Современные научные исследования и инновации*, 2012. Prieiga per internetą: <<http://web.snauka.ru/issues/2012/12/19051>>, (žiūrėta 2013 05 28).
78. Паниотт В. И., *Качество социологической информации*, Киев: Наукова думка, 1986, 114 с.
79. Папкина Л. Л., Талантливые сотрудники: особенности кадрового менеджмента, *Менеджмент и бизнес-администрирование*, № 2, 2011 с. 177-179.
80. Сологуб А. М., Дизайн корпорации будущего, или «креатив приносит деньги», *Научные проблемы гуманитарных исследований*, № 2, 2010, с. 281-289.
81. Сологуб А. М., Управление талантливым персоналом в системе формирования конкурентных преимуществ современной организации (диалектический подход), *Научные проблемы гуманитарных исследований*, № 3, 2009, с. 94-101.
82. Сёгей Дж., Менеджмент таланта, *Методы и инструменты менеджмента (Das Management)*, № 2, 2010, с. 44-45.
83. *Управление талантами: опыт бизнеса и государства*, Ward Howell Talent Equity Institute, 2008, 68 с.
84. Ушева М. Н., Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами, *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 3(2), 2011, с. 173-178.

Stankevič K. Talentų valdymo sistema – esminis faktorius strategiškai valdant organizacijos žmogiškuosius išteklius / Magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 98 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe tiriamas talentų valdymo įgyvendinimas banke. Darbą sudaro trys pagrindinės – teorinė, metodologinė ir tiriamoji – dalys. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjama talentų valdymo samprata ir svarba šiuolaikinėje organizacijoje, aptariamos talentų valdymo sėkmingo gyvavimo prielaidos šiuolaikinėse organizacijose, identifikuojamos talentų valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajos evoliuciniu požiūriu, analizuojama talentų valdymo sistemos struktūra ir elementai, apibūdinamos esminės talentų valdymo įgyvendinimo problemos ir iššūkiai, pateikiamas teorinės dalies apibendrinimas. Metodologinėje darbo dalyje paruošiamas talentų valdymo įgyvendinimo banke tyrimo modelis, parengiama tyrimo metodika. Tiriamojoje darbo dalyje pateikiami tyrimo, atlikto banke, rezultatai, identifikuojamos probleminės sritys ir pateikiami sprendimai talentų valdymo įgyvendinimo tobulinimui tiriamoje organizacijoje. Darbo pabaigoje konstruojamos išvados ir pateikiami pasiūlymai talentų valdymui banke stiprinti.

Pagrindiniai žodžiai: talentas, talentų valdymas, talentų valdymo sistema, talentų valdymo veiklos, žmogiškųjų išteklių valdymas, sisteminis požiūris, šiuolaikinė organizacija.

Stankevic K. Talent Management System - a key factor in strategic management of human resources in the organization / Master Thesis. Head Assoc. Prof. Gr. St. R. Daciulyte - Vilnius: Mykolo Romerio University, Faculty of Management and Politics, 2014. – 98 p.

ANOTATION

Master Thesis examines implementation of Talent Management in the bank. This Paper consists of three main - theoretical, methodological and research components. Theoretical part of the paper examines the concept of the Talent Management and its significance in the modern organization, discusses assumptions of the successful life of the Talent Management in the modern organizations, identifies operating connection of Talent Management and human resources in the evolutionary point of view, analyzes structure and elements of the Talent Management System, describes key implementation problems and challenges of the Talent Management, presents summary of the theoretical part. Methodological part of the paper prepares the research model of the Talent Management implementation in the bank, prepares research methodology. Research part of the paper presents results of the study, carried out in the bank, identifies problem areas and provides solutions for the improvement of the implementation of the Talent Management in the target organization. Conclusions are constructed in the end of the paper as well as suggestions for the strengthening of the Talent Management in the bank are provided.

Key words: talent, talent management, talent management system, talent management activities, human resources management, systematic approach, modern organization.

Stankevič K. Talentų valdymo sistema – esminis faktorius strategiškai valdant organizacijos žmogiškuosius išteklius / Magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 98 p.

SANTRAUKA

Dabartinės aplinkos sąlygos, kuriomis funkcionuoja organizacijos, sparčiai kinta – intensyvėja konkurencija, spartėja globalizacijos procesai, vyksta ekonomikos integracija. Visa tai apsunkina organizacijų veiklą, nes gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, adekvačiai reaguoti į konkurentų veiklą ir kurti/išlaikyti konkurencinius pranašumus tampa esmine sėkmingos veiklos prielaida. Vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo šaltinių šiuolaikinėmis pokyčių sąlygomis yra talentų valdymas – moderni žmogiškųjų išteklių valdymo kryptis, teikianti organizacijai reikšmingų privalumų. Pažymėtina, kad Lietuvoje nėra atlikta mokslinių tyrimų, kuriais būtų įvertintas talentų valdymo įgyvendinimas, nėra analogijų, kuriomis būtų galima remtis, formuojant talentų valdymą teoriniu ir praktiniu aspektais. Tiriamoje organizacijoje taip pat nėra atlikta tyrimų. Nežinant realaus talentų valdymo efektyvumo dėl tyrimų nebuvimo, sudėtinga suvokti situaciją ir priimti adekvačius sprendimus talentų valdymui organizacijoje tobulinti. Todėl banke bus pirmą kartą atliktas talentų valdymo tyrimas, kurį šios organizacijos kontekste galima laikyti nauju reiškiniu.

Tyrimo objektas – talentų valdymo įgyvendinimas banke.

Tyrimo hipotezė – talentų valdymo įgyvendinimas banke nėra pakankamai grindžiamas sisteminiu požiūriu, yra fragmentinis ir nevisiškai suderintas.

Darbo tikslas – išnagrinėjus talentų valdymo teorinius ir praktinius aspektus, ištirti ir įvertinti talentų valdymą banke bei nustatyti jo tobulinimo galimybes.

Darbo uždaviniai: (1) išanalizuoti talentų valdymo sampratą, svarbą šiuolaikinėmis sąlygomis ir išnagrinėti sisteminį požiūrį į talentų valdymą; (2) ištirti banko personalo vadybos specialistų ir vadovų požiūrį į talentų valdymą banke bei jo ypatumus ir identifikuoti talentų valdymo tobulinimo galimybes, remiantis banko specialistų interviu; (3) nustatyti ir įvertinti banko darbuotojų požiūrį į talentų valdymą, atliekant banko darbuotojų apklausą; (4) palyginti vadovų ir personalo vadybos specialistų bei darbuotojų nuomonę dėl talentų valdymo įgyvendinimo banke; (5) išskirti talentų valdymo banke tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai: (1) mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, naudotas talentų valdymo sampratai, struktūrai ir elementams atskleisti bei rengiant tyrimo instrumentariją; (2) kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas giluminis interviu, naudotas vadovų ir personalo vadybos specialistų nuomonei dėl talentų valdymo įgyvendinimo banke ištirti, ir gautų duomenų *content* analizė; (3) kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, naudota darbuotojų nuomonei dėl talentų valdymo įgyvendinimo banke

ištirti; (4) statistinė – aprašomoji statistika naudota gautų duomenų analizei su statistinių duomenų SPSS 17.0 ir Microsoft Excel programomis.

Magistro baigiamajame darbe tiriamas talentų valdymo įgyvendinimas banke. Darbą sudaro trys pagrindinės – teorinė, metodologinė ir tiriamoji – dalys. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjama talentų valdymo samprata ir svarba šiuolaikinėje organizacijoje, aptariamos talentų valdymo sėkmingo gyvavimo prielaidos šiuolaikinėse organizacijose, identifikuojamos talentų valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajos evoliuciniu požiūriu, analizuojama talentų valdymo sistemos struktūra ir elementai, apibūdinamos esminės talentų valdymo įgyvendinimo problemos ir iššūkiai, pateikiamas teorinės dalies apibendrinimas. Metodologinėje darbo dalyje paruošiamas talentų valdymo įgyvendinimo banke tyrimo modelis, parengiama tyrimo metodika. Tiriamojoje darbo dalyje pateikiami tyrimo, atlikto banke, rezultatai, identifikuojamos probleminės sritys ir pateikiami sprendimai talentų valdymo įgyvendinimo tobulinimui tiriamoje organizacijoje. Darbo pabaigoje konstruojamos išvados ir pateikiami pasiūlymai talentų valdymui banke stiprinti.

Tyrimo rezultatai rodo, kad hipotezė pasitvirtino iš dalies. Ištyrus banko personalo vadybos specialistų ir vadovų bei darbuotojų požiūrį į talentų valdymą, bei palyginus tyrimo dalyvių nuomones, nustatyta, kad banke vyrauja teigiamas požiūris į talentų valdymą. Ištirta, kad talentų valdymo įgyvendinimas banke paremtas įvairių priemonių taikymu ir derinimu tarpusavyje. Kita vertus, egzistuoja sisteminio požiūrio į talentų valdymą stoka. Be to, talentų valdymas dar nėra pasiekęs aukščiausios evoliucijos stadijos, kurioje egzistuotų vieninga talentų ir ŽIV sistema bei procesai. Dar egzistuoja talentų valdymo subjektų kokybinės sudėties stoka, pastebimas talentų karjeros planavimo ir skatinimo bei motyvavimo stygius, talentų valdymo programų nesuderinamumas su darbu. Atsižvelgiant į identifikuotas problemas, buvo sudaryta banko talentų valdymo tobulinimo veiksmų programa. Ją įgyvendinus, bus galima turėti efektyviau funkcionuojantį talentų valdymą banke.

Stankevic K. Talent Management System - a key factor in strategic management of human resources in the organization / Master Thesis. Head Assoc. Prof. Gr. St. R. Daciulyte - Vilnius: Mykolo Romerio University, Faculty of Management and Politics, 2014. – 98 p.

SUMMARY

Current environmental conditions, under which organizations operate, are rapidly changing – competition is intensifying, globalization processes are accelerating, economic integration is going on. All these factors burden the activity of organizations, because the ability to adapt to environmental changes, adequately respond to competitors' activities and to create / maintain a competitive advantage becomes an essential assumption of the successful performance. One of the most important sources of competitive advantage in modern conditions of change is Talent Management – modern human resource management direction, which provides organization with significant advantages. It should be noted that no research was carried out in Lithuania, which could evaluate the implementation of the Talent Management; there are no analogies on which we could rely when forming Talent management in theoretical and practical aspects. Also no research studies were performed in the target organization. Without knowing the real efficiency of the Talent Management, due to lack of the research studies, it is difficult to understand the situation and to make adequate decisions for the improvement of the Talent management in the organization. Consequently, Talent Management research will be performed in the bank for the first time, which, in the context of this organization, can be considered as a new phenomenon.

The object of investigation – implementation of Talent Management in the bank.

The research hypothesis – implementation of the Talent Management in the bank is not sufficiently based on a systematic approach, is fragmentary and not fully balanced.

The goal of the paper – to investigate and to evaluate Talent Management in the bank and to determine its potential for improvement after performing the analysis of the theoretical and practical aspects of the Talent Management.

Tasks of the paper: (1) to analyze the concept of the Talent Management, its significance to the current conditions and to explore systematic approach to Talent Management; (2) to investigate the approach of the management specialists of the bank personnel and leaders to the Talent Management in the bank and its features, as well as to identify Talent Management opportunities for improvement, according to the interviews of the bank specialists; (3) to identify and evaluate the approach of the bank employees to Talent Management, when performing the survey of the bank staff; (4) to compare the opinion of the leaders and human resource management professionals, as well as employees about the implementation of Talent Management in the bank; (5) to distinguish the improvement direction of the Talent Management in the bank.

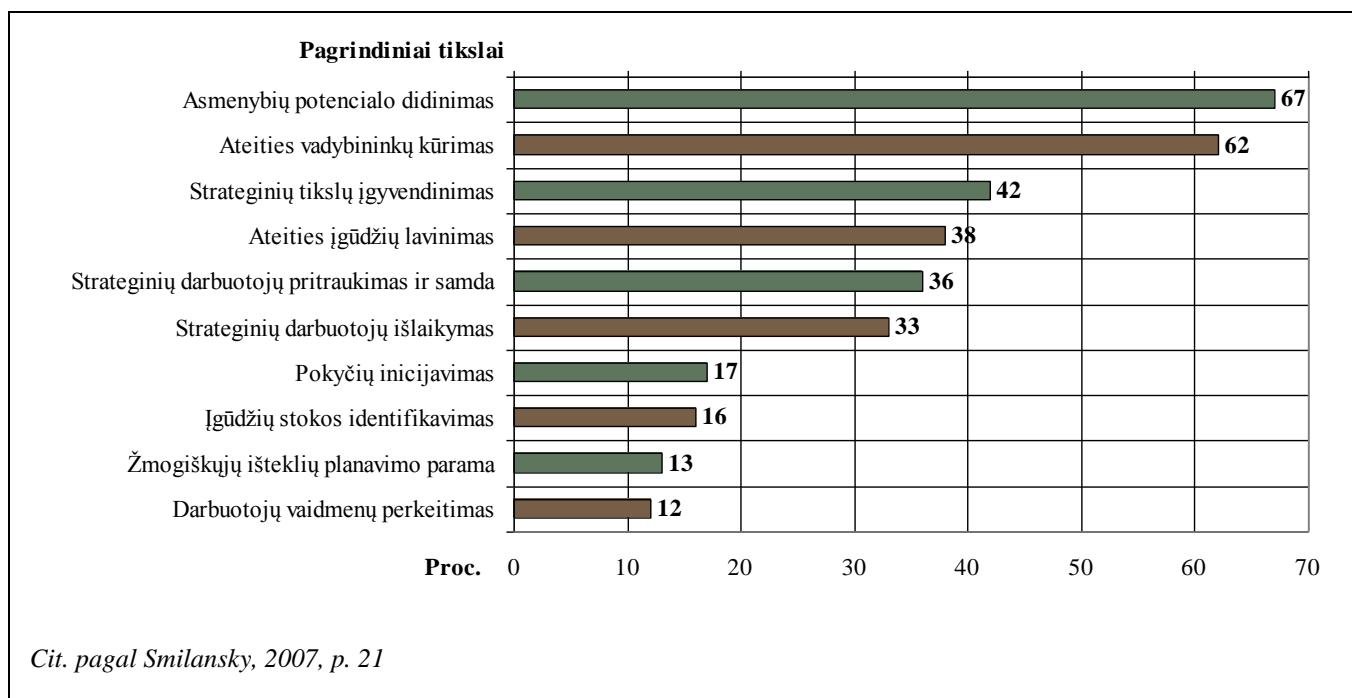
Research methods: (1) analysis of the scientific literature and organization, used to reveal the concept of the Talent Management, structure and elements and to perform research instrumentation; (2) a qualitative study - semi-structured in-depth interview, used to investigate the opinion of the leaders and personnel management specialists about the implementation of the Talent Management in bank, and content analysis of the obtained data; (3) a quantitative study - a survey, used to investigate the opinion of the workers about the implementation of the Talent Management in the bank; (4) statistics - descriptive statistics, used for the analysis of the obtained data with statistical data SPSS 17.0 and Microsoft Excel programs.

My Master Thesis examines the implementation of the Talent Management in the bank. The paper consists of three main - theoretical, methodological and research - components. Theoretical part of the paper examines the concept of the Talent Management and its significance in the modern organization; discusses assumptions of the successful life of the Talent Management in the modern organizations; identifies operating connection of Talent Management and human resources in the evolutionary point of view, analyzes structure and elements of the Talent Management System; describes key implementation problems and challenges of the talent management; presents summary of the theoretical part. Methodological part of the paper prepares the research model of the Talent Management implementation in the bank; prepares research methodology. Research part of the paper presents results of the study, carried out in the bank; identifies problem areas and provides solutions for the improvement of the implementation of the Talent Management in the target organization. Conclusions are constructed in the end of the paper as well as suggestions for the strengthening of the Talent Management in the bank are provided.

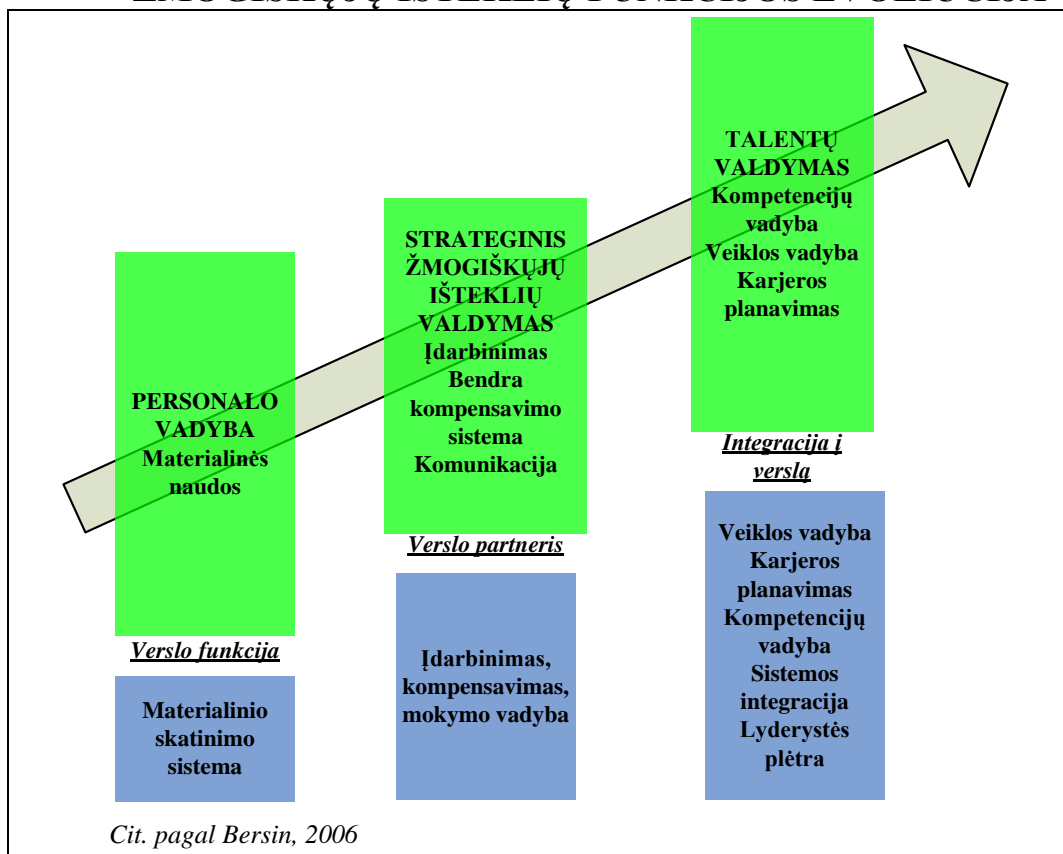
The results of the research show that hypothesis was proved partly. After the examination of the bank personnel management specialists and leaders approach to the Talent Management, as well as after the comparison of the opinions of the survey participants, it was determined, that a positive approach to Talent Management is present in the bank. It was investigated that the implementation of the Talent Management in the bank is based on the application of various tools and their coordination with each other. On the other hand, the lack of the systematic approach to the Talent Management is present. In addition, Talent Management has not yet reached the highest stage of evolution, where unified system and processes of Talents and HIV would be present. There is also a lack of qualitative composition of the Talent management entities; the shortage of talent's career planning, its promotion and motivation was noticed; incompatibility of Talent management software with work was present. According to identified problems, operational improvement program of the Talent Management of the bank was formed. With its implementation, it would be possible to have more effectively functioning Talent Management in the bank.

PRIEDAI

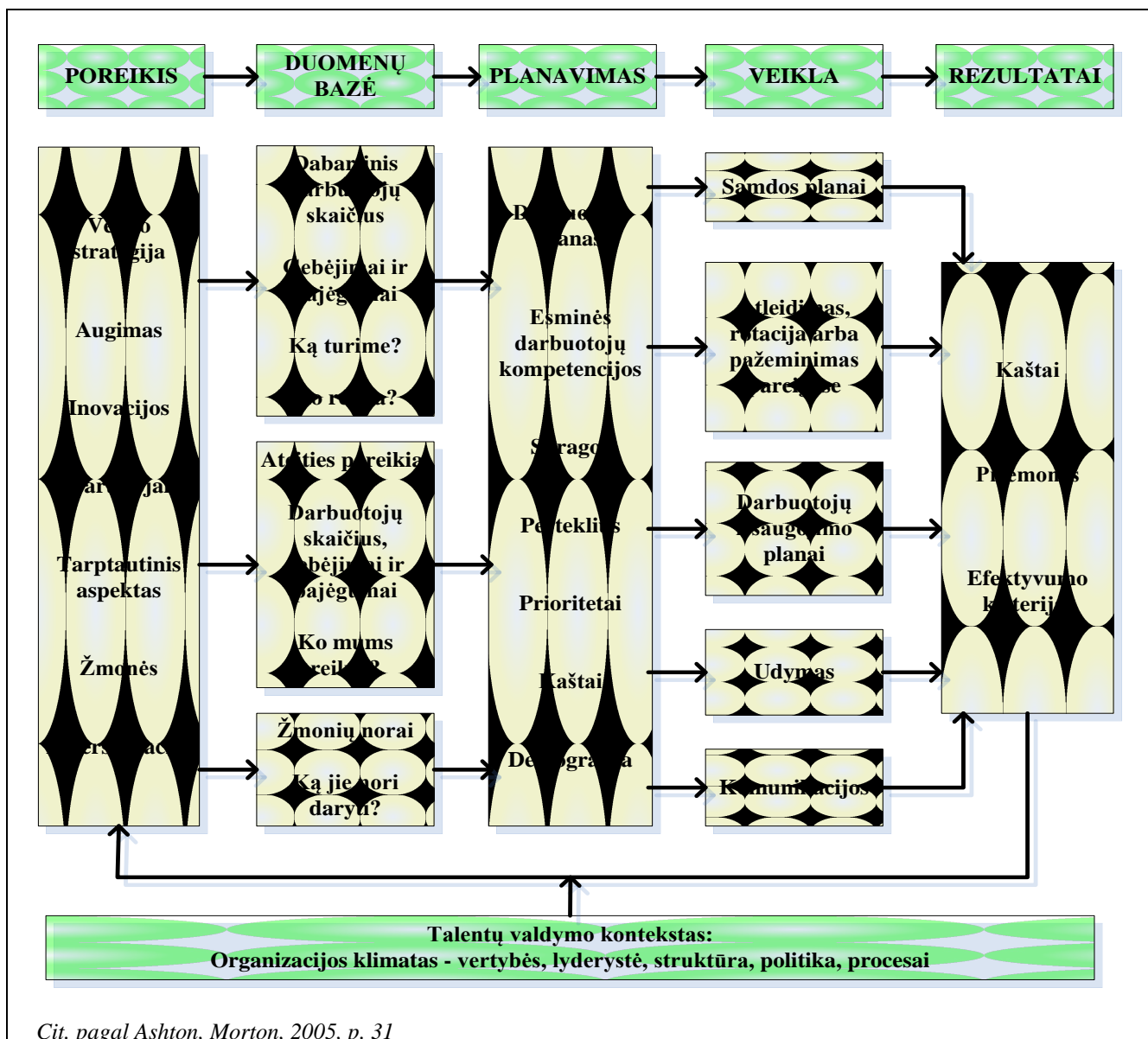
PAGRINDINIAI TALENTŲ VALDYMO TIKSLAI (CIPD tyrimo duomenimis)



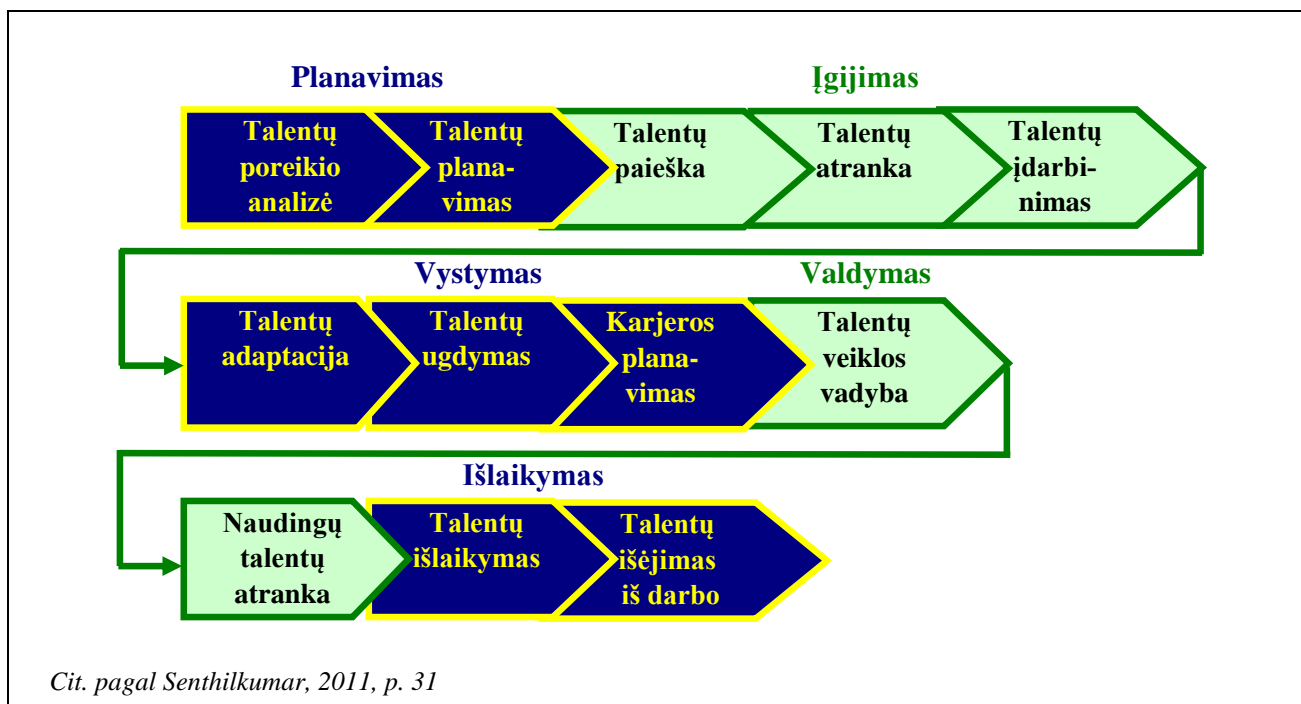
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ FUNKCIJOS EVOLIUCIJA



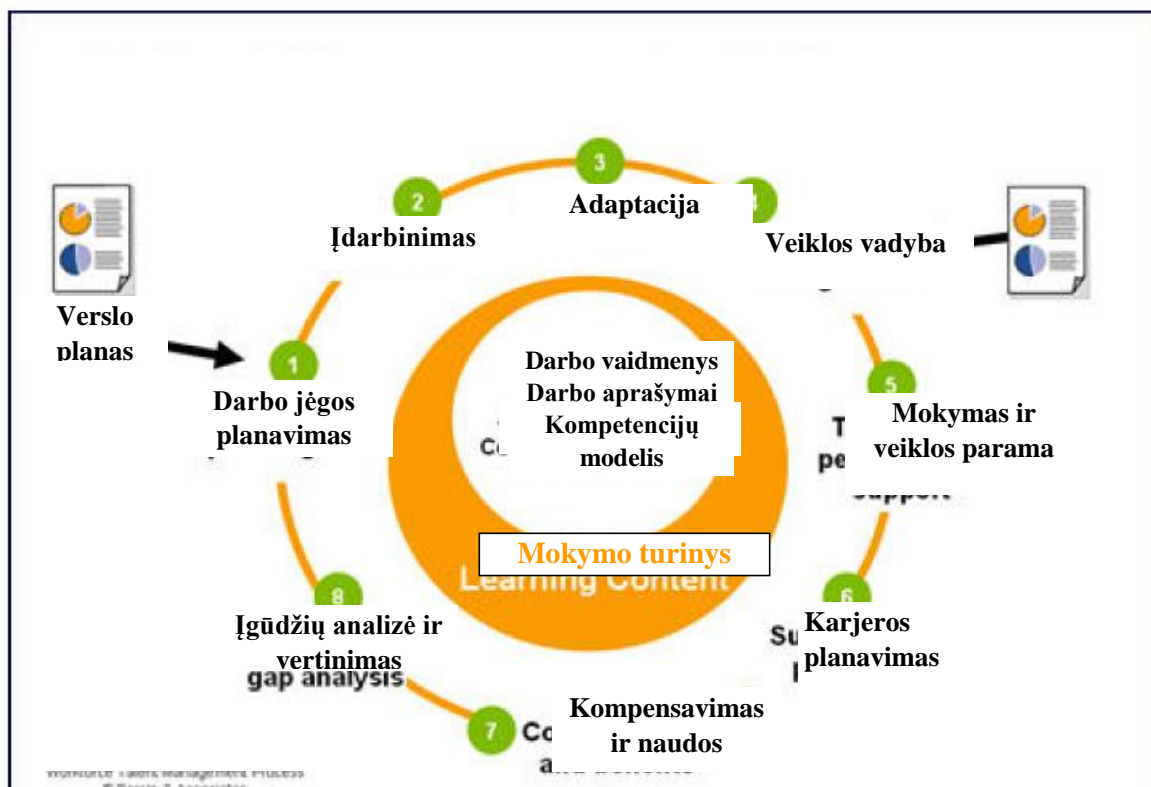
TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS STRUKTŪRA



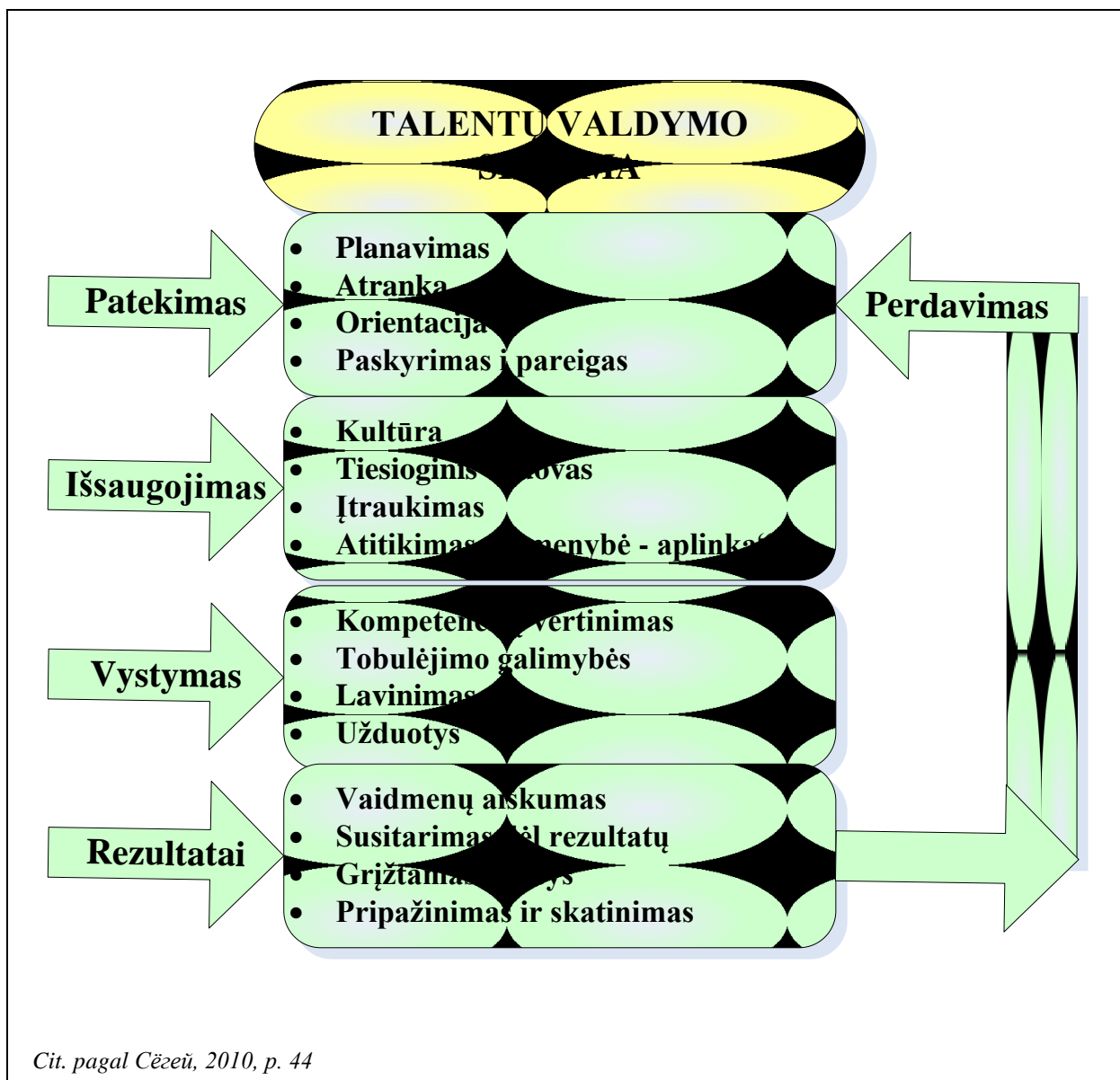
TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS PROCESAI IR STRUKTŪRA



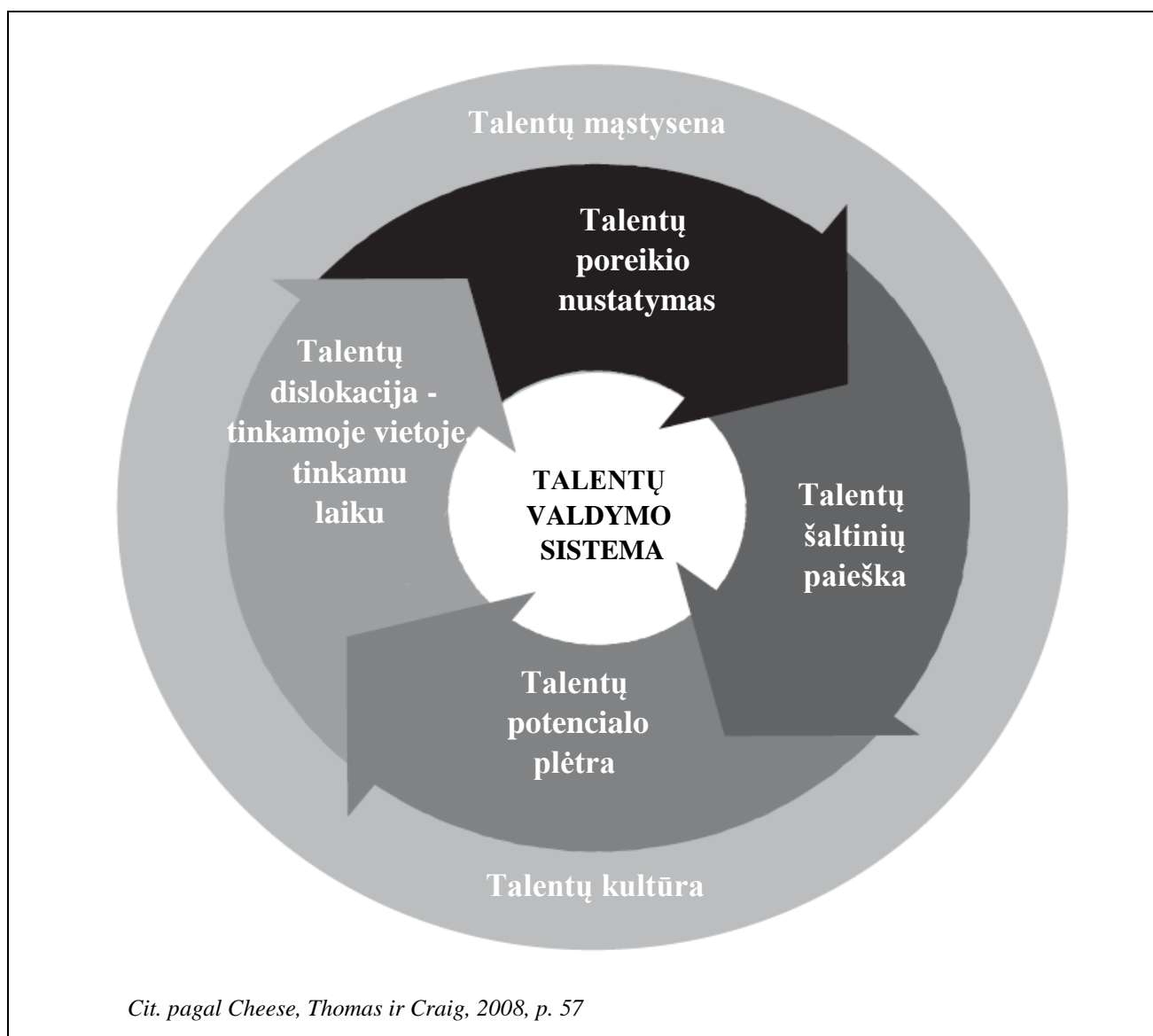
TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS STRUKTŪRA PROCESINIŲ POŽIŪRIU



TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS STRUKTŪRA



TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS MODELIS



**TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS ELEMENTŲ ANALIZĖ,
ATSIŽVELGIANT Į TALENTŲ VALDYMO EVOLIUCIJOS STADIJAS**

| Elementai | 1 stadija Žmogiškųjų išteklių sistemos branduolys | 2 stadija Automatizuoti ŽIV procesai | 3 stadija Integruota ŽIV sistema ir talentų valdymo sistemos apraiškos | 4 stadija Vieninga talentų valdymo sistema ir procesai |
|----------------------------------|---|--|---|--|
| Planavimas | Sudaromas paprastas darbo jėgos planas. | Įvertinamas talentų poreikis ir sudaromas kandidatų fondas. | Prognozuojami ištekliai ir kartinės darbo jėgos kategorijos. Įvertinamas talentų trūkumas. | Modeliuojami talentų poreikiai ir ištekliai, automatiškai įvertinami gabumai. |
| Įdarbinimas | Centralizuotas įdarbinimas žmogiškųjų išteklių skyriuje arba samdomos įdarbinimo agentūros. | Atrankos ir samdos procese dalyvauja vadovas. | Efektyvus paieškos, atrankos ir įvertinimo mechanizmas leidžia greitai atrinkti reikiamus kandidatus. | Ieškoma geriausio būdo, kaip panaudoti talentų gebėjimus. Talentų gebėjimai, kompetencijos yra apdorojami vieningoje duomenų bazėje. |
| Skatinimas ir motyvavimas | Pastovi ir kintama darbo užmokesčio dalis. | Bendra skatinimo sistema. | Siekama suderinti kompensavimo mechanizmą su veiklos rezultatais. | Tampri sąsaja tarp apmokėjimo, veiklos rezultatų ir kompetencijų. |
| Karjeros planavimas | Individualios karjeros programos. | Galimybė kilti karjeros laiptais, jeigu turimi reikiami gebėjimai. | Galimybė kilti karjeros laiptais, tobulinant tuos gebėjimus, kurių reikia karjerai pasiekti. | Sisteminis procesas, įvertinantis talentų kompetencijų atskleidimą reikiamose pareigose. |
| Ugdymas | Neformalus mokymas. | Formalus ir neformalus mokymas. | Mokymo programos, suderintos su veiklos vadyba ir karjeros galimybėmis. | Ugdymo sistema, suderinta su talentų gebėjimais, veiklos vadyba ir karjeros tikslais. |
| | Nenuosekli mentorystė. | Karjeros planavimas nėra suderintas u strateginiu planavimu. | Identifikuojami aukštą potencialą turintys darbuotojai, sudaromi jų darbo su vadovais planai. | Ilgalaikio talentų banko sudarymas ir suderinimas su mentorystės bei ugdymo programomis. |

Cit. pagal The Future of Talent Management, 2008, p. 14

INTERVIU KLAUSIMYNAS BANKO EKSPERTAMS

Gerbiamas respondente,

Šiuo metu atliekamas tyrimas, kurio tikslas – **įvertinti talentų valdymo įgyvendinimą banke**. Šis klausimynas skirtas surinkti informaciją, kaip banko personalo valdymo specialistai ir vadovai vertina tiriamą procesą. Tyrimo rezultatai padės nustatyti talentų valdymo banke privalumus ir trūkumus, leis nuspręsti dėl talentų valdymo tobulinimo galimybių. Maloniai prašome Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

1. Kas, Jūsų nuomone, yra talentų valdymas? Koks požiūris į talentų valdymą vyrauja banke?
2. Kuo talentų valdymas yra naudingas šiam bankui? Kodėl taip manote?
3. Kaip talentų valdymas įgyvendinamas šiame banke? Kokios talentų valdymo programos ir kaip taikomos banko veikloje? Kaip šių programų įgyvendinimas įtakoja tolimesnę darbuotojų karjerą ir darbo rezultatus? Kokie dar ir kaip taikomi talentų valdymo instrumentai? Įvertinkite šių instrumentų kokybę.
4. Kas ir kaip atsakingas už talentų valdymą banke? Kiek atsakingų subjektų kompetencijas, žinios, patirtis ir įgūdžiai tenkina talentų valdymo efektyvumą? Ar esamų žmogiškųjų išteklių specialistų kokybinė ir kiekybinė prasme užtenka talentų valdymui plėtoti?
5. Kokie talentų valdymo tikslai egzistuoja šiame banke? Kaip šie tikslai derinami su bendrąja žmogiškųjų išteklių strategija? Kokie yra svarbiausi talentų valdymo įgyvendinimo kriterijai?
6. Ar talentų valdymas šiame banke grindžiamas sisteminiu požiūriu? Jeigu ne, kodėl taip nėra?
7. Kurioje evoliucijos stadijoje šiuo metu egzistuoja talentų valdymas banke? Kokios tolesnės talentų valdymo evoliucijos galimybės?
8. Pagrindiniai talentų valdymo elementai yra šie: **talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas**. Kurie iš šių elementų yra realiai įgyvendinami banke? Jeigu kuris nors iš elementų nėra įgyvendinamas, kodėl?
9. Kaip banke vykdoma talentų poreikio analizė? Koks yra talentų planavimas ir paieška? Kaip vykdoma talentų atranka ir įdarbinimas?
10. Kokia talentų adaptacija banke? Kaip ugdomi talentai? Kaip planuojama talentų karjera, skatinimas ir motyvavimas? Kaip vertinama talentų veikla?
11. Kokie esminiai talentų valdymo rezultatai banke? Kiek jie tenkina išsikeltus talentų valdymo įgyvendinimo tikslus?
12. Koks talentų valdymo įgyvendinimo efektyvumas šiame banke? Aukštas, vidutinis, žemas? Kodėl taip manote?
13. Kas trukdo talentų valdymo efektyvesniam įgyvendinimui banke? Kaip šias problemas planuojama išspręsti?
14. Kokias rekomendacijas pateiktumėte talentų valdymo tobulinimui banke? Kiek šios rekomendacijos realiai įgyvendinamos tiriamo banko veikloje?

Dėkojame už atsakymus !

ANKETA BANKO DARBUOTOJAMS

Gerbiamas respondente,

Šiuo metu atliekamas tyrimas, kurio tikslas – įvertinti talentų valdymo įgyvendinimą banke. Šis klausimynas skirtas surinkti informaciją, kaip banko darbuotojai vertina tiriamą procesą. Tyrimo rezultatai padės nustatyti talentų valdymo banke privalumus ir trūkumus, leis nuspręsti dėl talentų valdymo tobulinimo galimybių.

Maloniai prašome Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

Anketa yra anoniminė. Pildydami anketą laikykitės toliau pateikiamų instrukcijų.

Esant anketos pildymo ar terminologijos neaiškumams, drąsiai klauskite šios anketos rengėjos.

Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

1. Kas, Jūsų nuomone, yra talentas?



(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)

- Žmogus, turintis ypatingų, išskirtinių gebėjimų, todėl gebantis užduotis išspręsti geriau, greičiau, efektyviau, nei paprasti žmonės.
- Organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis, pasižymintis intelektualiais ištekliais, leidžiančiais įgyvendinti pačias sudėtingiausias verslo veiklas, kurios reikalauja unikalių žinių, gebėjimų ir savybių.
- Darbuotojas, kurio gabumai, savybės ir žinios organizacijoje yra geriausiai panaudojami tam tikrai pareigybei tam tikroje darbo vietoje atlikti.
- Kita: _____

2. Ar Jūs save laikote talentu?



(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)

- Taip, esu talentas, kurio gabumai efektyviai panaudojami šiame banke.
- Taip esu talentas, bet mano gabumai nėra efektyviai panaudojami šiame banke.
- Nemanau, kad esu talentas, bet dirbu tinkamoje darbo vietoje tinkamose pareigose.
- Nemanau, kad esu talentas bei nedirbu tinkamoje darbo vietoje tinkamose pareigose.
- Kita: _____

3. Koks vyrauja požiūris į darbuotoją šiame banke?



(pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- Tai ypatingas organizacijos išteklius – kai į darbuotoją organizacijoje žiūrima, kaip į lygiavertį pridėtinės vertės kūrėją.
- Tai potencialus talentas – kai į darbuotoją žiūrima, kaip į žmogų, kurio gabumus, savybes ir žinias galima geriausiai pritaikyti tam tikrai pareigybei tam tikroje darbo vietoje atlikti.
- Tai protinė ar fizinė darbo jėga – kai į darbuotoją žiūrima, tik kaip į protinio ar fizinio darbo atlikėją.
- Tai tam tikras funkcijas atliekantis darbuotojas – kai į darbuotoją žiūrima, tik kaip į konkrečias funkcijas atliekantį darbuotoją.
- Tai neišsenkantys žmogiškieji resursai, kuriais galima neribotai disponuoti – kai į darbuotoją žiūrima, kaip į darbo jėgą, kurią galima naudoti įvairiomis jų funkcijoms atlikti ir bet kada juos pakeisti.

4. Kas, Jūsų nuomone, yra talentų valdymas?



(pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)

- Integruotas žmogiškųjų išteklių valdymo procesų, praktikų, programų rinkinys.
- Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija/sistema.
- Tinkamų žmonių įdarbinimas tinkamose vietose.
- Gebėjimas pritraukti, įdarbinti, skatinti, ugdyti ir išlaikyti darbuotojus.
- Kita: _____

5. Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti pagrindiniai talentų valdymo tikslai banke?



(galite pasirinkti kelis atsakymo variantus)

- Asmenybių potencialo didinimas.
- Ateities vadybininkų kūrimas.
- Strateginių tikslų įgyvendinimas.
- Ateities įgūdžių lavinimas.
- Strateginių darbuotojų pritraukimas ir samda.
- Strateginių darbuotojų išlaikymas.
- Pokyčių inicijavimas.
- Įgūdžių stokos identifikavimas.
- Žmogiškųjų išteklių planavimo parama.
- Darbuotojų vaidmens perkeitimas.

6. Kuo, Jūsų nuomone, talentų valdymas yra reikšmingas bankui?



(galite pasirinkti kelis atsakymo variantus)

- Padeda bankui adekvačiai ir laiku reaguoti į verslo aplinkos pokyčius dabar ir ateityje.
- Talentai yra intelektinių žinių šaltiniai.
- Talentai yra kūrybiškumo generatoriai.
- Talentai yra ateities lyderiai.
- Talentai geba greitai spręsti strateginius, ilgalaikius tikslus ir uždavinius.
- Talentai tampa sunkiausiai nukopijuojamu, todėl vertingiausiu banko konkurencinio pranašumo šaltiniu

7. Ar, Jūsų nuomone, talentų valdymas yra įgyvendinama šiame banke?



(pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- Manau, kad įgyvendinama iš esmės.
- Manau, kad įgyvendinama iš dalies.
- Nemanau, kad yra įgyvendinama.
- Nieko apie tai nežinau, nesidomėjau.
- Kita: _____

8. Kokie talentų valdymo įgyvendinimo kriterijai turėtų būti svarbiausi?



(galite pasirinkti kelis atsakymo variantus)

- Sprendimų gebėjimas tenkinti vadovų ir darbuotojų poreikius.
- Integruoti ir apjungti talentų ištekliai.
- Investicijų atsiperkamumas.
- Integracija į esamas sistemas.
- Išlaidos.
- Įgyvendinimo trukmė.
- Stabilumas.


9. Įvertinkite talentų valdymo stadiją šiame banke:



(pasirinkite vieną atsakymo variantą)


- Talentų valdymo nėra, egzistuoja tik žmogiškųjų išteklių vadyba (ŽIV).
- Egzistuoja automatizuoti ŽIV procesai.
- Galima išvysti integruotos ŽIV ir talentų valdymo sistemos apraišką.
- Egzistuoja vieninga talentų valdymo sistema ir procesai.

10. Jeigu manote, kad talentų valdymas yra įgyvendinama šiame banke, įvertinkite jos efektyvumą pagal pateiktus kriterijus:

 (kiekvieną kriterijų įvertinkite 5 balų skalėje)


| Vertinimo kriterijai | Žemas įvertinimas | ←————→ | | | Aukštas įvertinimas |
|---|-------------------|--------|---|---|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gebėjimas tenkinti darbuotojo poreikius | | | | | |
| Gebėjimas banke geriausiai panaudoti talento valdymo žinias, gabumus ir savybes | | | | | |
| Gebėjimas įdarbinti žmones tinkamose pareigose tinkamoje darbo vietoje | | | | | |
| Sisteminis požiūris į talentų valdymą | | | | | |
| Už talentų valdymą atsakingų subjektų darbo kokybė | | | | | |

11. Įvertinkite kiekvieną talentų valdymo elementą, koks jis dabar yra ir kokia jo svarba Jūsų bankui.

 (kiekvieną kriterijų įvertinkite 5 balų skalėje)


| Talentų valdymo sistemos elementas | Koks dabar yra | | | | | Kokia jo svarba bankui | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------|-----------------------------|-------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Organizuojamas 1. Neefektyviai | Organizuojamas neefektyviai | Organizuojamas patenkinamai | Organizuojamas efektyviai | Organizuojamas 1. efektyviai | Yra visai nesvarbus | Yra nesvarbus | Yra vidutiniškai svarbus | Yra svarbus | Yra 1. Svarbus |
| Talentų poreikio analizė | | | | | | | | | | |
| Talentų planavimas | | | | | | | | | | |
| Talentų paieška | | | | | | | | | | |
| Talentų atranka | | | | | | | | | | |
| Talentų įdarbinimas | | | | | | | | | | |
| Talentų adaptacija | | | | | | | | | | |
| Talentų ugdymas | | | | | | | | | | |
| Talentų karjeros planavimas | | | | | | | | | | |
| Talentų skatinimas ir motyvavimas | | | | | | | | | | |
| Talentų veiklos vertinimas | | | | | | | | | | |

12. Jeigu kuris nors sistemos elementas įgyvendinamas neefektyviai, kodėl yra taip?

 (galite pasirinkti kelis atsakymo variantus ir/arba įrašykite savo)


- Šis elementas banke praktiškai nevykdomas.
- Šis elementas netenkina darbuotojų poreikių.
- Taikomos netinkamos arba stokojama elemento įgyvendinimo priemonių, instrumentų, būdų ir metodų.
- Stokojama atsakingų subjektų kompetencijos, žinių ir įgūdžių.
- Banke trūksta talentų valdymo patirties.
- Vyrauja netinkamas vadovų požiūris, žema kompetencija ir menkas įsitraukimas, kuriant ir įgyvendinant talentų valdymo sistemą.
- Egzistuoja talentų laisvės veikti suvaržymas.
- Skiriama per mažai finansinių lėšų talentų valdymo sistemai.
- Kita: _____

13. Kokie talentų valdymo instrumentai taikomi šiame banke?

 (galite pasirinkti kelis atsakymo variantus) ir/arba įrašykite savo)


- Talentų valdymo programos.
- Dalyvavimas strateginėse iniciatyvose.
- Individualūs ugdymo planai.
- Lyderių mokymo ir ugdymo programos.
- Koučingas/mentorstė.
- 360 laipsnių grįžtamasis ryšys.
- Komandiruotės į užsienį.
- Kita: _____

14. Ar Jūs dalyvavote banko rengiamose talentų valdymo programose?

 (pasirinkite vieną atsakymo variantą)


- Taip.
- Ne.

15. Jeigu dalyvavote talentų valdymo programose, įvertinkite jas pagal įvairius kriterijus:

 (kiekvieną kriterijų įvertinkite 5 balų skalėje)

| Vertinimo kriterijai | Žemas įvertinimas | ←—————→ | | | Aukštas įvertinimas |
|---|-------------------|---------|---|---|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Programų suderinamumas su atliekamu darbu | | | | | |
| Programų rengėjų kompetencija | | | | | |
| Programų kokybė | | | | | |
| Programų trukmė | | | | | |
| Programų turinys | | | | | |
| Talentų valdymo instrumentų (koučingo, mentorstės ir kt.) integracija į programas | | | | | |
| Tolesnė įtaka karjerai ir darbo rezultatams | | | | | |

16. Įvertinkite talentų valdymo rezultatus Jūsų banke:

 (kiekvieną kriterijų įvertinkite 5 balų skalėje)

| Vertinimo kriterijai | Žemas įvertinimas | ←—————→ | | | Aukštas įvertinimas |
|---|-------------------|---------|---|---|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Talentai suteikia bankui konkurencinį pranašumą | | | | | |
| Talentai nuolat ugdomi ir tobulėja | | | | | |
| Talentai išauginami banko viduje | | | | | |
| Darbuotojų gabumai geriausiai panaudojami tinkamose pareigose tinkamoje darbo vietoje | | | | | |
| Aukštas darbuotojų pasitenkinimas darbu | | | | | |
| Didesnis darbuotojų lojalumas | | | | | |
| Aukšta darbuotojų kompetencija | | | | | |

17. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

18. Jūsų amžius:

- iki 25 m.
- 25 – 40 m.
- 41 – 50 m.
- virš 50 m.

19. Jūsų išsilavinimas:

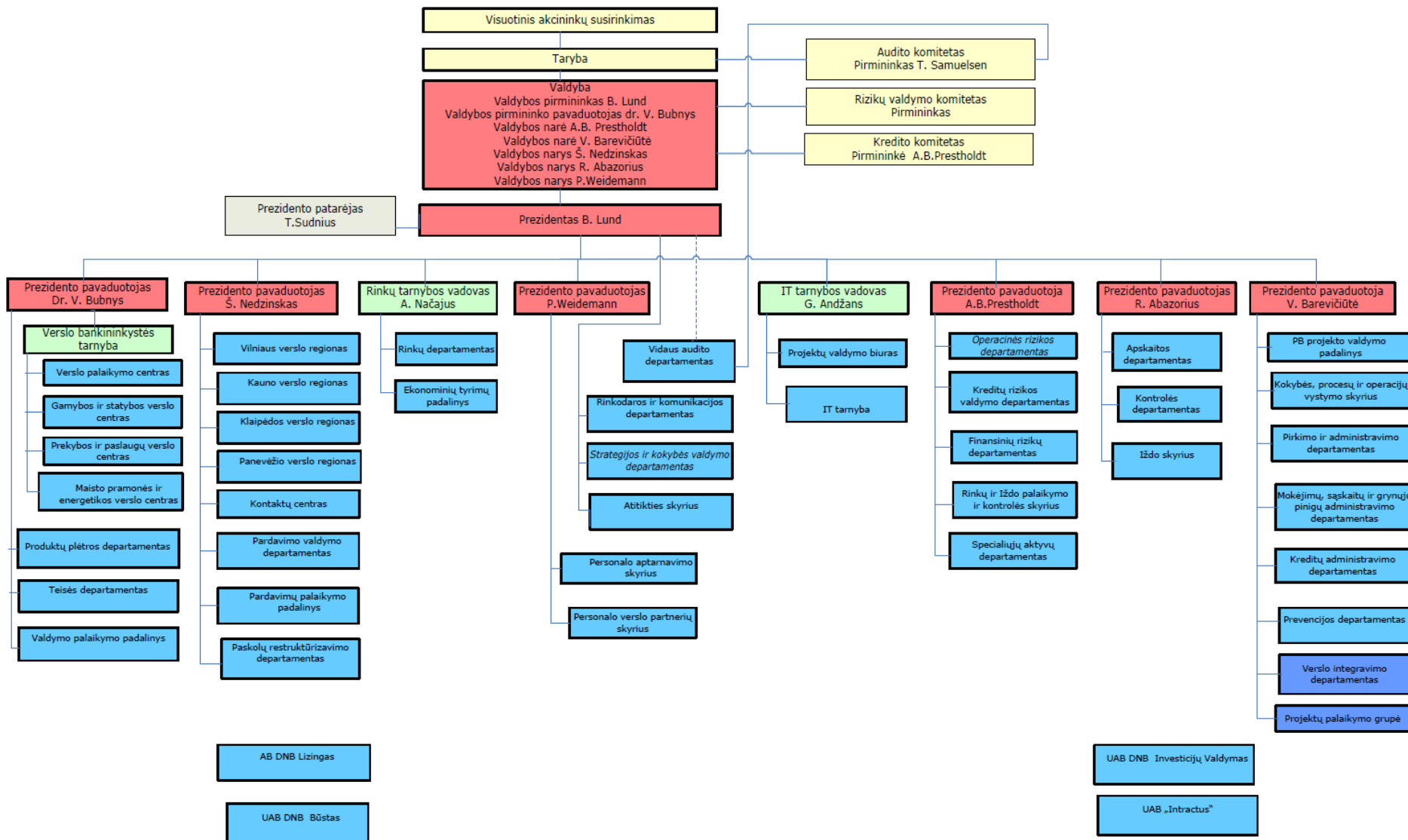
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Turite mokslinį laipsnį

20. Jūsų darbo stažas banke:

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų
- Nuo 10 iki 15 metų
- 15 ir daugiau metų

Dėkojame už atsakymus !

BANKO GRUPĖS ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA (2013 01 01)



**PUSIAU STANDARTIZUOTO INTERVIU TURINIO ANALIZĖS PAGALBA IDENTIFIKUOTOS
KATEGORIJOS, SUBKATEGORIJOS IR TEIGINIAI (N=9)**

| Kategorijos | Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai | Pasikartojančių teiginių skaičius | Informanto kodinis pavadinimas | |
|---|---------------------------------|---|--|---|--------------------------------|----|
| I. TALENTŲ VALDYMO KONCEPCIJA, POŽIŪRIS Į TALENTŲ VALDYMĄ BANKE IR REIŠMIN-GUMAS | Talentų valdymo samprata | Nuosekli sistema, procesas, planas ar programa | 1. Talentų valdymas tai yra nuosekli ir sisteminga sistema, galbūt planas ar programa, kurioje talentingi darbuotojai yra ugdomi naudojant įvairias mokymosi praktikas, kad ateityje sugebėtų dar geriau valdyti pokyčius, prisitaikyti prie vis kintančios aplinkos, reikalavimų. | 1 | I1 | |
| | | | 2. Tai taip reiškia naujų darbuotojų atranką su tikslu įžvelgti potencialą, atitinkantį verslo poreikius. | 1 | I2 | |
| | | | 3. Tai nuolatinis darbas susijęs su talentingų darbuotojų identifikavimu, atranka, ugdymu ir išlaikymu. | 1 | I8 | |
| | | | 4. Veikiausiai tai procesas, veikla, kurioje talentingi žmonės yra ugdomi... | 1 | I9 | |
| | | Veiklos tęstinumo būdas ar veiksmas | 5. Talentų valdymas yra būdas užsitikrinti veiklos, vadovavimo tęstinumą. | 1 | I2 | |
| | | | 6. Tai taip pat reiškia veiksmą, kuomet nustatoma, kokios yra pačios būtiniausios verslo plėtrai ir rinkai kompetencijos, jų plėtra per žmones, kurie turi potencialo jas įgyti arba jau jų turi. | 1 | I4 | |
| | | Gebėjimas išnaudoti talentingų darbuotojų potencialą | 7. Kaip vadovui, man ši sąvoka siejasi su sugebėjimu tinkamai išnaudoti talentingų darbuotojų žinias, kompetencijas. Žinoti, kaip panaudoti jų potencialą strateginių tikslų pasiekimams, probleminėms situacijoms spręsti. Iš esmės, talentus valdyti nėra paprasta. | 1 | I2 | |
| | | | 8. Veikiausiai tai procesas, veikla, kurioje talentingi žmonės yra ugdomi, atskleidžiamas jų potencialas, bet taip pat jie yra kontroliuojami, nuolat stebimi ir vertinami. Iš tokių darbuotojų juk visą laiką nori ir tikiesi gauti vis didesnę, geresnę rezultatą. | 1 | I7 | |
| | | | 9. Talentai yra labai išskirtiniai darbuotojai savo požiūriu, logika, kompetencija. Sugebėjimą jiems užtikrinti geras darbo sąlygas, kuo daugiau laisvės, jų poreikius atitinkančius mokymus, nuolatinį ugdymą – ir vadinčiau talentų valdymu. | 1 | I3 | |
| | | | 10. Tai organizacijos sugebėjimas vadovauti talentingiems darbuotojams. | 1 | I7 | |
| | | | 11. Talentų valdymas gali egzistuoti tik inovatyvioje organizacijoje arba tarptautinėje, kur apskritai yra teikiamas didelis dėmesys žmogiškiesiems ištekliams, kai į juos ne tik žiūrima, kaip į svarbiausią organizacijos turtą, bet ir egzistuoja efektyvi sistema, kuri užtikrina talentingų darbuotojų išlaikymą ir ugdymą. | 1 | I7 | |
| | | Talentų samprata | Stiprus asmenys | 12. Aš teigčiau, kad tai 100 proc., menas, kuris reikalauja daug žinių ir sugebėjimų iš kiekvieno vadovo, kuris nori suburti profesionalių darbuotojų komandą – svajonių komandą. Tokioje komandoje darbuotojai nuolat yra ugdomi, manau, turi būti skiriamas ypatingas dėmesys tokių talentingų darbuotojų išlaikymui. Todėl talentų valdymą galėčiau pavadinti „menišku procesu“. | 1 | I6 |
| | Išskirtiniai darbuotojai | | | 13. Tai pakankamai stiprus asmuo, dažnai prieštaraujantis nusistovėjusioms normoms, protokolams, tokiems darbuotojams visada stengiuosi suteikti kuo daugiau laisvės veikti ir kurti, žinoma, jeigu jais pasitikiu...) | 1 | I3 |
| | | | | 14. Talentai yra labai išskirtiniai darbuotojai savo požiūriu, logika, kompetencija. | 1 | I6 |
| | | | 15. Talentai sugeba generuoti naujas idėjas, perspektyvas, „nestandartiškai“ spręsti įvairias problemas, jie nebijo sudėtingų situacijų. | 1 | I7 | |

| | | | | | |
|--|---|--|---|---|----|
| I. TALENTŲ VALDYMO KONCEPCIJA, POŽIŪRIS Į TALENTŲ VALDYMĄ BANKE IR REIKŠMIN-GUMAS | Požiūris į talentų valdymą banke | Teigiamas požiūris | 16. Į talentų valdymą egzistuoja banke tik teigiamas požiūris, kadangi pastaraisiais metais ypatingai pradėtas tam skirti dėmesys – atnaujintos talentų valdymo programos, jos nuolat papildomos naujais mokymosi įrankiais. | 1 | I1 |
| | | | 17. Požiūris į talentų valdymą yra teigiamas, jau ne pirmus metus veikia specialios programos skirtos ugdyti talentingus darbuotojus. Personalo specialistai net jau vadina tai „sistema“. | 1 | I3 |
| | | | 18. Požiūris banke į tokius darbuotojus yra teigiamas ir skiriamas didelis dėmesys, tačiau manau, kad kitaip ir būti negali – jeigu bankas yra išsikėlęs tikslą tapti Lietuvoje darbdaviu Nr. 1, tai nepasieksimo šio tikslo neturint tokių darbuotojų. | 1 | I4 |
| | | | 19. Požiūris yra teigiamas. Atrodo nuo 2005 m. vyksta talentų ugdymas pagal jiems skirtas programas. | 1 | I6 |
| | | Skiriamas didelis dėmesys efektyvumui | 20. Požiūris labai aiškus – talentų valdymo sistema yra, ji veikia pakankamai efektyviai, talentams skiriamas didelis dėmesys. | 1 | I7 |
| | | | 21. Bankas supranta, kad svarbiausio jo turtų turi tapti profesionalūs, gabūs ir aukštą kompetenciją turintys darbuotojai. | 1 | I1 |
| | | | 22. Tai nuolatinis darbas susijęs su talentingų darbuotojų identifikavimu, atranka, ugdymu. Toks požiūris ir egzistuoja – sugebėti užtikrinti kiekvieno išvardinto elemento kuo aukštesnį efektyvumą. | 1 | I8 |
| | | | 23. Manau, kad talentų valdymas yra naudingas bankui norint sėkmingai: Kultūrai puoselėti; Verslo poreikiams patenkinti; Pokyčiams bei veiklos rezultatų gerinimui; Siekiant strateginių tikslų – tapti geriausiu darbdaviu; Išlaiko įmonėje kertinius darbuotojus. | 1 | I2 |
| | Talentų valdymo nauda bankui | Universali nauda | 24. ...viskas kas yra nauja, turi būti įdomu ir naudinga kiekvienai organizacijai, o ypatingai tarptautinei, moderniai, juk ne tiek daug organizacijų yra Lietuvoje, kuriuos aplamai vykdo kažkokias spec. programas skirtas talentingus darbuotojus ugdyti, tai pakankamai dar naujas reiškinys. | 1 | I3 |
| | | | 25. Manau, kad talentai yra naudingi ne tik bankui, bet apskritai kiekvienai organizacijai, kuri yra inovatyvi ir nuolat auganti. | 1 | I4 |
| | | | 26. Pirmą prioritetą skirčiau visgi konkurenciniai aplinkai. Antrą prioritetą – individualių ir verslo klientų poreikiams patenkinti. Trečią prioritetą – atiduočiau inovatyvumui, kuris užtikrina organizacijos nuolatinį augimą, sugebėjimą valdyti pokyčius. | 1 | I8 |
| | | | 27. ...talentų valdymas yra naudingas bankui todėl, kad visų pirmą leidžia išsiugdyti profesionalius/ kompetetingus darbuotojus, o tokiai organizacijai, kaip bankas – tai labai svarbus faktorius. | 1 | I1 |
| | | Profesionalų darbuotojų ugdymas | 28. [...] Juk tik savo srities profesionalai sugeba kuo puikiau patenkinti vartotojų ir verslo poreikius, tinkamai spręsti problemas, kūrybiškai žvelgti į bet kokius sunkumus darbe, puoselėti kultūrą, padėti organizacijai siekti strateginių tikslų. | 1 | I1 |
| | | | 29. Šiais laikais, kai pokyčiai vyksta nuolat, konkurencija auga, klientai turi vis naujus poreikius, reikalavimus aptarnavimui, kokybei, veikiausiai jau nebeužtenka turėti tik „gerus darbuotojus“, reikia žinoti, kad tavo darbuotojai yra profesionalai, turintys specifinių žinių ir gebėjimų. | 1 | I3 |
| | | | 30. Būtent dėl šios priežasties, kad ši visuomenė yra labai moderni, greitai besikeičianti, talentų valdymas ir yra reikalingas ir naudingas mūsų organizacijai, kuri nori išlaikyti konkurencinį pranašumą, turėti stiprias pozicijas ekonominėje erdvėje, tenkinti verslo ir individualių klientų poreikius. | 1 | I3 |
| | | Konkurencinio pranašumo didinimas | 31. Lietuvoje yra nemaža konkurencija visgi tarp bankų. Rinka nėra didelė, o kiekis veikiančių bankų – mano atžvilgiu per didelis. Norint išlaikyti savo konkurencinį pranašumą, turime eiti greičiau negu mūsų konkurentai, turime rinkai pateikti geresnius produktus, tenkinti vartotojų poreikius geriau negu kiti. Nepasieksime visų šių rezultatų be talentingų darbuotojų. | 1 | I9 |
| | | | 32. Kuo daugiau turėsime talentingų darbuotojų, tuo geriau valdysime pokyčius ir išlaikysime savo konkurencines pozicijas. | 1 | I5 |
| | | | 33. Laimėti konkurencinėje rinkoje tampa vis sunkiau, tvirtai tikiu, kad dėka talentingų darbuotojų, organizacija visada sugebės išlikti. | 1 | I7 |

| | | | | | |
|---|---|--|--|----|--------|
| I. TALENTŲ VALDYMO KONCEPCIJA, POŽIŪRIS Į TALENTŲ VALDYMĄ BANKE IR REIKŠMIN-GUMAS | Talentų valdymo nauda bankui | Veiklos efektyvumo didinimas | 34. Jeigu bankas tikrai ir toliau augins talentingus darbuotojus taip, kaip daro tai dabar, tuomet manau greitu laiku, tokie darbuotojai padės bankui nusistatyti ir strategines veiklos gaires, ir patars, kaip tobulinti pardavimų ir klientų aptarnavimo procesus, taps konsultantais mūsų valdybos nariams, o tai manau nėra blogai. | 1 | I4 |
| | | | 35. Naudingas todėl, kad tokie darbuotojai, kaip taisyklė, geriau dirba, aptarnauja klientus, puikiai vykdo savo asmeninius planus. | 1 | I6 |
| | | | 36. Talentai sugeba generuoti naujas idėjas, perspektyvas, „nestandartiškai“ spręsti įvairias problemas, jie nebijo sudėtingų situacijų. Dėl šių priežasčių talentų valdymas yra naudingas mūsų bankui. | 1 | I7 |
| II. TALENTŲ VALDYMO PRIEMONĖS BANKE | Talentų valdymo įgyvendinimo priemonės | Vadovų ugdymas | 37. Per vadovų ugdymą – lyderystės principuose yra aiškiai įvardinta jų rolė – ugdyti darbuotojų potencialą, pastebint geriausius, sudarant jiems galimybę augti, rotuoti, suteikiant iššūkių. | 2 | I1, I2 |
| | | Talentų apžvalgos susitikimai | 38. Banke vyksta Talentų apžvalgos susitikimai, kuriuose dalyvauja visi vadovai. Jų metu yra aptariami aukščiausią potencialą ir veiklą rodantys darbuotojai, aptariamos kartinės padalinio kompetencijos, reikalingos verslo plėtrai bei nustatomi „talentingiausi“ žmonės – tie, kurie tampa atrama ateities verslui. | 2 | I1, I2 |
| | | Talentų mokykla | 39. Talentų valdymas įgyvendinamas per talentų mokyklą. | 1 | I5 |
| | | | 40. Ugdymui jau skiriamas didesnis dėmesys. Visas procesas vyksta talentų mokykloje. | 1 | I5 |
| | | | 41. Ugdomi stipriausiai talentų mokykloje. Ten skiriamas didžiausias dėmesys, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai išbulėtų, atsiskleistų, sustiprintų savo kompetencijas. | 1 | I6 |
| | | | 42. Ten patenka atrinkti talentų atrankos centro darbuotojai, kurie ~1,5 m., yra ugdomi pagal jiems nustatytas programas. | 1 | I5 |
| | | Talentų ugdymo programos Talentų ugdymo programos | 43. Banke vyksta Talentų ugdymo programos. Šiais metais, pradėdant 2004 metais, bus organizuojama 5-oji programa. 2013 metais buvo rengiama pirmoji Baltijos šalių potencialių talentų programa. | 2 | I1, I2 |
| | | | 44. Talentų valdymas yra įgyvendinamas per egzistuojančią programą. | 1 | I4 |
| | | | 45. Programą sudaro įvairūs mokymai, praktinės ir teorinės veiklos. | 1 | I5 |
| | | | 46. Programos tikslas – įvairiose struktūros lygiuose atpažinti gabius, talentingus darbuotojus ir užsiimti jų lavinimu, kad jie galėtų atskleisti savo potencialą, teisingai žinotų, kaip panaudoti įgytas žinias. | 1 | I4 |
| | | | 47. Programos turinys yra ganėtinai platus ir apimantis įvairius vidinius ir išorinius mokymus, teorines ir praktines veiklas. Per nustatytą laikotarpį stengiamasi sustiprinti talentingų darbuotojų įvairias kompetencijas: kūrybiškumą, lyderiavimą, bendravimą itp. | 1 | I4 |
| | | | 48. Talentų valdymas įgyvendinamas per talentingų darbuotojų ugdymą, paruošimą. | 1 | I6 |
| | | | 49. Programą sudaro įvairūs mokymai, jų tikslas – stiprinti darbuotojų kompetencijas, lojalumą bankui, diegti geresnį ir pozityvesnį požiūrį. | 1 | I6 |
| | | | 50. Talentų valdymas įgyvendinamas per tam tikrą programą. Tai ugdymo programa, kuri sudaryta iš išorinių mokymų. | 1 | I7 |
| | | 51. Samdomi profesionalūs užsienio kompanijos treneriai, organizuojami seminarai, komandiruotės, formuojamos įvairios praktinės užduotys, nemažai laiko skiriama ir teorinėms aspektams. | 1 | I7 | |
| 52. Taikomi naujaisi instrumentai: koučerių sesijos, sudaromos focus grupės, proto šturmo užsiėmimai, yra mentorystė, taikomi naujaisi psichologiniai testai. | 2 | I7, I8 | | | |
| Teigiama įtaka darbuotojų veiklai ir karjerai | 53. (Talentų ugdymo) programa neabejotinai turi įtakos darbuotojų karjerai ir veiklai. | 2 | I1, I2 | | |
| | 54. Negaliu drąsiai teigti, kad po šios programos, talentingiems darbuotojams atveriami yra visi karjeros keliai, bet į juos tikrai yra žiūrima jau kaip į potencialius vadovus, rimtus „banko partnerius“. | 1 | I4 | | |

| | | | | | |
|--|---|---|--|-------------------------------------|---|
| II. TALENTŲ VALDYMO PRIEMONĖS BANKE | Talentų valdymo įgyvendinimo priemonių įtaka banko veiklai | Geresni veiklos rezultatai | 55. Atlikus apklausas, visi darbuotojai ir jų vadovai pabrėžia, kad pasiekiami geresni rezultatai. | 2 | I1, I2 |
| | | | 56. Apie 60 proc. dalyvių neparėjus dviem metams jau padarė horizontalią ar vertikalią karjerą. | 1 | I2 |
| | | | 57. Po programų pabaigos dažniausiai darbuotojai pradeda rodyti geresnius rezultatus, kai kurie pradeda tvirčiau siekti karjeros. | 1 | I5 |
| | | | 58. Mano kolektyve yra asmeniškai 4 darbuotojai, kurie buvo praėję tokias programas ir jų darbo rezultatai žymiai pagerėjo, vienas iš darbuotojų tapo kito padalinio vadovu. | 1 | I4 |
| | | | 59. Jeigu darbuotojas sugeba viską įsisavinti ir gautas žinias panaudoti praktinėje veikloje, automatiškai jis pradeda daryti geresnius rezultatus. | 1 | I6 |
| | | | 60. Darbo rezultatai iš tikrųjų darbuotojų po tokios programos pagerėja, tik nežinau ar ilgam. Programa pasibaigia ir motyvavimas taip pat, o talentingus darbuotojus reikia ugdyti nuolatos. | 1 | I7 |
| | | | 61. Jeigu atrinktas darbuotojas išnaudoja savo potencialą jam skirtoje programoje, mokymuose, pats daro didelį indėlį į tai, kad jo kompetencija pasikeistų, jis taptų dar profesionalesniu darbuotoju, tuomet įtaka darbo rezultatams yra akivaizdi – pagerėja visos jo vykdomos veiklos susijusios su tiesioginiu darbu. | 1 | I8 |
| III. TALENTŲ VALDYMO SUBJEKTAI | Už talentų valdymą atsakingi subjektai | Vadovai, atsakingi už talentų identifikavimą, ugdymą ir paramą | 62. Norint žinoma turėti kuo didesnę sistemos efektyvumą, esame nusprendę, kad vadovai atsakingi už talentų, kurie dirba banko viduje, pastebėjimą ir ugdymą. | 1 | I1 |
| | | | 63. Vadovai atsakingi už talentų pastebėjimą ir ugdymą. | 1 | I2 |
| | | | 64. Kiekvieno skyriaus vadovai t.y. mes – esame atsakingi už tai, kad sugebėtumėme talentingus darbuotojus identifikuoti, ugdyti ir nuolatos teikti paramą, visą jiems reikalingą informaciją. | 1 | I3 |
| | | | 65. Mes vadovai irgi dalyvaujame, bet ne kūrimo procese šios sistemos/programos o jos palaikyme. Mūsų pagrindinė užduotis padėti identifikuoti talentingus darbuotojus, juos perduoti į talentų mokyklą ir po jų grįžimo toliau su jais dirbti – ugdyti. | 1 | I4 |
| | | | 66. [...] nors mes vadovai, irgi turime savo indėlį ir pareigas – privalome mokėti identifikuoti talentingus asmenis, juos auginti iki vadovų lygio. | 1 | I6 |
| | | Personalo specialistai, atsakingi už sistemos palaikymą | 67. Už šios sistemos įgyvendinimą atsakingi personalo specialistai. | 4 | I1, I2, I4, I6 |
| | | | 68. Personalo specialistai, daugiau yra atsakingi už pačios programos/sistemos įgyvendinimą, visas procedūras. | 1 | I3 |
| | | | 69. Pagrindė atsakingas personalo departamentas, kuris atsako už visas vykdomas banko mastu programas susijusias su darbuotojų ugdymu. | 1 | I7 |
| | | | 70. Didžiausią atsakomybę nešame mes, t.y. personalo departamento specialistai. Ši talentų valdymo sistema tarsi mūsų „vaikas“, todėl mes esame pirmi asmenys, kurie atsakingi už šios sistemos efektyvumą ir naudingumą bankui. | 1 | I8 |
| | | | Talentų valdymo subjektų kompetencija | Ugdytina vadovų kompetencija | 71. Vadovų kompetencija šioje srityje yra taip pat nuolatos ugdoma, norint, kad vadovai sugebėtų tinkamai pažinti talentą ir žinotų ugdymo metodus (koučingas, mentorystė). |
| | 72. Kas liečia mūsų kompetencijas, patirtį itp., tai manau, kad visada turime augti ir mokytis – tikrai turime kur augti ir dar stipriai tobulėti, kadangi iš esmės, talentų valdymas dar yra pakankamai naujas „produktas“ organizacijoje, tad dar tik pradėdame po truputį suprasti ir jo esmę, ir jo naudingumą, ir mūsų vaidmenį. | 1 | | | I4 |
| | Aukšta personalo specialistų kompetencija | 73. Dėl personalo specialistų kompetencijos manau problemų nėra ir ji yra pakankamai aukšta, nes priešingu atveju ši sistema apamai nebūtų startavusi, jei valdybos lygmenyje neegzistuotų įsitikinimas, kad mes esame pajėgus vykdyti tokio masto projektus. | | 1 | I7 |
| | | 74. Turime pakankamai teorinių žinių, kiekvienas iš mūsų skiria daug dėmesio įvairių tyrimų analizei, tik gaila, kad Lietuvoje neturime praktiškai panašių organizacijų, kuriose veiktų panašios sistemos. | | 1 | I8 |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|-------------------------|-----------------------------------|--|---|--------|
| | Talentų valdymo subjektų sudėtis | Pakankama kiekybinė sudėtis | 75. Kiekybine prasme tiek vadovų, tiek specialistų užtenka | 2 | I1 | | | |
| | | | 76. Dėl kiekybės – manau, pilnai užtenka. | 1 | I6 | | | |
| | | | 77. Šiai programai plėtoti sukurta tikrai nemaža komanda, konsultacijos dar perkame iš išorės, ne viską vykdomė tik savo specialistų resursais | 1 | I6 | | | |
| | | | 78. Personalo specialistų kiekybine prasme – užtenka, darbo krūvis yra paskirstytas logiškai ir teisingai. | 1 | I8 | | | |
| | | Tobulintina kokybinė sudėtis | 79. ...o kokybė dar nėra norimo lygio, tačiau šiuo klausimu nuolatos dirbama. | 1 | I1 | | | |
| | | | 80. Tobulėti visada reikia, tad kokybė – taisytinas dalykas. | 1 | I6 | | | |
| | | | 81. Kokybė turi rezervo augti | 1 | I2 | | | |
| | | | 82. Kokybine prasme – neesame visiškai naujokai šios nors ir pakankamai naujos srities. | 1 | I8 | | | |
| | | | IV. TALENTŲ VALDYMO TIKSLAI IR KRITERIJAI BANKE | Talentų valdymo tikslai | Banko tapsmas geriausiu darbdaviu | 83. Mūsų banko strategija yra tapti darbdaviu Nr. 1, turėti stiprius specialistus ir konkurencinį pranašumą prieš kitus. | 2 | I6, I7 |
| | | | | | | 84. Tai yra strateginis tikslas – garsiai įvardintas geriausio darbdavio strategijoje. O kadangi talentų valdymas pirmiausia nukreiptas į verslo poreikius, tai yra neišvengiamai strateginės plėtros dalis. | 1 | I2 |
| Geriausių darbuotojų išlaikymas | 85. Išlaikyti geriausius darbuotojus. | 3 | | | I2, I4, I8 | | | |
| | 86. Išlaikyti, „pririšti“ talentus pasiūlant jiems išskirtines ugdymo bei potencialo diagnostines priemones. | 1 | | | I1 | | | |
| Profesionalių darbuotojų ir lyderystės ugdymas | 87. Lyderystės ugdymas ir realizavimas (kaip asmeninės atsakomybės už Banko sėkmę išgyvenimas). | 1 | | | I1 | | | |
| | 88. Pagrindiniai talentų valdymo tikslai yra ugdyti profesionalius darbuotojus, kurie būtų kūrybingi, būtų ateities lyderiai, sugebėtų geriau už kitus spręsti problemas, priimti savarankiškai sunkius sprendimus, nebijotų atsakomybės, prireikus galėtų greitai užimti aukštesnes pareigas, kitaip tariant, vienas iš tikslų – auginti stiprią pamainą. | 1 | | | I3 | | | |
| | 89. Rengti pamainą užsitikrinti reikalingas kompetencijas ateityje. | 3 | | | I2, I4, I8 | | | |
| | 90. Auginti lyderius. | 1 | | | I7 | | | |
| Organizacinės kultūros stiprinimas | 91. [...] dėka talentingų darbuotojų – stiprinti banko kultūrą... | 1 | | | I6 | | | |
| | 92. Inovacijų/ palankios pokyčiams kultūros formavimas (inovaciniai pasiūlymai, atvirumas pokyčiams, gebėjimas laiku ir greitai prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos). | 1 | | | I1 | | | |
| | 93. Liudyti ir stiprinti kultūrą. | 3 | I2, I4, I8 | | | | | |
| | 94. Turėti aukšto lygio kultūrą... | 1 | I7 | | | | | |
| Geros psichologinės atmosferos kūrimas | 95. Todėl talentų valdymo sistemos prioritetai – užtikrinti darbuotojų pasitikėjimą savimi, užtikrinti lojalumą savo organizacijai... | 1 | I6 | | | | | |
| | 96. Komandos dvasia (bendras darbas, veikla, aukščiausio lygio vadovų įsitraukimas skatinti neformalų, bet efektyvų bendradarbių ratą). | 1 | I1 | | | | | |
| | 97. Sustiprinti vidinę komunikaciją ir bendradarbiavimą. | 2 | I2, I8 | | | | | |
| Talentų valdymo kriterijai | Konkurencinis pranašumas | 98. Konkurencinis išskirtinumas ir pranašumas. | 3 | I2, I4, I8 | | | | |
| | | 99. Kertinių kompetencijų aukštos kokybės užtikrinimas. | 3 | I2, I4, I8 | | | | |
| | | 100. Kaip matote, bankas didelį dėmesį skiria tam, kad darbuotojai būtų inovatyvūs, nebijotų patys priimti sprendimus ir atsakomybę, nuolat domėtusi tuo kas vyksta aplinkui, nuolat ugdytų savo kompetencijas. | 1 | I1 | | | | |
| | | 101. Mūsų pagrindinis kriterijus – turėti darbuotojus su aukšta kompetencija, kurie būtų tikri profesionalai savo srities. | 1 | I7 | | | | |
| | | 102. Atsižvelgiant į tai, talentų programoje ir skiriamas ypatingas dėmesys talentingų darbuotojų ugdymui, kurie pasitaikius progai kiltų karjeros laiptais, prisidėtų prie kuriamų strateginių tikslų, puoselėtų vienodą kultūrą. | 1 | I1 | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|----|------------|
| IV. TALENTŲ VALDYMO TIKSLAI IR KRITERIJAI BANKE | | Kiti kriterijai | 103. Veiklos ir vadovavimo tęstinumas, vidinis mobilumas, darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas organizacija. | 2 | I2, I8 |
| | | | 104. Talentų valdymo kriterijai yra: vidinis mobilumas. | 1 | I4 |
| | | | 105. Dar vienas kriterijus – teikti kokybiškas paslaugas ir aptarnavimą. | 1 | I7 |
| | Talentų valdymo tikslai ir ŽI strategija | Suderinamumas | 106. Programos tikslai žinoma yra labai stipriai susiję su bendra ŽI strategija banke, kurios pagrindiniai tikslai yra: 1. UGDYTI ASMENYBES ir TELKTI KOMANDAS (darbuotojai nuolat privalo tobulinti savo lyderystės sugebėjimus, vadovai privalo sugebėti suburti profesionalias ir efektyvias darbuotojų komandas, darbuotojai turi dirbti su užsidegimu). 2. KURTI REZULTATUS (skatiname nugalėtojų kultūrą, dėmesį skiriame klientui, sukurdami jam vertę, naudojamės viso banko kompetencija, sugebame įvertinti riziką, pelningumą ir kokybę). 3. NUOLAT SKATINTI POKYČIUS (skatiname naujoves, nuolatinę pažangą, rodome pasitikėjimą, laikomės priimtų sprendimų, priimame drąsius sprendimus). | 1 | I1 |
| | | | 107. Atrodo tiek banko, tiek talentų valdymo tikslai yra labai tarpusavyje susiję. Bendrai paėmus šie tikslai ir yra pagrindinė banko ŽI strategija. | 1 | I4 |
| 108. Visi nustatomi tikslai manau yra derinami su bendrąja ŽI strategija, nors aš asmeniškai, šių tikslų nenustatau – tai personalo specialistų darbas, | | | 1 | I5 | |
| V. TALENTŲ VALDYMO SISTEMINIS ASPEKTAS IR STADIJA | Talentų valdymas kaip sistema | Talentų valdymas pilnai grindžiamas sisteminiu požiūriu | 109. Personalo specialistai net jau vadina tai „sistema“. | 1 | I3 |
| | | | 110. Taip, grindžiamas. Nedrįsčiau tik teigti, kad visi talentų valdymo sistemos elementai banke yra įgyvendinami tobulai, bet žinome savo silpnąsias vietas. | 1 | I2 |
| | | | 111. Manau, kad yra grindžiamas sisteminiu požiūriu. | 3 | I3, I6, I7 |
| | | | 112. Mūsų talentų valdymo programa/sistema tikrai turi nuoseklumą ir aiškias procedūras. Daugiau/mažiau veikia visi elementai. Jų veikimas priklauso nuo daugelio faktorių: poreikio, lėšų, požiūrio, svarbumo. | 2 | I5, I9 |
| | | | 113. Tikrai organizuojame visą talentų valdymo sistemą taip, kad būtų kuo efektyvesnis ir aiškesnis sisteminis požiūris. | 1 | I8 |
| | | | 114. Vadovaujames nuoseklumo, tęstinumo principais, užtikriname loginį ryšį ir svarbą tarp kiekvieno sistemos elemento. | 1 | I8 |
| | | | 115. Pastaraisiais metais jau ši talentų sistema turi nuoseklumą, sudėtinės dalys (talentai yra ieškomi, ugdomi, motyvuojami, išlaikomi itp.). | 1 | I3 |
| | | | 116. Manau, kad tikrai daroma viskas, kad taip būtų. | 1 | I4 |
| | | | 117. Personalo specialistai, net kartais „patraukia per dantį“, kai kažkas pavadina jų produktą t.y. talentų mokyklą – programa, jie visada pataiso, kad tai yra sistema, kurios pagrindinis tikslas tapti esmine ugdymo priemone banko darbuotojams. | 1 | I4 |
| | | Talentų valdymas iš dalies grindžiamas sisteminiu požiūriu | 118. Manau, kad yra grindžiamas, bet iš dalies. Visgi sisteminių požiūrį suprantu, kaip vieningą sistemą, kurioje efektyviai dirba visi elementai, kurie yra reikalingi sėkmingam sistemos gyvimui. | 1 | I1 |
| | | | 119. Šiuo atveju turime nemažai spragų įgyvendinant atskirus sistemos elementus, tačiau didelį dėmesį skiriame talentų paieškai, poreikiui, planavimui. | 1 | I1 |
| | | | 120. Didžiausias iššūkis – tikslesnė talentų poreikio analizė, vadovų gebėjimas juos identifikuoti. Itin kruopštūs išorinių talentų paieškos, identifikavimo būdai. | 1 | I2 |
| 121. Patys pirmi bandymai buvo gana silpni, kiek prisimenu, buvo daug silpnųjų vietų nuoseklume, pačiame procese. | 1 | | I3 | | |
| 122. Gal ši sistema dar neveikia kuo puikiausiai, nes elementuose yra ne mažai silpnųjų vietų, bet dauguma elementų tikrai veikia, turi nuoseklumą ir tarpusavio sąveiką. | 1 | | I4 | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--------|
| V. TALENTŲ VALDYMO SISTEMINIS ASPEKTAS IR STADIJA | Talentų valdymo evoliucijos stadija | Pradinė stadija | 123. Manychiau, kad mūsų talentų valdymo sistemos stadija vis dar yra pradinė, bet progresuojanti. | 1 | I1 |
| | | Augimo stadija | 124. Manau ši sistema yra progresuojančioje stadijoje, pastaruoju metu, talentams iš tiesų yra skiriamas labai didelis dėmesys iš aukščiausio lygio vadovų, pateikiami ir įgyvendinami vis nauji projektai/programos susijusios su talentų ugdymu, išlaikymu, paieškomis | 1 | I3 |
| | | | 125. Šiuo metu dėmesys skiriamas tokiems pagrindiniams procesams: 1. Siekiame turėti subalansuotą kiekį talentingų darbuotojų t.y. nenorime turėti kiekybę, o atvirksčiai – kokybę; 2. Talentingiems darbuotojams stengiamės sukurti tokias ugdymo programas, kad jie būtų ugdomi atsižvelgiant į organizacijos ateities poreikius; 3. Norime turėti savo talentų valdymo sistemos specialistus (šiuo metu daug lėšų skiriame konsultacijoms su tiek LT, tiek užsienio specialistais šios srities); 4. Norime, kad talentų valdymo programa užsitarnautų sau statusą „talentų valdymo sistema“, kuri tikrai veiktų, kaip pagrindinė personalo valdymo sistema. | 1 | I2 |
| | | | 126. ... O kol kas stadija yra ne pradinė, kadangi jau ši programa egzistuoja, yra įvesta į kitus banko veiklos procesus, bet dar ne brandi, greičiausiai auganti | 1 | I4 |
| | | | 127. Augimo stadija. Toliau viskas priklausys nuo rezultatų. Jei sistema rodys vis didesnį susidomėjimą tarp darbuotojų, vis geresnius darbuotojų pasiekimus, augs reali nauda – manau su laiku ši sistema integruos daug kitų procesų susijusių su darbuotojų ugdymu. | 2 | I5, I9 |
| | | | 128. Manau, esame augimo stadijoje, kurioje atliekami vis nauji patobulinimai, korekcijos, atliekami vidiniai tyrimai, rezultatų analizė. | 1 | I7 |
| | | | 129. Mūsų sistema yra pažengusi... | 1 | I6 |
| | | | 130. Mūsų tikslas automatizuoti kuo daugiau procesų, kurie yra susiję su darbuotojų ugdymu. Norime ilgainiui sukurti vieningą sistemą, kurioje visos programos būtų tarpusavyje suderintos. | 1 | I8 |
| | | | 131. Nuolatos teikiame valdybai projektus ką ir kaip mūsų talentų valdymo sistemose reikia keisti. | 1 | I1 |
| | | | 132. Nuolat einame į priekį, norime sukurti stiprią sistemą, kuri egzistuotų, ne kaip kažkokia atskira ugdymo programa skirta talentingiems banko darbuotojams, bet būtų integruota su kitais procesais, kad iš esmės pasikeistų mūsų žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris būtų modernus, šiuolaikinis. | 1 | I1 |
| | | | Yra galimybės plėstis | 133. Galimybės sistemai plėstis tikrai yra. Viskas priklausys nuo talentų rodomų rezultatų. Sistema turi pasiteisinti, kad pritrauktų dar didesnes investicijas. | 1 |
| | | 134. ...reikia dar ne vienerių metų, kad užtikrintume pasiekiamus rezultatus ir būtų akivaizdi nauda. | | 1 | I7 |
| | | 135. Norime turėti talentų sistemos specialistus (šiuo metu viską daro personalo specialistai, kurie gilina žinias, bet dar yra kur tobulėti), norime, kad banko strateginiai tikslai būtų stipriai orientuoti į nuolatinį talentingų darbuotojų ugdymą, norime, kad talentai taptų dar svarbesni strateginiai ištekliai. | | 1 | I1 |
| | | 136. Talentai apamai stipriai yra siejami su organizacijos strateginiais tikslais, kadangi vis garsiau kalbama apie tai, kad tik talentingi darbuotojai, kurie nuolatos mokosi, investuoja laiko į savo profesinį gyvenimą, ilgainiui padės organizacijoms išsilaikyti ir neprarasti savo svarbiųjų pozicijų rinkoje. Taigi atsižvelgiant į tai, ką man asmeniškai tenka matyti, manau, kad, laikui bėgant, pasieksime tikrai gerus rezultatus talentų valdyme ir tai bus stipriausia banko sistema skirta ugdyti darbuotojus. | | 1 | I3 |
| | | 137. Galimybių sėkmingam sistemos evoliucionavimui tikrai turime: mūsų specialistai nuolatos gilina savo žinias ir kompetencijas šioje srityje, turime pasirašę ilgalaikes sutartis su šios sferos nepriklausomais ekspertais, nuolat konsultuojamės su užsienio specialistais apie sėkmingą tokios sistemos sukūrimą, tačiau visų išvardintų galimybių įgyvendinimas labai stipriai priklauso nuo organizacijos skiriamų lėšų. | | 1 | I1 |
| | | 138. Galimybės vystyti talentų valdymui labai priklausys nuo tolimesnio finansavimo, kuri nustato aukščiausio lygio vadovai. Jei rezultatai tikrai tenkins ir bus akivaizdi nauda – manau, ši sistema ir toliau progresuos ir su laiku pasieks aukštą lygį, bet labai viskas priklauso nuo finansavimo. | | 1 | I4 |

| | | | | | |
|--|---------------------------------|-------------------------------------|--|----|--------|
| VI. TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS ELEMENTAI | Visi elementai | Bendras teigiamas vertinimas | 139. Visi elementai yra įgyvendinami, tik svarbos/prioritetų pasiskirstymo lygis – skirtingas. Vieniems elementams yra didesnis dėmesys, kitiems – mažesnis. | 2 | I5, I7 |
| | | | 140. Dėl visų išvardintų elementų sprendimai priimami personalo specialistų departamente arba valdybos lygmenyje. | 1 | I6 |
| | | | 141. Visi elementai įgyvendinami. Kai kurie iš jų, pvz., talentų įdarbinimas, adaptacija, karjeros planavimas, yra aiškiai apibrėžti instrukcijomis, tad šioje vietoje didelio kūrybiškumo – nėra. Tai daugiau procedūriniai elementai. | 1 | I8 |
| | Talentų poreikio analizė | Atliekama vadovų | 142. Iš esmės talentų poreikio analizė yra nustatoma viso banko mastu. Šiek tiek paaiškinsiu plačiau. Kai yra nustatomi strateginiai tikslai, metiniai pasiekimai, rodikliai, kurie turi būti pasiekti, žinoma valdybos nariai supranta tai, kad ne visi darbuotojai yra vienodai profesionalūs arba pajėgūs atlikti jiems pavestą darbą, todėl automatiškai iškyla klausimas kaip ir kodėl reikia identifikuoti talentingus darbuotojus ir jiems skirti didesnę dėmesį. | 1 | I1 |
| | | | 143. Kai sutariama dėl to, kad talentingų darbuotojų, tuomet jau viskas vyksta pagal nustatytą procedūrą, vadinamą protokola. | 1 | I1 |
| | | | 144. Poreikio analizė nustatoma valdybos lygmenyje. | 1 | I3 |
| | | | 145. Dėl poreikio analizės visų smulkmenų negaliu žinoti, kadangi šis klausimas yra sprendžiamas valdybos lygmenyje, tačiau žinoma visas procesas prasideda nuo aukščiausio lygio. | 1 | I3 |
| | | | 146. Valdyba nustato strateginius tikslus, numato ko prireiks tiems tikslams pasiekti, matomai ten ir gimsta supratimas apie talentingų darbuotojų reikalingumą. | 1 | I3 |
| | | | 147. Kodėl ir kam reikalingi talentingi darbuotojai yra aptariama valdybos lygmenyje nustatant strateginius organizacinius tikslus. | 1 | I4 |
| | | | 148. Analizė [...] priklauso vadovams. | 1 | I5 |
| 149. Poreikio analizė atliekama, diskutuojant valdybos nariams. | | | 1 | I6 | |
| 150. Poreikio analizė vykdoma aukščiausiam lygmenyje, nustatant strateginius banko tikslus. | | | 1 | I7 | |
| 151. Poreikio analizę vykdo aukščiausio lygmens vadovai, ji priklauso nuo keliamų strateginių tikslų ir reikalavimų. | | | 1 | I8 | |
| VI. TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS ELEMENTAI | Talentų planavimas | Daugiausia atliekamas vadovų | 152. Talentų planavimas vyksta per Talentų apžvalgos susirinkimą. | 1 | I1 |
| | | | 153. Talentų planavimas vyksta per Talentų apžvalgos susirinkimą, kuomet vadovai diskutuoja ir nustato, kokios yra kertinės bankui savybės ir kokia yra kertinių pozicijų atlikėjų darbo ir gebėjimų kokybė. | 1 | I2 |
| | | | 154. Vadovai diskutuoja ir nustato, kokios yra kertinės bankui savybės ir kokia yra kertinių pozicijų atlikėjų darbo ir gebėjimų kokybė. | 1 | I1 |
| | | | 155. Talentų planavimas vyksta regiono ir padalinių vadovų lygmenyje. | 1 | I3 |
| | | | 156. Talentų planavimas jau yra vykdomas regiono vadovų rate kartu su padalinių vadovais – kai yra žinomi tikslai, mums tuomet lengviau galima suprasti kur mūsų darbuotojų yra silpnosios/stipriosios pusės, kokias kompetencijas turime ugdyti ir kaip veikti. | 1 | I3 |
| | | | 157. Planavimas ir paieška vykdoma organizacijos viduje stebint ir vertinant darbuotojų pažangumą ir turimą potencialą norint tapti „talentinguoju darbuotoju“. | 1 | I4 |
| | | | 158. Analizė ir planavimas priklauso vadovams. Planavimas priklauso nuo strateginių tikslų, kurie yra keliami kiekvienais metais. | 2 | I5, I9 |
| | | | 159. Planavimą ir paiešką vykdomė atitinkamai nuo gautų valdybos narių nurodymų. | 1 | I6 |
| | | | 160. Už planavimą ir paiešką atsako taip pat vadovai bei personalo specialistai. | 1 | I7 |

| | | | | | |
|---|----------------------------|---|---|---|--------------------|
| VI. TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS ELEMENTAI | Talentų paieška | Dažniausiai įmonės viduje | 161. Talentų ieškoma įmonės viduje. | 5 | 11, 12, 15, 18, 19 |
| | | | 162. Talentų paieška dažniausiai yra vykdoma įmonės viduje – tikrai turime daug talentingų darbuotojų, tik kartais patys darbuotojai nežino, kad jie yra tokie, todėl čia jau mūsų užduotis jiems padėti atsiskleisti ir tinkamai išnaudoti savo potencialą. | 1 | I3 |
| | | | 163. Planavimas ir paieška vykdoma organizacijos viduje stebint ir vertinant darbuotojų pažangumą ir turimą potencialą norint tapti „talentinguoju darbuotoju“. | 1 | I4 |
| | | Kartais įmonės išorėje | 164. Tik kraštutiniu atveju ieškoma išorėje. | 2 | I1, I2 |
| | | | 165. Talentų paieška vykdoma centralizuotai banko viduje, kartais išorėje. | 1 | I3 |
| | | Vadovų ir personalo specialistų atsakomybė | 166. Planavimą ir paiešką vykdomė atitinkamai nuo gautų valdybos narių nurodymų. | 1 | I6 |
| | | | 167. Už planavimą ir paiešką atsako taip pat vadovai bei personalo specialistai. | 2 | I7, I8 |
| | Talentų atranka | Atliekama specialiame atrankos centre | 168. Talentų atranka vyksta centralizuotai per specialųjį atrankos centrą. | 2 | I3, I8 |
| | | | 169. Atranka vykdoma įmonės viduje per Talentų atrankos centrą, kurį sudaro profesionalūs asmenys, kurie atranka kandidatus į talentų mokyklą. | 1 | I4 |
| | | | 170. Atranka vykdoma atrankos centre. Ten kandidatai yra testuojami pagal įvairias užduotis – tikrinama ar tai tikrai talentingi ir būtent talentų mokyklai reikalingi asmenys. | 2 | I5, I9 |
| | | | 171. Atranka vyksta pagal konkursą. | 1 | I6 |
| | | | 172. Už atranką yra atsakingi vadovai ir atrankos centras. Atranka vykdoma pagal spec., programą, kurios metu bandoma išsiaiškinti, pastebėti, ar tikrai kandidatas atitinka statusą „talentingo darbuotojo“. | 1 | I7 |
| | Talentų įdarbinimas | Atliekamas pagal standartines procedūras | 173. Manau mažiausiai dėmesio yra skiriama visgi talentų adaptacijai, įdarbinimui ir karjeros planavimui. Sunku iš tiesų apibrėžti priežastį, galbūt tai nėra šiuo atveju kažkokie kartiniai elementai be kurių mūsų talentų valdymo sistema negalėtų veikti. | 1 | I4 |
| | | | 174. Dėl įdarbinimo, manau, kažkokių ypatingų procesų nevyksta. | 1 | I4 |
| | | | 175. Kai kurie elementai, pvz., įdarbinimas, adaptacija vykdomi pagal standartines procedūras vienodai visiems banko darbuotojams. | 1 | I5 |
| | | | 176. Įdarbinimas vykdomas standartiškai išlaikant visas reikalingas procedūras pagal įstatymus. | 2 | I5, I9 |
| | | | 177. Įdarbinimas kažkokių specifinių procedūrų neturi. | 1 | I6 |
| | | | 178. Įdarbinimą vykdo išskirtinai personalo specialistai pagal reglamentą ir instrukcijas paremtas darbo kodeksu. | 1 | I8 |
| | Talentų adaptacija | Atliekama pagal standartines procedūras | 179. Visi šie procesai yra pakankamai aiškiai reglamentuoti kas ir kaip turi vykti su talentais banke. Šiuo atveju, manau vertingą informaciją galėsite perskaityti pridėdame dokumente. | 1 | I1 |
| | | | 180. Manau, mažiausiai dėmesio yra skiriama visgi talentų adaptacijai, įdarbinimui ir karjeros planavimui. Sunku iš tiesų apibrėžti priežastį, galbūt tai nėra šiuo atveju kažkokie kartiniai elementai be kurių mūsų talentų valdymo sistema negalėtų veikti. | 1 | I4 |
| | | | 181. Kiek žinau ypatinga adaptacija tikrai nėra vykdoma. Visi darbuotojai adaptuojasi – vienodai. | 1 | I4 |
| | | | 182. Kai kurie elementai, pvz., įdarbinimas, adaptacija vykdomi pagal standartines procedūras vienodai visiems banko darbuotojams. | 1 | I5 |
| | | | 183. Ypatingos adaptacijos talentingiems darbuotojams – nėra. Viskas vyksta pagal procedūras – darbuotojas gauna darbo vietą, pareigybinius nuostatus, kuriose nurodytos jo pareigos, atsakomybės, bei pateikiamos banko vidinės tvarkos, kurios reglamentuoja visą veiklą. | 1 | I5 |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|--------|----|
| VI. TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS ELEMENTAI | | | 184. Adaptacija vyksta standartiškai – darbuotojui suteikiamos visos reikalingos priemonės ir pagalba. | 1 | I6 | | |
| | | | 185. Negirdėjau, kad adaptacijai talentingiems darbuotojams būtų skiriamas kažkoks ypatingas dėmesys. | 1 | I7 | | |
| | | | 186. Kiek žinau viskas vyksta ganėtinai standartiškai ir įprastai, darbuotojas pažindinamas su kolektyvu, jo pareigomis, darbo vieta, instrukcijomis. | 1 | I7 | | |
| | | | 187. Žinoma, vadovai suteikia maksimalią pagalbą, kuriuos reikia, kad darbuotojas kuo greičiau įsiliėtų į kolektyvą ir į darbo tempą bei specifiką. | 1 | I7 | | |
| | | | 188. Darbuotojas gauna darbo vietą, pasirašo pareigybinius nuostatus, gauna prieigą prie vidinių dokumentų ir tvarkų, skiriamas laikas susipažinimui su darbo struktūra, suteikiama pagalba. | 1 | I8 | | |
| | Talentų ugdymas | Atliekamas pagal specialias ir naujausias metodikas | | 189. Talentai ugdomi per „iššūkius“ nešančius tikslus, vadovų palaikymą asmeninį ugdymo planą, mokymus. | 1 | I2 | |
| | | | | 190. Kaip minėjau, vyksta ir struktūruota programa. | 1 | I2 | |
| | | | | 191. Talentų ugdymas vykdomas pagal naujausiais ugdymo metodikas | 1 | I3 | |
| | | | | 192. [...] kiek man yra žinoma, talentai ugdomi pagal taip pat naujas metodikas – koučingas, mentorystė, proto šturmai, formuojamas focus grupės, daug yra tiek teorinės, tiek praktinės veiklos. | 1 | I3 | |
| | | | | 193. Ugdomi talentai pagal spec., programas, kurių turinį jau derina personalo specialistai su treneriais/konsultantais. | 1 | I4 | |
| | | | | 194. Ugdymui jau skiriamas didesnis dėmesys. Visas procesas vyksta talentų mokykloje. Programų ir mokymų įvairovė pakankamai plati. | 1 | I5 | |
| | | | | 195. Ugdomi stipriausiai talentų mokykloje. Ten skiriamas didžiausias dėmesys, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai išstobulėtų, atsiskleistų, sustiprintų savo kompetencijas. | 1 | I6 | |
| | | | | 196. Ugdymas talentingų darbuotojų skiriasi. Jie gauna daugiau išorinių mokymų, galimybių išnagrinėti visą struktūrą banko iš vidaus ir išorės, jie turi daugiau laisvės priėti prie svarbių banko asmenų bei informacijos. | 1 | I7 | |
| | | 197. Tai išoriniai mokymai, kuriuos veda profesionalūs treneriai. Mokymai skirti stiprinti talentingų darbuotojų kompetencijas, pasitikėjimą savimi, kūrybiškumą, inovatyvumą. | 1 | I8 | | | |
| | VI. TALENTŲ VALDYMO SISTEMOS ELEMENTAI | Talentų karjeros planavimas | Nesiskiria nuo kitų darbuotojų karjeros planavimo | 198. Karjeros planavimas taip pat neturi kažkokių specifinių procedūrų – galimybės kilti karjeros laiptais, mano akimis, visiems vienodos, o jau kas kokį potencialą atneša į atrankos procesą – priklauso visiškai nuo pačio darbuotojo. | 2 | I5, I9 | |
| | | | | | 199. Talentų karjera nėra planuojama, visi darbuotojai turi vienodas sąlygas kilti karjeros laiptais – yra absoliutus skaidrumas. | 1 | I6 |
| | | | | | 200. Talentų karjera niekuo nesiskiria nuo kitų banko darbuotojų karjeros galimybių – čia veikia aiški ir skaidri procedūra. Visi kandidatai turi pereiti vienodą atranką. | 1 | I7 |
| | | | Karjeros planavimas, kaip silpnoji talentų valdymo vieta | | 201. Didelį dėmesį skiriame darbuotojo savarankiškumui, sugebėjimui pačiam nuolatos domėtis, kaip jis gali padidinti savo karjeros perspektyvą, išlaikyti savo konkurencinį pranašumą prieš kitus darbuotojus, taip užtikrinant sėkmingą kilimą karjeros laiptais. | 1 | I2 |
| | | | | 202. Talentų karjeros planavimas yra tik iš dalies įgyvenamas. Šiuo atveju akcentuojame darbuotojams, kad tai yra sąmoningas jų veiksmas, tikint, kad žmogus pats turi imtis iniciatyvos ir kurti savo kelią. | 1 | I2 | |
| | | 203. Mažiausiai dėmesio turbūt skiriama karjeros planavimui, nors manau, čia ir yra mūsų sistemos silpniausia vieta. | | 1 | I3 | | |
| | | 204. Manau, mažiausiai dėmesio yra skiriama visgi talentų adaptacijai, įdarbinimui ir karjeros planavimui. Sunku iš tiesų apibrėžti priežastį, galbūt tai nėra šiuo atveju kažkokie kertiniai elementai be kurių mūsų talentų valdymo sistema negalėtų veikti. | | 1 | I4 | | |
| | | 205. Dažnai talentingi darbuotojai paprasčiausiai nebetato savęs vienoje/kitoje pozicijoje, o pareigų arba darbo vietos rotacija juk visai yra nevykdoma, o šis procesas, jei vyktų tuomet talentingi darbuotojai turėtų galimybę save išbandyti naujose pareigose, naujose departamentuose, suvokti kur jie nori būti, kas jiems yra įdomu. | | 1 | I3 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--------------------|------------|
| | Talentų skatinimas ir motyvavimas | Talentų skatinimas ir motyvavimas, kaip silpnoji talentų valdymo vieta | 206. Atskiros skatinimo sistemos – nėra. Viskas priklauso nuo darbuotojo rezultatų. | 1 | I5 | |
| | | | 207. Talentų skatinimas ir motyvavimas vykdomas labai silpnai... | 1 | I3 | |
| | | | 208. Dėl skatinimo ir motyvavimo informacijos plačios negali suteikti, kadangi tai konfidencialu. | 1 | I4 | |
| | | | 209. Silpniausiai yra įgyvendinamas talentų skatinimas ir motyvavimas, dėl šios priežasties nesugebame sustabdyti darbuotojo, kuris pereina dirbti pas konkurentus. | 1 | I6 | |
| | | | 210. Visiems turėtų būti ši sritis pamąstymams ką galime padaryti, kokias sugalvoti skatinimo ir motyvavimo priemones. | 1 | I6 | |
| | | | 211. Dėl skatinimo ir motyvavimo – turime kur tobulėti. | 1 | I6 | |
| | | | 212. Mažiausiai gal dėmesio skiriama skatinimui, kadangi šio elemento įgyvendinimas priklauso nuo skiriamų lėšų ir krepšelio kiekvienam departamentui, skyriui bei poskyriui. | 1 | I7 | |
| | Talentų veiklos vertinimas | Taikomos naujausios vertinimo metodikos | 213. Talentų veikla vertinama kaip ir visų kitų darbuotojų pasitelkiant tiek metinį vertinimą, tiek 360 laipsnių vertinimą, tik tikslai talentams žinoma – didesni. | 1 | I2 | |
| | | | 214. Talentų vertinimas vykdomas pagal 360 grįžtamojo ryšio vertinimą, įvairias ataskaitas. | 5 | I3, I5, I7, I8, I9 | |
| | | | 215. Vertinimai atliekami pagal naujas metodikas – naudojant ir 360 grįžtamojo ryšio vertinimus, ir gyvai kalbant su darbuotoju, ir pildant įvairias ataskaitas. | 1 | I3 | |
| | | | 216. Talentų veikla vertinama naudojant vertinimo priemones: pokalbiai su koučeriais, 360 grįžtamojo ryšio vertinimai, kas ketvirtinės ataskaitos. | 1 | I4 | |
| | | | 217. Veikla vertinama pagal vertinimo priemones. | 1 | I6 | |
| | VII. TALENTŲ VALDYMO REZULTATAI IR EFEKTYVUMAS BANKE | Talentų valdymo rezultatai banke | Geri rezultatai, kurie tenkina | 218. Rezultatai yra tikrai gana neblogi. | 3 | I1, I5, I9 |
| | | | | 219. Rezultatai mus tikrai šiuo metu tenkina. | 2 | I2, I8 |
| | | | | 220. Bendrai matyt galėčiau pasakyti, kad rezultatai tenkina, kadangi 2014-2015 metais planuojama dar viena atranka į talentingų darbuotojų mokyklą, jeigu rezultatai būtų netenkinami, veikiausiai ši sistema būtų nustojusi veikti. | 1 | I3 |
| | | | | 221. Tokius rezultatus būtent turime, todėl pilnai atitinka išsikeltus sistemos tikslus. | 1 | I6 |
| | | | | 222. Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis tikslas visgi yra auginti pamainą ir turėti potencialius darbuotojus, kurie darys dar geresnius rezultatus, tai šis tikslas yra vykdomas. | 2 | I5, I9 |
| Efektyvesnė ir kokybiškesnė veikla | | | 223. Paskutiniai rezultatai parodė, kad talentingi darbuotojai po talentų mokyklos pradėjo rodyti geresnius pardavimus, jų efektyvumas žymiai padidėjo. | 1 | I4 | |
| | | | 224. Esminis rezultatas – geresnė atliekamo darbo kokybė, profesionalnesnis aptarnavimas, kuris kuria realią vertę klientui. | 1 | I6 | |
| Aukštesnė darbuotojų kompetencija | | | 225. Esminiai rezultatai – padidėjusi darbuotojų kompetencija, kuri pasireiškia per didesniu pardavimus, kokybiškesnę klientų aptarnavimą, mažesnę kiekį nusiskundimų, operatyvesnį sprendimų priėmimų procesą. | 1 | I8 | |
| | | | 226. Mes neišgyvename kertinių kompetencijų krizės. | 1 | I2 | |
| | | | 227. Kitas svarbus aspektas, kad darbuotojų kompetencija stipriai išaugo per laikotarpį, kai jie yra ugdomi pagal talentams skirtas programas – gauname iš klientų atsiliepimus apie pagerėjusį aptarnavimą, teikiamų konsultacijų kokybę, patys darbuotojai taip pat patvirtina, kad jaučiasi profesionalnesni, galintys tikrai kurti realią pridėtinę vertę bankui. | 1 | I1 | |
| | | | 228. Talentingi darbuotojai, kai sustiprina savo kompetencijas, išmoksta tinkamai naudoti potencialą, tikrai daro geresnius pardavimus, profesionaliau aptarnauja klientus, ramiau reaguoja į stresines situacijas, sugeba savarankiškai priimti sprendimus. | 1 | I5 | |
| Padidėjęs | | | 229. Kitas svarbus aspektas, jų noras palikti organizaciją – sumažėjo, išaugo lojalumas. | 1 | I4 | |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|------------|----|
| VII. TALENTŲ VALDYMO REZULTATAI IR EFEKTYVUMAS BANKE | lojalumas ir išaugusi motyvacija | 230. Dar vienas svarbus faktas – jų motyvacija darbu, padėti savo kolegai, sukurti gerą darbinę atmosferą – išaugo. | 1 | I4 | | |
| | | 231. Talentų kaita banke žymiai mažesnė nei banke apskritai. | 1 | I2 | | |
| | | 232. Darbuotojų pasitenkinimas karjeros ir ugdymo galimybėmis – didesnis. | 1 | I2 | | |
| | | 233. Tobulėti ir gerinti rodiklius žinoma dar turime, tačiau mums pavyko dėka šios programos/sistemos, ypatingai krizės laikotarpiais, labai stipriai sumažinti darbuotojų kaitą banke. | 1 | I1 | | |
| | | 234. Talentai, nors kartais vis dar pasitaiko atveju, kad yra perviliojami į kitas organizacijas, tapo „stabilesni“, labiau lojalūs darbuotojai. | 1 | I1 | | |
| | Talentų valdymo efektyvumas banke | Aukštas efektyvumas | 235. Aukštas, kadangi turime gerus darbo rezultatus talentingų darbuotojų. | 1 | I6 | |
| | | | 236. Turime visus reikalingus resursus sistemos egzistavimui: profesionalią komandą, žinias, patirtį, aiškius ir įgyvendinamus tikslus, logišką strategiją, stiprią paramą ir palaikymą. | 1 | I8 | |
| | | Vidutinis efektyvumas | 237. Manau, kad tikrai ne žemas, bet ir ne aukštas. | 1 | I1 | |
| | | | 238. Vidutinis... | 3 | I2, I5, I9 | |
| | | | 239. Vidutinis, greitai bus pasiektas aukštas efektyvumas... | 1 | I8 | |
| | | | 240. Kaip ir kiekvienam naujam produktui reikia laiko atrasti savo vietą. Pereiti per visas stadijas: įvedimą, augimą, brandą. | 1 | I5 | |
| | | | 241. Vidutinis. Kaip ir minėjau efektyvumui dar reikia laiko ir stipraus augimo. Tai pakankamai nauja sritis, visiems už šios programos įgyvendinimą, atsakingiems subjektams. | 1 | I4 | |
| | | | 242. Greičiausiai vidutinis, bet šis rodiklis tenkina valdybos narius, kadangi yra suvokiama, kad talentų sistemos įgyvendinimas nėra labai paprastas procesas, reikia skirti ir pakankamai lėšų ir turėti tikrai stiprius talentų sistemos įgyvendinimo specialistus. | 1 | I1 | |
| | | | 243. Man kažkaip tinka žodis šiuo atveju „patenkinamas“. Esu kritiškas, daug reikalaujantis iš savęs ir kitų, todėl kol kas matau, kad šioje sistemoje kartais vyrauja chaosas ir logikos stoka. | 1 | I7 | |
| | | Žemas efektyvumas | 244. Aš visgi dar linkęs manyti, kad efektyvumas šios sistemos yra pakankamai silpnas. | 1 | I3 | |
| | | | 245. Paaškinsiu kodėl: mano akimis mums patiems dar trūksta patirties ir žinių, kaip valdyti talentingus asmenis, juolab juos ugdyti, skatinti ir išlaikyti. | 1 | I3 | |
| | | Talentų valdymo efektyvumo problemos | Vadovų kaita ir konkurencija | 246. Vadovų kaita visgi taip pat yra, nors ir nedidelė, bet yra. | 1 | I3 |
| | | | | 247. Kiti vadovai, sunkiai mato naudingumą šios sistemos, todėl kartais ir patys nenoriai įsitraukia į procesus, pripažinkime, kad šiuo atveju yra ir žmogiškasis faktorius – KONKURENCIJA – baimė vadovų žinant, kad kažkas yra /gali būti pranašesnis už tave. | 1 | I3 |
| | 248. Trūksta dar vieningo stipraus požiūrio ir suvokimo, kodėl ši sistema yra reikalinga ir kaip, mes vadovai, turime elgtis ir padėti savo talentingiems darbuotojams.. | | | 1 | I3 | |
| | Žinių, kompetencijų, išteklių, patirties ir laiko stygius | | 249. Manau pagrindinė priežastis yra ta, kad tokios sistemos greitai neįgyvendinamos, tai pakankamai sudėtingas procesas, reikalaujantis ir specifinių žinių, ir didelių finansinių išteklių bei laiko. | 1 | I2 | |
| | | | 250. [...] efektyvesniam įgyvendinimui trukdo mūsų pačių kažkur požiūris į šios sistemos naudingumą, patirties stoka šioje srityje. | 1 | I3 | |
| | | | 251. Žinoma, dar vienas faktorius yra laikas ir investicijos... | 1 | I3 | |
| | | | 252. [...] žinoma, lėšos ir laikas. Mano požiūriu, talentai yra ugdomi per „greitai“, mokymų tempas didžiulis, ne visada spėja gauti informaciją apdoroti, pritaikyti praktinėje veikloje. | 1 | I5 | |
| | | | 253. Taip pat greičiausiai reikėtų skirti daugiau lėšų, ypatingai išlaikant talentingus darbuotojus. | 1 | I3 | |
| | | | 254. Kitas aspektas, kad personalo specialistai, visgi neturi didelės patirties šioje sferoje, todėl kartais pasitaiko ir sisteminių klaidų iš personalo pusės. | 1 | I2 | |
| 255. Lietuvoje yra tikrai ne daug tarptautinių kompanijų, kuriuos tokias sistemas apamai praktikoja, tad tenka imtis patirties iš užsienio, o tai reikalauja ir papildomų lėšų ir laiko. | | | 1 | I1 | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|----|--------|
| VII. TALENTŲ VALDYMO REZULTATAI IR EFEKTYVUMAS BANKE | Talentų valdymo efektyvumo problemas | Talentų išėjimas dirbti į kitas organizacijas dėl motyvacijos stokos | 256. Dažniausiai talentai išeina į kitas organizacijas, kadangi jiems pasiūlo geresnius atlyginimus, socialines garantijas, lojalumo programas. Tai yra pagrindinė mūsų organizacijos problema. | 1 | I1 |
| | | | 257. Spręsti iš esmės visas finansines problemas, galima tik vienu būdu – reikia užtikrinti tokias sąlygas talentingam darbuotojui, kad jis nenorėtų palikti organizacijos ir išliktų kuo ilgiau lojalūs. | 1 | I1 |
| | | | 258. Stengiamės kovoti su konkurentų siūlomomis sąlygomis ir išlaikyti talentingus darbuotojus, tačiau apie tikslesnius mechanizmus kalbėti negaliu, kadangi tai konfidenciali banko informacija. | 1 | I1 |
| | | | 259. Kartais mūsų įmonė pralaimi kovą ties finansine motyvacija ir „talentas“ išeina. | 1 | I2 |
| | | | 260. Stengiamės kovoti ir adaptuoti atlygio sistemą šiai problemai spręsti, ieškome kompensacinių mechanizmų. | 1 | I2 |
| | | | 261. Efektyvumas būtų didesnis, jeigu darbuotojai, kuriuos išsiugdome nepalikę organizacijos ir prireikus galėtų suteikti grįžtamąjį ryšį apie mokymų kokybę, turinį, itp., taptų tarsi ir mūsų konsultantais, kurie praėję talentų programos kelią jau žino kur ir kokios klaidos buvo padarytos. | 1 | I2 |
| | | | 262. Mano akimis, pagrindinė dabar problema, kaip išlaikyti talentingus asmenis, nes pasitaikė ne vienas atvejis, kai darbuotoją pervilioja kita kompanija. | 1 | I4 |
| | | | 263. Jeigu ir toliau išliks rotacija, tuomet sistemos veikimas praras logiką – auginsime talentus kitiems organizacijoms. | 1 | I4 |
| | | | 264. Neturime stabilių darbuotojų, kaita talentingų darbuotojų visgi dar yra, o skiriant nemažas investicijas, jos neturi likti. | 1 | I6 |
| | | | 265. Efektyvesniam įgyvendinimui, manau, trukdo kaita. Kartais išugdome talentą, o jis palieka organizaciją. Žinoma tai normalus žmogiškasis faktorius, bet mūsų tikslas yra didinti talentingų darbuotojų kiekį taip užtikrinant atliekamo darbo kokybę, tačiau pasitaiko atvejų, kad kiekis nedidėja, o mažėja, tuomet investicijos neatsiperka. | 1 | I8 |
| | Per didelė biurokratija ir talentų laisvės suvaržymas | 266. Bankas pakankamai didelė hierarchinė organizacija, kurioje sprendimai/pakeitimai užtrunka kartais ilgai būtent dėl savo specifinės struktūros, todėl manau viena iš priežasčių – per didelė biurokratija, kuri neleidžia greitai daryti pakeitimus, papildymus talentų valdymo sistemoje. | 1 | I5 | |
| | | 267. ...manau, yra suteikiama nepakankama laisvė talentams veikti ir patiems priimti sprendimus kokioje programoje dalyvauti, kokias praktines veiklas daryti. Talentų valdymo sistema yra per daug reglamentuota. | 1 | I5 | |
| VIII. TALENTŲ VALDYMO TOBULINIMO SPRENDIMAI | Atsižvelgimas į rekomendacijas | Skiriamas dėmesys | 268. Į kiekvieną gautą rekomendaciją, mes tikrai stengiamės reaguoti, nesvarbu, ar rekomendaciją pateikia paprastas darbuotojas, programos dalyvis, vadovas ar valdybos narys. | 1 | I2 |
| | | | 269. Manau, į visas rekomendacijas yra tikrai atsižvelgiama, bet čia ir vėl mes susiduriame su per didele biurokratija – viskas vyksta per ilgai. | 2 | I5, I9 |
| | | | 270. Manau, į visas rekomendacijas atsakingi asmenys tikrai atsižvelgia, tik manau viskam reikia laiko. Jų galimybės įgyvendinti vieną/kitą rekomendaciją irgi priklauso ir nuo kitų asmenų – valdybos narių, skiriamo palaikymo ir žinoma lėšų. | 1 | I4 |
| | | Stokojama sprendimų priėmimo greičio | 271. Sprendimai šiuo atveju nėra, mano akimis, priimami pakankamai operatyviai, kaip bebūtų esame didelė hierarchinė organizacija. | 1 | I4 |
| | | Prieinama elektroninė erdvė | 272. Turime net tam tikslui sukurta elektroninę erdvę, kur gali išsiskyti kiekvienas interesantas. | 1 | I2 |

| | | | | | |
|--|--------------------------------|---|---|---|------------|
| VIII. TALENTŲ VALDYMO TOBULINIMO SPRENDIMAI | Siūlomos rekomendacijos | Darbų tęstinumas | 273. Mano rekomendacijos būtų gana paprastos – svarbu nesustoti ties pradėtais darbais...puikiai suprantame, kad tokio masto sistemos nėra įgyvendinamos per vieną dieną, tai turi būti nuoseklus procesas į kurį investuotumėme ir pakankamai lėšų, ir žinių, ir laiko. | 1 | I1 |
| | | | 274. Atrodo esame, nors ir su tam tikrais trūkumais, teisingame kelyje, tad reikia tik tobulinti ir tobulinti pačią sistemą, mokymosi programas, jų turinį, kokybę, suteikiamą grįžtamąjį ryšį. | 1 | I1 |
| | | Kompetencijų tobulinimas ir ugdymas | 275. Pagrindinės rekomendacijos mano būtų tokios: tobulinti sistemos elementus, tobulinti vadovų kompetencijas, kai reikia talentą pastebėti, o pasibaigus programai – jį ugdyti jau savarankiškai be tam tikslui skirtų trenerių, konsultantų, palaikyti nuolatinį ryšį su šios srities samdomais konsultantais ir nuolatos peržiūrėti ar tinkamas mokymų turinys, skiriamas laikas, kokybė itp. | 1 | I2 |
| | | | 276. Stiprinti komunikaciją tarp vadovų apie šios programos reikalingumą ir naudingumą. | 1 | I3 |
| | | Komunikacijos ir grįžtamojo ryšio stiprinimas | 277. Stiprinti grįžtamąjį ryšį kokie yra programos rezultatai, kur mes esame, kur norime būti – vadovai ne visada arba ne pilnai valdo šią informaciją, ypatingai, kai darbuotojai pabaigia ugdymą pagal spec., programas, kitaip tariant aiškesnis turi būti veiklos vertinimas. | 1 | I3 |
| | | | 278. ...teikti geresnį grįžtamąjį ryšį. | 1 | I4 |
| | | Skatinimo ir motyvavimo sistemos gerinimas | 279. Stiprinti motyvacinius mechanizmus, kurie padėtų išlaikyti talentingus darbuotojus organizacijoje. | 1 | I3 |
| | | | 280. Stiprinti darbuotojų išlaikymo/skatinimo mechanizmus. | 3 | I4, I6, I8 |
| | | Karjeros planavimo stiprinimas | 281. Skirti didesnę dėmesį ir pagalbą planuojant karjeros vystymą tokiems darbuotojams. | 2 | I3, I4 |
| | | Mokymo programų tobulinimas | 282. ...kurti naujas efektyvias lojalumo programas. | 1 | I8 |
| | | | 283. ...nuolat peržiūrėti mokymų turinį, kokybę. | 1 | I6 |
| | | Biurokratijos mažinimas ir didesnės laisvės talentams suteikimas | 284. Palinkėčiau sau ir kitiems vadovams daugiau laisvumo ir logikos identifikuojant talentus. Turi keistis ne tik sistema, bet ir mes patys. Mažiau biurokratiinių procedūrų, daugiau laisvės, kūrybiškumo. Pasitikėjimo, kad talentingi darbuotojai tikrai gali dirbti geriau už kitus, nebijokime sąžiningos konkurencijos ir leiskime bei padėkime jiems pilnai ATSISKLEISTI... | 1 | I7 |
| | | | 285. Pagrindiniai patarimai būtų: daugiau laisvės talentingiems asmenims, mažiau kontrolės, daugiau įgaliojimų veikti. | 1 | I5 |
| | | Organizacijos narių įtraukimas į sistemos projektavimą | 286. ...didinti įsitraukimą ir kitų organizacijos narių į sistemos projektavimą. | 1 | I4 |
| | | | 287. Kitas svarbus aspektas, turime visi stiprinti požiūrį į šios sistemos naudingumą, įtraukti į projektavimo procesus kuo daugiau asmenų, kurie turi patirties, žino, kaip tinkamai viską organizuoti. | 1 | I4 |
| | | Nuolatinis visų sistemos elementų tobulinimas | 288. Nuolatos tobulinti visus sistemos elementus, peržiūrėti jų reikalingumą/naudingumą, stengtis dirbti taip, kad ši sistema taptų stipri ir teiktų didelę pridėtinę vertę visai organizacijai. | 1 | I3 |
| | | | 289. Stiprinti sistemos elementų veikimo principus. | 1 | I4 |

EKSPERTŲ POŽIŪRIS Į TALENTŲ VALDYMO SAMPRATĄ

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|--------------------------|--|--|
| Talentų valdymo samprata | Nuosekli sistema, procesas, planas ar programa | 1. Talentų valdymas tai yra nuosekli ir sisteminga sistema, galbūt planas ar programa, kurioje talentingi darbuotojai yra ugdomi naudojant įvairias mokymosi praktikas, kad ateityje sugebėtų dar geriau valdyti pokyčius, prisitaikyti prie vis kintančios aplinkos, reikalavimų. (11) |
| | | 2. Tai reiškia naujų darbuotojų atranką su tikslu išvelgti potencialą, atitinkantį verslo poreikius. (12) |
| | | 3. Tai nuolatinis darbas susijęs su talentingų darbuotojų identifikavimu, atranka, ugdymu ir išlaikymu. (18) |
| | | 4. Veikiausiai tai procesas, veikla, kurioje talentingi žmonės yra ugdomi... (19) |
| | Veiklos tęstinumo būdas ar veiksmas | 5. Talentų valdymas yra būdas užsitikrinti veiklos, vadovavimo tęstinumą. (12) |
| | | 6. Tai taip pat reiškia veiksmą, kuomet nustatoma, kokios yra pačios būtinausios verslo plėtrai ir rinkai kompetencijos, jų plėtra per žmones, kurie turi potencialo jas įgyti arba jau jų turi. (14) |
| | Gebėjimas išnaudoti talentingų darbuotojų potencialą | 7. Kaip vadovui, man ši sąvoka siejasi su sugebėjimu tinkamai išnaudoti talentingų darbuotojų žinias, kompetencijas. Žinoti, kaip panaudoti jų potencialą strateginių tikslų pasiekimams, probleminėms situacijoms spręsti. Iš esmės, talentus valdyti nėra paprasta. (12) |
| | | 8. Veikiausiai tai procesas, veikla, kurioje talentingi žmonės yra ugdomi, atskleidžiamas jų potencialas, bet taip pat jie yra kontroliuojami, nuolat stebimi ir vertinami. Iš tokių darbuotojų jau visą laiką nori ir tikiesi gauti vis didesnį, geresnį rezultatą. (17) |
| | | 9. Talentai yra labai išskirtiniai darbuotojai savo požiūriu, logika, kompetencija. Sugebėjimą jiems užtikrinti geras darbo sąlygas, kuo daugiau laisvės, jų poreikius atitinkančius mokymus, nuolatinį ugdymą – ir vadinčiau talentų valdymu. (13) |
| | | 10. Tai organizacijos sugebėjimas vadovauti talentingiems darbuotojams. (17) |
| | | 11. Talentų valdymas gali egzistuoti tik inovatyvioje organizacijoje arba tarptautinėje, kur apskritai yra teikiamas didelis dėmesys žmogiškiesiems ištekliams, kai į juos ne tik žiūrima, kaip į svarbiausią organizacijos turtą, bet ir egzistuoja efektyvi sistema, kuri užtikrina talentingų darbuotojų išlaikymą ir ugdymą. (17) |
| | Menas | 12. ...tai 100 proc., menas, kuris reikalauja daug žinių ir sugebėjimų iš kiekvieno vadovo, kuris nori suburti profesionalių darbuotojų komandą – svajonių komandą. Tokioje komandoje darbuotojai nuolat yra ugdomi, manau, turi būti skiriamas ypatingas dėmesys tokių talentingų darbuotojų išlaikymui. Todėl talentų valdymą galėčiau pavadinti „menišku procesu“. (16) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

EKSPERTŲ NUOMONĖ DĖL VYRAUJANČIO POŽIŪRIO Į TALENTŲ VALDYMĄ

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Požiūris į talentų valdymą banke | Teigiamas požiūris | 1. Į talentų valdymą egzistuoja banke tik teigiamas požiūris, kadangi pastaraisiais metais ypatingai pradėtas tam skirti dėmesys – atnaujintos talentų valdymo programos, jos nuolatos papildomos naujais mokymosi įrankiais. (11) |
| | | 2. Požiūris į talentų valdymą yra teigiamas, jau ne pirmus metus veikia specialios programos skirtos ugdyti talentingus darbuotojus. Personalo specialistai net jau vadina tai „sistema“. (13) |
| | | 3. Požiūris banke į tokius darbuotojus yra teigiamas ir skiriamas didelis dėmesys, tačiau manau, kad kitaip ir būti negali – jeigu bankas yra išsikėlęs tikslą tapti Lietuvoje darbdaviu Nr. 1, tai nepasieksimo šio tikslo neturint tokių darbuotojų. (14) |
| | | 4. Požiūris yra teigiamas. Atrodo nuo 2005 m. vyksta talentų ugdymas pagal jiems skirtas programas. (16) |
| | Skiriamas didelis dėmesys efektyvumui | 5. Požiūris labai aiškus – talentų valdymo sistema yra, ji veikia pakankamai efektyviai, talentams skiriamas didelis dėmesys. (17) |
| | | 6. Bankas supranta, kad svarbiausio jo turto turi tapti profesionalūs, gabūs ir aukštą kompetenciją turintys darbuotojai. (11) |
| | | 7. Tai nuolatinis darbas susijęs su talentingų darbuotojų identifikavimu, atranka, ugdymu. Toks požiūris ir egzistuoja – sugebėti užtikrinti kiekvieno išvardinto elemento kuo aukštesnį efektyvumą. (18) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

EKSPERTŲ NUOMONĖ DĖL TALENTŲ VALDYMO NAUDOS BANKUI

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|-------------------------------------|--|---|
| Talentų valdymo nauda bankui | Universali ir daugiaspektė nauda | 1. Manau, kad talentų valdymas yra naudingas bankui norint sėkmingai: Kultūrai puoselėti; Verslo poreikiams patenkinti; Pokyčiams bei veiklos rezultatų gerinimui; Siekiant strateginių tikslų – tapti geriausiu darbdaviu; Išlaiko įmonėje kertinius darbuotojus. (I2) |
| | | 2. ...viskas kas yra nauja, turi būti įdomu ir naudinga kiekvienai organizacijai, o ypačingai tarptautinei, moderniai, juk ne tiek daug organizacijų yra Lietuvoje, kuriuos aplamai vykdo kažkokias spec. programas skirtas talentingus darbuotojus ugdyti, tai pakankamai dar naujas reiškinys.(I3) |
| | | 3. Manau, kad talentai yra naudingi ne tik bankui, bet apskritai kiekvienai organizacijai, kuri yra inovatyvi ir nuolat auganti. (I4) |
| | | 4. Pirmą prioritetą skirčiau visgi konkurenciniai aplinkai. Antrą prioritetą – individualių ir verslo klientų poreikiams patenkinti. Trečią prioritetą – atiduočiau inovatyvumui, kuris užtikrina organizacijos nuolatinį augimą, sugebėjimą valdyti pokyčius. (I8) |
| | Profesionalų darbuotojų ugdymas | 5. ...talentų valdymas yra naudingas bankui todėl, kad, visų pirma, leidžia išsiugdyti profesionalius/ kompetetingus darbuotojus, o tokiai organizacijai, kaip bankas – tai labai svarbus faktorius. (I1) |
| | | 6. [...] Juk tik savo srities profesionalai sugeba kuo puikiau patenkinti vartotojų ir verslo poreikius, tinkamai spręsti problemas, kūrybiškai žvelgti į bet kokius sunkumus darbe, puoselėti kultūrą, padėti organizacijai siekti strateginių tikslų. (I1) |
| | | 7. Šiais laikais, kai pokyčiai vyksta nuolatos, konkurencija auga, klientai turi vis naujus poreikius, reikalavimus aptarnavimui, kokybei, veikiausiai jau nebeužtenka turėti tik „gerus darbuotojus“, reikia žinoti, kad tavo darbuotojai yra profesionalai, turintys specifinių žinių ir gebėjimų. (I3) |
| | Konkurencinio pranašumo didinimas | 8. Būtent dėl šios priežasties, kad ši visuomenė yra labai moderni, greitai besikeičianti, talentų valdymas ir yra reikalingas ir naudingas mūsų organizacijai, kuri nori išlaikyti konkurencinį pranašumą, turėti stiprias pozicijas ekonominėje erdvėje, tenkinti verslo ir individualių klientų poreikius. (I3) |
| | | 9. Lietuvoje yra nemaža konkurencija visgi tarp bankų. Rinka nėra didelė, o kiekis veikiančių bankų – mano atžvilgiu per didelis. Norint išlaikyti savo konkurencinį pranašumą, turime eiti greičiau negu mūsų konkurentai, turime rinkai pateikti geresnius produktus, tenkinti vartotojų poreikius geriau negu kiti. Nepasieksime visų šių rezultatų be talentingų darbuotojų. (I9) |
| | | 10. Kuo daugiau turėsime talentingų darbuotojų, tuo geriau valdysime pokyčius ir išlaikysime savo konkurencines pozicijas. (I5) |
| | | 11. Laimėti konkurencinėje rinkoje tampa vis sunkiau, tvirtai tikiu, kad dėka talentingų darbuotojų, organizacija visada sugebės išlikti. (I7) |
| | Veiklos efektyvumo didinimas | 12. Jeigu bankas tikrai ir toliau augins talentingus darbuotojus taip, kaip daro tai dabar, tuomet, manau, greitai laiku, tokie darbuotojai padės bankui nusistatyti ir strategines veiklos gaires, ir patars, kaip tobulinti pardavimų ir klientų aptarnavimo procesus, taps konsultantais mūsų valdybos nariams, o tai manau nėra blogai. (I4) |
| | | 13. Naudingas todėl, kad tokie darbuotojai, kaip taisyklė, geriau dirba, aptarnauja klientus, puikiai vykdo savo asmeninius planus. (I6) |
| | | 14. Talentai sugeba generuoti naujas idėjas, perspektyvas, „nestandartiškai“ spręsti įvairias problemas, jie nebijo sudėtingų situacijų. Dėl šių priežasčių talentų valdymas yra naudingas mūsų bankui.(I7) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

EKSPERTŲ NUOMONĖ DĖL TALENTŲ VALDYMO ĮGYVENDINIMO PRIEMONIŲ ĮTAKOS BANKO VEIKLAI

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|--|---|--|
| Talentų valdymo įgyvendinimo priemonių įtaka banko veiklai | Teigiama įtaka darbuotojų veiklai ir karjerai | 1. (Talentų ugdymo) programa neabejotinai turi įtakos darbuotojų karjerai ir veiklai. (I1, I2) |
| | | 2. Negaliu drąsiai teigti, kad po šios programos, talentingiems darbuotojams atveriami yra visi karjeros keliai, bet į juos tikrai yra žiūrima jau kaip į potencialius vadovus, rimtus „banko partnerius“. (I4) |
| | Geresni veiklos rezultatai | 3. Pagal apklausas visi darbuotojai ir jų vadovai pabrėžia, kad pasiekiami geresni rezultatai. (I1, I2) |
| | | 4. Apie 60 proc. dalyvių neparėjus dviem metams jau padarė horizontalią ar vertikalią karjerą. (I2) |
| | | 5. Po programų pabaigos dažniausiai darbuotojai pradeda rodyti geresnius rezultatus, kai kurie pradeda tvirčiau siekti karjeros. (I5) |
| | | 6. Mano kolektyve yra asmeniškai 4 darbuotojai, kurie buvo praėję tokias programas ir jų darbo rezultatai žymiai pagerėjo, vienas iš darbuotojų tapo kito padalinio vadovu. (I4) |
| | | 7. Jeigu darbuotojas sugeba viską įsisavinti ir gautas žinias panaudoti praktinėje veikloje, automatiškai jis pradeda daryti geresnius rezultatus. (I6) |
| | | 8. Darbo rezultatai iš tikrųjų darbuotojų po tokios programos pagerėja, tik nežinau ar ilgam. Programa pasibaigia ir motyvavimas taip pat, o talentingus darbuotojus reikia ugdyti nuolatos. (I7) |
| | | 9. Jeigu atrinktas darbuotojas išnaudoja savo potencialą jam skirtoje programoje, mokymuose, pats daro didelį indėlį į tai, kad jo kompetencija pasikeistų, jis taptų dar profesionalesniu darbuotoju, tuomet įtaka darbo rezultatams yra akivaizdi – pagerėja visos jo vykdomos veiklos susijusios su tiesioginiu darbu. (I8) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

EKSPERTŲ NUOMONĖ DĖL TALENTŲ VALDYMO TIKSLŲ

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|-------------------------|--|--|
| Talentų valdymo tikslai | Banko tapimas geriausiu darbdaviu | 1. Mūsų banko strategija yra tapti darbdaviu Nr. 1, turėti stiprius specialistus ir konkurencinį pranašumą prieš kitus. (I6, I7) |
| | | 2. Tai yra strateginis tikslas – garsiai įvardintas geriausio darbdavio strategijoje. O kadangi talentų valdymas pirmiausia nukreiptas į verslo poreikius, tai yra neišvengiamai strateginės plėtros dalis. (I2) |
| | Geriausių darbuotojų išlaikymas | 3. Išlaikyti geriausius darbuotojus. (I2, I4, I8) |
| | | 4. Išlaikyti „prišti“ talentus pasiūlant jiems išskirtines ugdymo bei potencialo diagnostines priemones. (I1) |
| | Profesionalių darbuotojų ir lyderystės ugdymas | 5. Lyderystės ugdymas ir realizavimas (kaip asmeninės atsakomybės už banko sėkmę išgyvenimas). (I1) |
| | | 6. Pagrindiniai talentų valdymo tikslai yra ugdyti profesionalius darbuotojus, kurie būtų kūrybingi, būtų ateities lyderiai, sugebėtų geriau už kitus spręsti problemas, priimti savarankiškai sunkius sprendimus, nebijotų atsakomybės, prireikus galėtų greitai užimti aukštesnes pareigas, kitaip tariant, vienas iš tikslų – auginti stiprią pamainą. (I3) |
| | | 7. Rengti pamainą užsitikrinti reikalingas kompetencijas ateityje. (I2, I4, I8) |
| | | 8. Auginti lyderius. (I7) |
| | Organizacinė s kultūros stiprinimas | 9. [...] dėka talentingų darbuotojų – stiprinti banko kultūrą... (I6) |
| | | 10. Inovacijų/ palankios pokyčiams kultūros formavimas (inovaciniai pasiūlymai, atvirumas pokyčiams, gebėjimas laiku ir greitai prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos). (I1) |
| | | 11. Liudyti ir stiprinti kultūrą. (I2, I4, I8) |
| | | 12. Turėti aukšto lygio kultūrą... (I7) |
| | Geros psichologinės atmosferos kūrimas | 13. Todėl talentų valdymo sistemos prioritetai – užtikrinti darbuotojų pasitikėjimą savimi, užtikrinti lojalumą savo organizacijai... (I6) |
| | | 14. Komandos dvasia (bendras darbas, veikla, aukščiausio lygio vadovų įsitraukimas skatinti neformalų, bet efektyvų bendradarbiavimą). (I1) |
| | | 15. Sustiprinti vidinę komunikaciją ir bendradarbiavimą. (I2, I8) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

EKSPERTŲ NUOMONĖ DĖL TALENTŲ VALDYMO KRITERIJŲ

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|----------------------------|--------------------------|--|
| Talentų valdymo kriterijai | Konkurencinis pranašumas | 1. Konkurencinis išskirtinumas ir pranašumas. (I2, I4, I8) |
| | Kompetencijų ugdymas | 2. Kertinių kompetencijų aukštos kokybės užtikrinimas. (I2, I4, I8) |
| | | 3. Kaip matote, bankas didelį dėmesį skiria tam, kad darbuotojai būtų inovatyvūs, nebijotų patys priimti sprendimus ir atsakomybę, nuolat domėtusi tuo kas vyksta aplinkui, nuolat ugdytų savo kompetencijas. (I1) |
| | | 4. Mūsų pagrindinis kriterijus – turėti darbuotojus su aukšta kompetencija, kurie būtų tikri profesionalai savo srityje. (I7) |
| | Kiti kriterijai | 5. Atsižvelgiant į tai, talentų programoje ir skiriamas ypatingas dėmesys talentingų darbuotojų ugdymui, kurie pasitaikys progai kiltų karjeros laiptais, prisidėtų prie kuriamų strateginių tikslų, puoselėtų vienodą kultūrą. (I1) |
| | | 6. Veiklos ir vadovavimo tęstinumas, vidinis mobilumas, darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas organizacija. (I2, I8) |
| | | 7. Talentų valdymo kriterijai yra: vidinis mobilumas. (I4) |
| | | 8. Dar vienas kriterijus – teikti kokybiškas paslaugas ir aptarnavimą. (I7) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

EKSPERTŲ NUOMONĖ DĖL TALENTŲ VALDYMO STADIJOS

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|-------------------------------------|---|---|
| Talentų valdymo evoliucijos stadija | Pradinė stadija | 1. ...mūsų talentų valdymo sistemos stadija vis dar yra pradinė, bet progresuojanti. (I1) |
| | Augimo stadija | 2. Manau ši sistema yra progresuojančioje stadijoje, pastaruoju metu, talentams iš tiesų yra skiriamas labai didelis dėmesys iš aukščiausio lygio vadovų, pateikiami ir įgyvendinami vis nauji projektai/programos susijusios su talentų ugdymu, išlaikymu, paieškomis (I3). |
| | | 3. Šiuo metu dėmesys skiriamas tokiems pagrindiniams procesams: 1. Siekiame turėti subalansuotą kiekį talentingų darbuotojų t.y. nenorime turėti kiekybę, o atvirksčiai – kokybę; 2. Talentingiems darbuotojams stengiamės sukurti tokias ugdymo programas, kad jie būtų ugdomi atsižvelgiant į organizacijos ateities poreikius; 3. Norime turėti savo talentų valdymo sistemos specialistus (šiuo metu daug lėšų skiriame konsultacijoms su tiek LT, tiek užsienio specialistais šios srityje); 4. Norime, kad talentų valdymo programa užsitarnautų sau statusą „talentų valdymo sistema“, kuri tikrai veiktų, kaip pagrindinė personalo valdymo sistema. (I2) |
| | | 4. ... O kol kas stadija yra ne pradinė, kadangi jau ši programa egzistuoja, yra įvesta į kitus banko veiklos procesus, bet dar ne brandi, greičiausiai auganti (I4). |
| | | 5. Augimo stadija. Toliau viskas priklausys nuo rezultatų. Jei sistema rodys vis didesnę susidomėjimą tarp darbuotojų, vis geresnius darbuotojų pasiekimus, auga reali nauda – manau su laiku ši sistema integruos daug kitų procesų susijusių su darbuotojų ugdymu. (I5, I9) |
| | | 6. Manau, esame augimo stadijoje, kurioje atliekami vis nauji patobulinimai, korekcijos, atliekami vidiniai tyrimai, rezultatų analizė. (I7) |
| | | 7. Mūsų sistema yra pažengusi... (I6) |
| | | 8. Mūsų tikslas automatizuoti kuo daugiau procesų, kurie yra susiję su darbuotojų ugdymu. Norime ilgainiui sukurti vieną sistemą, kurioje visos programos būtų tarpusavyje suderintos. (I8) |
| | | 9. Nuolatos teikiame valdybai projektus ką ir kaip mūsų talentų valdymo sistemose reikia keisti. |
| | | 10. Nuolat einame į priekį, norime sukurti stiprią sistemą, kuri egzistuotų, ne kaip kažkokia atskira ugdymo programa skirta talentingiems banko darbuotojams, bet būtų integruota su kitais procesais, kad iš esmės pasikeistų mūsų žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris būtų modernus, šiuolaikinis. (I1) |
| | | Yra galimybės plėstis |
| | 12. ...reikia dar ne vienerių metų, kad užtikrintume pasiekiamus rezultatus ir būtų akivaizdi nauda. (I7) | |
| | 13. Norime turėti talentų sistemos specialistus (šiuo metu viską daro personalo specialistai, kurie gilina žinias, bet dar yra kur tobulėti), norime, kad banko strateginiai tikslai būtų stipriai orientuoti į nuolatinį talentingų darbuotojų ugdymą, norime, kad talentai taptų dar svarbesni strateginiai ištekliai. (I1) | |
| | 14. ...laikui bėgant, pasieksime tikrai gerus rezultatus talentų valdyme ir tai bus stipriausia banko sistema skirta ugdyti darbuotojus. (I3) | |
| | 15. Galimybių sėkmingam sistemos evoliucionavimui tikrai turime... (I1) | |
| | 16. Galimybės vystyti talentų valdymui labai priklausys nuo tolimesnio finansavimo, kuri nustato aukščiausio lygio vadovai. Jei rezultatai tikrai tenkins ir bus akivaizdi nauda – manau, ši sistema ir toliau progresuos ir su laiku pasieks aukštą lygį, bet labai viskas priklauso nuo finansavimo. (I4) | |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

EKSPERTŲ NUOMONĖ DĖL TALENTŲ VALDYMO REZULTATŲ

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|---|---|--|
| Talentų valdymo rezultatai banke | Geri rezultatai, kurie tenkina | 1. Rezultatai yra tikrai gana neblogi. (I1, I5, I9) |
| | | 2. Rezultatai mus tikrai šiuo metu tenkina. (I2, I8) |
| | | 3. Bendrai matyt galėčiau pasakyti, kad rezultatai tenkina, kadangi 2014-2015 metais planuojama dar viena atranka į talentingų darbuotojų mokyklą, jeigu rezultatai būtų netenkinami, veikiausiai ši sistema būtų nustojusi veikti. (I3) |
| | | 4. Tokius rezultatus būtent turime, todėl pilnai atitinka išsikeltus sistemos tikslus. (I6) |
| | | 5. Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis tikslas visgi yra auginti pamainą ir turėti potencialius darbuotojus, kurie darys dar geresnius rezultatus, tai šis tikslas yra vykdomas. (I5, I9) |
| | Efektyvesnė ir kokybiškesnė veikla | 6. Paskutiniai rezultatai parodė, kad talentingi darbuotojai po talentų mokyklos pradėjo rodyti geresnius pardavimus, jų efektyvumas žymiai padidėjo. (I4) |
| | | 7. Esminis rezultatas – geresnė atliekamo darbo kokybė, profesionalus aptarnavimas, kuris kuria realią vertę klientui. (I6) |
| | Aukštesnė darbuotojų kompetencija | 8. Esminiai rezultatai – padidėjusi darbuotojų kompetencija, kuri pasireiškia per didesniu pardavimus, kokybiškesnį klientų aptarnavimą, mažesnį kiekį nusiskundimų, operatyvesnį sprendimų priėmimų procesą. (I8) |
| | | 9. Mes neišgyvename kertinių kompetencijų krizės. (I2) |
| | | 10. ...darbuotojų kompetencija stipriai išaugo per laikotarpį, kai jie yra ugdomi pagal talentams skirtas programas ... (I1) |
| | | 11. Talentingi darbuotojai, kai sustiprina savo kompetencijas, išmoksta tinkamai naudoti potencialą, tikrai daro geresnius pardavimus, profesionaliau aptarnauja klientus, ramiau reaguoja į stresines situacijas, sugeba savarankiškai priimti sprendimus. (I5) |
| | Padidėjęs lojalumas ir išaugusi motyvacija | 12. Kitas svarbus aspektas, jų noras palikti organizaciją – sumažėjo, išaugo lojalumas. (I4) |
| | | 13. Dar vienas svarbus faktas – jų motyvacija darbui, padėti savo kolegai, sukurti gerą darbinę atmosferą – išaugo. (I4) |
| | | 14. Talentų kaita banke žymiai mažesnė, nei banke apskritai. (I2) |
| | | 15. Darbuotojų pasitenkinimas karjeros ir ugdymo galimybėmis – didesnis. (I2) |
| | | 16. Tobulėti ir gerinti rodiklius žinoma dar turime, tačiau mums pavyko dėka šios programos/sistemos, ypatingai krizės laikotarpiais, labai stipriai sumažinti darbuotojų kaitą banke. (I1) |
| | | 17. Talentai, nors kartais vis dar pasitaiko atveju, kad yra perviliojami į kitas organizacijas, tapo „stabilesni“, labiau lojalūs darbuotojai. (I1) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

EKSPERTŲ NUOMONĖ DĖL TALENTŲ VALDYMO EFEKTYVUMO PROBLEMŲ

| Pirminės subkategorijos | Antrinės subkategorijos | Teiginiai |
|--------------------------------------|--|---|
| Talentų valdymo efektyvumo problemos | Vadovų kaita ir konkurencija tarp vadovų | 1. Vadovų kaita visgi taip pat yra, nors ir nedidelė, bet yra. (I3) |
| | | 2. Kiti vadovai, sunkiai mato naudingumą šios sistemos, todėl kartais ir patys nenoriai įsitraukia į procesus, pripažinkime, kad šiuo atveju yra ir žmogiškasis faktorius – KONKURENCIJA – baimė vadovų žinant, kad kažkas yra /gali būti pranašesnis už tave. (I3) |
| | | 3. Trūksta dar vieningo stipraus požiūrio ir suvokimo, kodėl ši sistema yra reikalinga ir kaip, mes vadovai, turime elgtis ir padėti savo talentingiems darbuotojams. (I3) |
| | Žinių, kompetencijų, išteklių, patirties ir laiko stygius | 4. ...pagrindinė priežastis yra ta, kad tokios sistemos greitai neįgyvendinamos, tai pakankamai sudėtingas procesas, reikalaujantis ir specifinių žinių, ir didelių finansinių išteklių bei laiko. (I2) |
| | | 5. [...] efektyvesniam įgyvendinimui trukdo mūsų pačių kažkur požiūris į šios sistemos naudingumą, patirties stoka šioje srityje. (I3) |
| | | 6. Žinoma, dar vienas faktorius yra laikas ir investicijos... (I3) |
| | | 7. [...] žinoma, lėšos ir laikas. Mano požiūriu, talentai yra ugdomi per „greitai“, mokymų tempas didžiulis, ne visada spėja gautą informaciją apdoroti, pritaikyti praktinėje veikloje. (I5) |
| | | 8. Taip pat greičiausiai reikėtų skirti daugiau lėšų, ypačiai išlaikant talentingus darbuotojus. (I3) |
| | Talentų išėjimas dirbti į kitas organizacijas dėl motyvacijos stokos | 9. Dažniausiai talentai išeina į kitas organizacijas, kadangi jiems pasiūlo geresnius atlyginimus, socialines garantijas, lojalumo programas. Tai yra pagrindinė mūsų organizacijos problema. (I1) |
| | | 10. Spręsti iš esmės visas finansines problemas, galima tik vienu būdu – reikia užtikrinti tokias sąlygas talentingam darbuotojui, kad jis nenorėtų palikti organizacijos ir išliktų kuo ilgiau lojalūs. (I1) |
| | | 11. Stengiamės kovoti su konkurentų siūlomomis sąlygomis ir išlaikyti talentingus darbuotojus, tačiau apie tikslesnius mechanizmus kalbėti negaliu, kadangi tai konfidenciali banko informacija. (I1) |
| | | 12. Kartais mūsų įmonė pralaimi kovą ties finansine motyvacija ir „talentas“ išeina. |
| | | 13. Stengiamės kovoti ir adaptuoti atlygio sistemą šiai problemai spręsti, ieškome kompensacinių mechanizmų. (I2) |
| | | 14. Efektyvumas būtų didesnis, jeigu darbuotojai, kuriuos išsiugdome nepaliktų organizacijos ir prireikus galėtų suteikti grįžtamąjį ryšį apie mokymų kokybę, turinį, itp., taptų tarsi ir mūsų konsultantais, kurie praėję talentų programos kelią jau žino kur ir kokios klaidos buvo padarytos. (I2) |
| | | 15. Mano akimis, pagrindinė dabar problema, kaip išlaikyti talentingus asmenis, nes pasitaikė ne vienas atvejis, kai darbuotoją pervilioja kita kompanija. (I4) |
| | | 16. Jeigu ir toliau išliks rotacija, tuomet sistemos veikimas praras logiką – auginsime talentus kitiems organizacijoms. (I4) |
| | | 17. Neturime stabilių darbuotojų, kaita talentingų darbuotojų visgi dar yra, o skiriant nemažas investicijas, jos neturi likti. (I6) |
| | | 18. Efektyvesniam įgyvendinimui, manau, trukdo kaita. Kartais išsiugdome talentą, o jis palieka organizaciją... (I8) |
| | Per didelė biurokratija ir talentų laisvės suvaržymas | 19. Bankas pakankamai didelė hierarchinė organizacija, kurioje sprendimai/pakeitimai užtrunka kartais ilgai būtent dėl savo specifinės struktūros... (I5) |
| | | 20. ...suteikiama nepakankama laisvė talentams veikti ir patiems priimti sprendimus kokioje programoje dalyvauti, kokias praktines veiklas daryti. Talentų valdymo sistema yra per daug reglamentuota. (I5) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

EKSPERTŲ NUOMONĖ DĖL TALENTŲ VALDYMO TOBULINIMO

| Subkategorija | Teiginiai |
|---|--|
| Darbu tęstinumas | 1. Mano rekomendacijos būtų gana paprastos – svarbu nesustoti ties pradėtais darbais... (I1) |
| | 2. Atrodo, esame, nors ir su tam tikrais trūkumais, teisingame kelyje, tad reikia tik tobulinti ir tobulinti pačią sistemą, mokymosi programas, jų turinį, kokybę, suteikiamą grįžtamąjį ryšį. (I1) |
| Kompetencijų tobulinimas ir ugdymas | 3. Pagrindinės rekomendacijos mano būtų tokios: tobulinti sistemos elementus, tobulinti vadovų kompetencijas, kai reikia talentą pastebėti, o pasibaigus programai – jį ugdyti jau savarankiškai be tam tikslui skirtų trenerių, konsultantų... (I2) |
| Komunikacijos ir grįžtamojo ryšio stiprinimas | 4. Stiprinti komunikaciją tarp vadovų apie šios programos reikalingumą ir naudingumą. (I3) |
| | 5. Stiprinti grįžtamąjį ryšį, kokie yra programos rezultatai, kur mes esame, kur norime būti... (I3) |
| | 6. ...teikti geresnį grįžtamąjį ryšį. (I4) |
| Skatinimo ir motyvavimo sistemos gerinimas | 7. Stiprinti motyvacinius mechanizmus, kurie padėtų išlaikyti talentingus darbuotojus organizacijoje. (I3) |
| | 8. Stiprinti darbuotojų išlaikymo/skatinimo mechanizmus. (I4, I6, I8) |
| Karjeros planavimo stiprinimas | 9. Skirti didesnę dėmesį ir pagalbą planuojant karjeros vystymą tokiems darbuotojams. (I3, I4) |
| Mokymo programų tobulinimas | 10. ...kurti naujas efektyvias lojalumo programas. (I8) |
| | 11. ...nuolat peržiūrėti mokymų turinį, kokybę. (I6) |
| Biurokratijos mažinimas ir didesnės laisvės talentams suteikimas | 12. Palinkėčiau sau ir kitiems vadovams daugiau laisvumo ir logikos identifikuojant talentus. Turi keistis ne tik sistema, bet ir mes patys. Mažiau biurokratinių procedūrų, daugiau laisvės, kūrybiškumo. (I7) |
| | 13. Pagrindiniai patarimai būtų: daugiau laisvės talentingiems asmenims, mažiau kontrolės, daugiau įgaliojimų veikti. (I5) |
| Organizacijos narių įtraukimas į sistemos projektavimą | 14. ...didinti įsitraukimą ir kitų organizacijos narių į sistemos projektavimą. (I4) |
| | 15. ...turime visi stiprinti požiūrį į šios sistemos naudingumą, įtraukti į projektavimo procesus kuo daugiau asmenų, kurie turi patirties, žino, kaip tinkamai viską organizuoti. (I4) |
| Nuolatinis visų sistemos elementų tobulinimas | 16. Nuolatos tobulinti visus sistemos elementus, peržiūrėti jų reikalingumą/naudingumą, stengtis dirbti taip, kad ši sistema taptų stipri ir teiktų didelę pridėtinę vertę visai organizacijai. (I3) |
| | 17. Stiprinti sistemos elementų veikimo principus. (I4) |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

BANKO TALENTŲ VALDYMO TOBULINIMO VEIKSMŲ PROGRAMA

| Eil. Nr. | Problema | Sprendimo įgyvendinimo uždaviniai | Sprendimo įgyvendinimo priemonės | Atsakingi subjektai | Pageidautinos Pasekmės | Sprendimo įgyvendinimo kontrolės kriterijai | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|--|--|-----------------------------------|---|---|------|--|--|---|-----------------------------------|---|---|-----|---|--|--|-----------------------------------|---|--|---|----|---|--|--|---------|---|--|-----|--|--|--|-----------------------------------|--|---|------|--------------------------------------|---|---|
| I. | Sisteminio požiūrio į talentų valdymą stoka. | 1. Gilinti patirtį sisteminio valdymo srityje, į talentų valdymą žvelgiant ne kaip į atskiras priemones, o jų visumą, t.y. sistemą. | <ul style="list-style-type: none"> Sisteminis mąstymas. Pavyzdžių iš pažengusių talentų valdymo srityje organizacijų perėmimas. | Vadovai Personalo specialistai | <ul style="list-style-type: none"> Talentų valdymas kaip sistema. Vieninga talentų valdymo ir ŽIV sistema. | <ul style="list-style-type: none"> Sisteminio mąstymo taikymas. Konsultantų darbo kokybė. Sisteminio pobūdžio tyrimų kokybė. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. | Talentų valdymo sistema dar nėra pasiekusi aukščiausios evoliucijos stadijos. | 2. Išlaikyti atliktų darbų tęstinumą, kad sistema galėtų evoliucionuoti ir progresuoti toliau. 3. Palaikyti nuolatinį visų sistemos elementų tobulinimą. 4. Labiau integruoti talentų valdymo sistemą į ŽIV procesus. | <ul style="list-style-type: none"> Konsultantų iš šalies samdymas. Sisteminio pobūdžio tyrimai (kiekybiniai – apklausos, kokybiniai – interviu, fokusuotos grupės diskusijos – ir jų deriniai). | | | | III. | Talentų valdymo subjektų kokybinės sudėties stoka. | 5. Tobulinti talentų valdymo subjektų kokybinę sudėtį, gerinant jų žinias, gebėjimus, žinias, patirtį ir savybes, pasitelkiant kokybinės sudėties gerinimo instrumentus. | <ul style="list-style-type: none"> Atitinkamo profilio kursai ir seminarai, konferencijos. Vidiniai mokymai. Išorinės konsultacijos. | Vadovai Personalo specialistai | <ul style="list-style-type: none"> Talentų valdymo subjektų gera kokybinė sudėtis. | <ul style="list-style-type: none"> Gebėjimų, žinių, savybių, kompetencijų lygis ir taikomumas darbe. | IV. | Talentų karjeros planavimo ir skatinimo bei motyvavimo stygius. | 6. Efektyvinti talentų karjeros planavimą, skatinant talentų rotaciją pagal jų gebėjimų atitiktį naujoms pareigoms. 7. 8. Didinti talentų motyvaciją, skatinant juos suderintu skatinimo ir motyvavimo priemonių rinkiniu. | <ul style="list-style-type: none"> Talentų rotacija. Išankstiniai individualūs ir kolektyviniai talentų karjeros planai. Materialios (darbo užmokestis, premijos, finansuojamos išvykos ir kt.) ir nematerialios (pagyrimai, garbės lentos, įvairios lengvatos ir kt.) skatinimo priemonės. Diferencijuota premijų sistema pagal talentų veiklos rezultatus. Talentų lūkesčių dėl karjeros ir motyvavimo priemonių tyrimai (kiekybiniai ir kokybiniai). | Vadovai Personalo specialistai | <ul style="list-style-type: none"> Efektyvus talentų karjeros planavimas. Talentų įdarbinimas tose darbo vietose ir tose pareigose, kur jie gali geriausiai realizuoti savo gebėjimus, žinias ir savybes. Suderinta ir veiksminga talentų skatinimo ir motyvavimo sistema. | <ul style="list-style-type: none"> Karjeros planavimo, skatinimo ir motyvavimo priemonių gebėjimas tenkinti talentų lūkesčius ir poreikius. | Talentų išėjimas dirbti į kitas organizacijas dėl motyvacijos stokos. | V. | Vadovų kaita ir konkurencija tarp vadovų. | 9. Didinti vadovų įsitraukimą į talentų valdymo sistemos projektavimą ir įgyvendinimą. 10. Stiprinti komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį. | <ul style="list-style-type: none"> Vadovų įsitraukimas. Komunikacija. Grįžtamasis ryšys. Premijavimas. | Vadovai | <ul style="list-style-type: none"> Vadovų didesnis įsitraukimas į talentų valdymo sistemą. | <ul style="list-style-type: none"> Komunikacijos tarp subjektų kokybė. Grįžtamojo ryšio stiprumas. | VI. | Per didelė biurokratija ir talentų laisvės suvaržymas. | 11. Mažinti biurokratiją. 12. Daugiau laisvės suteikti talentams. | <ul style="list-style-type: none"> Biurokratinių procesų slopinimas. Talentų laisvės ribų praplėtimas. Mažesnė kontrolė. Talentų kūrybiškumo psichologinis skatinimas. | Vadovai Personalo specialistai | <ul style="list-style-type: none"> Mažesnė biurokratija. Didesnė veiksmų laisvė talentams. | <ul style="list-style-type: none"> Biurokratijos lygis. Talentų laisvės ribos. Kontrolės kokybė. | VII. | Talentų valdymo finansavimo stygius. | 13. Didinti talentų valdymo sistemos finansavimą. | <ul style="list-style-type: none"> Didesnis finansavimas. Finansavimo klasifikavimas pagal talentų valdymo priemonių prioritetus. |
| III. | Talentų valdymo subjektų kokybinės sudėties stoka. | 5. Tobulinti talentų valdymo subjektų kokybinę sudėtį, gerinant jų žinias, gebėjimus, žinias, patirtį ir savybes, pasitelkiant kokybinės sudėties gerinimo instrumentus. | <ul style="list-style-type: none"> Atitinkamo profilio kursai ir seminarai, konferencijos. Vidiniai mokymai. Išorinės konsultacijos. | Vadovai Personalo specialistai | <ul style="list-style-type: none"> Talentų valdymo subjektų gera kokybinė sudėtis. | <ul style="list-style-type: none"> Gebėjimų, žinių, savybių, kompetencijų lygis ir taikomumas darbe. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. | Talentų karjeros planavimo ir skatinimo bei motyvavimo stygius. | 6. Efektyvinti talentų karjeros planavimą, skatinant talentų rotaciją pagal jų gebėjimų atitiktį naujoms pareigoms. 7. 8. Didinti talentų motyvaciją, skatinant juos suderintu skatinimo ir motyvavimo priemonių rinkiniu. | <ul style="list-style-type: none"> Talentų rotacija. Išankstiniai individualūs ir kolektyviniai talentų karjeros planai. Materialios (darbo užmokestis, premijos, finansuojamos išvykos ir kt.) ir nematerialios (pagyrimai, garbės lentos, įvairios lengvatos ir kt.) skatinimo priemonės. Diferencijuota premijų sistema pagal talentų veiklos rezultatus. Talentų lūkesčių dėl karjeros ir motyvavimo priemonių tyrimai (kiekybiniai ir kokybiniai). | Vadovai Personalo specialistai | <ul style="list-style-type: none"> Efektyvus talentų karjeros planavimas. Talentų įdarbinimas tose darbo vietose ir tose pareigose, kur jie gali geriausiai realizuoti savo gebėjimus, žinias ir savybes. Suderinta ir veiksminga talentų skatinimo ir motyvavimo sistema. | <ul style="list-style-type: none"> Karjeros planavimo, skatinimo ir motyvavimo priemonių gebėjimas tenkinti talentų lūkesčius ir poreikius. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Talentų išėjimas dirbti į kitas organizacijas dėl motyvacijos stokos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V. | Vadovų kaita ir konkurencija tarp vadovų. | 9. Didinti vadovų įsitraukimą į talentų valdymo sistemos projektavimą ir įgyvendinimą. 10. Stiprinti komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį. | <ul style="list-style-type: none"> Vadovų įsitraukimas. Komunikacija. Grįžtamasis ryšys. Premijavimas. | Vadovai | <ul style="list-style-type: none"> Vadovų didesnis įsitraukimas į talentų valdymo sistemą. | <ul style="list-style-type: none"> Komunikacijos tarp subjektų kokybė. Grįžtamojo ryšio stiprumas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VI. | Per didelė biurokratija ir talentų laisvės suvaržymas. | 11. Mažinti biurokratiją. 12. Daugiau laisvės suteikti talentams. | <ul style="list-style-type: none"> Biurokratinių procesų slopinimas. Talentų laisvės ribų praplėtimas. Mažesnė kontrolė. Talentų kūrybiškumo psichologinis skatinimas. | Vadovai Personalo specialistai | <ul style="list-style-type: none"> Mažesnė biurokratija. Didesnė veiksmų laisvė talentams. | <ul style="list-style-type: none"> Biurokratijos lygis. Talentų laisvės ribos. Kontrolės kokybė. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VII. | Talentų valdymo finansavimo stygius. | 13. Didinti talentų valdymo sistemos finansavimą. | <ul style="list-style-type: none"> Didesnis finansavimas. Finansavimo klasifikavimas pagal talentų valdymo priemonių prioritetus. | Vadovai | <ul style="list-style-type: none"> Pakankamas talentų valdymo sistemos finansavimas. | <ul style="list-style-type: none"> Finansavimo apimtis ir skirstymo objektyvumas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Sudaryta darbo autorės pagal interviu ir anketinės apklausos duomenis.

