

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

KRISTINA MASPANAITĖ

TALENTŲ VALDYMAS „IKEA“ ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė:
doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS
2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

TALENTŲ VALDYMAS „IKEA“ ORGANIZACIJOJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N61001

Vadovė:
doc. dr. Rūta Dačiulytė
2017 -

Recenzentas: _____
2017

Atliko:
_____ stud. Kristina Maspanaitė
2017 -

VILNIUS
2017

TURINYS

LENTELĖS	4
PAVEIKSLAI	5
PRIEDAI	6
IVADAS	7
1. TALENTŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ	10
1.1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE	10
1.1.1. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas	13
1.1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo kryptys	16
1.2. TALENTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE	20
1.2.1. Talentų valdymo sąvokos apibrėžtis	20
1.2.2. Talentų valdymo proceso organizavimas	27
1.3. KOMPETENCIJŲ UGDYMAS TALENTŲ VALDYMO KONTEKSTE	35
1.3.1. Kompetencijos sąvokos erdvė	35
1.3.2. Kompetencijos talentų valdymo sistemos kontekste	38
2. TYRIMO METODOLOGIJA	45
2.1. Tyrimo metodai	46
2.2. Tyrimo instrumentų aprašymas	48
3. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS	51
3.1. Talentų programos turinio analizė	51
3.2. Vadovų talentų programos vertinimas	56
3.3. Talentų programos dalyvių vertinimas.....	66
3.4. Tyrimo duomenų lyginamoji analizė	71
IŠVADOS	77
REKOMENDACIJOS	79
ANOTACIJA	85
ANOTATION	86
SANTRAUKA	87
SUMMARY	88
PRIEDAI	89

LENTELĖS

<i>1 lentelė.</i> Talentų valdymo ir planavimo vystymosi etapai.....	25
<i>2 lentelė.</i> Lyderystės kompetencijų profilis.....	40
<i>3 lentelė.</i> Universalus lyderystės modelis pagal S. Sanghi	42
<i>4 lentelė.</i> Vadovų talento sąvokos supratimas.....	56
<i>5 lentelė.</i> Talentų programos tikslai ir uždaviniai.....	57
<i>6 lentelė.</i> Kriterijai, kuriais remiantis vykdoma darbuotojų atranka į talentų programą.....	58
<i>7 lentelė.</i> Talentų programos nauda verslui.....	59
<i>8 lentelė.</i> Talentų programos dalyvių perspektyvos.....	60
<i>9 lentelė.</i> Talentų programos sąsajos su žmogiškųjų išteklių ir verslo strategija.....	61
<i>10 lentelė.</i> Mokymo metodai, taikyti talentų programoje.....	62
<i>11 lentelė.</i> Kompetencijų ugdymas talentų programoje.....	63
<i>12 lentelė.</i> Lyderystės kompetencijų vaidmuo talentų programos kontekste.....	64
<i>13 lentelė.</i> Talentų programos tobulinimo galimybės.....	65
<i>14 lentelė.</i> Kriterijai, kuriais remiantis atrinkti darbuotojai į talentų programą.....	67
<i>15 lentelė.</i> Talentų programos nauda dalyviui.....	67
<i>16 lentelė.</i> Kompetencijos, ugdomos talentų programos metu.....	68
<i>17 lentelė.</i> Kompetencijos, kurias pavyko išugdyti talentų programos metu.....	69
<i>18 lentelė.</i> Kompetencijų praktinis pritaikomumas.....	70
<i>19 lentelė.</i> Talentų programos tobulinimo kryptys.....	71
<i>20 lentelė.</i> Kriterijai, kuriais remiantis pasirenkami konkretūs darbuotojai.....	72
<i>21 lentelė.</i> Kompetencijos talentų programoje.....	74
<i>22 lentelė.</i> Reikšminės sritys ir problemos, išryškintos analizuojant tyrimo duomenis.....	75

PAVEIKSLAI

<i>1 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso struktūra.....	11
<i>2 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo kryptys pagal J.S. Bae ir C. Rowley	12
<i>3 pav.</i> Harvardo žmogiškųjų išteklių modelis.....	13
<i>4 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių vystymosi ir mokymosi raida, adaptuota pagal D. Mankiną, 2009.....	17
<i>5 pav.</i> Žmogiškųjų išteklių proceso evoliucija.....	20
<i>6 pav.</i> Talentų valdymo teorijos kryptys.....	21
<i>7 pav.</i> Aukšto potencialo darbuotojų apibrėžtis.....	23
<i>8 pav.</i> Talentų valdymo proceso apibrėžties pagrindiniai komponentai.....	26
<i>9 pav.</i> Talentų valdymo sistemos struktūra.....	28
<i>10 pav.</i> Talentų peržiūros ir valdymo procesas.....	29
<i>11 pav.</i> Potencialo matrica.....	30
<i>12 pav.</i> Talentų ugdymo programos.....	31
<i>13 pav.</i> Talentų valdymo proceso nauda.....	32
<i>14 pav.</i> Talentų infrastruktūra.....	33
<i>15 pav.</i> Kompetencijų reikšmė talentų valdymo procese.....	35
<i>16 pav.</i> Kompetencijos sąvokos erdvė.....	36
<i>17 pav.</i> Kompetencijos tapsmas (pagal R. Laužiką ir kt., 2005).....	37
<i>18 pav.</i> Vadovavimo potencialo ugdymas, adaptuota pagal R. Silzerį ir A. Church, 2009.....	39
<i>19 pav.</i> Kompetencijomis grįstas veiklos valdymas.....	40
<i>20 pav.</i> Lyderystės kompetencijų piramidė, adaptuota pagal K. Clark, 2004.....	41
<i>21 pav.</i> Lyderystės potencialo modelis pagal N. Dries ir R. Pepermansą.....	43
<i>22 pav.</i> Tyrimo metodologinė seka.....	45
<i>23 pav.</i> Interviu klausimyno struktūra.....	48
<i>24 pav.</i> Programos sėkmės schema.....	53
<i>25 pav.</i> Talentų programos sudedamosios dalys.....	54

PRIEDAI

1 <i>priedas</i> . Talentų programos tobulinimo gairės.....	92
2 <i>priedas</i> . Pusiaus standartizuoto interviu klausimynas.....	95
3 <i>priedas</i> . Pusiaus standartizuoto interviu turinio analizės teiginiai.....	96

IVADAS

Temos aktualumas. Kintanti ekonomika ir verslo aplinkos konkurencingumas verčia telkti didelį dėmesį į efektyvesnį žmogiškųjų išteklių valdymą. Organizacijos ieško būdų ir metodų, kaip išlaikyti įsitraukusius ir įsipareigojusius darbuotojus efektyviai siekiant organizacijos tikslų, tam pasitelkiamas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra sutelktas į organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijų įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Su strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu yra glaudžiai susijęs talentų valdymas. Efektyvus talentų valdymas organizacijoje išryškina konkurencinį pranašumą, novatoriškumą, gebėjimą atsinaujinti, panaudojant darbuotojų žinias, įgūdžius, kompetencijas. Darbuotojų mokymasis tampa esminiu žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje veiksniu, kuris apima mokymąsi ir lavinimą, naujų įgūdžių ir žinių tobulinimo procesą, kitaip tariant – individo vystymąsi organizacijos kontekste, kurio metu turi būti užtikrinamos sąlygos ir suteikiamos galimybės tobulėti. Talentų valdymas yra strateginė veikla, suderinta su verslo strategija, kuri yra siejama su individualiu potencialu, darbuotojų pritraukimu ir išsaugojimu, o talentų valdymo tikslai yra kurti organizacinę kultūrą, didinti darbuotojų įsitraukimą ir tobulinti procesus. Talentų valdymas gali atsispindėti žmogiškųjų išteklių programose, kurios plečia įvairovę, ugdo ateities lyderius, įtraukia darbuotojus skatinant jų emocinį ir intelektualinį atsidavimą organizacijai. Tam, kad talentų valdymo sistemos organizacijose veiktų efektyviai, reikalingas tam tikrų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas, tai yra tam tikrų kompetencijų ugdymas. Taigi, talentų valdymo organizacijos žmogiškųjų išteklių kontekste tema yra aktuali, nes:

- *ši tema apima individo vystymąsi organizacijos kontekste, pasitelkiant mokymąsi ir kompetencijų ugdymą;*
- *yra siejama su individualiu potencialu ir darbuotojų išsaugojimu įmonėje;*
- *didinamas darbuotojų įsitraukimas, kuriama organizacinė kultūra, ugdomi ateities lyderiai;*
- *talentų valdymas yra derinamas su žmogiškųjų išteklių ir verslo strategija.*

Galima teigti, jog talentų valdymas yra svarbus veiksny, didinant organizacijos konkurencinį pranašumą, taip pat kuriant novatoriškumo aplinką, panaudojant darbuotojų žinias bei ugdant jų kompetencijas.

Temos iširtumas. Talentų valdymo teoriniai aspektai plačiai aprašomi užsienio autorių straipsniuose, monografijose ir kituose moksliniuose darbuose. Pagrindiniai autoriai L. Morton, A. Hatun, R. Silzer et al., (2010); J. Caplan, (2013); V. Garrow ir W. Hirsch, (2008); J. Phillips et al., (2009); A. H. Church et al., (2015); D. Berke, M. E. Kossler et al., (2008). Lietuvoje talentų valdymą nagrinėjančių mokslinių publikacijų nepavyko rasti. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymą ir strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą, mokslinių publikacijų galima rasti tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbuose. Pagrindiniai Lietuvos autoriai, kuriais remtasi rašant magistro darbą: A. Šalčius, I. Šarkiūnaitė, (2011); E. Chilvikas ir B. Melnikas, (2016); A. Bakanauskienė, (2002); R. Dačiulytė, (2012); A. Sakalas, (2012); K. Ž. Svetikas, M. Arimavičiūtė, (2012); J. Šiugždinienė, (2009), taip pat remtasi ir garsiais užsienio autoriais: M. Armstrong, (2006); T. Garavan, (2009); J. Bratton ir J. Gold, (2007); James A. F. Stoner; R. Edward Freeman ir Daniel R. Gilbert, (2006).

Temos naujumas. Iš temos iširtumo mokslinių šaltinių požiūriu galime teigti, jog Lietuvoje talentų valdymo tema yra nauja, todėl reikėtų remtis užsienio šalių mokslininkų darbais ir atlikti tyrimus mūsų šalies organizacijose. Daugiausia tyrimų šioje srityje yra atliekama tarptautinėse, didelį darbuotojų skaičių turinčiose organizacijose, kadangi tarptautinės organizacijose svarbu neatsilikti nuo rinkos, kuriant konkurencinį pranašumą. Atlikus tyrimą Lietuvos tarptautinėje organizacijoje, tyrimą būtų galima taikyti įvairiose organizacijose, toliau plėtojant mokslinius tyrimus šia kryptimi. Šiame darbe bus pabrėžiamas kompetencijų valdymas IKEA talentų programos kontekste, todėl darbo naujumą ir reikšmę dar galima apibrėžti ir tokiu aspektu, jog talentų valdymo tyrimai, susiję su kompetencijų valdymu, nebuvo aptikti Lietuvos organizacijose. Lietuvoje talentų valdymą sisteminiu aspektu nagrinėja R. Dačiulytė, o žinių valdymo, inovatyvumo aspektu – A. Balažentis, todėl galima laikyti, jog kompetencijų valdymas IKEA talentų programos kontekste yra dar vienas svarbus aspektas nagrinėjant talentų valdymą. Atsižvelgiant į talentų valdymo tyrimų stoką Lietuvoje, darbo išvadas ir rekomendacijas galima laikyti naudingais toliau plėtojant tyrimus šioje srityje.

Tyrimo objektas. Talentų valdymo programa IKEA organizacijoje.

Tyrimo problema. Tyrimo problematika formuluojama klausimu: kokios pagrindinės kompetencijos ugdomos talentų programoje ir kokios galėtų būti IKEA talentų programos tobulinimo galimybės?

Darbo tikslas. išanalizavus talentų programos turinį, eigą ir ugdomas kompetencijas, pateikti talentų programos tobulinimo gaires.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių, talentų valdymo ir kompetencijų teorinius aspektus.
2. Naudojantis dokumentų analizės metodu išnagrinėti talentų programos turinį ir kontekstą.
3. Atskleisti vadovų požiūrį į talentų programą, ugdytinas kompetencijas ir programos tobulinimo galimybes.
4. Atskleisti talentų programos dalyvių požiūrį į talentų programoje ugdomas kompetencijas ir talentų programos tobulinimo galimybes.
5. Palyginti vadovų, talentų programos dalyvių nuomonę ir dokumentų analizės duomenis tiriamuoju klausimu.
6. Pateikti talentų programos tobulinimo gaires.

Tyrimo metodai:

- *Mokslinės literatūros analizė*, sisteminimas, siekiant atskleisti tyrimo teorinį pagrindumą.
- *Kokybinis tyrimas* – pusiau struktūruotas aukščiausio lygio vadovų ir talentų programos dalyvių interviu, siekiant atskleisti tiriamųjų požiūrį apie talentų programą ir joje ugdomas kompetencijas. Dokumentų analizės metodas pasirenkamas, kadangi nėra vieningo dokumento, apibūdinančio visą talentų programą, todėl naudinga atlikti dokumentų analizę ir išsiaiškinti faktinę situaciją įmonėje, susijusioje su talentų programa.
- *Lyginamoji analizė* – skirta palyginti tiriamųjų požiūrį tiriamuoju klausimu.

Darbo praktinė reikšmė. Šiame darbe parengtos talentų programos tobulinimo sritys gali būti naudingos organizacijos viduje, kuriant kitą talentų programą ar pritaikant bei kuriant kitas žmogiškųjų išteklių valdymo programas.

1. TALENTŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE

Žmogiškųjų išteklių vadybos terminologijos ištakos kilo iš JAV žmogiškųjų santykių teorijos. Žmogiškųjų išteklių vadybos teoretikai teigia, jog geresnę darbo kokybę ir efektyvumą lemia efektyvūs žmogiškųjų išteklių vadybos aspektai, o ten, kur jų nėra – krinta darbuotojų motyvacija ir mažėja darbo našumas. Tam, kad organizacijos veikla taptų efektyvesnė ir našesnė, susiformavo teorijos, kurios padėjo efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius.¹ Mokslininkai J. A. F. Stoneris, R. E. Freemanas, D. R. Gilbertas išskiria šiuos žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus:²

- *M. P. Folletas* programavo komandinį darbą, įvertino individų grupes, bet ir socialinės aplinkos veiksmus.
- *D. McGregoras*³ išskyrė žmonių požiūrio į darbą teorijas. Teorija X teigia, jog darbuotojų motyvaciją būtina skatinti jėga, pinigais ar pagyrimais, o teorija Y teigia, jog žmonės yra iš prigimties motyvuoti dirbti gerai.
- *A. Maslow* klasifikavo žmonių veiklą skatinančius poreikius.⁴
- *F. Herzbergas* tyrimais nustatė, jog pasitenkinimą darbu lemia dviejų rūšių veiksniai, t. y. aktualizacijos ir higieniniai.⁵

Atsižvelgiant į minėtus žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus žmogiškųjų išteklių vadyba orientuojasi į žmogiškųjų išteklių *poreikių tenkinimą, motyvaciją, veiklos planavimą, priežiūrą ir kontrolę*. Pasak autorių J. Brattono ir J. Goldo⁶, žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginė darbo santykių sritis, skirta žmonių gebėjimams išnaudoti, organizacijai siekiant konkurencinio pranašumo.

Mokslinėje literatūroje dažnai galima sutikti tiek sąvoką „personalo vadyba“, tiek sąvoką „žmogiškųjų išteklių vadyba“. Išskiriami personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių panašumai ir skirtumai. Žmogiškuosius išteklius su personalo vadyba vienija tokie panašumai: abiejų sąvokų strategijos priklauso nuo veiklos strategijų, abi šios sąvokos palaiko pagarbą individui, individualių poreikių pusiausvyros

¹ Eugenijus Chilvikas ir Borisas Melnikas, *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir visuomenės kūrimo sąlygomis* (Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2016), 324–325.

² James A. F. Stoner, R. Edward Freeman ir Daniel R. Gilbert, *Vadyba* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006), 36–37.

³ *Ibid.*, 437–438.

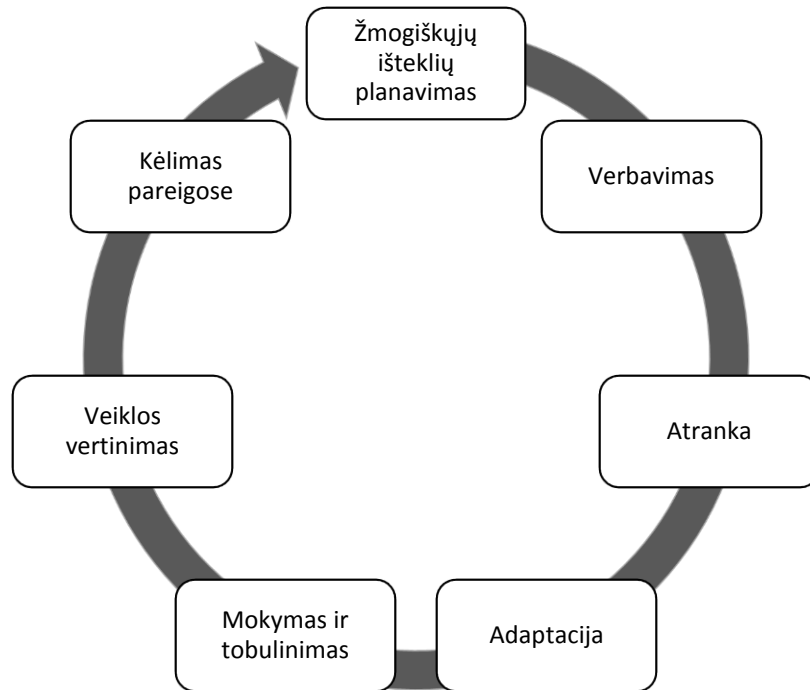
⁴ *Ibid.*, 437–439.

⁵ *Ibid.*, 443–444.

⁶ John Bratton ir Jeff Gold, *Human resource management* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007), 7.

palaikymą, kompetencijų lygio didinimą, siekiant organizacijos tikslų, taip pat šias sąvokas vienija vienodi sistemos elementai, tokie kaip atranka, kompetencijų analizė, mokymasis.⁷

Sėkmingas žmogiškųjų išteklių organizacijoje valdymas tampa itin svarbus šiuolaikinėje organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių valdymas, pasak A. Šalčiaus⁸, yra šiuolaikinė personalo valdymo koncepcija, nusakanti organizacijos valdymo žmogiškąjį aspektą. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių tikslas yra panaudoti organizacijos žmogiškuosius išteklius taip, kad organizacija galėtų gauti maksimalią naudą, panaudodama žmogiškąjį potencialą. (žr. 1 pav.)



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso struktūra
Sudaryta autorės pagal A. Šalčių, I.Šarkiūnaitę⁸

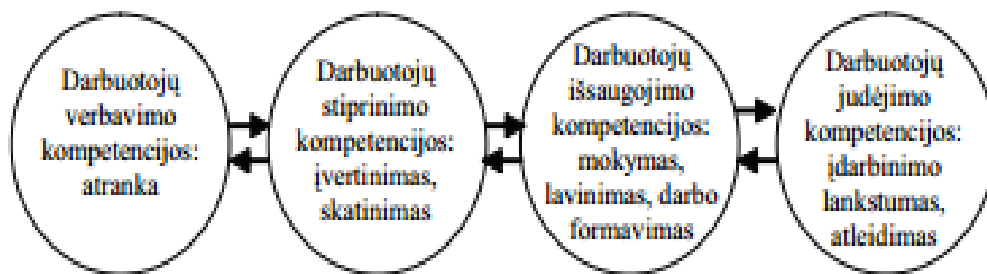
Tam nusakyti yra reikalinga žmogiškųjų išteklių proceso struktūra, susidedanti iš *verbavimo*, *atrankos*, *adaptacijos*, *mokymo ir tobulinimo*, *veiklos vertinimo*, *kėlimo pareigose arba atleidimo* (žr. 1 pav.)⁸ **Verbavimas**: verbuojant vykdoma tinkamų kandidatų paieška, **atranka**: atrankos metu vertinami ir atrenkami konkretūs kandidatai, labiausiai tinkantys tam tikrai ieškomai pozicijai, **adaptacija**: naujų darbuotojų prisitaikymas prie naujos aplinkos, **mokymas ir tobulinimas**: mokymo programos ir kiti mokymai, taikomi norint pagerinti darbuotojo potencialą, programų paskirtis – ugdyti tam tikrus

⁷ Eugenijus Chilvikas ir Borisas Melnikas, *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir visuomenės kūrimo sąlygomis* (Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2016), 327.

⁸ Algirdas Šalčius ir Ingrida Šarkiūnaitė, *Žmogiškųjų išteklių valdymas: mokomoji knyga* (Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011), 5.

sugebėjimus ateities darbams, **veiklos vertinimas**: turimas potencialas ir gebėjimai vertinami ir lyginami su standartais ar tam tikromis normomis organizacijoje, **kėlimas pareigose arba atleidimas**: įvertinus darbuotojo rezultatus jis gali būti pakeliamas arba pažeminamas pareigose, tai viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo kryptių. Šis A. Šalčiaus modelis yra tradicinis žmogiškųjų išteklių proceso struktūros modelis, apibrėžiantis pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo elementus.

Kiti teoretikai išskiria panašias sritis ir komponentus arba juos šiek tiek papildo, pavyzdžiui, I. Bakanauskienė⁹ išskiria devynias personalo valdymo veiklas: *darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas (orientavimas), vertinimas, mokymas ir tobulinimas, personalo judėjimo valdymas, personalo kompensavimas ir apsauga*. Tuo tarpu mokslininkai Bae ir Rowly¹⁰ išskiria kiek kitokias žmogiškųjų išteklių valdymo kryptis, sukurdami keturias kategorijas: darbuotojų verbavimo, stiprinimo, išsaugojimo bei judėjimo kompetencijas (angl. „recruiting“, „reinforcing“, „retaining“ ir „replacing“) (žr. 2 pav.).

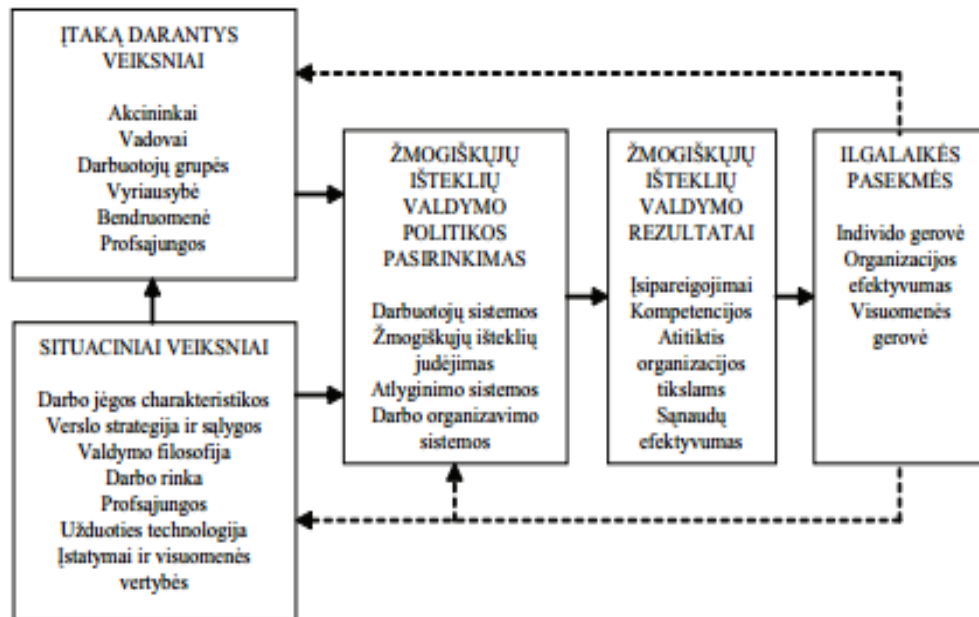


2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo kryptys pagal J. S. Bae ir C. Rowley¹⁰

Kitas modelis, sukurtas V. Beero ir kitų autorių ir pavadintas žmogiškųjų išteklių Harvardo modeliu¹¹, išplečia žmogiškųjų išteklių proceso suvokimo ribas, atsiranda situaciniai veiksniai, pavyzdžiui, profsąjungos, įstatymai, verslo strategija, taip pat įtaką darantys veiksniai, tokie kaip bendruomenė, vadovai ir kiti. Svarbi tampa ir žmogiškųjų išteklių valdymo politika, kuri apima atlygio, darbo organizavimo sistemas. Prie žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatų priskiriami įsipareigojimai, kompetencijos atitiktis. Ir visa tai turi įtakos ilgalaikėms pasekmėms, prie kurių yra priskiriama individo gerovė, organizacijos efektyvumas ir visuomenės gerovė. Taigi kritiniu tašku organizacijos tikslams pasiekti tampa žmogiškasis kapitalas – darbuotojai.

⁹ Irena Bakanauskienė, *Personalo valdymas: metodinė priemonė* (Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2002), 141.

¹⁰ Johnseok Bae ir Chris Rowley, „Changes and Continuities in South Korean HRM“, *Asia Pacific Business Review* 9, nr. 4, (2003): 85, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11425881&site=ehost-live>



3 pav. Harvardo žmogiškųjų išteklių modelis¹¹

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių proceso struktūrą organizacijoje galima teigti, jog organizacija turi įvertinti *žmogiškojo kapitalo gebėjimus, juos ugdyti tam, kad galėtų pasiekti maksimalią naudą, tai yra strateginė sritis, orientuota į ilgalaikius organizacijos tikslus*. Norint šiuos tikslus pasiekti neužtenka remtis vien Harvardo ar kitais modeliais, čia svarbus tampa strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas.

1.1.1. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas

Anot M. Armstrongo, *strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas* yra požiūris, sprendimų priėmimo ir planų, susijusių su organizacijos taisyklėmis, programų ir praktikų, susijusių su darbo santykiais, mokymu ir vystymu organizacijoje, potencialo valdymu ir darbuotojų santykiais. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas kyla iš verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijos, kuris suteikia konkurencinį pranašumą¹².

Sąvoka „strateginis valdymas“ leidžia organizacijai nusistatyti prioritetus, tam, kad galėtų pasiekti organizacijos tikslus. Pasak K. Svetiko ir M. Arimavičiūtės,¹³ strateginis valdymas yra procesas, kurio metu įmonė geba nusistatyti viziją, misiją, tikslus ir uždavinius, taip pat geba numatyti ir įvykdyti strategijas

¹¹ Paul Boselie, „Covering all the bases: multi-stakeholder HR“, *HR Magazine*, 2015 m. spalio 1 d., <http://www.hrmagazine.co.uk/hr-most-influential/profile/covering-all-the-bases-multi-stakeholder-hr>

¹² Michael Armstrong, *Human resource management practice* (London ir Philadelphia: Kogan page, 2006), 115.

¹³ Kostas Žymantas Svetikas ir Malvina Arimavičiūtė, *Strateginis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 8.

įvairiais įmonės lygmenimis, taip, kad sukurtų konkurencinį pranašumą. Strategija yra tikslinis veiklos planas, sudaromas atsižvelgiant į organizacijoje esančias problemas, išanalizavus konkurencinę aplinką bei įvertinus turimus išteklius.

Pagrindiniai strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo principai pagal M. Armstrong:¹⁴

- ilgalaikėje perspektyvoje siekti organizacijos tikslų;
- užtikrinti konkurencinį pranašumą;
- žmogiškųjų išteklių vystymas orientuotas į įtraukimą, komunikaciją, darbuotojų saugą, gyvenimo ir laisvalaikio balanso suteikimą;
- organizacijos narių skatinimas kalbėti apie tai, ko jiems reikia, skatinti įsitraukimą.

Dabartiniai pokyčiai lėmė tai, jog žmogiškųjų išteklių departamentas tapo organizacijos strateginiu partneriu, o žmogiškųjų išteklių strategija buvo integruota į verslo strategiją. J.R. Galbraith and D.A.Nathansonas (1978) buvo pirmieji, kurie nurodė šį skirtumą.¹⁵ Galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymas iš pradžių buvo suprantamas kaip *personalo administravimo funkcija, vėliau kaip žmogiškųjų santykių administravimas, kol buvo prieita prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo*.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra sutelktas į organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijų įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Būtent anksčiau minėtas žmogiškųjų išteklių Harvardo modelis apibrėžia šiuos žmogiškuosius aspektus bei ilgalaikes pasekmes. Darbuotojų negalima vadinti ištekliais, tai yra daugiau nei ištekliai, tai yra partneriai, dalyviai ir jų pačių organizacijos statytojai.

Darbuotojas ir darbdavys, sudarydami tam tikrą psichologinį kontraktą, susitaria dėl mokymų, vystymo programų, bendravimo taisyklių, vertybių ir organizacinės kultūros, būtent šie veiksniai padeda organizacijai pasiekti ilgalaikius tikslus.¹⁶

Vienas pagrindinių skirtumų, kuriuos galima išvelgti tarp įprasto žmogiškųjų išteklių valdymo ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, yra gylis. Skirtumas gali būti apibūdinamas taip: koku gyliu žmogiškųjų išteklių valdymas yra integruojamas į strateginių sprendimų priėmimą, kitaip tariant – į verslo strategiją.¹⁷

¹⁴ Michael Armstrong, *op. cit.*, 117.

¹⁵ Waseem Muhammad ir Abdul Majid, „An overview of strategic integration and development of hrm integration“, *Gomal University Journal Of Research* 31, nr. 2: (2015): 75–86, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=115643813&site=ehost-live>

¹⁶ Cristiani Alvaro ir José María Peiró, „Human resource function strategic role and trade unions: exploring their impact on human resource management practices in Uruguayan firms“, *International Journal Of Human Resource Management* 26, nr. 3 (2015): 381–400, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=99712400&site=ehost-live>

¹⁷ David Guest, „Human resource management and the American dream“, *Journal Of Management Studies* 27, nr. 4 (1990): 377–397, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4555901&site=ehost-live>

T. Garavanas savo straipsnyje skelbia apie tai, jog strateginė orientacija žmogiškųjų išteklių valdyme yra labai svarbi ir naudinga šiandienos organizacijoms, taip pat jis teigia, jog į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą derėtų įtraukti vadovavimo ir lyderystės ugdymą, organizacijos pokyčius, karjeros planavimą ir vystymą, organizacijos, kaip vieneto, plėtojamą ir žinių valdymą organizacijoje.¹⁸

Egzistuoja keturi veiksniai, nusakantys strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmę, kuriuos išskiria mokslininkai C. Hendry ir A. Pettigrew:¹⁹ 1) planavimas, 2) visuminis požiūris į personalo valdymo sistemų valdymą, remiantis žmogiškųjų išteklių strategija, 3) žmogiškųjų išteklių politikos sričių suderinamumas su verslo strategija, 4) organizacijos personalas yra strateginiai ištekliai, reikalingi konkurenciniam pranašumui. Iš visų veiksnių galima suformuluoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžtį: strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra suplanuotas žmogiškųjų išteklių naudojimas ir veiksmai, kurie yra nukreipti siekti organizacijos tikslų, kurie yra suderinti su verslo strategija.

Žmogiškųjų išteklių strateginiame valdyme organizacijoje dirbančių darbuotojų turimos žinios ir kompetencijos, įgūdžiai yra panaudojami organizacijos tikslams pasiekti, jiems numatyti ir užtikrinti. Šiuolaikinės įmonės kuriasi įvairias veiklos strategijas, lygiai taip pat egzistuoja ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, kurioje įmonė ir apsprendžia visus veiksmus ir būdus, kaip pasieks tikslų. Taigi, kritiniu tašku organizacijos tikslams pasiekti tampa žmogiškasis kapitalas – darbuotojai²⁰.

Strateginis valdymas yra neįsivaizduojamas be žmogiškųjų išteklių potencialo ugdymo, todėl tam yra reikalingi stiprūs lyderiai, gebantys atsirinkti teisingą kryptį, galintys pasirinkti reikalingus veiksmus, remiantis esamomis galimybėmis. (Cit. pagal E. Kanterį)²¹ Darbo jėgos demografiniai pokyčiai, modernėjimas, globalizacija ir kitos tendencijos lėmė, kad talentai tapo organizacijos prioritetu. O žmogiškųjų išteklių vystymas atveria galimybę vystyti organizacijos talentus tiek individo, tiek organizaciniu lygmeniu.

¹⁸ Thomas Garavan, „A Strategic perspective on Human Resource development“, *Advances in developing Human resources*, 2007, 9, https://www.researchgate.net/publication/249631435_A_Strategic_Perspective_on_Human_Resource_Development

¹⁹ Chris Hendry ir Andrew Pettigrew, „Human resource management: an agenda for the 1990s“, *International Journal Of Human Resource Management*, nr. 1 (1990 liepa): 20,

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5802170&site=ehost-live>

²⁰ John Boudreau ir Peter M. Ramstad., „Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science“, *Human Resource Planning* 28, nr. 2 (2005): 17–26,

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17635682&site=ehost-live>

²¹ Renata Korsakienė, Liudmila Lobanova ir Asta Stankevičienė, *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros* (Vilnius: Technika, 2011), 56.

1.1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo kryptys

Strateginė žmogiškųjų išteklių valdymo sritis apima mokymosi kultūros kūrimą, kuri yra kupina mokymo, vystymo strategijų ir kartu yra integruota į verslo strategiją. Strateginė žmogiškųjų išteklių sritis gali būti priemone pagerinti organizacijos veiklą, kuri tiesiogiai koreliuoja su organizacijos tikslais ir strategijomis, taip, kaip mokymosi ir vystymo procesai. Taigi strateginė žmogiškųjų išteklių sritis skatina siekti ilgalaikių su mokymosi organizacijoje susijusių tikslų individo, organizacijos ir komandos lygmenimis ir yra stipriai orientuota į besimokančios organizacijos perspektyvą.²²

Vieni pirmųjų žmogiškųjų išteklių vystymąsi kaip žinių ir įgūdžių tobulinimą 1964 m. apibrėžė F. Harbisonas ir Č. Myersas. (Cit. pagal X. Wangą ir G. McLeaną, 2007)²³

Remiantis autoriais F. Harbisonu ir Č. Myersu (cit. pagal X. Wangą ir G. McLeaną, 2007)²⁴ išskiriami keli žmogiškųjų išteklių vystymo požūriai:

Ekonominiu požūriu: žmogiškųjų išteklių valdymo procesai gali būti apibūdinami kaip žmogiškojo kapitalo didėjimas ir jo efektyvus investavimas.

Politiniu požūriu: žmogiškųjų išteklių vystymas tarnauja demokratiškiems piliečiams ugdyti ir skatina įsitraukimą.

Socialiniu ir kultūriniu požūriu: žmogiškųjų išteklių vystymas padeda žmonėms gyventi kitokius, visavertiškesnius gyvenimus.

Galiausiai galima sakyti, jog žmogiškųjų išteklių vystymas atveria duris globalizacijos procesams.

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymą gana plačiai nagrinėja R. Dačiulytė. Ji išskiria žmogiškųjų išteklių vystymo aspektą keliais požūriais:²⁵

1. *Žmogaus kaip individo vystymasis.* Pabrėžtinai žinių, gebėjimų ir kompetencijų tobulinimas, asmeninis tobulėjimas, motyvacija mokytis, asmeninis vystymasis. Individo vystymasis išryškėja kaip asmenybės vystymas ir žinių ir įgūdžių, kurie tuo metu reikalingi darbo rinkoje, tobulinimas, tobulinamos su darbo veikla susijusios kompetencijos.

²² Jurgita Šiugzdiniene, „Development and Substantiation of the of Human Resource Development Model“, *Viešojo politika ir administravimas*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, https://www.mruni.eu/upload/iblock/9fb/3_j.siugzdiniene.pdf

²³ Xiaohui Wang ir Gary N. McLean, „The Dilemma of Defining International Human Resource Development“, *Human Resource Development Review* Vol. 6, No. 1 March 2007, 96, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484306296305>

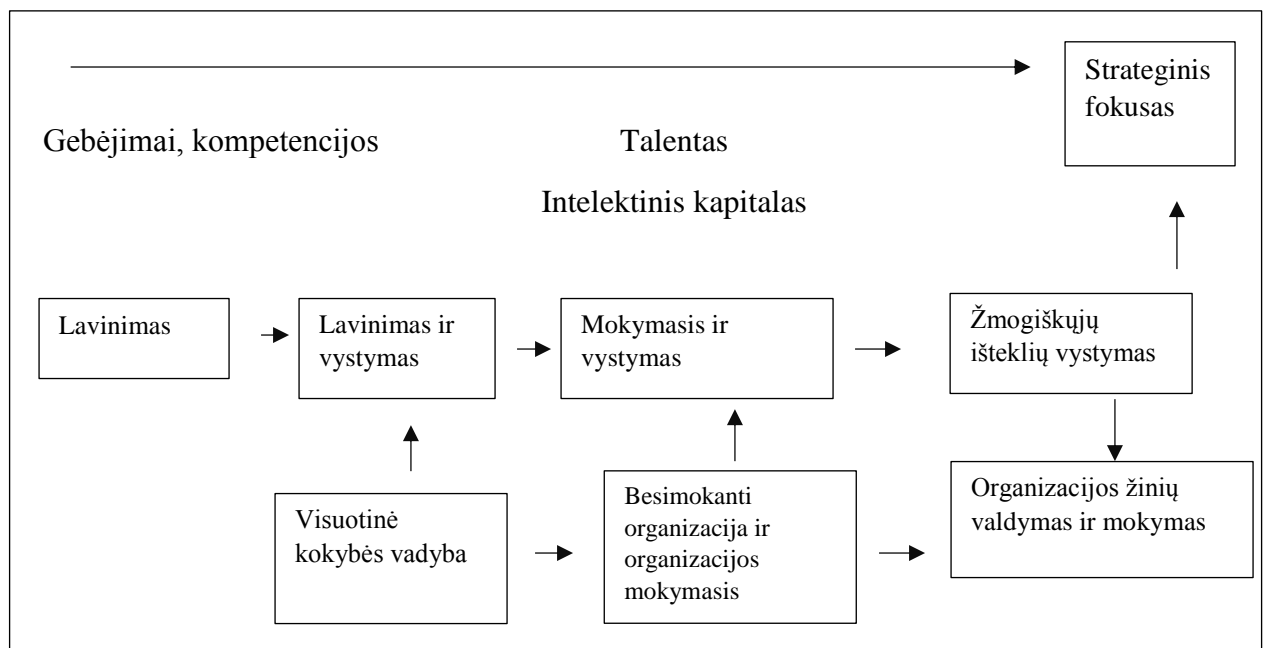
²⁴ *Ibid.*, 102.

²⁵ Rūta Dačiulytė, *Žmogiškųjų išteklių valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015), 218.

2. *Organizacinis lygmuo.* Tobulinimas tų žinių ir gebėjimų, kurie reikalingi darbo rinkoje. Žmogiškųjų išteklių vystymasis organizaciniu lygmeniu suprantamas kaip vystymo veiksmų visuma, daugiau dėmesio skirianti organizacijai.

Šiuolaikiniame pasaulyje vystymas suprantamas ne tik ekonominiu, politiniu ar socialiniu požiūriu, žmogiškųjų išteklių vystymas apima organizacijos ir individo lygmenis, čia susiduria visuma veiksmų, kurie glaudžiai siejasi su organizacijos strategija ir žmogiškųjų išteklių politika. Iš ketvirtojo paveikslo matyti, jog schemoje svarbiu veiksmu tampa intelektualinis kapitalas – talentas, tai yra žmogus, kurį reikia vystyti ir kuris vėliau gali prisidėti prie strateginių tikslų siekimo, strateginio fokuso. Taigi pirmiausiai reikėtų atsižvelgti į darbuotojo lavinimą ir vystymą, jo mokymąsi, taip pat svarbu valdyti žinias organizacijoje, kitaip tariant, ugdyti polinkį į besimokančią organizaciją, suprasti tokį poreikį, ir tapus besimokančia organizacija, vystant žmogiškuosius išteklius per mokymąsi ir vystymą galima galvoti apie ilgalaikę perspektyvą, paveiksle pažymėtą strateginį fokusą. Šiame paveiksle nuo gebėjimų ir kompetencijų lavinimo dėmesys vis labiau krypsta link talentų ugdymo.

Taigi galima drąsiai teigti, jog mokymasis ir asmeninis tobulėjimas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo aspektų, o darbuotojų mokymasis yra esminis žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje veiksnys.



4 pav. Žmogiškųjų išteklių vystimosi ir mokymosi raida (adaptuota pagal D. Mankiną, 2009)²⁶

²⁶ Rūta Dačiulytė, *Žmogiškųjų išteklių valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015), 241.

Organizacija, kuri skatina mokytis kitus, tuo pačiu mokosi ir pati. Vienas iš besimokančios organizacijos koncepcijos pradininkų P. Sengeas besimokančią organizaciją apibrėžė labai paprastai: organizacija, kuri mokosi pati ir kartu skatina mokytis savo žmones.²⁷

Vadybos mokslo atstovai (P. Zakarevičius, 2003; C. J., Bartunekas, J. M. Duttonas, J. Gersickas, 2000; C. Hale'as, 1996) aptaria besimokančios organizacijos sampratą, pažymėdami tokius parametrus kaip organizacijos kultūra, lankstumas, gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius, organizacijos veiklos tobulinimas.²⁸

Pasak A. Sakalo²⁹, besimokanti organizacija yra sparčiai besikeičianti organizacija. Besimokanti organizacija siejama su intelektiniu kapitalu. *Intelektinis kapitalas* apibrėžiamas kaip organizacijai priklausantys nematerialiniai ištekliai, kurie teikia konkurencinį pranašumą rinkoje, įgalinantys kurti pridėtinę vertę. Intelektinis kapitalas išryškina įmonės konkurencinį pranašumą, novatoriškumą, gebėjimą atsinaujinti. Intelektinio kapitalo sąvoka yra glaudžiai siejama su strategija ir organizacijos verslo aplinka. Taip pat intelektinis kapitalas yra glaudžiai susijęs su individų kompetencija, o nuolatinė kompetencijų plėtra yra intelektinio kapitalo dalis. Intelektinis kapitalas yra orientuotas į organizacijos strategijos įgyvendinimą.

M. Pedleras ir K. Aspinwallas (cit. pagal G. Markvaldienė, 2007)³⁰ išskiria pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus: *tobulėjimą įgalinanti aplinka, mokymosi kultūros kūrimas*, visa veikla organizacijoje traktuojama kaip *mokymosi procesas*, taip pat bendradarbiavimas kaip *galimybė mokytis*, organizacijos išskirtinis *požiūris į visų organizacijos narių mokymąsi*, organizacijos *lankstumas*.

Mokymosi svarba pabrėžiama šiomis prielaidomis (cit. pagal R. A. Swansoną ir E. F. Holtoną, 2001)³¹:

- tobulėjimas, *mokymasis yra iš prigimties teigiamas ir būtinas dalykas*;
- *individai turi būti vertinami ir dėl savo žmogiškųjų savybių*, o požiūris į darbuotojus tik kaip į išteklius, galinčius pasiekti organizacijos rezultatų, gali menkinti individo motyvaciją;
- labiausiai pažengusios organizacijos yra tos, kurios turi gerai išugdytus darbuotojus;

²⁷ Rūta Dačiulytė, et al., *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 238–239.

²⁸ Vida Kanišauskaitė, *Mokomosios socialinio darbo raktikos vietų organizacijų, kaip besimokančių organizacijų aptartis, Socialinis darbas patirtis ir metodai*, 2011, 198, <https://eltalpykla.vdu.lt/handle/1/30937>

²⁹ Algimantas Sakalas, *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas* (Kaunas: Technologija, 2012), 320–322.

³⁰ Rūta Dačiulytė, et al., *Žmogiškųjų išteklių valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015), 238.

³¹ *Ibid.*, 223.

- *individo tobulėjimas* – vienas iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių tikslų, tačiau kartu organizacijoje turi būti palaikoma *pusiausvyra tarp individualių poreikių ir organizacijos poreikių*, darbuotojai turi turėti galimybę kontroliuoti savo tobulėjimo, mokymosi procesą, įvertinę savo asmenines spragas, ir patys rodyti iniciatyvą mokytis;
- kiekvienas *darbuotojas turi jausti, jog jo darbas prasmingas ir reikalingas* bei kad jam suteikiamos galimybės tobulėti.

Taigi šios prielaidos leidžia manyti, jog individo tobulėjimas yra vienas svarbiausių tikslų žmogiškųjų išteklių valdymo procese, o labiausiai pažengusios organizacijos yra tos, kurios ugdo savo darbuotojus, kurios įgalina juos jaustis prasmingais ir reikalingais. Išanalizavus besimokančios organizacijos bruožus pagrindiniu elementu tampa mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimas. Organizacijoje kuriama mokymosi erdvė turi būti susieta su kvalifikacijos tobulinimu, kuriant savarankiško mokymosi, komandinio mokymosi ir pagalbos besimokant mokymosi sistemą.³²

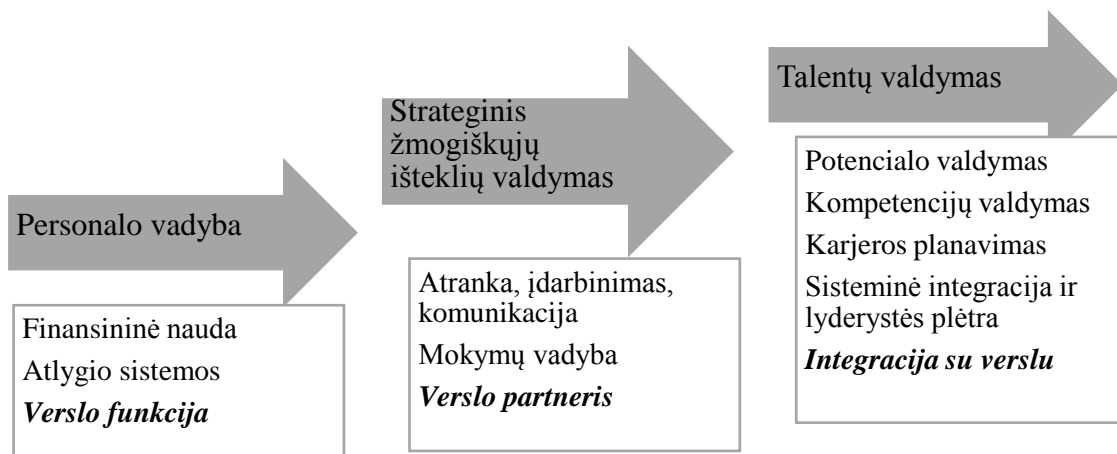
Apibendrinant žmogiškųjų išteklių vystymą, galima teigti, jog nuolatiniai pokyčiai ekonomikoje, darbo rinkoje skatina atsinaujinti ne tik įmones, bet ir pačius darbuotojus. Organizacija skatina darbuotojus mokytis ir taip atnaujinti savo žinias, kelti kompetencijas. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje apima mokymą įgalinančios aplinkos kūrimą, kuris yra orientuotas į kvalifikacijos tobulinimą. *Darbuotojų mokymasis yra esminis žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje veiksnys, kuris apima mokymąsi ir lavinimą, naujų įgūdžių ir žinių tobulinimo procesą, kitaip tariant, individo vystymąsi organizacijos kontekste, kurio metu turi būti užtikrinamos sąlygos ir suteikiamos galimybės tobulėti.* Žmogiškųjų išteklių vystymasis organizaciniu lygmeniu suprantamas kaip vystymo veiksnių visuma, daugiau dėmesio skirianti organizacijai, kuri padeda pasiekti organizacijos tikslus. O organizacija, kuri skatina mokytis kitus, tuo pačiu mokosi ir pati. Besimokanti organizacija siejama su intelektiniu kapitalu. Intelektinis kapitalas – tai aukštą potencialą turintys darbuotojai, kurie, ugdomi ir lavinami, gali padėti organizacijai siekti strateginio fokuso, tai yra ilgalaikių strateginių tikslų. Žmogiškųjų išteklių vadyba kreipiama link žmogiškųjų išteklių poreikių tenkinimo, jų ugdymo, išlaikant strateginį žmogiškųjų išteklių vadybos aspektą.

³² Rūta Dačiulytė, et al., *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 245.

1.2. TALENTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE

1.2.1. Talentų valdymo sąvokos apibrėžtis

Žmogiškųjų išteklių valdymas nuo personalo vadybos keitėsi link strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, kol galiausiai buvo prieita prie talentų valdymo, kurio centre – potencialo ir kompetencijų valdymas, karjeros planavimas, sisteminė integracija su lyderystės plėtra (žr. 5 pav.). Talentų valdymo proceso pagrindiniu fokusu tampa atrankos procesai, paremti kompetencijų modeliais, efektyvus vadovų ir lyderių vystymas, kurie sustiprintų organizacinę kultūrą, spragų išsiaiškinimas ir kompetencijų vystymas, kuriant ugdymo programas, įvardijant aukštą potencialą turinčius darbuotojus ir pasekėjus.



5 pav. Žmogiškųjų išteklių proceso evoliucija
(adaptuota pagal J. Bersiną, 2007)³³

Kintanti ekonomika ir verslo aplinka verčia telkti didelį dėmesį į talentų valdymą ir išnaudoti darbuotojų žinias. Organizacijos ieško būdų ir metodų, kaip išlaikyti darbuotojus įsitraukusius ir įsipareigojusius efektyviai siekiant organizacijos tikslų. Dabartinė talentų valdymo sąvoka pirmą kartą buvo paminėta „McKinsey & Company“ ataskaitoje kaip kritinis taškas, kurio reikia sėkmingai organizacijai.

³³ Josh Bersin, Talent Management changes HR, 2007, <http://joshbersin.com/2007/06/talent-management-changes-hr/>

Remiantis įvairių literatūros šaltinių surinkta medžiaga apie talentų valdymą galima sudaryti teorijos kryptis, kuriomis bus nagrinėjamas talentų valdymas.



6 pav. Talentų valdymo teorijos kryptys

Sudaryta autorės remiantis A. H. Church, R. Silzer, A. Hatun.

Pagal Ch. Ashtoną ir L. Mortoną poreikį ugdyti talentus lemia šie pokyčiai³⁴:

1. *nauji verslo augimo ciklai, kurie dažnai reikalauja skirtingo pobūdžio talentų;*
2. *besikeičianti darbo rinka ir demografiniai pokyčiai lemia talentų mažėjimo tendenciją;*
3. *keičiasi ir ekonominės sąlygos, kurios reikalauja talentų įsitraukimo sprendžiant problemas;*
4. *naujų įmonių atsiradimas ir talentų perviliojimas iš vienos organizacijos į kitą;*
5. *globali orientacija į lyderystę visuose organizacijos lygiuose.*

Talantas – tai visuma gebėjimų, įgūdžių, žinių, patirties, išsilavinimo, požiūrio ir charakterio, į tai dar galima įtraukti ir gebėjimą mokytis ir augti.³⁵ Šiandieninėje ekonomikoje verslas yra kritiškai priklausomas nuo talentų. Talantai tapo pagrindiniu konkurenciniu veiksniu kiekviename versle, talentingų žmonių vertė nuolat auga, o jų paklausa sparčiai mažėja. Taigi kiekviena organizacija turi įsitikinti, jog jie turi talentų, tam, kad pasiektų norimų rezultatų, kol talentingi žmonės jų įmonėje yra vis dar pasiekiami. Tiesa, ne visada tose pozicijose, kuriuose jie yra reikalingi. Vienas talentingas darbuotojas gali sukurti

³⁴ Chris Ashton ir Lynne Morton, Managing talent for competitive advantage, *Strategic HR review*, nr. 4, 2005, <http://ecampus.nmit.ac.nz/moodle/file.php/4599/Talent/Ashton%20%20Morton%20-%20Managing%20talent%20for%20competitive%20advantage,%202005.pdf>

³⁵ Andres Hatun, *Next generation talent management* (Basingstoke: New York, 2010), 10.

didesnę pridėtinę vertę organizacijai.³⁶ Talentas taip pat gali būti apibrėžiamas kaip kažkas unikalaus, specialaus. (Cit. pagal C. Pellantą, 2006)³⁷

Žiūrint į talentą iš organizacinės perspektyvos galima išskirti sąvokos kelis kertinius taškus:³⁸

- *Elgesio aspektai.*
- *Žinios ir įgūdžiai.*
- *Kompetencijos ir pažinimas.*

Talentas – individas, kuris turi pakankamai įgūdžių, patirties ir žinių prisidėti prie organizacijos rezultatų, turintis gebėjimų mokytis ir tobulėti. Talentas = kompetencijai (tam, kad galėtų atlikti darbą) = įsipareigojimui (pasirengęs atlikti darbą) = įnašui (ieškant prasmės ir tikslo savo darbe).³⁹

Aukštą potencialą turinčių darbuotojų ugdymas ir išlaikymas yra daugelio didelių organizacijų tikslas. Pagrindiniai komponentai, padedantys ir užtikrinantys sklandų aukšto potencialo darbuotojų ugdymą, yra visuma, į kurią įtrauktas šis procesas. Taigi nėra vieno būdo, kaip tinkamai valdyti ir išlaikyti aukštą potencialą turinčius darbuotojus. Tai priklauso nuo daugelio priežasčių. Pirmiausiai tai yra glaudžiai susiję su esamų ir būsimų lyderių vertinimu ir ugdymu, taip pat talentų valdymas turi derėti ir susisiekti su bendru įmonės požiūriu, darbuotojų poreikiais, atlygio sistemomis, vyresniųjų darbuotojų elgesiu ir panašiai. Šis procesas turi būti integruotas į verslo strategiją ir kilti iš jos. Aukštą potencialą turinčių darbuotojų ugdymas yra ateities lyderių ugdymas.⁴⁰

³⁶ Soewignyo Fanny ir Tonny Irianto Soewignyo, „The Influence of Talent Factors on Business Performance“, *Issues In Social & Environmental Accounting*, nr. 1, (2015): 76–99,

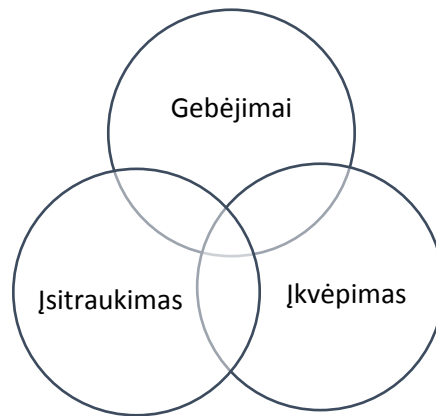
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=103035414&site=ehost-live>

³⁷ Carole Tansley, „What do we mean by the term ‘talent’ in talent management?“, *Industrial and commercial training*, 43, nr. 5, 2011, 271, <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197851111145853>

³⁸ *Ibid.*, p. 271.

³⁹ Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries, Tomás F. González-Cruz, „What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?“, *Human Resource Management Review* 23 (2013) 291, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000302>

⁴⁰ Allan Church et al., „How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study“, *Consulting Psychology Journal: Practice And Research* 67, nr. 1 (2015): 17, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2015-11731-003&site=ehost-live>



7 pav. Aukšto potencialo darbuotojų apibrėžtis
Sukurta autorės remiantis C. Transley⁴¹

Septintame paveiksle pateikiama aukšto potencialo darbuotojų apibrėžtis, susidedanti iš gebėjimų, įsitraukimo ir įkvėpimo. **Gebėjimai.** Įgimtos savybės ir išmokti įgūdžiai, kuriuos darbuotojas naudoja kasdiniuose darbuose, įskaitant ir įgimtas savybes, tokios kaip pažintiniai gebėjimai, emocinis intelektas, mokymosi, techniniai ir funkciniai įgūdžiai, tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai. **Įkvėpimas.** Mąstas, kuriuo darbuotojas nori būti pripažintas savo organizacijoje, atlygio sistemos, darbo ir laisvalaikio balansas, pasitenkinimas darbu. **Įsitraukimas.** Emocinis įsipareigojimas džiaugtis ir tikėti organizacija, racionalus įsipareigojimas, kad rūpintis savo organizacija yra jų pačių reikalas, noras likti kartu su organizacija, aistra ir motyvacija, tikėjimas organizacijos sėkme.

Pagal A. Hatuną **talentų valdymas** apibūdinamas kaip strateginė veikla, suderinta su verslo strategija ir tikslais ją pasiekti, ugdant ir išlaikant talentingus darbuotojus kiekviename organizacijos lygmenyje.

Profesorius taip pat išskiria du talentų tipus. Pirmasis – talentas kaip individualus požiūris, antrasis – talentas kaip organizacijos požiūris.⁴²

- *individualiu požiūriu* talentas gali būti ir vienas darbuotojas, turintis aukštas kompetencijas, ypatingus gebėjimus;
- *organizacijos požiūriu* talentų galima rasti įvairiuose organizacijos lygmenyse.

Talentų valdymo apibrėžimas nusako šio proceso integralumą į žmogiškųjų išteklių procesą, tai yra teisingų žmonių pritraukimas ir išlaikymas teisingose pozicijose, teisingu laiku. Šių žmonių talentas prisideda prie organizacijos sėkmės ir veda organizaciją į priekį. Organizacijos, naudodamos įvairius

⁴¹ Carole Tansley, „What do we mean by the term ‘talent’ in talent management?“ *Industrial and commercial training*, nr. 5, (2011): 272 <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197851111145853>

⁴² Andres Hatum, *Next generation talent management* (Basingstoke: New York, 2010), 29.

kompetencijų modelius, ugdo potencialius darbuotojus.⁴³ Vertėtų paminėti, kad visuose talentų apibrėžimuose pačiu svarbiausiu elementu įvardijamas *individas ir jo individualus potencialas, gebėjimai*, kuriais jis prisideda prie organizacijos sėkmės. Taip pat tai yra išskirtinis bruožas, kurį turi ne visi darbuotojai, o tik nedaugelis.

Išskiriami keli talentų valdymo požiūrio kampai:⁴⁴


- *talentų valdymas siejamas su lyderyste*
- *siejamas su individualiu potencialu*
- *su talentų ugdymu*
- *darbuotojo pritraukimu ir išsaugojimu*
- *yra glaudžiai susijęs su žmogiškųjų išteklių planavimo idėja, strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu ir sėkmingu planavimu.*

Talentų valdymas – dar gana nesena sąvoka. Pažvelkime, kaip keitėsi žmogiškųjų išteklių valdymas ir kaip prieita prie strateginio talentų valdymo (žr. 1 lentelę). 1950–1960 metais darbuotojai darbinami į tik atsiradusias laisvas darbo vietas, 1960–1970 – planavimas 12 mėnesių į priekį, susitelkiama į trumpalaikius tikslus, 1980–1990 metais žmogiškųjų išteklių planavimas buvo sutelktas į personalo planavimą, per pamainas, prognozuojami įdarbinimai, vėliau, apie 2000 metus, dėmesys sutelkiamas į talentingus darbuotojus, žmogiškųjų išteklių programos derinamos su darbuotojų poreikiais, o nuo 2010 metų įsigali strateginis talentų valdymas, kai žmogiškųjų išteklių strategija yra integruojama su verslo ir talentų valdymo strategijomis, o talentų augimo požiūris vyrauja visoje organizacijoje.

⁴³ Vanka Sita ir Anitha Pinapati, „Competency Management as a Tool of Talent Management: A Study in Indian IT Organizations“, *Journal Of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing* 5, nr. 1: (2013): 44–56, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89978309&site=ehost-live>

⁴⁴ Andres Hatum, *Next generation talent management* (Basingstoke: New York, 2010), 13.

1 lentelė. Talentų valdymo ir planavimo vystymosi etapai⁴⁵

	<i>Etapas</i>	<i>Charakteristikos</i>
	2010 ir dabar	<i>Strateginis talentų valdymas</i> <i>Vykdoma ir visiškai integruojama su verslo ir talentų strategijomis</i> <i>Valdoma kaip esminis verslo procesas</i> <i>Planavimo ciklas atitinka verslo strategiją ir gamybos terminus</i> <i>Talentų auginimo požiūris vyrauja visoje organizacijoje</i>
	2000, 1 deš.	<i>Talentų valdymas</i> <i>Susitelkiama į talentų grupės ugdymą ir valdymą</i> <i>HR programos ir procesai derinami su talentų poreikiais</i> <i>Atsižvelgiama į laiką, kurio reikia įdarbinti ir paruošti reikalingus darbuotojus</i>
	1980–1990	<i>Žmogiškųjų išteklių planavimas</i> <i>Susitelkiama į personalo planavimą ir valdymą eigoje, planuojamos pamainos</i> <i>Planuojama ateinantiems ar trejiems metams į priekį, atsižvelgiant į lyderystę ir vadovų ugdymą</i> <i>Prognozuojami įdarbinimo lygiai, kad atitiktų verslo tikslus</i>
	1960–1970	<i>Pamainos planavimas</i> <i>Susitelkiama į trumpalaikius tikslus ir darbinama į atviras pozicijas</i> <i>Planuojama kitiems 12 mėn.</i>
	1950–1960	<i>Darbinimas į vieną poziciją</i> <i>Darbinama nedelsiant į atsilaisvinusias pozicijas</i> <i>Reaktyvus požiūris į paklausą</i>

Talentų valdymas gali atsispindėti žmogiškųjų išteklių programose, kurios plečia įvairovę, ugdo ateities lyderius, įtraukia darbuotojus skatinant jų emocinį ir intelektualų atsidavimą organizacijai. Pagrindiniai talentų valdymo tikslai:⁴⁶

- Kurti kultūrą.
- Didinti įsitraukimą.
- Tobulinti procesus, kurie konkrečiai koreliuoja su verslo tikslais.

Sparčiai besivystant žmogiškųjų išteklių valdymui vis labiau domimasi talento ir talentų valdymo sąvokomis. Didžiausia vertė organizacijai yra investavimas į žmones. Strateginis talentų valdymas apima septynis procesus:⁴⁷ 1) suteikia galimybes išsiaiškinti, ko reikia organizacijai; 2) įvardija ateities galimybes; 3) suteikia galimybes organizacijai; 4) kuria naujoves; 5) įkvepia kitus; 6) stengiasi įgyvendinti idėjas; 7) aktyviai bendrauja.

⁴⁵ Rob Silzer et al., *Strategy-driven talent management* (San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2010), 38.

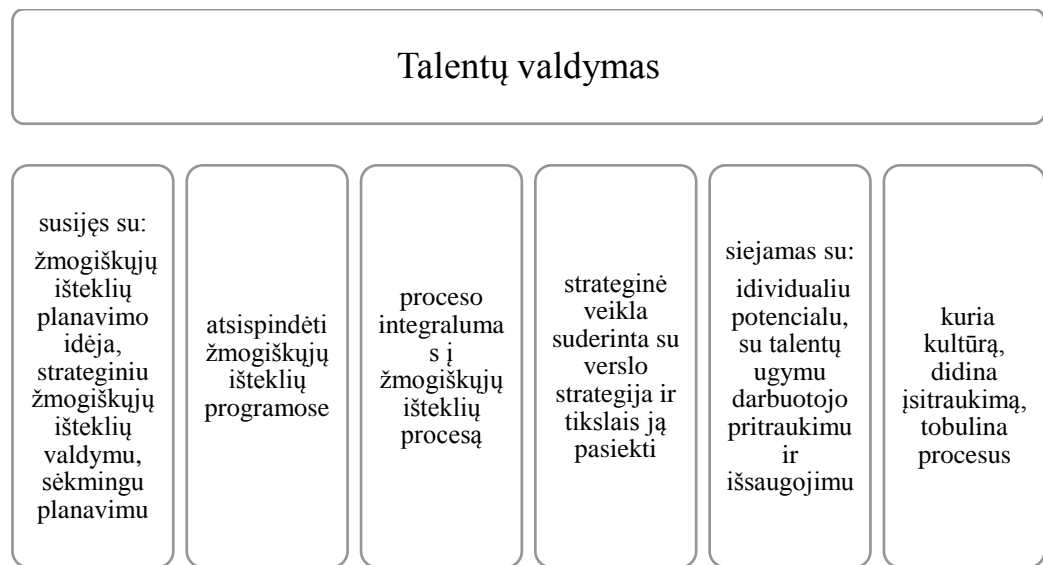
⁴⁶ Vlad Vaiman, *Talent management of knowledge workers*, (Basingstoke: New York (N.Y.): Palgrave Macmillan, 2010), 24.

⁴⁷ Janice Caplan, *Strategic talent development*, (London: Philadelphia (Pa.): New Delhi: Kogan Page, 2013), 20.

Talentų valdymas – tai teisingų žmonių pozicionavimas teisingose pozicijose, kaip galima labiau išnaudojant jų potencialą, siekiant optimalios naudos organizacijai.⁴⁸

Autoriai V. Garrow, W. Hirschas į talentų valdymą žiūri iš pozityvistinės perspektyvos, jų supratimu, talentų valdymas yra apie pozityvius dalykus, tokius kaip gerų dalykų darymas jūsų geriausiems darbuotojams, investavimas į jų potencialo ugdymą, geriausių savybių ugdymą. Tai turi būti organizacinių ir individualių poreikių išsiaiškinimas ir jų siekimas.⁴⁹

Egzistuoja daugelis kitų talentų valdymo apibrėžimų, tačiau visi jie kalba apie tai, kaip pritraukti, ugdyti iš išlaikyti talentus, kurie vėliau galėtų padėti siekti organizacijos tikslų, tačiau iš visų apibrėžimų galima išskirti pagrindinius komponentus, kurie atspindėtų šio proceso struktūrą ir ją apibendrintų (žr. 8 pav.)



8 pav. Talentų valdymo proceso apibrėžties pagrindiniai komponentai
Sudaryta autorės remiantis R. Silzer, P. Cheese, V. Garrow, A. Hatun, A. Morton.

P. Cheece’as ir kiti išskiria penkis svarbiausius imperatyvus, kurie kritiškai svarbūs organizacijos sėkmei:⁵⁰

1. *Talantas yra strateginė sritis, o žmogiškųjų išteklių strategija yra verslo strategijos dalis.*

Šis imperatyvas parodo, jog organizacijai yra svarbus suprasti ir atpažinti kritinius verslo

⁴⁸ Jack Phillips ir Lisa Edwards, *Managing Talent Retention: An ROI Approach* (San Francisco: Pfeiffer, 2009), 5, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=258552&site=ehost-live>

⁴⁹ Valerie Garrow ir Wendy Hirsch, “Talent management: Issues of focus and fit,” *Public Personnel Management*, 37(4), (2008):389–402, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=36059593&site=ehost-live>

⁵⁰ Peter Cheese, Robert J Thomas ir Elizabeth Craig, *The talent powered organization* (London and Philadelphia: Kogan page, 2008), 11.

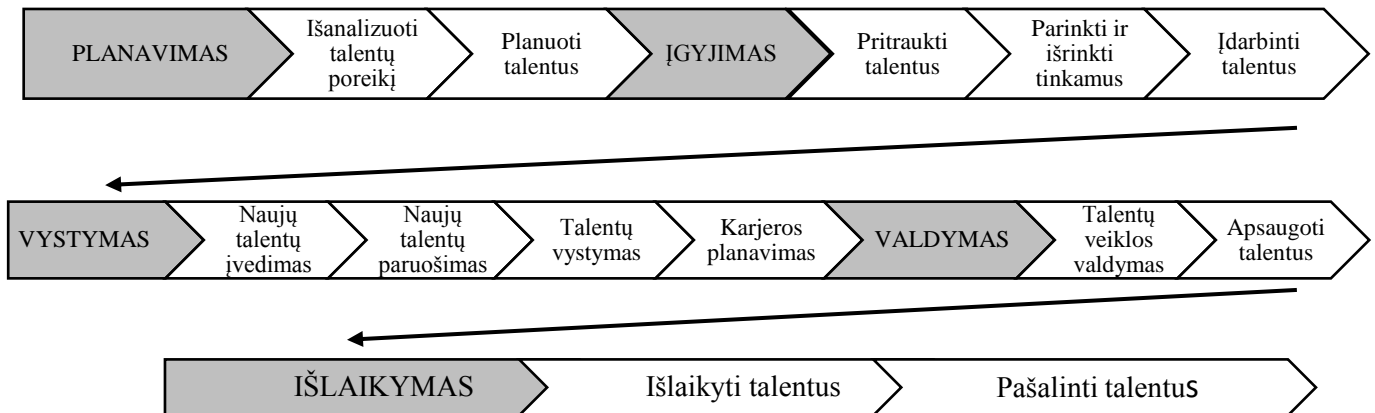
strategijos komponentus, kuriais remiantis galima toliau mąstyti apie talento ir organizacijos galimybes.

2. *Ivairovė yra didžiausiais organizacijos turtas.* Galimybė pritraukti ir dirbti su talentais yra kritinis konkurencijos pranašumas prieš kitas organizacijas.
3. *Mokymosi ir įgūdžių vystymas yra vienas iš svarbiausių gebėjimų tapti talentų „varoma“ organizacija.* Įgūdžių vystymui svarbu aiškiai suprasti specifinius gebėjimus ir kompetencijas, kurie bus nukreipti organizacijos sėkmei pasiekti.
4. *Įsitraukimas yra viena iš mistinių savybių, padedančių transformuoti verslą.* Motyvuoti ir įsitraukę darbuotojai yra raktas į organizacijos sėkmę.
5. *Puoselėti ir ugdyti talentus yra kiekvienos organizacijos rūpestis.* Keisti talentų mąstyseną ir auginti organizacinę kultūrą.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog talentų valdymas yra susijęs su: žmogiškųjų išteklių planavimu, strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu, kuris atsispindi žmogiškųjų išteklių programose, tai yra strateginė veikla suderinta su verslo strategija, kur yra siejama su individualiu potencialu, darbuotojų pritraukimu ir išsaugojimu, o talentų valdymo tikslai yra kurti organizacinę kultūrą, didinti darbuotojų įsitraukimą ir tobulinti procesus.

1.2.2. Talentų valdymo proceso organizavimas

Į talentų valdymo proceso struktūrą galima pažvelgti iš talentų valdymo sistemos perspektyvos (žr. 9 pav.). Šioje talentų valdymo sistemoje atsispindi penki talentų valdymo etapai. Tai yra *planavimas, įgijimas, vystymas, valdymas* ir *išlaikymas*. Planavimo etape išanalizuojamas organizacijos talentų poreikis, vėliau imama planuoti talentus ir pereinama prie kito etapo, tai yra talentų įgijimo proceso. Šiame procese yra bandoma pritraukti talentus, vėliau jie atrenkami ir įdarbinti įmonėje, toliau vyksta talentų vystymas ir valdymas. Talentų vystymo metu įvedami nauji talentai, jie paruošiami ir toliau vystomi, vyksta jų karjeros planavimas. Valdymo proceso metu stengiamais apsaugoti talentus. Paskutinysis proceso etapas yra išlaikymas, kurio metu stengiamasi išlaikyti talentus arba jų atsisakyti.



9 pav. Talentų valdymo sistemos struktūra⁵¹

Kiti autoriai išskiria panašius talentų valdymo proceso komponentus (cit. pagal A. Mortoną)⁵²: 1) atranka; 2) išsaugojimas; 3) profesinis tobulėjimas; 4) lyderystės ir aukšto potencialo ugdymas; 5) veiklos valdymas; 6) grįžtamas ryšys ir įvertinimas; 7) darbo laiko planavimas; 8) kultūra.

D. Berke'as, M. E. Kossleris ir M. Wakefieldas išskiria kitokią talentų valdymo sistemą, kuri susideda iš: *strategijos, talentų atrankos, lyderystės ugdymo, veiklos valdymo, talentų peržiūros, karjeros planavimo, atlygio ir motyvacinių sistemų ir išlaikymo*. Šiame modelyje, kaip ir A. Mortonono, atsiranda lyderystės savybių ugdymas.⁵³

Taigi dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkami talentų valdymo sistemos elementai yra šie:

- *atranka;*
- *išsaugojimas;*
- *vystymas;*
- *karjeros planavimas;*
- *lyderystės ugdymas;*
- *vertinimas;*

⁵¹ Andres Hatum, *Next generation talent management* (Basingstoke: New York, 2010), 13.

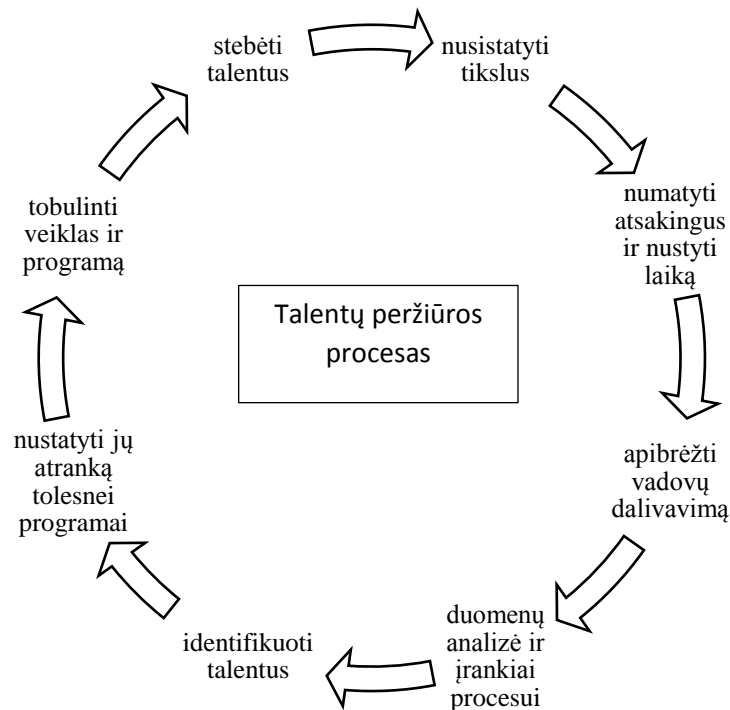
⁵² Rob Silzer et al., *Strategy-driven talent management* (San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2010), 18.

⁵³ David Berke, Michael E. Kossler ir Michael Wakefield, *Developing Leadership Talent*, San Francisco: Pfeiffer, 2008, http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=233068&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_C1

- grįžtamojo ryšio suteikimas.

Viso proceso metu akcentas tenka talentų vystymui ir išsaugojimui organizacijose. Talentų valdymo procesas yra platus procesas, todėl nederėtų pamiršti, jog talentų valdymas yra ne tik vidinių resursų ugdymas, bet ir išorinių talentų pritraukimas ir išlaikymas.

Pirmasis žingsnis talentų valdymo procese yra nustatyti šio proceso tikslus. Nusistačius tikslus reikėtų numatyti atsakingus ir nustatyti proceso pradžią, pabaigą, etapus bei apibrėžti vadovų įsitraukimą į procesą. Kitas etapas – analizuoti duomenis, iš kurių bus galima išrinkti talentingiausias organizacijos darbuotojus, duomenų analizei galima naudoti ir ugdymo planus bei potencialo matricas. Kitas žingsnis – išrinkti talentingiausias, vėliau juos komunikuoti, tobulinti programos veiksmus, sudaryti mokymų programas. Dažniausiai šis procesas koncentruojasi į talentų valdymo programas. Talentų valdymo ir peržiūros procesą galime pavaizduoti ratu (žr. 10 pav.).

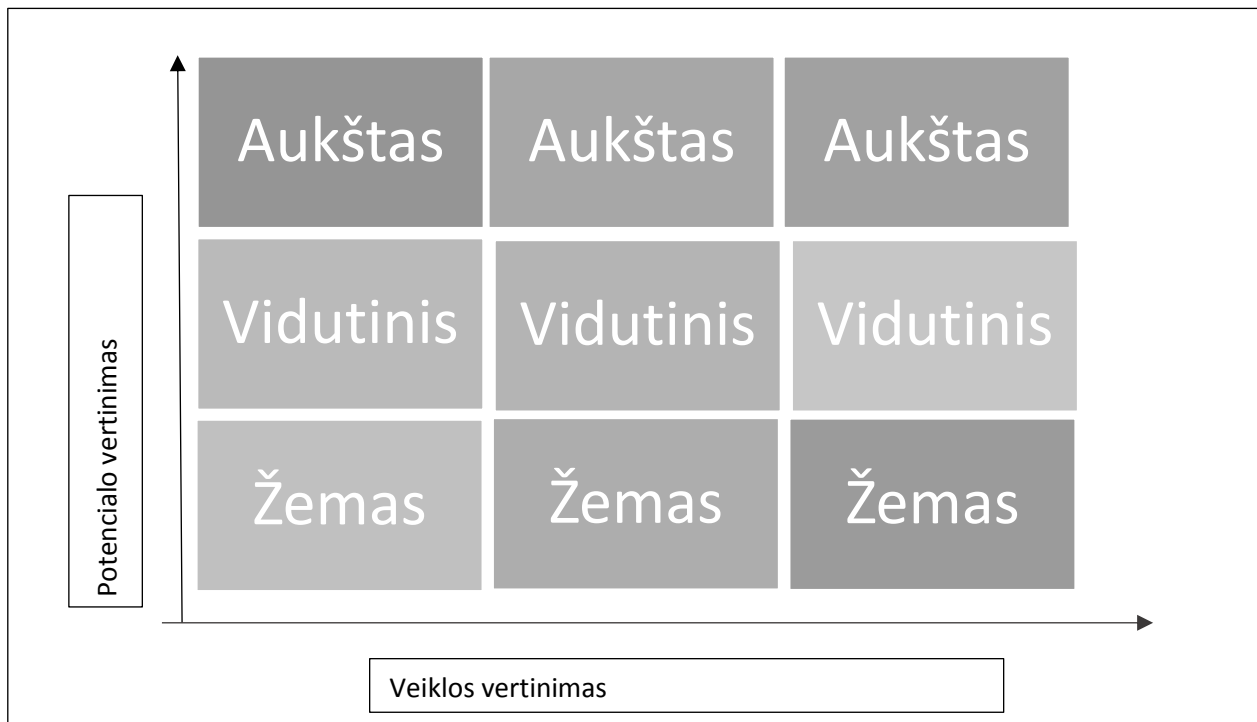


10 pav. Talentų peržiūros ir valdymo procesas⁵⁴

⁵⁴ Andres Hatum, *Next generation talent management* (Basingstoke; New York (N.Y.): Palgrave Macmillan, 2010), 26.

Atsirenkant talentingiausius darbuotojus dar reikėtų atkreipti dėmesį ir į jų motyvaciją, asmenines savybes, peržiūrėti projektus, kuriuos darbuotojas yra daręs, su kokiais sunkumais susidūrė. Kitaip tariant, reikėtų apžvelgti visumą ir tinkamai įvertinti.⁵⁵

Talentų įvertinimui gali būti naudojamos įvairios vertinimo sistemos, taip pat galima pasitelkti potencialo matricą. Šios matricos gali padėti nustatyti dabar esančius talentus, bet ir parodyti potencialą, kurį galima ugdyti. Matricos pavyzdys pateikiamas apačioje.⁵⁶



11 pav. Potencialo matrica⁵⁷

Ši potencialo matrica – aukšto lygio priemonė, kuri padeda nustatyti darbuotojo potencialą, kuris vėliau padėtų individualiam ar organizaciniam tobulėjimui. Ši priemonė gali padėti įvardyti atrankos, talentų trūkumo ir kitas problemas. Ši priemonė gali būti naudojama karjeros planavimui, lyderystės vystymui, talentų vertinimui ir ugdymui. Ši priemonė gali padėti vadovams išranguoti ar palyginti savo darbuotojus ir jų turimą potencialą. Apačioje esantys laukeliai nurodo potencialą, šio potencialo reikšmė

⁵⁵ Rob Silzer et al., *Strategy-driven talent management* (San Francisco Calif.: Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2010), 38–40.

⁵⁶ Andres Hatum, *Next generation talent management* (Basingstoke; New York (N.Y.): Palgrave Macmillan, 2010), 29.

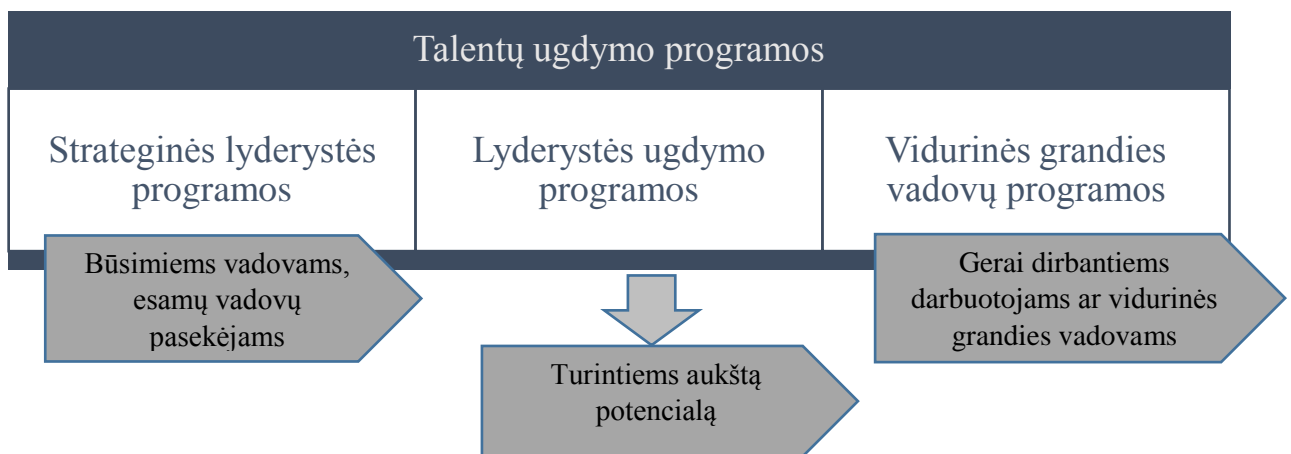
⁵⁷ Dan Lucy, „Nine grid box“, *Training Journal*, 2016, 20–22,

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118705713&site=ehost-live>

turėtų būti skaitoma iš kairės į dešinę, kuo darbuotojas yra dešiniau, tuo jo potencialas yra aukštesnis. Pačiame dešiniausiame kampe yra aukštą potencialą turintys darbuotojai, tai yra aukščiausias lygis.⁵⁸

Dažniausiai tik aukštą potencialą turintys darbuotojai patenka į tolesnes žmogiškųjų išteklių programas, skirtas aukštą potencialą – talentą turintiems darbuotojams.

Vykdamas talentų programas, nederėtų pamiršti ir tų, kurie nepateko į talentų ratą, kadangi tik tokiu būdu visi gali tobulėti ir kartu siekti organizacijos tikslų. Šis modelis (žr. 12 pav.) tik parodo, iš kokių dedamųjų susideda talentų ugdymo programa ir kokio lygio vadovams koks etapas gali būti taikomas. Pavyzdžiui, būsimiems vadovams, tik pradėjusiems talentų programas, daug dėmesio reikėtų skirti strateginei lyderystei. Turintiems aukštą potencialą – taikyti lyderystės ugdymo programas, o vidurinės grandies vadovams – vidurines grandies vadovų programas.



12 pav. Talentų ugdymo programos⁵⁹

Nereikėtų pamiršti, jog talentų programa turi derėti ir su žmogiškųjų išteklių procesais ir politika. Išskiriami žmogiškųjų išteklių procesai, kurie turi būti įtraukti į talentų programą:⁶⁰ darbo jėgos planavimas, darbo rinkos tyrimai, įdarbinimo ir vertinimo procesai, veiklos valdymas, mokymas ir ugdymas, kompetencijų modeliai, pripažinimas, kuris turi derėti tiek su organizacijos, tiek su darbuotojo lūkesčiais, skatinimo ir ugdymo procesai, įvairovės valdymas.

⁵⁸ Kathryn Tyler, „On the Grid“, *HR Magazine* 56, nr. 8, (2011), <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0811tylera.aspx>

⁵⁹ Andres Hatum, *Next generation talent management* (Basingstoke ; New York (N.Y.) : Palgrave Macmillan, 2010), 30.

⁶⁰ Valerie Garrow ir Wendy Hirsch, „Talent management: Issues of focus and fit“, *Public Personnel Management*, 37(4), (2008):389–402, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=36059593&site=ehost-live>

Apibrėžus talentų valdymo sistemos struktūrą galima išskirti talentų valdymo proceso naudą įmonėje (žr. 13 pav.).



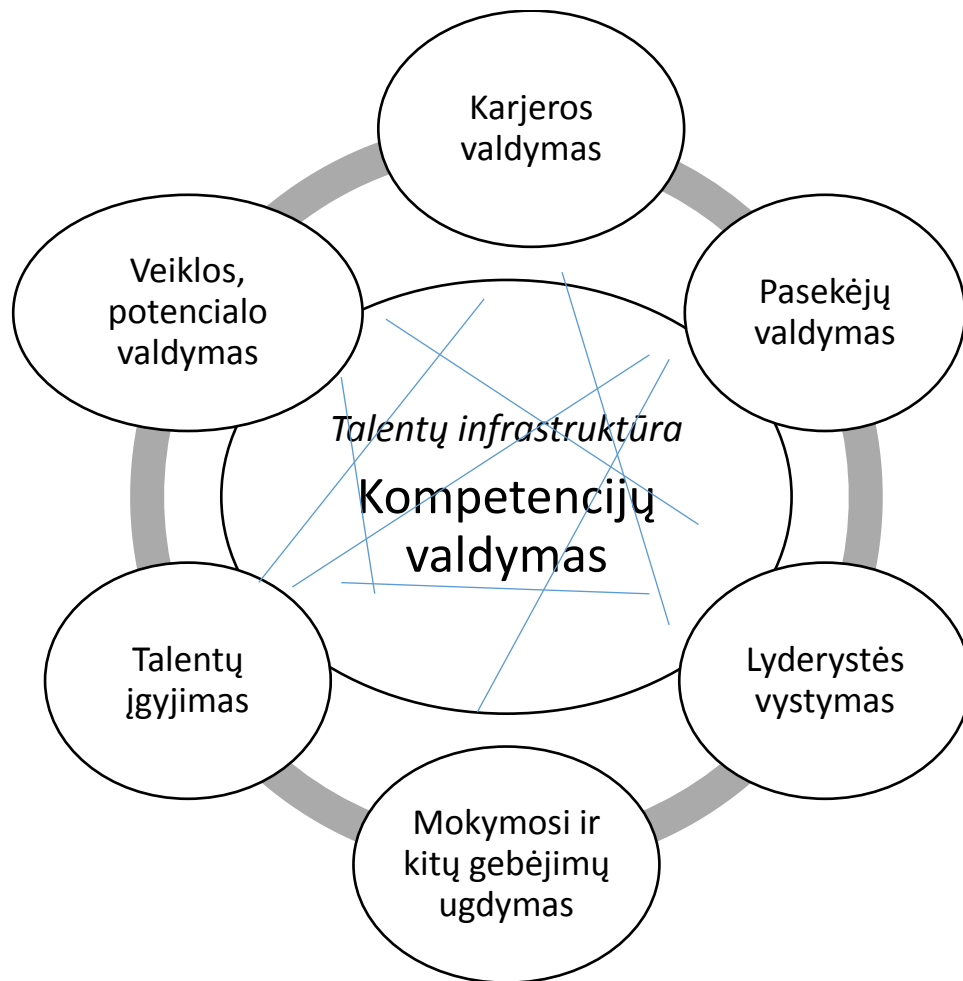
13 pav. Talentų valdymo proceso nauda

Sukurta autorės remiantis R. Silzer⁶¹

Talentų valdymas sukuria konkurencinį pranašumą rinkoje, tiesiogiai remia verslo strategijų įgyvendinimą, integruojasi ir sieja programas, orientuojasi į organizacijos tikslus, taip kurdami bendradarbiavimo atmosferą, skatina komandinį darbą, planavimą, tai tampa esmine verslo praktika.

14 paveiksle pateikiama talentų infrastruktūra, susidedanti iš: karjeros, pasekėjų valdymo, veiklos ir potencialo valdymo, talentų įsigijimo, lyderystės vystymo, mokymosi ir kitų gebėjimų ugdymo. Šis modelis parodo talentų infrastruktūros sistemiškumą, tai reiškia, jog į talentų valdymo procesą reikėtų žiūrėti kaip į sistemą, susidedančią iš daug dedamųjų, perspektyvos.

⁶¹ Rob Silzer et al., *Strategy-driven talent management* (San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2010), 38–40.



14 pav. Talentių infrastruktūra⁶²

Apibendrinant visą talentų valdymo procesą, galima teigti, jog šis procesas yra platus ir įvairialypis. Pagrindiniai talentų valdymo sistemos elementai yra atranka, išsaugojimas, vystymas, karjeros planavimas, vertinimas, grįžtamojo ryšio suteikimas. Pagrindinis akcentas – talentų vystymas ir išlaikymas organizacijose. Talentų vertinimui gali būti pasitelkiamos įvairios sistemos, kaip vieną iš pavyzdžių galima pateikti potencialo vertinimo matricą, kurią naudojant darbuotojai yra išranguojami pagal jų turimą potencialą. Dažniausiai aukštą potencialą turintys darbuotojai patenka į tolesnes žmogiškųjų išteklių programas, pavyzdžiui: talentų programas, lyderystės ir strateginės lyderystės, vidurinės grandies vadovų programas ir kitas, priklausomai nuo jų turimos kompetencijos lygio, užimamų pareigų. Pastebima, jog

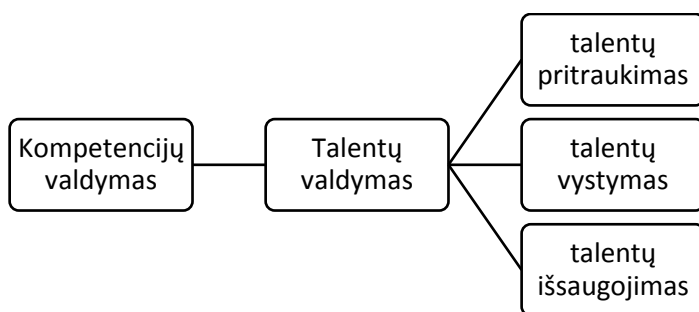
⁶² Karen O'Leonard, Talent Management: Benchmarks, Trends, & Best Practices, Bersin & Associates, 2010, <http://www.hreonline.com/pdfs/TalentMgmtBenchmarks06162010.pdf>

talentų programos, derinamos kartu su žmogiškųjų išteklių strategija, politika skatina strateginį mąstymą, greitą prisitaikymą prie pokyčių, suteikia konkurencinį pranašumą rinkoje, dėmesys sutelkiamas į organizacijos tikslus ir kita. Į talentų valdymo procesą turi būti įtraukti ne tik vertinimo, veiklos valdymo procesai, bet ir mokymosi ir kitų gebėjimų ugdymas, kuris tiesiogiai siejasi su talentų kompetencijų valdymu. Įvairūs autoriai apie talentų valdymą kalba daugiau iš strateginės verslo perspektyvos, integracijos su žmogiškųjų išteklių ir verslo strategijomis, tad naudinga panagrinėti ir asmeninio ugdymo perspektyvą, tai yra kompetencijų valdymą.

1.3. KOMPETENCIJŲ UGDYMAS TALENTŲ VALDYMO KONTEKSTE

1.3.1. Kompetencijos sąvokos erdvė

Kompetencijos yra darbo komponentai, kurie pasireiškia darbo aplinkoje. Dažniausiai taip apibūdinami gebėjimai, įgūdžiai, gabumai, asmeninis tinkamumas pozicijai. Organizacijos sėkmė priklauso nuo talentų kompetencijų ir jų ugdymo. Taigi talentų kompetencijos turi tiesioginį ryšį su organizacijos sėkme. Jei darbuotojo potencialas nėra ugdomas organizacijoje, darbuotojas greičiausiai paliks organizaciją.⁶³ Kompetencijų valdymo ir talentų valdymo proceso suderinamumą matome 15 paveiksle.



15 pav. Kompetencijų reikšmė talentų valdymo procese⁶⁴

Kompetencijos sąvoką bandė apibrėžti ne vienas autorius. Kompetencija yra žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimai juos pritaikyti konkrečioje darbinėje situacijoje (cit. pagal M. Martinkus ir A. Sakalas). Kompetencijos sąvoka glaudžiai susijusi su meistriškumu, patirtimi, problemų sprendimu. Kompetencija gali būti skirstoma į *profesinę* (tiesiogiai susijusi su darbuotojo išsilavinimu, patyrimu ir kvalifikacijos kėlimo lygiu), *metodinę* (gebėjimas atlikti darbą nepaisant jo profesinio turinio), *socialinę* (nusako asmenybės elgesį, čia gali būti laikomi socialiniai įgūdžiai, gebėjimas siekti tikslų). Kompetencijos tarpusavyje susipina ir persipina, todėl tai rodo teorijų šiuo klausimų neužbaigtumą.⁶⁵

⁶³ Hana Urbancová ir Lucie Vnoucková, „Investigating Talent Management Philosophies“, *Journal Of Competitiveness* 7, nr. 3: (2015): 3–18, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=110212165&site=ehost-live>

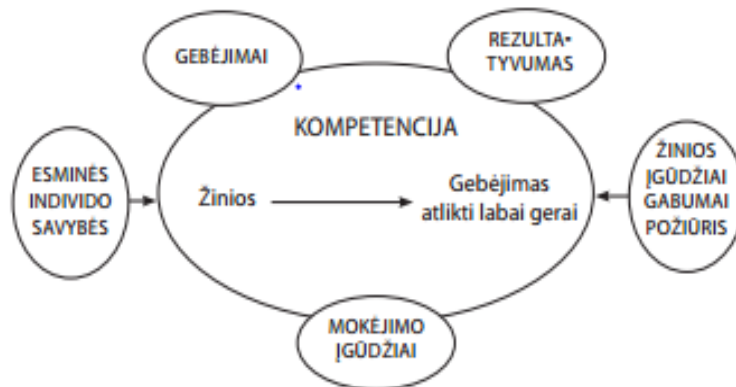
⁶⁴ Vanka Sita ir Anitha Pinapati, „Competency Management as a Tool of Talent Management: A Study in Indian IT Organizations“, *Journal Of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing* 5, nr. 1: (2013): 44–56, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89978309&site=ehost-live>

⁶⁵ Eugenijus Chilvikas ir Borisas Melnikas, *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir visuomenės kūrimo sąlygomis* (Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2016), 335–336.

Verslo organizacijose kompetencija yra gebėjimas atlikti tam tikrą darbą realioje situacijoje, o kompetencijos kokybiškumą lemia darbuotojo patirtis. Dažniausiai naudojamos ir vertinamos šios darbuotojų kompetencijos:⁶⁶ *dalykinė kompetencija* (veikla ir ją supančios aplinkos žinios ir jų pritaikymas), *socialinė kompetencija* (darbas su žmonėmis), *asmeninė kompetencija* (susijusi su savęs valdymu). Šių kompetencijų reikia kiekvienam darbuotojui. A. Sakalas išskiria individualios kompetencijos struktūrą, kuri susideda iš:⁶⁷

1. *profesinės kompetencijos* (individo pasirengimas savo srityje);
2. *metodinės kompetencijos* (mokėjimas komponuoti žinias, priklausomai nuo situacijos);
3. *socialinės kompetencijos* (gebėjimai bendrauti grupėje);
4. *asmeninės kompetencijos* (individo charakterio bruožai);
5. *veiklos kompetencijos* (individo potencialas naudoti žinias jo veikloje).

Kompetencijos sąvokos daugelio mokslininkų apibrėžiamos gana skirtingai. Z. Atkočiūnienė pateikia kompetencijos suvoktį (žr.16 pav.)⁶⁸. Remiantis šiuo paveikslu, kompetencijos apibrėžtis sudaro visumą, kurią lemia gebėjimai, rezultatyvumas, individo savybės, mokėjimo įgūdžiai ir kita.



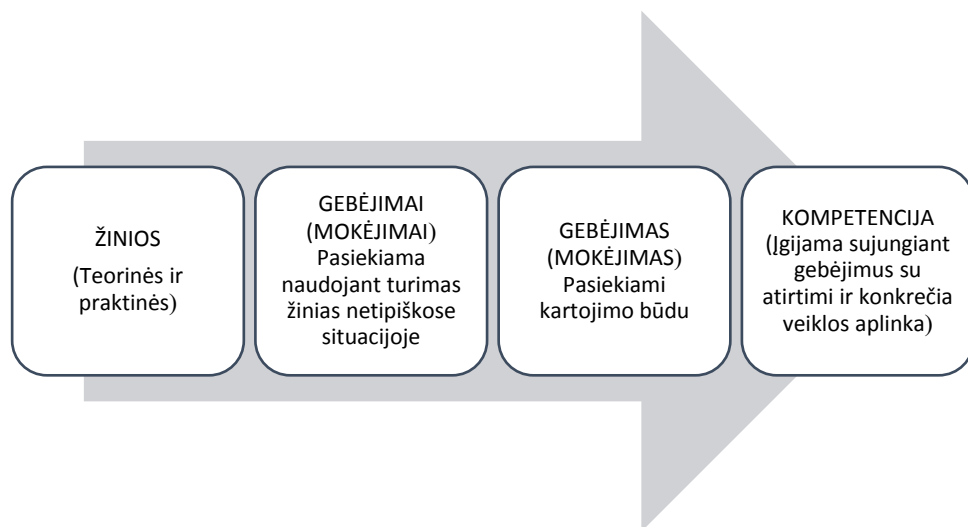
16 pav. Kompetencijos sąvokos erdvė

Kompetencijos sąvokos erdvę gali papildyti kompetencijos tapsmas. 17 paveiksle pavaizduotas kompetencijų tapsmas, susidedantis iš gebėjimų ir žinių, kuriuos vėliau panaudojant ir sujungiant su patirtimi yra kuriama kompetencija.

⁶⁶ Eugenijus Chilvikas ir Borisas Melnikas, *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir visuomenės kūrimo sąlygomis* (Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2016), 340–341.

⁶⁷ Algimantas Sakalas, *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas* (Kaunas: Technologija, 2012), 85–86.

⁶⁸ Zenona Atkočiūnienė, „Žinių vadybos įtaka tobulinant kompetencijas“, *INFORMACIJOS MOKSLAI* 52, (2010): 3, <http://www.journals.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3198/2317>



17 pav. Kompetencijos tapsmas (pagal Laužiką ir kt., 2005)⁶⁹

P. Jusevičienė ir D. Lepaitė taip pat analizavo kompetencijos sampratos erdvę. Lietuvoje kompetencija dažnai tapatinama su kvalifikacija. Kompetencija gali būti apibrėžiama kaip kvalifikacija, žinios, įgūdžiai gerai atlikti veiklą, įgaliojimų turėjimas ką nors daryti, labai kvalifikuotas žinojimas. (Cit. pagal Jovaišą, 1993). Čia reikšminis žodis yra taip pat kvalifikacija. Šis autorius išskiria kompetencijos termino struktūrą, kurios pagrindą sudaro gabumai, žinios, mokėjimai, įgūdžiai, kurie sąlygoja kvalifikacijos įgijimą, taip pat, įvertinus žmogaus požiūrį, asmenines savybes ir vertybes, sukuriamas kompetencijos visuminis požiūris. Tyrinėtojai bando atskirti kompetencijos sąvokas į dvi dalis, pirmiausia, kompetencija yra elgesys, kurį suskaldžius į atskiras dalis galima stebėti ir įvertinti darbo vietoje, kita pusė – holistinė kompetencija, tai gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti tinkamus veiklos metodus, pritaikyti jau turimas žinias ir gebėjimus. **Kompetencija** – tai kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmeninių savybių ir vertybių.⁷⁰

Kompetencija yra žinių, įgūdžių, požiūrio klasteris, kuris sudaro didžiąją dalį darbo, kuri koreliuoja su geru darbo atlikimu ir gali būti tobulinama mokymų ir vystymo pagalba. Kompetencijos gali būti grupuojamos į keturias kategorijas (cit. pagal D. Katžą ir R. L. Kahną, 1966)⁷¹:

⁶⁹ Tomas Raimundas Jovaiša, *Profesinės veiklos tyrimas* (Vilnius: Edukologija, 2012), 13.

⁷⁰ Palmira Jucevičienė ir Daiva Lepaitė, „Kompetencijų sampratos erdvė“, *Socialiniai mokslai* Nr. 1 (22), (2000): 1–7, <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367166612843/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

⁷¹ Farah Naqvi, „Competency Mapping and Managing Talent“, *ICFAI Journal Of Management Research* 8, Nr. 1: (2009): 85–94, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36085047&site=ehost-live>

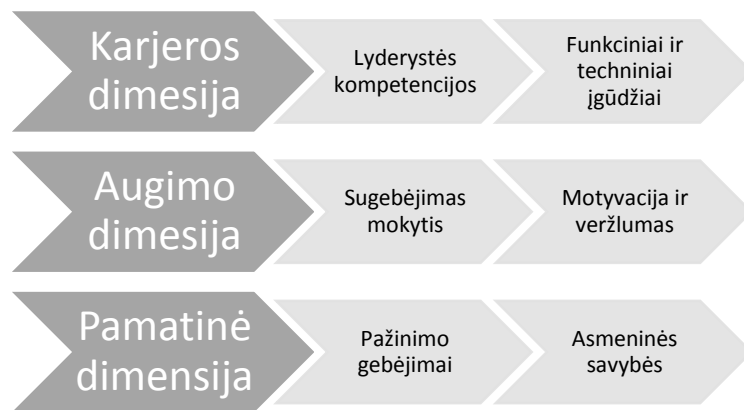
1. *Techninė arba funkcinė*: kuri asocijuojasi su techninėmis arba funkcinėmis kompetencijomis ir reikalingos konkrečiam darbui atlikti;
2. *Vadovavimo*: žinių, požiūrio, įgūdžių, reikalingų planuoti, organizuoti ar sutelkti įvairių rūšių išteklius;
3. *Žmogiškosios*: žinios, požiūris, reikalingi motyvuoti ir vystyti žmogiškuosius resursus;
4. *Konceptualiosios*: gebėjimas vizualizuoti nematomus ir mąstyti abstrakčiai.

Taigi galima teigti, jog kompetencijos daugelių autorių suprantamos gana skirtingai, tačiau reikšminiais žodžiais išlieka įgūdžiai, gebėjimai, kvalifikacija, žinių ir įgūdžių taikymas praktikoje. Ši sąvoka susijusi su žiniomis, su darbu su žmonėmis, taip pat su savęs valdymu. Trumpai tariant, kompetencija gali būti suprantama kaip tam tikrų veiklos metodų, turimų žinių, pritaikymas konkrečioje situacijoje. Toliau tikslinga nagrinėti kompetencijų ir kitus ugdymo modelius, tiesiogiai susijusius su talentų ugdymu organizacijoje.

1.3.2. Kompetencijos talentų valdymo sistemos kontekste

Toliau aptarsime ugdymo modelius, galinčius padėti efektyviai valdyti talentų valdymo procesą. Tam, kad talentų valdymo sistema veiktų efektyviai, reikalingas tam tikrų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas. Šiame skyriuje bus pateikiami kompetencijų ir kiti ugdymo modeliai, galintys padėti ugdyti potencialius lyderius, taip prisidedant prie efektyvaus talentų valdymo ir ugdymo proceso.

Pirmasis modelis (žr. 18 pav.) pavadintas vadovavimo arba lyderystės potencialo ugdymu (angl. „leadership potencial“). Šis modelis grindžiamas valdymo ir psichologijos teorijų sinteze, taip pat yra pagrįstas daugybės tyrimų ir įvairių potencialo ugdymo modelių palyginimu. Šis modelis apibūdina, kaip ir kokiomis kryptimis gali būti ugdomas lyderystės potencialas. Išskiriamos trys dimensijos – *pamatinė, augimo ir karjeros planavimo*.

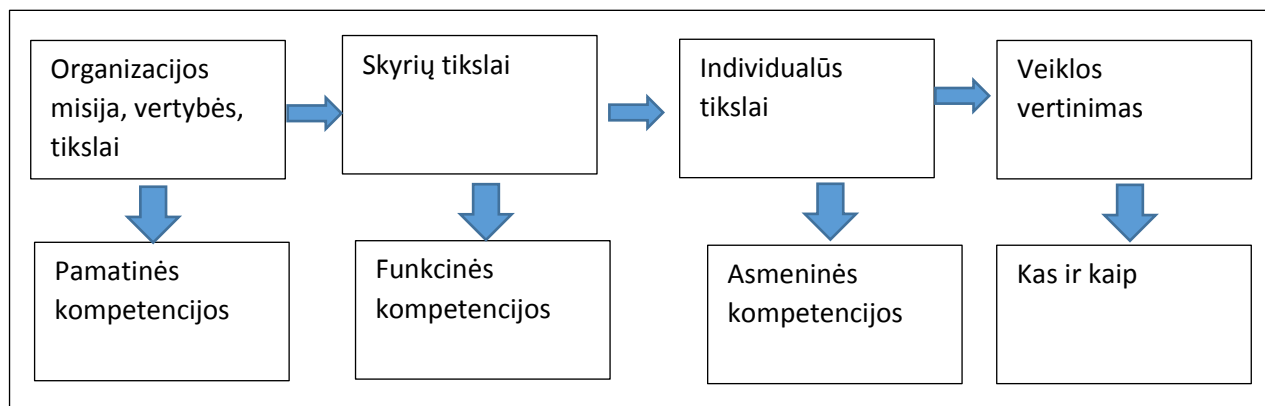


18 pav. Vadovavimo potencialo ugdymas, adaptuota pagal Silzer ir Church, 2009⁷²

Pamatinė dimensija parodo pačius paprasčiausius individo gebėjimus. Ši dimensija skirstoma į pažinimo gebėjimus, tai yra intelektas, strateginis mąstymas ir kita, prie asmeninių savybių priskiriami įvairūs asmenybės bruožai ir mąstymo kryptys. *Augimo dimensiją* sudaro sugebėjimas mokytis, tai yra atvirumas viskam, prisitaikymas, mokėjimas suteikti grįžtamąjį ryšį ir individuali motyvacija, kurią sudaro ambicijos, siekių, tikslų siekimas ir veržlumas. *Karjeros dimensiją* sudaro lyderystės kompetencijos: pasitikėjimo kūrimas, kitų įkvėpimas, komandos kūrimas ir ugdymas, demonstruojama drąsa ir pasitikėjimas, taip pat šią dimensiją sudaro ir funkciniai įgūdžiai, prie kurių galima priskirti savo srities išmanymą, savo veiklos atlikimo meistriškumą ir verslo žinias. Šis modelis gali būti taikomas aukštą potencialą turinčių darbuotojų lyderystės ugdymui, pasitelkiant lyderystės ar talentų valdymo programas. Taigi apibendrinant lyderystės potencialas gali būti ugdomas remiantis šiomis trimis dimensijomis, kurios nurodo vystymo kryptis.

19 paveiksle pavaizduotos kartinės kompetencijos ir kaip jos yra susijusios su skyrių ar individualiais tikslais, organizacinėmis vertybėmis ir kita. Pavyzdžiui, skyrių tikslai tiesiogiai koreliuoja su funkcinėmis kompetencijomis, tai yra tomis, kurių reikia darbui atlikti, o individualūs tikslai koreliuoja su asmeninėmis kompetencijomis, tai reiškia, jog darbuotojas, orientuotas į rezultatą, greičiau pasieks savo tikslų.

⁷² Allan Church, „What Do We Know About Developing Leadership Potential?“, *OD Practitioner* 46, nr. 3: (2014): 52–61, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=97081021&site=ehost-live>



19 pav. Kompetencijomis grįstas veiklos valdymas⁷³

Talentų valdymo sistemos kontekste svarbų vaidmenį atlieka lyderystės ugdymas. Daugelyje talentų ugdymą aprašančiuose straipsniuose teigiama, jog pagrindinis aspektas, norint išlaikyti talentus savo organizacijose, yra lyderystės ugdymas. D. Berke’as, E. M. Kossleris ir kiti lyderystės kompetencijas skaido į tris blokus – asmeninės lyderystės kompetencijos, organizacinės lyderystės ir tarpasmeninės lyderystės kompetencijas.⁷⁴

2 lentelė. Lyderystės kompetencijų profilis

<i>Asmeninės lyderystės kompetencijos (angl. „Leading yourself“)</i>	<i>Organizacinės lyderystės kompetencijos (angl. „Leading organization“)</i>	<i>Tarpasmeninės lyderystės kompetencijos (angl. „Leading others“)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Saviugda • Laikosi etikos ir moralės normų • Yra energingas, entuziastingas ir orientuojasi į tikslą • Pasižymi lyderio savybėmis • Nuolat siekia žinių • Savarankiškas ir atsakingas • Nuolat didina savimonę (savęs suvokimas) • Nuolat mokosi lankstumo ir pokyčių valdymo 	<ul style="list-style-type: none"> • Valdo pokyčius • Sprendžia problemas ir priima sprendimus • Vadovauja diplomatiškai ir daro įtaką kitiems • Priima rizikas ir naujoves • Turi viziją ir strategiją • Sustiprina verslo žinias ir įgūdžius • Supranta ir valdo organizaciją 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektyviai dirba grupėse • Kuria • Vertina įvairovę • Ugdo kitus • Efektyviai bendrauja

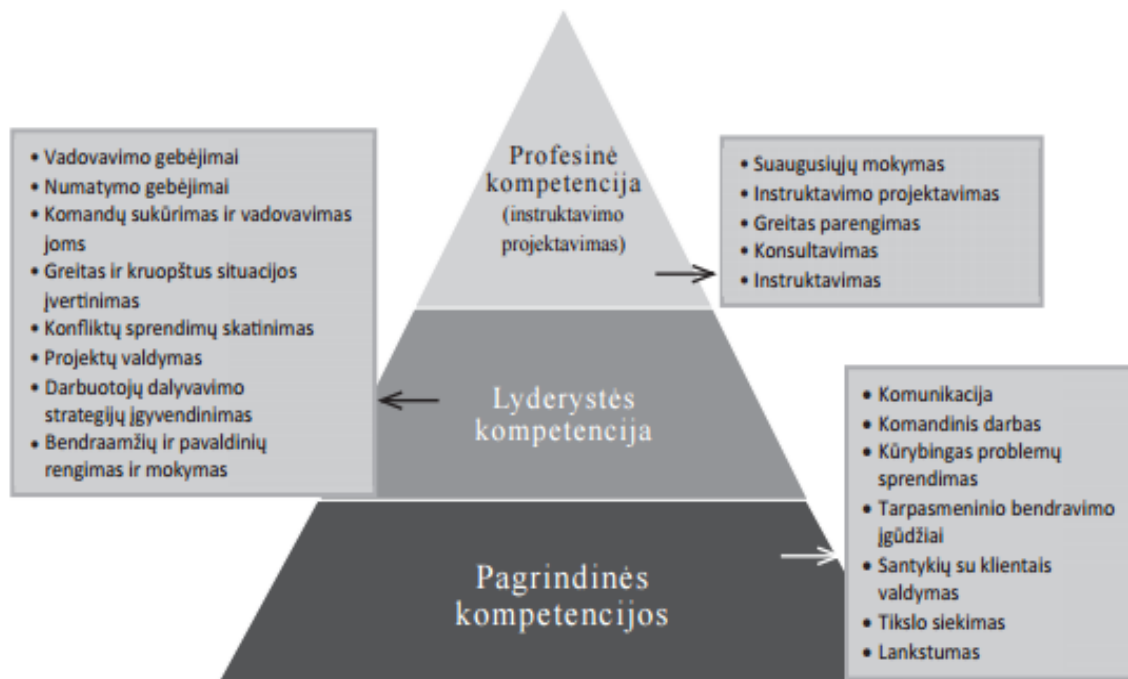
⁷³ Noordeen Gangani, Gary N. McLean ir Richard A. Braden, „A Competency-Based Human Resource Development Strategy“, *Performance Improvement Quarterly* 19, nr. 1 (2006 m. vasaris): 11,

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=507853904&site=ehost-live>

⁷⁴ David Berke ir Michael E. Kossler, *Developing Leadership Talent* (San Francisco: Pfeiffer, 2008), 107–111,

http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=233068&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_111

Saulė Jokubauskienė Lietuvoje plačiai nagrinėja strateginės lyderystės kompetencijų kryptys, pateikiamos K. Clark lyderystės piramide. Šios piramidės sudėtinės dalys apima pagrindines kompetencijas, lyderystės kompetencijas ir profesines kompetencijas. Prie lyderystės kompetencijų yra priskiriama: vadovavimo ir numatymo gebėjimai, komandų sukūrimas ir vadovavimas joms, greitas situacijos įvertinimas, konfliktų ir projektų valdymas, darbuotojų įtraukimo dalyvauti strategijų įgyvendinime, bendraamžių ir pavaldinių įgyvendinimas ir mokymas. Tuo tarpu prie pagrindinių kompetencijų yra priskiriama: komunikacija, komandinis darbas, kūrybingas problemų sprendimas, bendravimo įgūdžiai, lankstumas ir tikslo siekimas. Prie profesinių kompetencijų galima priskirti konsultavimą, instruktavimą, greitas parengimą ir suaugusiųjų mokymą.



20 pav. Lyderystės kompetencijų piramidė, adaptuota pagal K. Clark, 2004⁷⁵

S. Sanghi išskiria universalų lyderystės modelį, susidedantį iš: *mąstymo galimybių, lyderystės efektyvumo, savęs valdymo ir socialinio sąmoningumo*. Šį modelį galima pavaizduoti lentele (žr. 3 lentelę).

⁷⁵ Saulė Jokubauskienė, Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje, *Informacijos mokslai*, (2013), 96–97, <http://www.journals.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/1598/970>

3 lentelė. Universalus lyderystės modelis pagal S. Sanghi⁷⁶

Mąstymo galimybės (angl. „thinking capabilities“)	Lyderystės efektyvumas (angl. „leadership effectiveness“)	Savęs valdymas (angl. „self-management“)	Socialinis sąmoningumas (angl. „social awareness“)
Ryžtingumas ir strateginė orientacija	Žmonių ugdymas ir komandinė lyderystė	Orientacija į pasiekimus Pasitikėjimas ir drąsa	Poveikis ir įtaka Santykių kūrimas

Iš šio modelio galima matyti, jog pagrindinėmis lyderystės kompetencijomis išlieka strateginė orientacija, žmonių ir komandos ugdymas, orientacija į pasiekimus, rezultatus, poveikis ir įtaka kitiems.

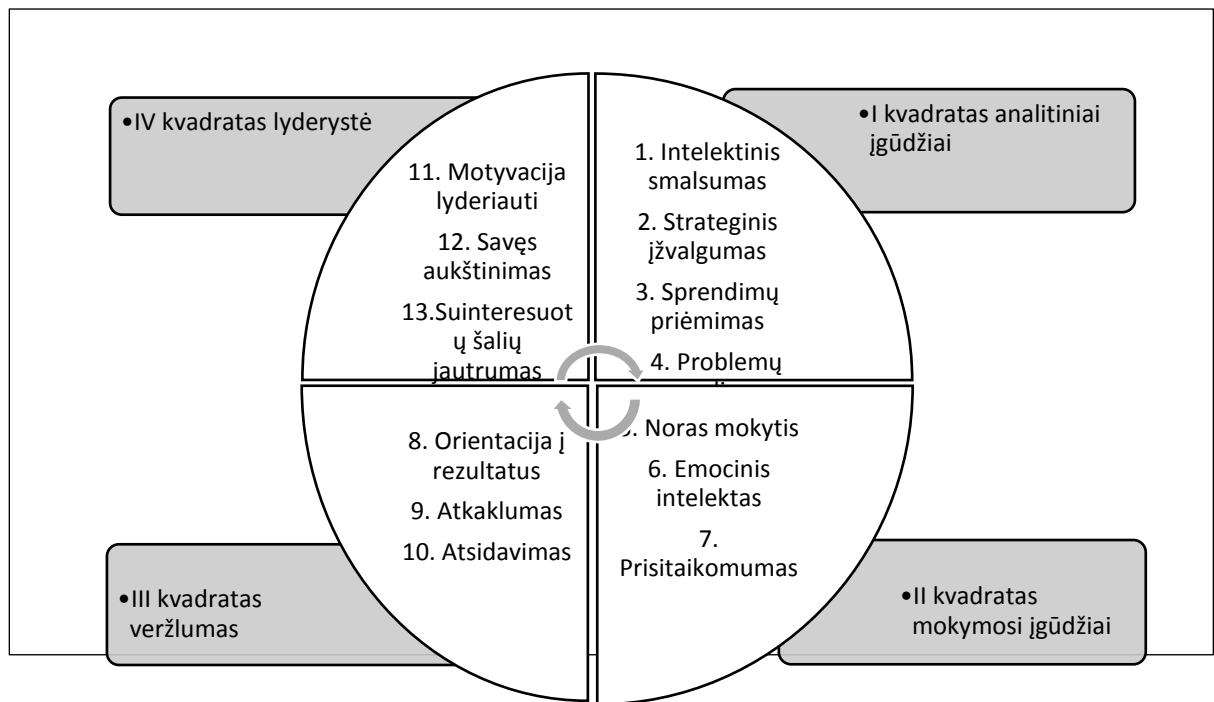
Dažniausiai lyderystės ugdymas yra nukreiptas į specifinius gebėjimus ar įgūdžius, kurių organizacija tikisi ateityje, o gebėjimai ir kompetencijos yra organizacijos strateginės orientacijos dalys. Strategija, šiuo atveju, gali būti apibūdinama kaip ilgalaikės vertės kūrimas akcininkams, klientams ir organizacijos bendruomenei. Strateginis aspektas organizacijoje svarbus tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje. Talentų ir jų lyderystės ugdymas kuriamas atsižvelgiant į ilgalaikę strateginę perspektyvą.⁷⁷

N. Dries ir R. Pepermansas sukūrė lyderystės potencialo modelį. Šis modelis (žr. 21 pav.) yra sudarytas iš keturių kvadratų. *I kvadratą* sudaro *analitiniai įgūdžiai*, tokie kaip intelektinis smalsumas, strateginis įžvalgumas, sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas. *II kvadratą* sudaro *mokymosi įgūdžiai*, tai yra noras mokytis ir emocinis intelektas, taip pat prisitaikomumas. *III kvadratą* sudaro *veržlumas*, tai yra orientacija į rezultatus, atkaklumas ir atsidavimas. *IV kvadratą* sudaro *lyderystė*, tai yra motyvacija lyderiauti, savęs išaukštinimas, suinteresuotų grupių jautrumas. Šis modelis buvo sudarytas remiantis išsamia literatūros analize, taip pat pasitelkiant specialistus ir sudarant *focus* grupes. Vėliau kiekvienai kvadrato savybei buvo priskiriami kriterijai. Vadovaujantis šiuo modeliu galima atrasti ir ugdyti ateities lyderius organizacijoje, panaudojant modelį rengti talentų programas. Reikėtų paminėti, jog

⁷⁶ Seema Sanghi, *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, New Delhi: Sage Publications Pvt. Ltd, (2007): 165–272, http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=278225&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_172

⁷⁷ Mark Dongen, „Toward a Standardized Model for Leadership Development in International Organizations“, *Global Business & Organizational Excellence* 33, nr. 4: (2014), 6–17, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=95702033&site=ehost-live>

lyderystė gali būti apibūdinama kaip vienas pagrindinių kintamųjų, siejamų su strategija, kultūra bei darbuotojų įsitraukimu. (Cit. pagal J. McGoldricką ir J. Stewardsą)⁷⁸



21 pav. Lyderystės potencialo modelis pagal N. Dries ir R. Pepermansą⁷⁹

Apibendrinant kompetencijų ir kitus ugdymo modelius galima išskirti pagrindinius kompetencijų ir gebėjimų blokus talentų valdymo sistemos kontekste:

- ✓ *asmeninės savybės* (asmenybės bruožai ir mąstymo kryptys);
- ✓ *pažinimo gebėjimai* (intelektas, strateginis mąstymas);
- ✓ *funkciniai gebėjimai* (savo srities išmanymas);
- ✓ *gebėjimas mokytis* (atvirumas viskam, mokėjimas suteikti grįžtamąjį ryšį ir individuali motyvacija, kurią sudaro ambicijos, siekių tikslų siekimas ir veržlumas);
- ✓ *lyderystės kompetencijos* (pasitikėjimo kūrimas, kitų įkvėpimas, komandos kūrimas ir ugdymas, demonstruojama drąsa ir pasitikėjimas, konfliktų ir projektų valdymas, vadovavimo gebėjimai);
- ✓ *asmeninės lyderystės, organizacinės lyderystės ir tarpasmeninės lyderystės ugdymas*;

⁷⁸ John Bratton ir Jeff Gold, *Human resource management* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007), 309.

⁷⁹ Nicky Dries ir Roland Pepermans, „How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model“, *Human Resource Management* 51, nr. 3: (2012), 361–385, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76169219&site=ehost-live>

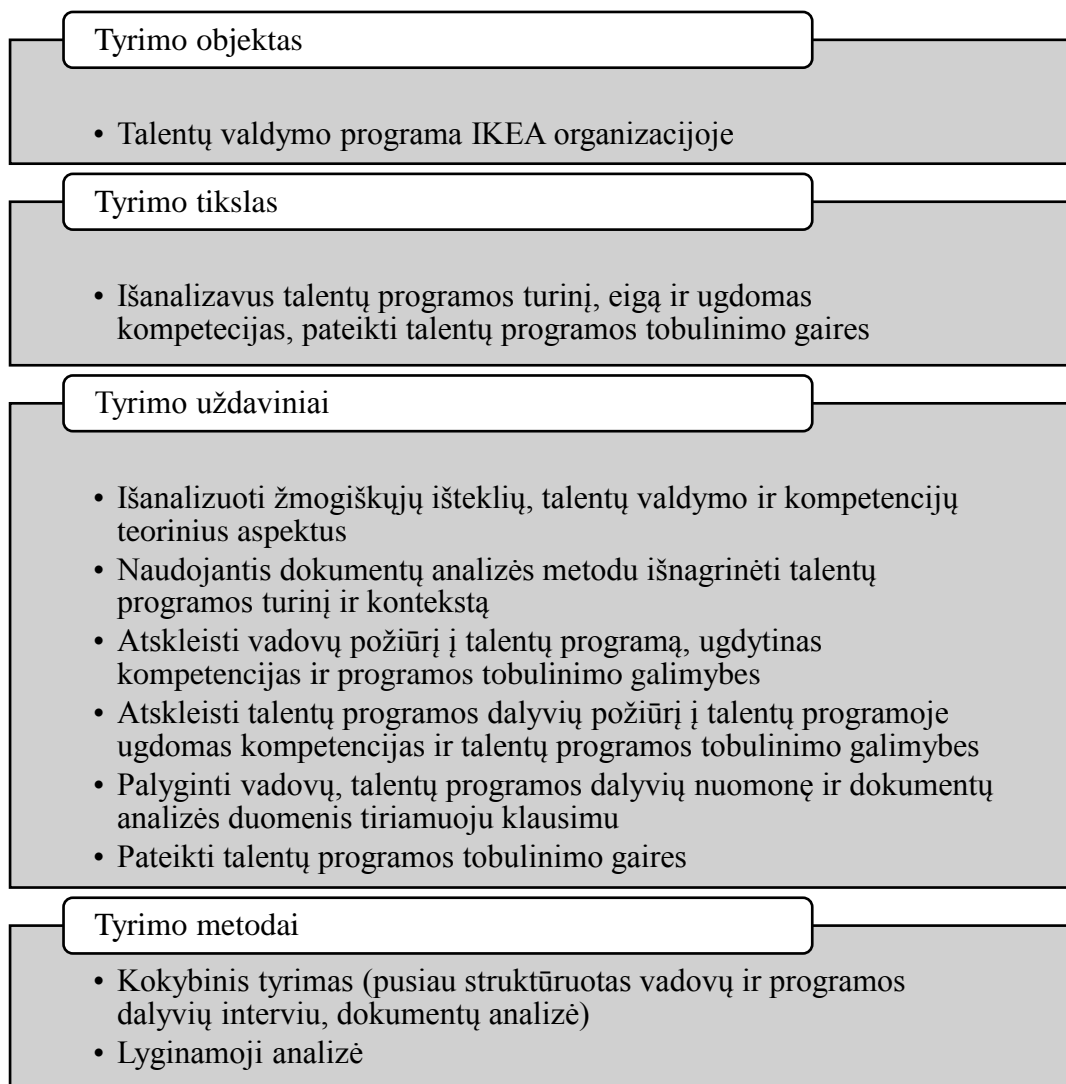
Teorinės dalies apibendrinimas

Išanalizavus mokslinę literatūrą išskiriama žmogiškųjų išteklių valdymo proceso struktūra, susidedanti iš *verbavimo, atrankos, adaptacijos, mokymo ir tobulinimo, veiklos vertinimo, kėlimo pareigose arba atleidimo*, taip pat išryškinama strateginė žmogiškųjų išteklių orientacija. Žmogiškųjų išteklių strateginiame valdyme organizacijoje dirbančių darbuotojų turimos žinios ir kompetencijos, įgūdžiai yra panaudojami organizacijos tikslams pasiekti, jiems numatyti ir užtikrinti ilgalaikėje perspektyvoje. Strateginė žmogiškųjų išteklių sritis skatina siekti ilgalaikių su mokymusi organizacijoje susijusių tikslų individo, organizacijos ir komandos lygmenimis ir yra stipriai orientuota į besimokančios organizacijos perspektyvą. Besimokanti organizacija skatina mokytis ir kitus organizacijos narius. Žmogiškųjų išteklių valdymas nuo personalo vadybos keitėsi link strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, kol galiausiai buvo prieita prie talentų valdymo, kurio centre – potencialo ir kompetencijų valdymas. Talentas apibrėžiamas kaip kažkas unikalūs, kaip gebėjimų, įgūdžių, potencialo visuma. Pagrindiniai talentų valdymo tikslai yra kurti kultūrą, didinti darbuotojų įsitraukimą ir tobulinti įmonės procesus. Talentų valdymo sistemoje atsispindi penki pagrindiniai talentų valdymo etapai: *planavimas, įgijimas, vystymas, valdymas ir išlaikymas*. Talentų valdymui gali būti pasitelkiamos įvairios žmogiškųjų išteklių programos, pavyzdžiui, talentų valdymo. Sukurti puikiai funkcionuojančią talentų programą ir visą valdymo sistemą nėra paprasta, tai palyginti visai neseniai atsiradęs veiksnys, padedantis sėkmingai vystyti įmonės žmogiškuosius išteklius. Talentų programos dažnai kuriamos didelėse tarptautinėse įmonėse, kadangi tai yra svarbus konkurencingumo veiksnys, kiekviena įmonė nori turėti potencialių vadovų ratą, kuris galėtų padėti siekti organizacijos tikslų, taip juos išsaugant ir išsvengiant protų nutekėjimo į kitas įmones. Tam, kad talentų valdymo sistema veiktų efektyviai, reikalingas tam tikrų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas. Teorinėje dalyje taip pat nagrinėjami kompetencijų ir kiti ugdymo modeliai, galintys padėti ugdyti potencialius lyderius, taip prisidedant prie efektyvaus talentų valdymo ir ugdymo proceso.

Pirmosios darbo dalies analizė išryškino potencialo vystymo svarbą žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, toliau aktualu nagrinėti talentų programą, remiantis konkrečios organizacijos pavyzdžiu.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Šio tyrimo pagrindinis tikslas – išanalizavus talentų programos turinį, eigą ir ugdomas kompetencijas, pateikti talentų programos tobulinimo galimybes. Norint tinkamai atskleisti ir išryškinti kompetencijas talentų programoje reikėtų tinkamai pasirinkti tyrimo metodus. Derėtų išskirti ir tyrimo metodologinę seką, kuri pavaizduota 22 pav.



22 pav. Tyrimo metodologinė seka
Sudaryta autorės

2.1. Tyrimo metodai

Šiame magistrinio darbo tyrime gilinamasi į talentų programą IKEA organizacijoje ir jos metu ugdomas kompetencijas, siekiant užtikrinti duomenų validumą, pasirenkamas kokybinio tyrimo metodas.

Kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas yra žodine forma renkami duomenys ir dažnai gali būti vertinami subjektyviai.⁸⁰ Kokybinis tyrimo metodas dažnai siejamas su interpretaciniu požiūriu, kuris nagrinėja socialines ar kitas žmonių problemas.⁸¹ Gana plačiai kokybinių tyrimų sampratą aptaria K. Kardelis. Anot šio autoriaus, pagrindinė kokybinių tyrimų idėja yra kontekstas, kurioje vyksta žmonių veikla, labai svarbus tampa ir tyrėjo vaidmuo ir jo gebėjimas reflektuoti ir kritiškai mąstyti.⁸² Taigi kokybinio tyrimo centre atsiranda asmenybė, o tyrimo tikslu tampa veiksmų, samprotavimų interpretavimas, naudojantis mokslinėmis sąvokomis.

Atsižvelgiant į mokslinio darbo tyrimo objektą pasirenkami šie kokybinio tyrimo metodai:

1. Dokumentų analizė. Kadangi nepavyko rasti vieningo talentų programą aprašančio dokumento, tyrimo metu analizuoti tokie dokumentai: *bendra IKEA tarptautinė platforma*, kuria remiantis buvo sukurta ši programa, *pateiktys vadovams bei darbuotojams*, *įvairių mokymų dalomoji medžiaga* talentų programos dalyviams. Šie dokumentai nėra laisvai prieinami, tačiau gavus vadovų sutikimą buvo leista juos analizuoti. Dokumentų rinkimas yra gana plačiai paplitęs tyrimo metodas, tačiau renkant dokumentus reikėtų remtis keturiais kriterijais, kurie užtikrintų tyrimo veiksmingumą, tai yra autentiškumo, patikimumo, reprezentavimo ir prasmingumo.⁸³ Dokumentų turinio analizė yra dokumentų tyrimo būdas, numatantis jo turinio vertinimą tais aspektais, kurie yra svarbūs tyrėjui. Dokumentai gali būti skirstomi pagal dėstymo formą į statistinius ir verbalius ir bendrąja reikšme į oficialius ir neoficialius. Statistiniams dokumentams priskiriama: grafikai, lentelės, kurie atspindi reiškinių požymius. Verbaliniams dokumentams galima priskirti laikraštinius pranešimus, ataskaitas, aprašymus, asmeninius pastebėjimus ir kita. Oficialūs dokumentai – dokumentai, kurie yra tarnybinio pobūdžio ir gali būti patvirtinti įvairių institucijų. Neoficialias dokumentais galima laikyti asmeninio pobūdžio užrašus, pasiūlymus ir kitus.⁸⁴ Šiame darbe bus naudojami oficialūs ir neoficialūs dokumentai. Dokumentų peržiūra pasitelkiama tuomet, kai nėra

⁸⁰ Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija* (Klaipėda: S. Jokužio spaustuvė, 2008), 57.

⁸¹ Irena Luobikienė, *Sociologinių tyrimų metodika* (Kaunas: Technologija, 2006), 44.

⁸² Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Šiauliai: Liucilijus, 2008), 270–273.

⁸³ Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija* (Klaipėda: S. Jokužio spaustuvė, 2008), 200.

⁸⁴ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016), 285–286.

galimybės stebėti tiriamų reiškinių ar nėra galimybės informaciją surinkti kitais būdais, taip pat tuomet, kai reikalinga anksčiau vykusių procesų ar reiškinių analizė.⁸⁵

2. Pusiau struktūruotas interviu. Šis interviu vykdomas su aukščiausio lygio vadovais ir talentų programos dalyviais. Visi struktūruoto interviu klausimai pateikiami 2 priede.

- Iš aukščiausio lygio vadovų interviu siekiama išsiaiškinti jų požiūrį tiriamuoju klausimu. Iš vadovų komandos interviu tikimasi išsiaiškinti šiuos pagrindinius klausimus: ko buvo tikimasi iš talentų programos, kokios pagrindinės kompetencijos ir gebėjimai buvo ugdomi talentų programos metu, kokias, jų manymu, kompetencijas išsiugdė talentų dalyviai ir ką reikėtų tobulinti.

- Iš talentų programos dalyvių interviu tikimasi išsiaiškinti talentų programos dalyvių požiūrį apie šią programą ir joje ugdomas kompetencijas bei tobulinimo galimybes. Interviu, pasak R. Tidikio, yra metodas gauti žodinei informacijai, numatyta tyrimo programoje.⁸⁶ Interviu gali būti vienas efektyviausių metodų, kadangi pokalbio kryptį ir turinį galima pakreipti tyrimo problemos linkme. Naudojamas pusiau struktūruotas metodas, kuomet iš anksto gali būti numatyti galimi klausimai. Interviu metodas skirtas žmonių nuomonei, vertinimui, reakcijoms į tam tikrus reiškinius ištirti. Per interviu tyrėjas turi galimybę aiškinti respondentui klausimo reikšmę, galima fiksuoti neverbalinius atsakymus, emocines reakcijas ir jas fiksuoti, atsakymai čia galimi išsamūs, galima pateikti papildomų klausimų.

3. Lyginamoji analizė. Remiantis šiuo metodu gretinami mažiausiai du objektai, to paties požymio reikšmės, tuo pačiu metu arba to paties objekto, kurio nors vieno požymio reikšmės, bet skirtingais laiko momentais. Lyginamosios analizės metu bus lyginami dalyvių ir vadovų struktūruoto interviu rezultatai su dokumentų analizėje išryškintais duomenimis.

⁸⁵ Audronė Telešienė, „Kokybinių duomenų rinkimo metodai“, *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE*, 2008,

http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_3.html

⁸⁶ Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 464.

2.2. Tyrimo instrumentų aprašymas

Kaip jau buvo minėta, vieningo dokumento, atspindinčio talentų programos turinį ir eigą, nepavyko aptikti, todėl dokumentų turinio analizės metodu siekiama išsiaiškinti visą talentų programos eigą, turinį ir ugdomas kompetencijas, remiantis oficialiais ir neoficialiais dokumentais, tai yra rengtomis pateiktimis įmonės vadovams, IKEA tarptautine platforma, mokymų programų turiniu. Šis tyrimo metodas susideda iš dviejų etapų, tai yra dokumentų peržiūros ir dokumentų analizės.

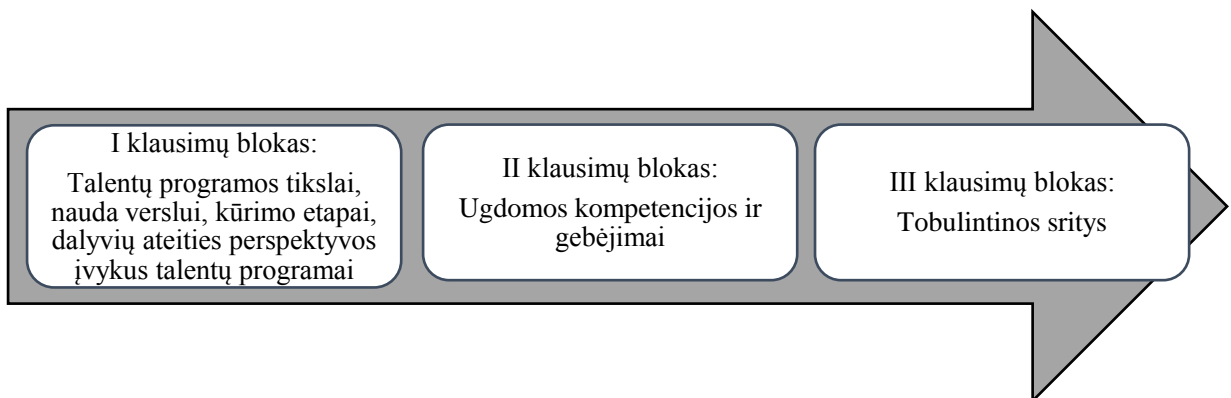
1 etapas – dokumentų peržiūra:

- dokumentų rinkimas;
- dokumentų sisteminimas;
- pirminis dokumentų skaitymas;
- renkamos citatos ir teksto iškarpos, fragmentai.

2 etapas – dokumentų analizė:

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

Išsiaiškinus talentų programos turinį ir eigą verta nagrinėti tiriamosios organizacijos vadovų ir programos dalyvių požiūrį tiriamuoju klausimu. Atliekant tyrimą svarbu sudaryti loginę pusiau struktūruoto interviu klausimyno seką, kuri pavaizduota pav.



23 pav. Interviu klausimyno struktūra
Sudaryta autorės

Ši interviu klausimyno loginė seka bus taikoma tiek vadovų, tiek talentų programos dalyvių klausimynui. Klausimynas bus sudaromas vadovams iš organizacinės ir strateginės orientacijos, o dalyviams – iš asmeninės perspektyvos.

I klausimų blokas skirtas išsiaiškinti talentų programos tikslus, naudą įmonei ir verslui, kokios yra ateities perspektyvos talentų programos dalyviams bei kaip talentų valdymas yra siejamas su žmogiškųjų išteklių valdymu, kokie buvo kūrimo etapai.

II klausimų blokas skirtas išsiaiškinti, kokios kompetencijos, gebėjimai, informantų požiūriu, buvo ugdomi šios talentų programos kontekste.

III klausimų blokas skirtas išsiaiškinti talentų programos tobulintinas sritis tiek dalyvių, tiek ir vadovų požiūriu.

Informantus sudaro:

- Aukščiausio lygio vadovai, talentų programos užsakovai (=10)
- Talentų programos dalyviai (=5)

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinkti aukščiausio lygio skyrių vadovai, kurių yra 10, ir talentų programos dalyviai, kurių yra 5. Aukščiausio lygio vadovai pasirinkti atsižvelgiant į tai, jog jie turėtų būti labiausiai suinteresuoti talentų programos sėkme, galėjo būti ir pagrindiniai užsakovai kuriant talentų programą, taip pat jie labiausiai prisidėjo prie šios programos vykdymo, ne mažiau svarbus jų požiūris dėl programos tobulinimo galimybių, o dalyviai apklausiami, norint išsiaiškinti, kokios iš tikrųjų kompetencijos buvo ugdomos talentų programos metu, bei išsiaiškinti jų požiūrį į programos tobulinimą. Vėliau pasitelkiant lyginamosios analizės metodą tyrimo duomenys bus lyginami sugretinant to paties požymio reikšmes.

Tyrimo eiga. Interviu atliekamas su aukščiausio lygio vadovais, siekiant ištirti talentų programos metu ugdomas kompetencijas ir tobulinimo galimybes. Su vadovais bus vykdomas pusiau struktūruotas interviu, tai reiškia, jog klausimai bus iš anksto numatyti, bet galima pateikinti ir papildomus, nukreipiamuosius klausimus, taip pat klausimai gali būti pateikiami ne iš eilės. Tyrimas bus atliekamas iš anksto susitarus ir gavus respondento sutikimą. Visi pusiau struktūruoti interviu klausimai pateikiami 2 priede. Šis tyrimas atliekamas 2016 metų gruodžio mėnesį įmonės patalpose, esančiose Vikingų g. 1, Vilniuje. Susitikus su informantais bus paaiškinamas tyrimo tikslas, supažindinama su aktualia tema. Informantams nesutikus, jog pokalbis bus įrašinėjamas, nuspręsta, jog dėl konfidencialumo, pokalbio duomenys bus fiksuojami ranka, tyrimo medžiaga pateikiama 3 priede. Planuojamas pokalbio laikas nuo 20 iki 40 min. Interviu duomenys pateikiami aprašomąja forma, formuluojant logines išvadas ir sisteminant

turimą medžiagą bei pateikiant apibendrinimus. Dėl mažos tyrimo imties ir siekiant gauti kuo daugiau duomenų, nuspręsta struktūrinio interviu tyrimo metodą taikyti ir su talentų programos dalyviais, siekiant išsiaiškinti talentų programos dalyvių požiūrį apie šią programą ir joje ugdomas kompetencijas bei programos tobulinimo galimybes.

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

3. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS

3.1. Talentų programos turinio analizė

Atsižvelgiant į tai, jog vieningo talentų programos dokumento nepavyko aptikti, verta nagrinėti talentų programos turinį pasitelkiant šiuos instrumentus:

- *bendrą IKEA tarptautinę platformą, kuria remiantis buvo sukurta ši programa;*
- *pateiktis vadovams bei darbuotojams;*
- *įvairių mokymų dalomąją medžiagą talentų programos dalyviams.*

Remiantis IKEA tarptautinėje platformoje pateikta informacija yra analizuojama potencialo ir talento samprata. Remiantis nurodytos platformos duomenimis, IKEA koncepcijoje kiekvienas darbuotojas yra talentas, o aukštą potencialą turintis darbuotojas yra toks darbuotojas, kuris turi galimybę augti bei prisiimti didesnę atsakomybę. IKEA aukštą potencialą turintis darbuotojas gyvena IKEA vertybėmis, geba mokytis, turi tam tikras kompetencijas, yra įsitraukęs, kuris gali įkvėpti save ir kitus.

Ši nuostata sutampa su C. Transley⁸⁷ pateikta aukšto potencialo darbuotojų apibrėžtimi, kuri susideda iš įsitraukimo, įkvėpimo ir gebėjimų. Literatūroje talentas apibrėžiama kaip gebėjimų, požiūrio, patirties visuma, gebėjimas augti ir tobulėti.⁸⁸

Analizuojant IKEA tarptautinę platformą, taip pat išsiaiškinta, kad IKEA yra vystomi visi talentai, tačiau pabrėžiama, kaip vystomi aukštą potencialą turintys darbuotojai. Pagal platformos duomenis pirmiausiai reikia nusistatyti ir įvardyti talentus, tuomet sudaryti vystymo planą, planuoti karjerą ir sudaryti visą programą.

Analizuojant įmonės dokumentus oficialių įsakymų, nuostatų nepavyko aptikti, todėl analizuojamos pateiktys, skirtos vadovybei ir įmonės darbuotojams. Išanalizavus pateiktis, rengtas vadovybei ir darbuotojams, buvo išskirti pagrindiniai talentų programos tikslai. Pagrindinis talentų programos tikslas šioje įmonėje: išsaugoti ir ugdyti geriausius darbuotojus įmonėje taip prisidedant prie ilgalaikių įmonės tikslų pasiekimo.

Uždaviniai, kuriais buvo pasiektas tikslas:

- *Skatinti individualių talentų atsiradimą ir augimą.*
- *Ugdyti aukštą potencialą turinčių darbuotojų kompetenciją ir ruošti juos tolesnei karjerai.*

⁸⁷ Carole Tansley, „What do we mean by the term ‘talent’ in talent management?“, *Industrial and commercial training*, 43, nr. 5, (2011): 272, <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197851111145853>

⁸⁸ Andres Hatum, *Next generation talent management* (Basingstoke: New York, 2010), 10.

- *Auginti lyderystės kompetencijas.*
- *Išnaudoti darbuotojų potencialą ambicingiems įmonės tikslams pasiekti.*
- *Išlaikyti potencialius darbuotojus suteikiant jiems platesnes augimo galimybes.*

Remiantis pristatyta vadovybei ir darbuotojams medžiaga yra išskiriami atrankos kriterijai, kuriais remiantis darbuotojai buvo atrinkami į talentų programą. Pagrindiniai atrankos kriterijai buvo šie:

- Pasiekęs ne mažesnę nei „dirbančio“ kompetencijos lygį esamoje pozicijoje (paskutinis metinis vertinimo pokalbis).
- Paskutinio metinio veiklos vertinimo metu įvertintas ne žemiau kaip „atitinka lūkesčius“ („viršija lūkesčius“ – prioritetas).
- Potencialas įvertintas kaip „aukštas“.
- Pasižymi aukštesnėmis nei vidutinės savybėmis:
 - įsitraukimu
 - įsipareigojimu įmonei
 - mąstymo ir darbo su žmonėmis gebėjimais
- Yra motyvuotas dalyvauti programoje.

Pradinis talentų programos dalyvių sąrašas nustatomas remiantis paskutiniais veiklos vertinimo ir potencialo matricos duomenimis. Iš šių sąrašų eliminuojami vadovai ir darbuotojai, pakeitę pozicijas. Vėliau sąrašas analizuojamas vadovų komandos susirinkimuose, iš kurių buvo atrinkti 7 talentų programos dalyviai.

Pristatytoje vadovybei ir darbuotojams medžiagoje akcentuojama, jog ši programa skirta potencialiems lyderiams, darbuotojams (ne vadovams). Taip pat išskiriama, jog programa skirta įtraukti daugiau potencialių kūrybingų žmonių į įmonės sprendimus. Pristatymuose išskiriama ir akcentuojama tiek nauda įmonei, tiek programos dalyviams.

Nauda programos dalyviui: programa suteikia dalyviams platesnes žinias ir supratimą apie organizaciją, ugdo jų lyderystės įgūdžius bei suteikia galimybę atskleisti kitus savo gebėjimus, kurie bus naudingi tiek esamose jų pozicijose, tiek ruošiantis tolesnei karjerai, pasiruošimas ateities karjeros žingsniams (kas toliau? kur galiu augti?).

Nauda įmonei:

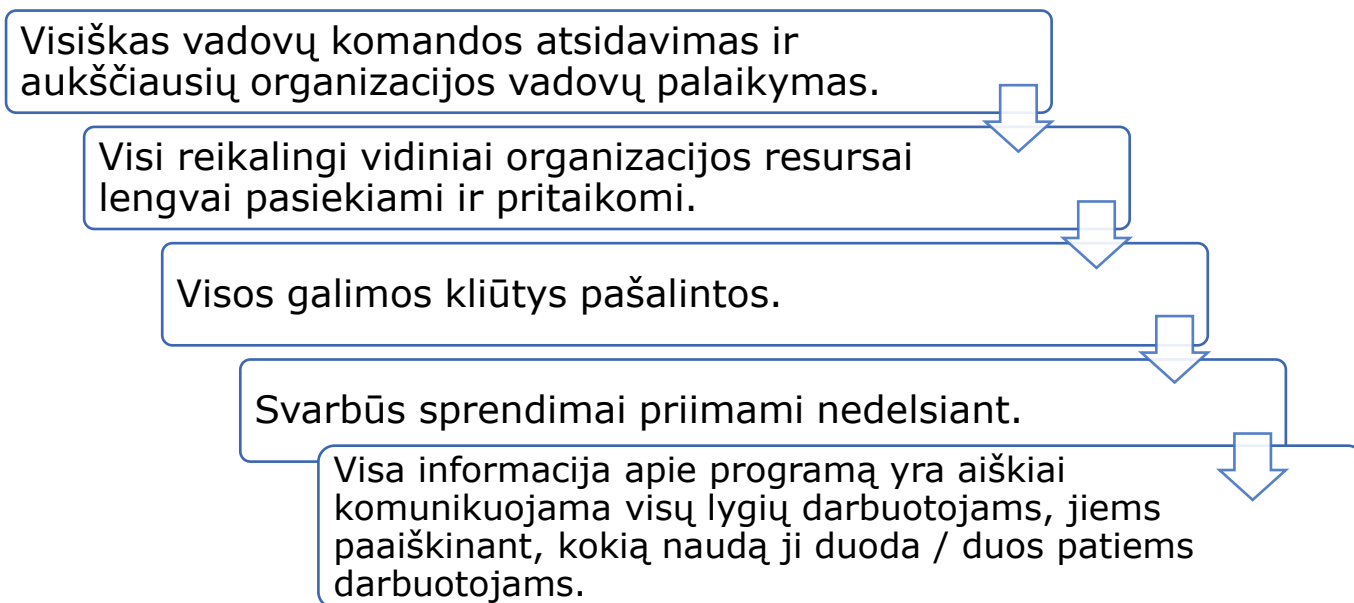
- darbuotojų kaitos mažinimas, kuris taupo įmonės kaštus
- darbuotojų lojalumas įmonei – tampa įmonės ambasadoriais, skleidžia gerą žinutę apie įmonę
- gerėja vidinė komunikacija įmonėje

- darbuotojai kuria didesnę pridėtinę vertę įmonei
- didėja darbo našumas, tai lemia didesnę įmonės veiklos efektyvumą ir gerina finansinius rodiklius

Naudą verslui ir darbuotojui kiekviena įmonė gali suvokti skirtingai, tačiau literatūroje galime atrasti panašias naudas išskiriančių mokslininkų, kurios tiesiogiai siejasi su IKEA išskiriama talentų programos nauda (cit. pagal R. Silzer)⁸⁹:

- Tiesiogiai remia verslo strategijų įgyvendinimą
- Skatina strateginį mąstymą, lankstumas, greitas prisitaikymas prie pokyčių
- Remia ir skatina veiksmingą išteklių naudojimą pasirenkant tikslines programas
- Integruoja ir sieja skirtingus veiksmus (pastangas) ir programas, dėmesys sutelktas į organizacijos tikslus, skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas
- Skatinamas planavimas ir dėmesys į ateities strateginius poreikius
- Tampa esmine verslo praktika, kuria remiamasi atrankų metu ir išlaikant esamus darbuotojus (talentus)

Pateiktyse aptikta schema, nusakanti talentų programos proceso sėkmingumą, kurią galima pavaizduoti grafiškai. Schema (žr. 24 pav.) išryškina, ko reikia, kad programa veiktų sklandžiai, tai yra vadovų komandos pagalba ir atsidavimas, vidiniai resursai, visos kliūtys pašalinamos, o sprendimai priimami greitai ir efektyviai bei yra aiški komunikacijos struktūra.



24 pav. Programos sėkmės schema

⁸⁹ Rob Silzer et al., *Strategy-driven talent management* (San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2010), 38–40.

Pateikčių medžiagoje išryškinama programos esmė, kurią sudaro mokymai, projektai, IKEA verslo pažinimas (žr. 25 pav.). Šioje talentų programoje didžioji dalis įgyjamų gebėjimų įgyjama per patirtį, per santykius, o likusi dalis – per žinias. Programa susideda iš mokymų, projektų ir IKEA verslo pažinimo. Mokymai prasidėjo įvadiniais mokymais, vėliau dalyviai atlikinėjo „Facet 5“ psichologinį testą, tokiu būdu išsiaiškindami savo silpnąsias ir stipriąsias savybes, vėliau sekė 3 ciklų lyderystės mokymai. Po mokymų sekė IKEA verslo pažinimo dalis, kurioje vykdomi seminarai, kurių metu skyrių vadovai ne tik pasakojo apie verslo procesus ir skyrių darbus, bet ir skyrė praktinių užduočių, iš kurių vėliau buvo suteikiamas grįžtamasis ryšys. Projektų dalis buvo pradedama projektų valdymo mokymais, vėliau vadovybė paskyrė tris projektus, kuriuos turėjo savarankiškai vystyti ir atlikti talentų programos dalyviai. Pirmasis projektas buvo „socialinis projektas“, kurio pagrindinis tikslas – padėti vaikų dienos centrų vaikams Vilniuje ir kaip galima pagerinti jų ugdymo sąlygas. Antrasis projektas buvo „planšečių projektas“, kurio pagrindinis tikslas – sukurti efektyvią susirinkimo kambarių laiko rezervavimo sistemą. Trečiasis projektas buvo komunikacijos atnaujinimo tarnybinėse patalpose projektas, kurio tikslas – atnaujinti, susisteminti komunikaciją ir ją pateikti naujai.

Mokymai	<ul style="list-style-type: none"> • Įvadiniai mokymai • „Facet 5“ testas ir asmeninė asmenybės konsultacija • 3 ciklų trukmės lyderystės mokymas
IKEA verslo pažinimas	<ul style="list-style-type: none"> • IKEA verslo pažinimo seminarai
Projektai	<ul style="list-style-type: none"> • Įvadas į projektų valdymą • 3 projektai

25 pav. Talentų programos sudedamosios dalys

Visos programos trukmė 11 mėnesių. Trukmės išdėstymas mėnesiais:

- dalyvių atranka ir programos pristatymas – 1 mėnuo;
- talentų dalyvavimas programoje – 10 mėnesių (iš jų praleista su projektais – 4 mėnesiai);
- programos pradžia – 2015 m. spalio 1 d., pabaiga 2016 m. rugpjūčio 31 d.

Taigi programos trukmė iš viso 11 mėn., iš kurių vienas mėnuo buvo skirtas atrankos procesui ir programos pristatymui, vėliau sekė 6 mėnesių mokymai ir darbas su projektais.

Analizuojant mokymų dalomąją medžiagą išryškintas projektų valdymo mokymų turinys, kuriame nagrinėjama atvejo analizė, pateikiami apibrėžimai, projekto rizikos ypatumai, apibūdinamos projekto savybės ir numatomi projekto kaštai, numatoma projekto strategija, vaidmenys, etatai. Šie mokymai padėjo talentams vystyti ir projektuoti projektus, už kuriuos jie patys yra atsakingi. Lyderystės mokymų dalomojoje medžiagoje atsiskleidžia užduočių delegavimo, darbuotojų motyvavimo, grįžtamojo ryšio suteikimo, pokalbio struktūros, tikslų ir užduočių formulavimo metodikos, kliūtys, įvairių sprendimų variantai. Mokymai vykdomi naudojant šiuos įrankius: praktinės, simuliacinės situacijos, atvejo analizės, teoriniai modeliai, praktinių užduočių atlikimo nagrinėjimas, komandinis darbas ir kita.

Visą dokumentų analizavimo metodu surinktą ir išanalizuotą medžiagą galima suskirstyti į vieningą procesą, kuris atitinka Morton talentų valdymo proceso etapus: 1) atranka; 2) išsaugojimas; 3) profesinis tobulėjimas; 4) lyderystės ir aukšto potencialo ugdymas; 5) veiklos valdymas; 6) grįžtamasis ryšys ir įvertinimas; 7) darbo laiko planavimas; 8) kultūra. (Cit. pagal Morton)⁹⁰

Taigi IKEA talentų programos struktūra susideda iš šių komponentų:

- I. **Talentų išryškimas**, atranka šiuo atveju yra vadovų susirinkimo metu atrinkti talentai, atitinkantys tam tikrus kriterijus.
- II. **Profesinis tobulėjimas** siejamas su verslo ir paruoštos pažinimo mokymais.
- III. **Lyderystės ir aukšto potencialo ugdymas** tiesiogiai siejamas su lyderystės mokymais, asmeniniu tobulėjimu („Facet5“ psichologinis tyrimas).
- IV. **Grįžtamasis ryšys** ir įvertinimas siejamas su mokymuose suteiktu grįžtamojo ryšiu.
- V. **Darbo laiko planavimas** tiesiogiai siejamas su visais mokymais, nes taip įgyjama patirtis ir žinios, kurios efektyvina kasdienį darbą.
- VI. **Kultūra** siejasi su IKEA vertybių ugdymu.

Nors nebuvo aptiktas vieningas talentų programos dokumentas, tačiau skirtinguose dokumentuose pateikiami elementai, iš kurių galima nustatyti ir analizuoti programos turinį. IKEA tarptautinėje platformoje pateikiama informacija apie aukšto potencialo ir talento sąvokas, išskiriamas šių darbuotojų vystymas, prezentacijose, skirtose darbuotojams ir vadovams, išskiriami tikslai ir uždaviniai, programos nauda, atrankos kriterijai, išryškinama programos esmė, kam skirta programa, pateikiama programos sėkmės schema, išryškintos programos dalys, trukmė, o dalomojoje mokymų medžiagoje atskleidžiamas mokymų turinys.

⁹⁰ Rob Silzer et al., *Strategy-driven talent management* (San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2010), 18.

Apibendrinant dokumentų analizės duomenis galima teigti, jog aiškiai nurodoma ir pristatoma, kokie talentų programos tikslas ir uždaviniai, nauda talentui ir įmonei, pristatoma mokymų struktūra, tačiau niekur nėra aiškiai apibrėžtų ugdytinų kompetencijų. Pristatymuose apibrėžiama lyderystės kompetencijų svarba šiame kontekste, tačiau apie kitas ugdomas kompetencijas nėra kalbama, todėl toliau tikslinga plačiau nagrinėti ne tik talentų ugdymo programą ir jos tobulinimo sritis, bet ir išryškinti jos metu ugdomas kompetencijas. Šiam tikslui išsiaiškinti pasitelkimas pusiau struktūruoto interviu tyrimo metodas.

3.2. Vadovų talentų programos vertinimas

Visiems informantams yra suteikiami kodiniai pavadinimai, vadovams – nuo V1 iki V10, talentų programos dalyviai suskirstomi nuo T1 iki T5. Tyrimo interviu atsakymai bus skirstomi pagal panašius teiginius, gretinant su interviu klausimų blokais, išskiriant papildomas kategorijas. Verta pažymėti, jog atsakymai pateikiami neredaguoti, pateikiamos realios citatos. Informantams atsisakius, kad pokalbiai būtų įrašinėjami, dėl konfidencialumo, buvo nuspręsta scenografuoti pokalbio metu. Prasminiai informantų atsakymų vienetai pateikiami 3 priede. Toliau bus nagrinėjami ir gretinami informantų atsakymai.

Talento sąvokos supratimas. Talento sąvokos supratimas svarbus nagrinėjant visą talentų programos procesą sisteminiu požiūriu, siekiant atskleisti vadovų požiūrį į talento sąvoką.

4 lentelė. Vadovų talento sąvokos supratimas

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Pagrindžiantys teiginiai</i>
<i>Talento sąvokos supratimas</i>	<i>Turintys aukštą potencialą</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Geras darbo atlikimas, geras vertinimas, potencialas, į kurį įeina kompetencijos+gebėjimai+asmeninės savybės. (V7)</i> • <i>Aukšto potencialo žmogus. (V4, V3, V5, V6, V8, V9, V10)</i> • <i>Turintis lyderio savybių <...> matantis verslo modelį, humaniškas, komunikabilus. (V4)</i> • <i>Perspektyvą turintis darbuotojas, iš kurio tikimasi, jog jis gali daugiau, ateityje gali tapti vadovu, potencialus darbuotojas. (V1)</i>
	<i>Išskirtiniai darbuotojai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Išskirtiniai, kitokie nei kiti, sudarius palankią aplinką, galės pasiimti, kiek patys norės. (V2)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Taigi tyrimo duomenys išryškino skirtingus supratimo, kas yra talentas, taškus. Išskiriamos dvi subkategorijos: turintys aukštą potencialą ir išskirtiniai darbuotojai. Išskirti penki labiausiai talento

sąvokos reikšmę apibrėžiantys teiginiai, tačiau labiausiai talento sąvokos apibrėžtį atskleidžia šis teiginys: *Geras darbo atlikimas, geras vertinimas, potencialas, į kurį įeina kompetencijos+gebėjimai+asmeninės savybės. (V7). Informantai V4, V3, V5, V6, V8, V9 ir V10 talentą apibrėžia kaip turinčius aukštą potencialą.*

Programos užsakovas, tikslai, uždaviniai. Toliau prasminga nagrinėti ir išsiaiškinti, kas buvo programos užsakovas, kokie buvo programos tikslai ir uždaviniai. Visi vadovai į klausimą, kas buvo programos užsakovas, atsakinėjo vieningai, įvardydami, kad tai įmonės vadovybė arba aukščiausio lygio vadovai, o iniciatorius – žmogiškųjų išteklių skyrius. Ties tikslais ir uždaviniais visų nuomonės išsiskyrė, kiekvienas vadovas pateikė vis skirtingą požiūrį. Tikslus daugelis tapatino su uždaviniais, todėl pateikiami bendri apibūdinimai.

5 lentelė. Talentų programos tikslai ir uždaviniai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
<i>Talentų programos tikslai ir uždaviniai</i>	<i>Talentų vystymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Padėti augti ir stiprinti kompetencijas <...> asmeninių savybių tobulinimas. (V9)</i> • <i>Augti jauniems darbuotojams, įkvėpti pasitikėjimą, suteikti atsakomybių, sudaryti galimybes išmokti. (V8)</i> • <i>Atrinktiems talentams suteikti žinių ir galimybių. (V5)</i>
	<i>Motyvacijos didinimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Visos įmonės darbuotojų motyvacijos priemonė. (V2)</i> • <i>Pagrindinis tikslas – motyvuoti ir vystyti žmones, o uždaviniai, kad pajudėtų ir siektų aukštesnių pozicijų. (V3)</i>
	<i>Potencialo išsaugojimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rasti aukšto potencialo darbuotojus, dar netapusius vadovais, ir ugdant jų potencialą išsaugoti įmonėje. (V7)</i> • <i>Pasakyti, kad jie yra matomi, kad įmonė mato tuos, kurie yra labiau motyvuoti daugiau daryti nei kiti <...> stiprinti lojalumą, kad liktų dirbti pas mus. (V10)</i> • <i>Identifikuoti talentingiausius <...> projektų nauda. (V4)</i>
	<i>Naujų vadovų ugdymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Turėti didelę patirtį turinčių darbuotojų, turėti kuo pakeisti save, „core“ kompetencijos. (V1)</i> • <i>Tikslas – leisti atsiskleisti talentams ir ruošti būsimus vadovus. (V6)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Taigi galima teigti, jog pagrindiniai šios talentų programos tikslai ir uždaviniai yra augimas, kaip kompetencijų ir asmeninių savybių vystymas, motyvacija, kaip tikslas motyvuoti žmones, potencialių darbuotojų išsaugojimas, kaip talentingiausių išsaugojimas ir naujų vadovų ugdymas.

Kriterijai, kuriais vadovaujantis buvo pasirenkami konkretūs darbuotojai. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti ne tik vertinimo kriterijus, bet ir kaip buvo vykdomas atrankos procesas.

6 lentelė. Kriterijai, kuriais remiantis vykdoma darbuotojų atranka į talentų programą

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
<i>Kriterijai, kuriais vykdoma darbuotojų atranka</i>	<i>Aukštas potencialas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kriterijai – potencialas, vertybės, energijos lygis, indėlis, iniciatyva. (V3)</i> • <i>Turintis ne mažesnę nei aukštą potencialą. (V7, V1, V9, V10)</i> • <i>Pagal potencialo matricą pirminiame sąraše buvo 30 žmonių, vėliau vadovų susirinkime buvo išrinkti 7. (V7)</i>
	<i>Motyvacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Potencialas, noras, motyvacija. (V8)</i> • <i>Linkęs tobulėti ir turintis noro augti, individualaus pokalbio metu tikrinama motyvacija. (V5)</i> • <i>Vadovų balsavimo būdu, svarbu, ar yra motyvuotas. (V2)</i>
	<i>Asmeniniai rezultatai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pagal asmeninius rezultatus, dalyvavimas ne tik savo skyrių veikloje, bendradarbiavimas su kitais skyrių darbuotojais, dalyvavimas bendruose projektuose. (V4)</i> • <i>Geras savo srities specialistas, kitiems skyriams žinomas ir matomas. (V6)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Iš interviu tyrimo buvo išsiaiškinta, jog kandidatai buvo atsirenkami vadovų balsavimo būdu, iš 30 kandidatų buvo atsirinkti 7. Pagrindiniai kriterijai, kuriais vadovaujantis buvo atsirinkti šie darbuotojai, yra potencialas, tai yra darbuotojai, turintys ne mažesnę nei aukštą potencialą, yra motyvuoti ir yra pasiekę asmeninių rezultatų, kurie vertinami kaip dalyvaujantys ne tik savo skyriaus veikloje, bendraujantys su kitais skyriais vykdam projektus. V7, V1, V9, V10 teiginiai atspindi potencialo kriterijaus svarbą.

Talentų programos nauda verslui ir darbuotojui. Toliau talentų programos platesniam kontekstui išsiaiškinti tikslinga analizuoti talentų programos naudą, ši analizuojama dviem kryptimis, tai yra nauda verslui ir nauda darbuotojui.

7 lentelė. Talentų programos nauda verslui

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Talentų programos nauda verslui	<i>Naujų idėjų generavimas verslui</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Idėjų generavimas. (V10) • Verslui naujos idėjos (V7)
	<i>Projektų įgyvendinimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Didelė nauda verslui, daug gerų naujų projektų. (V8) • Projektų įgyvendinimas. (V7)
	<i>Motyvacija ir lojalumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvuoti darbuotojai. (V8) • Motyvacinė sistema darbuotojui. (V3) • Verslui irgi lojalumas, atsidavimas. (V10)
	<i>Naujų vadovų ugdymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ugdomi nauji vadovai, kurie galės eiti dirbti į bet kurį skyrių. (V6)
	<i>Talentų vystymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė augti pačiam, padėti verslui augti, bet ir kartu sudaryti augimo bangą kitiems kolegoms. (V2) • Darbuotojui lyderystės ugdymas, platesnis požiūris. (V4)
Talentų programos nauda darbuotojui	<i>Motyvacija darbuotojui</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvacinė sistema darbuotojui. (V3) • Darbuotojui motyvacija dirbti, žinomumas. (V1) • Darbuotojui motyvacijos stiprinimas. (V6)
	<i>Žinios ir kompetencijų ugdymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pasisemti žinių. (V5) • Darbuotojui sužinoti daugiau apie verslo modelį, kas ir kodėl vyksta įmonėje. (V10) • Kompetencijų ugdymas. (V6) • Darbuotojui asmeninis tobulėjimas. (V7) • Galimybė augti pačiam, padėti verslui augti, bet ir kartu sudaryti augimo bangą kitiems kolegoms. (V2)
	<i>Karjeros galimybės</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojui karjeros galimybės. (V5) • Karjeros galimybės. (V10)

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Pagrindinė nauda verslui yra naujų idėjų generavimas, išvelgiama projektų įgyvendinimo nauda, motyvuoti ir lojalūs darbuotojai, naujų vadovų ugdymas, kurie vėliau galėtų dirbti bet kuriame skyriuje, kurie yra ugdomi užimti ateities pozicijas ir talentų vystymas. Talentų programos nauda darbuotojui apibūdinama kaip motyvacija darbuotojui, žinių ir kompetencijų ugdymo nauda, karjeros galimybių nauda.

Perspektyvos talentų programos dalyviams. Svarbu išsiaiškinti ateities perspektyvas programos dalyviams.

8 lentelė. Talentų programos dalyvių perspektyvos

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Pagrindžiantys teiginiai</i>
<i>Talentų programos dalyvių perspektyvos</i>	<i>Karjeros ir tobulėjimo galimybės</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Numatoma karjera, bendrumo jausmas, platesnis požiūris iš organizacijos pusės. (V3)</i> • <i>Tobulėjimas. (V4),</i> • <i>Karjera. (V1, V5, V4)</i> • <i>Buvo pažadas, kad per vienerius metus po programos jie gaus pasiūlymą, susijusį su karjera. (V7)</i> • <i>Būtų tobula, kad jie galėtų daryti karjerą įmonės viduje. (V8)</i> • <i>Karjeros galimybės ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. (V9)</i>
	<i>Dalyvavimas projektuose</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Didesnės atsakomybės, nauji projektai. (V4)</i> • <i>Itraukimas į naujus įdomius projektus. (V6)</i>
	<i>Naujų vadovų ugdymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Geri pasekėjai, atsarginio suolelio formavimas. (V10)</i> • <i>Vadovų sekėjai. (V9)</i>
	<i>Patys atsakingi už savo karjerą</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Po talentų programos viskas pačių rankose. (V2)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Nėra abejonės, jog vadovai talentų programos dalyvių perspektyvą mato per karjeros prizmę, kiti per projektus, kiti mano, jog taip ugdomi nauji vadovai, kurie vėliau galėtų tapti vadovų pasekėjais, V2 požiūriu, karjera yra jų pačių rankose.

Talentų programos etapai. Tikslinga nagrinėti ir talentų programos etapus, norint suprasti talentų programos eigą. Vadovai dažniausiai įvardija tris pagrindinius etapus, tai yra **atranka-mokymai-projektai**. Geriausiai talentų programos etapus charakterizuojantis teiginys yra: „*V4. atrinkti kandidatai, sudėliota tobulėjimo programa, praeiti mokymai, talentų tikslai, projektai, projektų įgyvendinimo pats procesas, projektų apžvalga, pristatymas*“. Taigi galime drąsiai teigti, jog talentų programos etapus sudaro kandidatų į talentų programą atranka, sudaroma tobulėjimo programa, mokymai, projektai ir jų įgyvendinimas, projektų apžvalga ir pristatymas.

Talentų programos sąsajos su žmogiškųjų išteklių ir verslo strategijomis. Siekiant išsiaiškinti strateginius talentų programos aspektus užduodamas klausimas apie tai, kaip talentų programa siejasi su žmogiškųjų ir verslo strategijomis. Čia vadovų požiūriai išsiskiria. Geriausiai talentų programos sąsajas su žmogiškųjų išteklių strategija ir verslo strategija atspindi šie teiginiai: „*V1. Žmogiškuosius išteklius auginti viduje lojalius, organizacijose vertybėmis gyvenančius darbuotojus, verslo strategija – investavus į tokius žmones, turėti naudą, tęstinumą, įmonės stabilumą.*“, „*V10. Žmogiškiesiems ištekliams – išlaikyti talentingiausias, motyvuoti žmones, leisti atskleisti savo potencialą, o verslui – verslo efektyvumas.*“.

9 lentelė. Talentų programos sąsajos su žmogiškųjų išteklių ir verslo strategija

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Talentų programos sąsajos su žmogiškųjų išteklių strategija	<i>Vystymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojams galimybė tobulėti viduje. (V3, V4) • Ugdomos kompetencijos. (V6)
	<i>Motyvacija ir lojalumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Papildoma motyvacija, kad jaustųsi pastebėti ir reikalingi. (V5) • Motyvuoti, kompetentingi darbuotojai, kurie gali perteikti žinias. (V8) • Žmogiškiems ištekliams auginti viduje lojalūs, organizacijose vertybėmis gyvenančius darbuotojus. (V1) • Mano manymu, tai puikus būdas pasimatuoti verslininkų kepurės, bet svarbiausia yra juos išsaugoti. (V2)
	<i>Išlaikymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Išlaikyti talentingiausius, motyvuoti žmones, leisti atskleisti savo potencialą. (V10, V2)
Talentų programos sąsajos su verslo strategija	<i>Įmonės stabilumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Investavus į tokius žmones, turėti naudą, tęstinumą, įmonės stabilumą. (V1)
	<i>Naujos idėjos, sprendimai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verslui – iniciatyva, drąsa, gali pasiūlyti idėjas, sprendimus. (V3)
	<i>Naujų vadovų, ugdymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų vadovų ugdymas. (V5) • Turėti vadovų pasekėjus. (V6)
	<i>Verslo tikslų siekimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Augimas, išlaikymas, pasiekimas verslo tikslų. (V7) • Verslo efektyvumas. (V10) • Verslo – siektų verslo rezultatų. (V9)
	<i>Įsitraukimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verslo – įsitraukimo didinimas. (V8)

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Talentų programa siejasi su žmogiškųjų išteklių strategija šiais aspektais: darbuotojų vystymas, kaip galimybė tobulėti ir ugdyti kompetencijas įmonės viduje, motyvuoti ir lojalūs darbuotojai ir talentingiausių išlaikymas, o su verslo strategija siejama yra įmonės stabilumu, naujomis idėjomis, sprendimų priėmimu, naujų vadovų, pasekėjų ugdymu, verslo tikslų siekimu ir įsitraukimo didinimu. Taigi galima daryti išvadą, jog žmogiškųjų išteklių strategija yra orientuota į trumpalaikių tikslų siekimą, o verslo strategija – į ilgalaikius tikslus, susijusius su verslo tikslų siekimu, įmonės stabilumo išsaugojimu.

Mokymo metodai, taikytini ugdant talentus. Siekiant išsiaiškinti, kokios kompetencijos ugdomos talentų programos metu, pirmiausiai siekiama išsiaiškinti, kokius metodus taikant buvo ugdomi šie darbuotojai, tai gali padėti rasti sąsajų su tiriamuoju klausimu. Ties šiuo klausimu informantų požiūriai skiriasi. Geriausiai mokymo metodus, taikytinus ugdant talentus, atspindi šis teiginys: „V7. *Per patirtį, per asmeninį tobulėjimą, projektai.*“. Remiantis šiuo teiginiu mokymo metodai skirstomi į tokias subkategorijas: per įmonės koncepcijos pažinimą (parduotuvės ir koncepcijos pažinimas), per patirtį

seminarų ir mokymų metu (praktinės užduotys, namų darbai, idėjų generavimas, sprendimų priėmimas), per asmeninį tobulėjimą (asmeninis savęs pažinimas) ir per projektus (jų planavimą ir valdymą).

10 lentelė. Mokymo metodai, taikyti talentų programoje

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Pagrindžiantys teiginiai</i>
<i>Mokymo metodai, taikyti talentų programoje</i>	<i>Per įmonės koncepcijos pažinimą</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Koncepto mokymai. (V3)</i> • <i>Parduotuvės pažinimas, skirtingų sričių, skyrių pažinimas. (V8)</i>
	<i>Per patirtį seminarų ir mokymų metu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Per patirtį. (V7)</i> • <i>Praktinės užduotys, namų darbai, savarankiškas sprendimų priėmimas, idėjų generavimas. (V10)</i> • <i>V1, V2, V4, V9</i>
	<i>Per asmeninį tobulėjimą</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Per asmeninį tobulėjimą. (V7)</i> • <i>Asmeninis savęs pažinimas. (V8)</i>
	<i>Per projektus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Projektai. (V3, V5, V6, V7)</i> • <i>Projektų planavimas. (V8)</i> • <i>Projektų valdymas. (V10)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Kompetencijos ir gebėjimai, ugdomi talentų programos metu. Norint išsiaiškinti, kokios pagrindinės kompetencijos ugdomos talentų programos metu, informantams užduodamas klausimas apie ugdomas kompetencijas ir gebėjimus, prašoma išskirti, jų manymu, svarbiausias. Pagrindines kompetencijas, ugdomas talentų programos metu, galima suskirstyti į vadovavimo ir lyderystės kompetencijas, prie kurių priskiriama vadovavimo ir lyderystės įgūdžiai, strateginis mąstymas, taip pat yra išskiriamas komandinio darbo ir projektų valdymo kompetencijos bei asmeninės kompetencijos, prie kurių priskiriama atsakomybė, bendravimo įgūdžiai, savęs pažinimas, kūrybiškumas, organizuotumas, pasitikėjimas vienas kitu, verslumas ir bendrumo jausmas.

Svarbiausiomis informantai išskiria šias kompetencijas: *verslumą ir lyderystę, komandinį darbą, projektų valdymą.*

11 lentelė. Kompetencijų ugdymas talentų programoje

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Kompetencijos, ugdomos talentų programoje	<i>Vadovavimo ir lyderystės kompetencijos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vadovavimo įgūdžiai. (V10)</i> • <i>Lyderystė. (V9, V5, V4, V3, V7, V9)</i> • <i>Vadovavimo ir lyderystės kompetencijos. (V8)</i> • <i>Lyderystės įgūdžiai. (V6)</i> • <i>Strateginis mąstymas. (V8)</i>
	<i>Komandinis darbas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Komandinis darbas. (V10, V6, V5, V4, V1, V2)</i>
	<i>Projektų valdymo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Projektų valdymas. (V9, V5)</i> • <i>Projektų valdymo kompetencijos. (V7)</i> • <i>Saviraiška darant projektus. (V6)</i>
	<i>Asmeninės kompetencijos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atsakomybė. (V10, V4)</i> • <i>Bendravimo įgūdžiai. (V9)</i> • <i>Savęs pažinimas. (V8)</i> • <i>Asmeninės kompetencijos. (V7)</i> • <i>Kūrybiškumas. (V6)</i> • <i>Organizuotumas. (V5)</i> • <i>Pasitikėjimas vienas kitu. (V4)</i> • <i>Veršlumas, bendrumo jausmas, partnerystė. (V3)</i>
Svarbiausios kompetencijos	<i>Lyderystė</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>V3, V4, V6, V7, V8, V9</i>
	<i>Komandinis darbas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>V, V2, V5, V6, V8, V9, V10</i>
	<i>Projektų valdymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>V5</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Lyderystės kompetencijų vaidmuo talentų programoje. Iš ankstesnio klausimo duomenų matyti, jog respondentai lyderystę įvardija kaip vieną svarbiausių talentų programos kompetencijų, taigi verta nagrinėti, kodėl būtent lyderystės kompetencijos yra svarbios talentų programos kontekste. Geriausiai lyderystės kompetencijas talentų programoje apibūdina šis teiginys: „*V8. Įkvėpti kitus, rodyti pavyzdį (dalinimasis žiniomis), skatina įsitraukimą, paverčia neįmanomus dalykus įmanomais, tradicijų kūrimas, suteikiantis galimybę mokytis.*“. Pagal šį teiginį lyderystės kompetencijos yra skirstomas į šias subkategorijas: komandos vedimas į priekį, kitų įkvėpimas, motyvacija, geras pavyzdys, atsakomybės prisiėmimas, grįžtamojo ryšio suteikimas ir tikslų siekimas. Iš to galima daryti išvadą, jog lyderystės kompetencijų ugdymas yra itin svarbus talentų programos kontekste, nes gali vesti komandą į priekį, būti geru pavyzdžiu, formuluoti tikslus ir siekti jų, esant reikalui suteikti grįžtamąjį ryšį, įkvėpti ir motyvuoti komandą.

12 lentelė. Lyderystės kompetencijų svarba talentų programos kontekste

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Pagrindžiantys teiginiai</i>
<i>Lyderystės kompetencijų svarba talentų programos kontekste</i>	<i>Komandos vedimas į priekį</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vesti komandą, eiti į priekį. (V9)</i> • <i>Lyderystė yra varomoji jėga į priekį. (V1, V2)</i>
	<i>Kitų įkvėpimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Įkvėpti kitus. (V9, V8, V10)</i>
	<i>Motyvacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Motyvacijos didinimas. (V7)</i>
	<i>Geras pavyzdys</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Būti pavyzdžiu kitiems. (V5)</i> • <i>Rodyti pavyzdį, dalinimasis žiniomis. (V8)</i> • <i>Lyderis yra žmogus, kuris yra pavyzdys. (V4)</i>
	<i>Atsakomybės prisiėmimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prisiimti atsakomybę. (V9)</i> • <i>Per projektų valdymą – pilna atsakomybė, struktūravimas. (V6)</i> • <i>Esant situacijai prisiima atsakomybę. (V1)</i>
	<i>Grįžtamasis ryšys</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Grįžtamojo ryšio suteikimas. (V7)</i>
	<i>Tikslų siekimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tikslų formulavimas. (V7)</i> • <i>Entuziastingas tikslų siekimas. (V1)</i> • <i>Bendravimas tarp skyrių, pasiūlyti ir įgyvendinti pokyčiai. (V3)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Programos išpildymas. Visi informantai, paklausti, kaip pavyko talentų programa ir ar buvo išpildyta tai, ko tikėtasi, atsakė vieningai, jog programa pavyko ir tai, ko tikėtasi, buvo išpildyta. Vieni iš apklaustų informantų įvardijo sėkmes, kiti buvo labiau linkę diskutuoti apie tobulinimo galimybes, todėl buvo pereita prie paskutiniojo klausimo apie programos tobulinimo galimybes.

Talentų programos tobulinimo galimybės. Taigi, apibūdinant talentų programos tobulinimo galimybes, galima išskirti 12 subkategorijų. Vieni informantai įvardijo, jog reikėtų didinti dalyvių skaičių, kad tai turi būti darbuotojai iš kiekvieno skyriaus, kiti teigė, jog reikėtų didesnės investicijos į mokymus, išplėtoti mokymų programą ir efektyviai ją panaudoti rengiant mokymus 10–15 žmonių grupei. Nemažai pasisakė apie projektų stiprinimą, aiškesnį projekto vaidmenų pasiskirstymą rengiant projektus. Kiti įžvelgė trūkumus atrankos proceso metu, dar kiti teigė, jog talentų programą galima pristatyti kaip motyvacinę priemonę. Komunikaciją kaip tobulinimo galimybę įžvelgė ne vienas informantas. Pasak jų, reikėtų nusimatyti ir karjeros galimybes talentų programos dalyviams bei stiprinti vadovų ugdymą. Diskutuota ir apie tai, kad į talentų vykdomus projektus galima įtraukti ir daugiau darbuotojų. Toliau šios tobulinimo galimybės bus naudojamos rengiant talentų programos tobulinimo gaires.

13 lentelė. Talentų programos tobulinimo galimybės

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Talentų programos tobulinimo galimybės	<i>Grupės dydis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Daugiau žmonių, didesnės grupės...būtina iš kiekvieno skyriaus bent po vieną. (V3)</i> • <i>Optimizuoti skaičių į didesnį. (V7)</i> • <i>Dalyvių skaičius proporcingai pagal skyrius. (V9)</i>
	<i>Mokymų tobulinimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Didesnė investicija, siųsčiau po užsienį pasitobulinti. (V2)</i> • <i>Labiau išplėtoti programos įmonės pažinimo dalį. (V7)</i> • <i>Mokymų efektyvinimas, ne 5 daryti, bet 10–15 žmonių grupes. (V9)</i>
	<i>Pasirengimas projektams</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Geriau apmąstyti projektus, nes jei blogai numatyti ir nėra įvykdomi, tai tampa talento nesėkme <...>tampa nevykėlis, nes neturėjo galimybės atlikti projekto iki galo <...>mažesni projektai, greičiau įgyvendinamai, „follow up’as“ (angl. „tęstinumas“). (V1)</i> • <i>Apie projektų valdymą – aiškesnis rolių pasiskirstymas, talentas turi dalyvauti ne viename, o visuose projektuose. (V5)</i> • <i>Per dideli projektai. (V6)</i> • <i>Projektų dalies stiprinimas. (V7)</i> • <i>Neteisingai pasirinkti projektai, komerciškesni, per realią patirtį projektai. (V9)</i> • <i>Įtraukti kitus žmones į projektus. (V9)</i>
	<i>Talentų programos naudos išskyrimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dalyvavimas talentuose yra motyvacinė priemonė. (V1)</i>
	<i>Atrankos procesas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atrankoje dalyvauja vadovas+personalo žmogus. (V1)</i> • <i>Balsavimas už talentus susidaro klaidingą įvaizdį, vien dėl to, kad žaidžia krepšinį, yra matomas. (V9)</i>
	<i>Programos planavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trūko planavimo ir valandų, reikia iš anksto suplanuoti. (V6)</i> • <i>Darbų planavime nusimatyti talentų programą, biudžeto paskirstymas dėl krūvio, gali reikėti papildomų darbuotojų. (V9)</i>
	<i>Komunikacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aiškūs etapai su datomis ir tikslais<...>visada rodyti rezultatus. (V1)</i> • <i>Atnaujinti komunikaciją, kas vyksta...naudoti reklamą, plačiau pristatyti darbuotoją. (V6)</i> • <i>Aiškiau paaiškinti, iš ko susideda, aiškesnis proceso išdėstymas. (V8)</i> • <i>Trūko konstruktyvumo, tęstinumo projektų valdyje, visiškai neaišku, kaip baigėsi su projektais po talentų programos <...> komunikacijos trūkumas. (V4)</i>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

	<i>Karjeros galimybės</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategiškai numatyti, ką galime pasiūlyti konkrečiam talentui. (V6)</i> • <i>Atsirenkant reikėtų žiūrėti, kur tą darbuotoją galima padėti. (V7)</i> • <i>Užkelti per dideli lūkesčiai, po programos mes neturime ką pasiūlyti. (V9)</i>
	<i>Vadovų ugdymo trūkumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vadovai nėra buvę tokiuose mokymuose, kokiuose buvo jų pavaldiniai – reikia vadovų ugdymo programos. (V9)</i>
	<i>Dalyvių darbo krūvis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Per daug kasdienių darbų, didėja talentų krūvis, vadovai turi juos dengti, to nebuvo. (V10)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

3.3. Talentų programos dalyvių vertinimas

Išanalizavus vadovų standartizuoto interviu duomenis pereinama prie programos dalyvių tyrimo duomenų analizavimo.

Kriterijai, kuriais remiantis buvo atrinkti darbuotojai į talentų programą. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti talentų programos dalyvių požiūrį, kokiais kriterijais remiantis jie buvo pasirinkti į šią talentų programą. Tai formuluojama tokiu klausimu: kaip manote, kodėl į talentų programą patekote būtent jūs? Geriausiai kriterijus apibūdinantis teiginys yra šis: „*T4. <...> nuosekliai dirbant su kitais skyriais, <...> potencialas+asmeninės savybės, asmeninė perspektyva, motyvacija*“. Taigi galima išskirti pagrindinius kriterijus, kuriais remiantis darbuotojai buvo atrinkti į talentų programą. Tai galima sudėti į savotišką formulę *Motyvacija+vertybės+asmeninės savybės+maksimalaus rezultato siekimas+ potencialas*.

14 lentelė. Kriterijai, kuriais remiantis atrinkti darbuotojai į talentų programą

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Pagrindžiantys teiginiai</i>
Kriterijai, kuriais remiantis buvo atrinkti darbuotojai į talentų programą	<i>Asmeninė motyvacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manau, atrenkami motyvuoti ir didelį „drive’q“ turintys darbuotojai. (T1)</i>
	<i>Vertybių atitikimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taip pat manau, kad darbuotojai turėjo įmonės puoselėjimų vertybių bei vizijų.(T1)</i> • <i>Pagal vertybes. (T2)</i>
	<i>Asmeninės savybės</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pagal asmenines savybes, ambicijų turėjimą, noras tobulėti, turintys tikslų žmonės. (T2)</i> • <i>Asmeninės savybės, asmeninė perspektyva. (T4)</i> • <i>Pastebėtas darbštumas, darbų užduočių nebijojimas, užduočių greitis, streso sąlygomis. (T5)</i>
	<i>Maksimalaus rezultato siekimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Visada viską darau maksimaliai gerai ir manau, tai buvo pastebėta <...> greitai prisitaikau ir mokausi.(T3)</i>
	<i>Potencialas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Potencialas. (T4)</i> • <i>Rodomas potencialas. (T5)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Talentų programos nauda. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kokia buvo sukuriama nauda talentui. Programos naudą galime išskirti dviem kryptimis, tai yra asmeninio tobulėjimo nauda ir profesinis tobulėjimas. Žiūrint iš asmeninio tobulėjimo krypties informantai įvardija asmeninių savybių išsiugdymą, o žiūrint iš profesinio tobulėjimo krypties nauda yra žinios apie skyrių ir įmonės veiklą.

15 lentelė. Talentų programos nauda dalyviui

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Pagrindžiantys teiginiai</i>
<i>Talentų programos nauda dalyviui</i>	<i>Asmeninis tobulėjimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Asmeninė nauda – tai žinios, mokymai, kaip žmogus tapau profesionalesnis, įgavau patirties, sužinojau, kur aš esu, kur reikia tobulėti, kokios yra stipriosios ir silpnosios savybės, įgavau planavimo įgūdžių, kitų pažinimas, kaip padaryti, kad komanda veiktų. (T2)</i> • <i>Asmeninio tvirtumo, žinoti tai, ką darai, savo silpnybes ir stiprybes. (T3)</i> • <i>Sustiprėjau asmeniškai, tačiau savo darbe ne viską galiu pritaikyti, ko išmokau, iš „Facet 5“ tyrimo supratau savo silpnąsias ir stipriąsias puses. (T4)</i> • <i>Lyderystė, požiūris, vadovavimo įgūdžių tobulinimas, darbo komandoje, sustiprėjau <...> darbo komandoje nauda. (T5)</i>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

	<i>Profesinis tobulėjimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sužinojau, pagilinau, supratau įmonės darbo specifiką, bendradarbiavimą tarp skyrių. (T1)</i> • <i>Sužinojau apie skyrių ir įmonės veiklą daugiau, projektai padėjo suvokti, kaip prioritizuojami darbai, atsakomybių pasiskirstymas. (T3)</i> • <i>Paaugau požiūrio klausimu, žinios apie skyrių darbą ir kodėl viskas taip veikia, mokymų nauda, vadovų užduočių atlikimas. (T5)</i>
--	-------------------------------	---

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Ateities perspektyvos talentų programos dalyviams. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kokios yra ateities perspektyvos programos dalyviams. Iš informantų atsakymų galima daryti išvadą, jog informantai savo ateities perspektyvas mato šioje organizacijoje, labiau pasitiki savimi, todėl siekia dar labiau tobulėti ir siekti aukštesnių pozicijų, tiesa, verta paminėti, jog savo ateities perspektyvas sieja nebūtinai su Lietuvos organizacija.

Kompetencijos, ugdomos programos metu. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kokios kompetencijos ir gebėjimai ugdomi šios programos metu, vėliau šie duomenys bus lyginami su vadovų požiūriu apie talentų programos metu ugdytinas kompetencijas. Išskiriamos tokios pagrindinės kompetencijų subkategorijos: visi informantai vieningai tvirtino, kad yra ugdomos lyderystės ir vadovavimo kompetencijos, toliau išskiriamos komandinio darbo, sprendimų priėmimo ir projektų valdymo kompetencijos. Toliau verta nagrinėti, kokias kompetencijas realiai pavyko išsiugdyti.

16 lentelė. Kompetencijos, ugdomos talentų programos metu

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
<i>Kompetencijos, ugdomos programos metu.</i>	<i>Lyderystės ir vadovavimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vadovavimo. (T1)</i> • <i>Lyderystės. (T2)</i> • <i>Lyderystės kompetencijų. (T3)</i> • <i>Vadovavimo kompetencijų. (T4)</i> • <i>Lyderystės, vadovavimo. (T5)</i> • <i>Įkvėpimas, kitų motyvacija. (T5)</i>
	<i>Komandinis darbas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Komandos ugdymo ir motyvacijos, pasitikėjimo komanda, kad galėtum juos vesti į priekį. (T2)</i> • <i>Komandinis darbas, motyvacija. (T3)</i> • <i>Komandinio darbo. (T4)</i>
	<i>Sprendimų priėmimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Savarankiškumo ir problemų sprendimo. (T1)</i> • <i>Sprendimų priėmimas. (T3)</i> • <i>Situacijų valdymo. (T5)</i>
	<i>Projektų valdymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Projektų valdymas. (T4, T5)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Kompetencijos, kurias pavyko išsiugdyti talentų programos metu. Iš informantų atsakymų galima daryti išvadą, jog visos prieš tai įvardytos ugdyti kompetencijos buvo ugdomos arba tobulinamos talentų programos metu, tačiau taip pat yra išskiriama ir kitų niekur nepriskirtinų kompetencijų, pavyzdžiui, bendravimo įgūdžiai, laiko planavimas, darbo etika ir bendradarbiavimas ir panašiai, tai rodo, jog buvo ugdomos ir papildomos kompetencijos.

17 lentelė. Kompetencijos, kurias pavyko išugdyti talentų programos metu

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
<i>Kompetencijos, kurias pavyko išsiugdyti talentų programos metu</i>	<i>Lyderystės ir vadovavimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vadovavimo, personalo valdymo. (T1)</i> • <i>Lyderystė. (T2)</i> • <i>Vadovavimo kompetencijos. (T3)</i> • <i>Žmonių tiologija, pažinimas, leido suprasti ir susidaryti nuomonę, koks norėčiau būti vadovas. (T4)</i> • <i>Lyderystė. (T5)</i> • <i>Strateginis mąstymas ir sprendimų priėmimas. (T5)</i>
	<i>Komandos ugdymas ir motyvacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Komandinio darbo. (T4)</i> • <i>Komandinis darbas. (T5)</i>
	<i>Projektų valdymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Projektų valdymo savybes. (T1)</i> • <i>Projektų valdymas. (T2)</i> • <i>Projektų valdymo, kaip daryti ir kaip geriau nedaryti. (T4)</i> • <i>Projektų valdymas. (T5)</i>
	<i>Kitur nepriskirtos kompetencijos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Profesionalumas, darbo etika, bendradarbiavimas su kitais, darbų, laiko planavimas. (T2)</i> • <i>Žmonių tiologija, pažinimas. (T4)</i> • <i>Bendravimo įgūdžiai. (T5)</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Kompetencijų praktinis pritaikomumas. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, ar tikrai išugdytos kompetencijos bus naudojamos praktiškai ir koks bus jų pritaikomumas, dėmesys į lyderystės kompetencijų vaidmenį ir praktinį pritaikomumą. Daugiausia informantai išskyrė, jog galės praktiškai panaudoti projektų valdymo kompetencijas, rengdami nedidelius projektus skyriuose, pritaikydami žinias darbui skyriuose, paskirstydami darbus, komandinį darbą informantai panaudos bendraudami ir dirbdami su kitais skyriais, iš lyderystės, komandinio darbo ir vadovavimo galima pritaikyti susikalbėjimą ir užduočių paskirstymą, darbo organizavimą, taip pat kaip paaiškinti, kaip motyvuoti, kaip įkvėpti, o strateginis mąstymas padeda planuoti

į priekį. Iš lentelės matyti, jog labiausiai galima pritaikyti projektų valdymą, komandinį darbą ir strateginį mąstymą bei lyderystės ir vadovavimo gebėjimus.

18 lentelė. Kompetencijų praktinis pritaikomumas

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Pagrindžiantys teiginiai</i>
Kompetencijų praktinis pritaikomumas	Projektų valdymas →	<ul style="list-style-type: none"> • Dirbu su projektais, tad žinias panaudosiu visas praktikoje. (T1) • Projektų valdymą galima pritaikyti rengiant nedidelius projektus skyriuje. (T2) • Projektų valdymo pritaikymas praktikoje galimas per darbų pasiskirstymą, išmokau darbus paskirstyti ir nedaryti visko viena. (T3)
	Komandinis darbas →	<ul style="list-style-type: none"> • Komandinis darbas išmoko bendradarbiavimo su kitais skyriais. (T3)
	Lyderystė ir vadovavimas →	<ul style="list-style-type: none"> • Iš lyderystės, komandinio darbo ir vadovavimo galima pritaikyti susikalbėjimą ir užduočių paskirstymą, darbo organizavimą, kaip paaiškinti, kaip motyvuoti, kaip įkvėpti. (T5) • Strateginis mąstymas padeda planuoti į priekį, matyti bendrą vaizdą, darbų prioritizavimas. (T4)

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Talentų programos tobulinimo kryptys. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti talentų programos požiūrį į programos tobulinimo galimybes. Informantų atsakymus galima sugrupuoti į šias subkategorijas: programos laikas, programos turinys, projektai, vadovų palaikymas ir komunikacija. Vieni įvardija, jog programa galėtų būti kiek trumpesnė, mažai laiko buvo skirta darbui su projektais, galėjo būti daugiau praktinių užduočių, grįžtamojo ryšio iš vadovų, smarkiai buvo akcentuojami projektai dėl sklandesnio vaidmenų pasiskirstymo, skirtingo dalyvių įsitraukimo, įvardija vadovų palaikymo trūkumą ir komunikacijos problemas. Šie duomenys toliau bus lyginami ir naudojami programai tobulinti.

19 lentelė. Talentų programos tobulinimo kryptys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Talentų programos tobulinimo kryptys	Programos laikas	<ul style="list-style-type: none"> • Programa galėtų būti šiek tiek trumpesnė, bet labiau koncentruota. (T1) • Per mažai laiko darbo su projektais darbo metu, todėl darbas nusikelia ir po darbo valandų. (T3) • Savaitės vidurys – įtemptas laikas, geriau pirmadienis, didelis krūvis po mokymų, nuovargis. (T4)
	Programos turinys	<ul style="list-style-type: none"> • Daugiau praktinių užduočių, teorijos panaudojimo kasdiniame darbe, kartais teorija su praktika prasilenkia. (T1) • Daugiau darbo su vadovais, užduočių, grįžtamojo ryšio suteikimas ne tik geras, bet ir blogas. (T5)
	Projektai	<ul style="list-style-type: none"> • Projektų rolių nesuderinamumas, praleista projekto vadovo grandis (projekto užsakovas, projekto vadovas ir vykdytojai), dėl to nesėkmingi projektai. (T2) • Projektų valdyme dalyvavo ne visi vadovai, bet manau, turėtų, arba vėliau prisijungdavo ir nežinodavo, kas vyksta, taip blaško visa procesą. (T3) • Neįgyvendinti projektai. (T4) • Ne visi dalyvavo visuose projektuose, visi turi būti įsitraukę, mokytis per patirtį iš kitų projektų, komunikacijos problemos, mažesni ir greičiau įvykdomi projektai. (T5)
	Vadovų palaikymas	<ul style="list-style-type: none"> • Trūko vadovų supratimo, kadangi mūsų darbų niekas nedarė, kol mes buvome mokymuose. (T2)
	Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacijos problema, talentai sulaukia nemalonių replikų, kodėl jie yra talentai. (T2)

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

3.4. Tyrimo duomenų lyginamoji analizė

Šio metodo metu gretinami ir lyginami dokumentų analizės, interviu tyrimo duomenys bei pateikiamos išvados.

Išanalizavus talentų programą dokumentų analizės ir interviu metodu buvo išsiaiškinta, jog IKEA aukštą potencialą turintis darbuotojas gyvena IKEA vertybėmis, geba mokytis, turi tam tikras kompetencijas, yra įsitraukęs ir gali įkvėpti kitus. Interviu parodė, kaip skirstoma talento sąvoka: į turinčius aukštą potencialą ir išskirtinius darbuotojus. Galima teigti, kad aukštą potencialą turintys darbuotojai yra tapatinami su talento sąvoka, kuri suprantama, kaip gebėjimas mokytis, sugebėjimas įsitraukti ir įkvėpti kitus, taip pat nebijojimas prisiimti daugiau atsakomybės.

Analizuojant įmonės talentų programos tikslus ir uždavinius, galima išskirti šiuos pagrindinius tikslus, kurie siejasi su: *darbuotojų augimu įmonėje* (apima tobulėjimą, kompetencijų augimą, platesnes galimybes), su *motyvacija, potencialo išsaugojimu* (išnaudojant jį organizacijos tikslams pasiekti) ir *naujų vadovų ugdymu*.

Analizuojant talentų programą svarbu išsiaiškinti, kokiais kriterijais darbuotojai buvo pasirenkami į šią programą bei kaip vyko atrankos procesas. Lyginami vadovų, dalyvių interviu ir pasitelkiama dokumentų analizė, todėl naudinga duomenų lyginimui naudoti lentelę.

20 lentelė. Kriterijai, kuriais remiantis pasirenkami konkretūs darbuotojai talentų programoje

<i>Kriterijus</i>	<i>Potencialas</i>	<i>Motyvacijos lygis</i>	<i>Asmeniniai pasiekti rezultatai</i>	<i>Vertybių atitikimas</i>	<i>Asmeninės savybės</i>	<i>Pasižymi įsitraukimu, yra įsipareigojęs įmonėje</i>
<i>Vadovų interviu</i>	+	+	+	+	-	-
<i>Dalyvių interviu</i>	+	+	+	+	+	-
<i>Dokumentų analizė</i>	+	+	-	-	+	+

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Iš lentelės matome, jog svarbiausi kriterijai yra *potencialas* (kuris turėtų būti įvertintas paskutinio metinio vertinimo metu kaip aukštas), ne mažiau svarbūs ir vertinami yra *motyvacijos lygis* bei *asmeniniai pasiekti rezultatai* (ar darbuotojas dalyvauja kitų skyrių veikloje, ar prisiima papildomą atsakomybę), taip pat svarbus *vertybių atitikimas*, jų laikymasis bei *asmeninės savybės*, mažiausiai svarbūs *įsitraukimas ir įsipareigojimas įmonėje*, kurie išryškunami atliekant dokumentų analizę. Iš vadovų interviu buvo išsiaiškinta, jog kandidatai buvo atsirenkami vadovų balsavimo būdu, iš 30 žmonių sąrašo atsirinkti 7. Apie atrankos etapą pavyko išsiaiškinti, kokiais kriterijais ir koku būdu buvo atrinkti šie darbuotojai.

Talentų programos nauda apibrėžiama dviem kryptimis – nauda darbuotojui ir nauda įmonei. *Naudą dalyviui* informantai apibrėžia kaip asmeninį ir profesinį tobulėjimą, kaip karjeros galimybes ir motyvaciją darbuotojui, dokumentų analizėje dar išskiriama nauda, kuri suteikia platesnes žinias apie

organizaciją, suteikia galimybę atskleisti savo gebėjimus. Kaip *naudą įmonei* vadovai išskiria lojalumą, naujų idėjų generavimą, projektų įgyvendinimą, įvardija ir tai, jog nauda yra ir dirbantys motyvuoti darbuotojai. Dokumentų analizė šias nuostatas dar papildė teiginiais: kaitos mažinimas, geresnė vidinė komunikacija, didėja darbo našumas, kuris gerina finansinius rodiklius.

Ateities perspektyvos talentų programos dalyviams apibrėžiamos kaip karjera, dalyvavimas įvairiuose projektuose, galimybė tapti vadovų pasekėjais. Patys dalyviai savo ateities perspektyvas sieja su šia organizacija, tačiau neišskiria, jog tai turi būti Lietuvoje, bet įvardija ir galimybes užsienyje, įgavę didesnio pasitikėjimo savimi sieks aukštesnių pozicijų. Dokumentų analizė atskleidė, jog egzistavo žodinis susitarimas, jog per vienerius metus po programos užbaigimo talentų programos dalyvis turi gauti pasiūlymą, susijusį su karjera, arba jam bus sudarytos sąlygos į atsiradusias laisvas pozicijas pretenduoti pirmam. Taigi galime teigti, jog aiškių gairių, kokios yra talentų programos dalyvių ateities perspektyvos, nėra arba jos nebuvo išryškintos tyrimo metu.

Talentų programa, pasak informantų, vyko šiais pagrindiniais etapais: kandidatų atranka, sudaroma tobulėjimo programa, mokymai, projektai ir jų įgyvendinimas, projektų apžvalga ir pristatymas. Dokumentų analizėje talentų programos etapai pateikiami plačiau: *talentų išryškinimas, profesinis tobulėjimas, lyderystės ir aukšto potencialo ugdymas, grįžtamasis ryšys, darbo laiko planavimas ir kultūra, tai yra IKEA vertybių ugdymas*. Talentų programos turinį sudarė mokymai, IKEA verslo pažinimas ir trys vadovybės parinkti projektai, kuriuos savarankiškai turėjo vystyti ir vykdyti talentų programos dalyviai. Programos trukmė 11 mėnesių (iš kurių 1 mėn. skirtas atrankai, 6 mėn. mokymams, 4 mėn. darbui su projektais).

Vadovų buvo klausama ir siekiama išsiaiškinti strateginę talentų programos svarbą per sąsajas su žmogiškųjų išteklių ir verslo strategija. Su žmogiškųjų išteklių strategija siejasi šiais aspektais:

- lojalumas (svarbu turėti lojalius darbuotojus);
- tobulėjimas (sudaryti augimo galimybes įmonės viduje);
- motyvacija (dirbantys, motyvuoti darbuotojai);
- išlaikymas (išlaikyti talentingiausias).

Su verslo strategija siejasi šiais aspektais:

- įmonės stabilumas (investuojant į žmones, turėti naudą, susijusią su įmonės stabilumu);
- naujos idėjos, sprendimai (verslui gali pasiūlyti naujus sprendimus);
- nauji vadovai, pasekėjų ugdymas (naujų vadovų ugdymas, kurie galėtų pakeisti esančius);
- tikslų siekimas (verslo tikslų siekimas);
- įsitraukimas (darbuotojų įsitraukimo didinimas).

Visa tai galima susieti ir dokumentų analizės metu išskirtais talentų programos tikslais ir uždaviniais.

Analizuojant kompetencijas, kurios buvo ugdomos talentų programos metu, išryškinamos šios kompetencijos, kurias būtų galima pavaizduoti lentele. Svarbiausios ir labiausiai išryškinamos kompetencijos yra *lyderystės ir vadovavimo, komandinio darbo, projektų valdymo, asmeninės kompetencijos ir sprendimų priėmimas*. Verta akcentuoti, jog dokumentų analizėje išryškinamos tik dvi pagrindinės kompetencijos – lyderystės ir projektų valdymo.

21 lentelė. Kompetencijos talentų programoje

Kompetencijos	Vadovų interviu	Dalyvių interviu	Dokumentų analizė
<i>Vadovavimo ir lyderystės</i>	+	+	+
<i>Komandinis darbas</i>	+	+	-
<i>Projektų valdymo</i>	+	+	+
<i>Asmeninės kompetencijos</i>	+	+	-
<i>Sprendimų priėmimas</i>	-	+	-

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Visi informantai vieningai tvirtino, jog talentų programa buvo įgyvendinta, tačiau pateikė nemažai tobulinimo galimybių. Įvardijamos tokios talentų programos tobulinimo galimybės: didinti dalyvių skaičių, skirti didesnes investicijas į mokymus, išplėtoti mokymų programą ir efektyviai ją panaudoti rengiant mokymus, stiprinti projektus ir atrankos procesą, talentų programą pristatyti kaip motyvacinę priemonę, stiprinti komunikacijos procesą visos talentų programos metu, numatyti karjeros galimybes, stiprinti vadovų ugdymą, į talentų vykdomus projektus įtraukti daugiau darbuotojų, trumpesnė programa, daugiau laiko skirti darbui su projektais, daugiau praktinių užduočių, grįžtamojo ryšio iš vadovų, stiprinti vadovų palaikymą. Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad egzistuoja įvairių problemų, susijusių tiek su mokymais, tiek su programos planavimu ar pačiu komunikacijos procesu. *Išvardytos problemos nesutampa su dokumentų analizės metu nagrinėta talentų programos sėkmės schema, kuri apibrėžia vadovų komandos pagalbą ir atsidavimą, garantuoja visus vidinius resursus, užtikrina problemų sprendimą ir aiškų komunikacijos procesą.*

Verta paminėti, su koku dalyvių skaičiumi buvo pradėta ir užbaigta programa. Iš pradžių dalyvių sąrašą sudarė 7 talentų programos dalyviai, iš viso programą baigė 5 talentų programos dalyviai. Du dalyviai

iš pradinio sąrašo savo karjerą nusprendė tęsti kitose įmonėse. Dalyvių nutekėjimas į kitas įmones gali rodyti kelias problemas: talentų praradimas, neturint pasiūlyti realių karjeros galimybių, jų lūkesčių nepateisinimas ar atrankos problemos.

Siekiant sudaryti efektyvų talentų programos tobulinimo planą, iš tyrimo duomenų verta išskirti reikšmingiausias sritis ir joms priskirti problemas.

22 lentelė. Reikšmingiausios sritys ir problemos, išryškintos analizuojant tyrimo duomenis

<i>Talentų programos planavimas</i>	➔	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Talentų programos planavimo stoka.</i>
<i>Atranka</i>	➔	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Neaiškus ir komplikotas atrankos procesas.</i>
<i>Grupės dydis</i>	➔	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Neproporcingas dalyvių skaičius pagal skyrius.</i>
<i>Karjeros galimybių numatymas</i>	➔	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strateginio numatymo, kas vyks po talentų programos, stoka, pernelyg dideli dalyvių lūkesčiai.</i>
<i>Mokymai, programos turinys</i>	➔	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nepakankamai gerai apgalvotas mokymų turinys.</i>
<i>Projektų rengimas</i>	➔	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nepakankamai gerai apgalvoti projektai:</i> • <i>Neaiškus projekto vaidmenų pasiskirstymas</i> • <i>Projektų užsitęsimas po talentų programos</i> • <i>Projektų apimties problema</i> • <i>Neteisingas projektų pasirinkimas</i>
<i>Komunikacijos procesas</i>	➔	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Neaiškus etapų, veiklos, proceso, dalyvių komunikacija likusiems darbuotojams.</i>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

<i>Talentų programos naudos išskyrimas</i> →	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Talentų programos naudos komunikavimo stoka.</i>
<i>Pavaldinių ir vadovų mokymų trūkumas</i> →	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Po talentų programos mokymų didėjanti atskirtis tarp vadovų ir pavaldinių.</i>
<i>Kitų darbuotojų įtraukimas</i> →	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mažai įtraukiami darbuotojai, kurie nedalyvauja programoje.</i>
<i>Dalyvių darbo krūvis</i> →	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dėl talentų programos didėjantis darbo krūvis.</i>
<i>Programos laikas</i> →	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Netinkama programos trukmė.</i>
<i>Talentų praradimas</i> →	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Talentų išėjimas dirbti į kitas organizacijas.</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Atsižvelgiant į išskirtas problemas, teikiami siūlymai ir rekomendacijos, kaip patobulinti organizacijos talentų programą. Šioje programoje išskiriamos priemonės, kuriomis siekiama pagerinti talentų programos valdymo procesą. Ši programos tobulinimo programa yra naudinga todėl, kad yra pagrįsta realiais tyrimais, atliktais tiriamojoje organizacijoje, ir gali būti sėkmingai taikoma rengiant kitą talentų programą. Išsami talentų programos tobulinimo programa pateikiama 1 priede.

IŠVADOS

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių, talentų valdymo ir kompetencijų teorinius aspektus, taip pat IKEA talentų programos turinį, eigą ir kompetencijas, galima pateikti tokias darbo išvadas:

1. Teorinė analizė atskleidė, jog žmogiškųjų išteklių valdymui keičiantis nuo personalo vadybos link strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, galiausiai išryškėja talentų valdymo koncepcija, kurios centre – potencialo ir kompetencijų valdymas. Darbuotojų mokymasis ir kompetencijų ugdymas yra esminis žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje veiksnys, apimantis mokymąsi ir lavinimą, naujų įgūdžių ir žinių tobulinimo procesą. Pagrindinis aspektas, norint išlaikyti talentus organizacijose, yra lyderystės ugdymas. Talentų valdymo programos dažnai kuriamos didelėse, tarptautinėse organizacijose, kadangi tai yra svarbus konkurencingumo veiksnys. Atrinkti potencialūs darbuotojai padeda siekti organizacijos tikslų. Pagrindiniai talentų valdymo tikslai yra kurti kultūrą, didinti darbuotojų įsitraukimą ir tobulinti įmonės procesus.
2. Išnagrinėjus talentų programos turinį atskleisti talentų valdymo programos tikslai ir uždaviniai IKEA organizacijoje. Pagrindinis tikslas – išsaugoti ir ugdyti geriausius darbuotojus įmonėje taip prisidedant prie ilgalaikių įmonės tikslų siekimo. Taip pat atskleista, jog darbuotojai yra atrenkami pagal iš anksto numatytus kriterijus, kurių potencialas vertinamas kaip aukštas, tai yra motyvuoti, įsipareigoję ir įsitraukę darbuotojai. Dokumentų analizė parodė, jog ši programa skirta potencialiems lyderiams, darbuotojams (ne vadovams), programa skirta įtraukti daugiau potencialių kūrybingų žmonių į įmonės sprendimus. Išryškinama nauda programos dalyviui ir įmonei. Atskleistas programos turinys, susidedantis iš mokymų, IKEA verslo pažinimo ir projektų. Kartu išryškėjo, jog nėra dokumento aiškiai aprašančio talentų programos turinį, eigą ir kompetencijas, todėl analizuoti kiti prieinami dokumentai, kurie ugdomas kompetencijas IKEA talentų programoje atskleidžia tik iš dalies.
3. Ištyrus vadovų požiūrį į talentų programą, joje ugdomas kompetencijas ir tobulinimo galimybes, atskleista, jog vadovai talentų programą vertina gerai ir išskiria tokias joje ugdomas kompetencijas: lyderystės ir vadovavimo, komandinio darbo, projektų valdymo ir asmenines kompetencijas, prie kurių priskiriama atsakomybė, bendravimo ir savęs pažinimo įgūdžiai, kūrybiškumas, organizuotumas ir kitos kompetencijos. Išryškėjo lyderystės kompetencijų ugdymo svarba talentų programos kontekste. Lyderystės kompetencijų svarba apibūdinama šiais aspektais: veda komandą į priekį, yra geras pavyzdys kitiems, formuluoja tikslus ir jų siekia, suteikia grįžtamąjį ryšį, įkvepia

ir motyvuoja komandą. Vadovai atskleidė tokias programos tobulinimo galimybes: didinti dalyvių skaičių, didinti investicijas mokymams, išplėtoti mokymų programą, stiprinti atrankos procesą ir projektus, pristatyti talentų programą kaip motyvacinę priemonę, tobulinti komunikacijos procesą, numatyti karjeros galimybes, stiprinti vadovų ugdymą, įtraukti kitus darbuotojus į talentų programos projektus.

4. Ištyrus talentų programos dalyvių požiūrį į talentų programą ir joje ugdomas kompetencijas bei tobulinimo galimybes atskleista, jog dalyviai talentų programą vertina iš pozityvistinės perspektyvos, įvardydami profesinio ir asmeninio tobulėjimo naudas. Programos dalyviai vieningai tvirtino, kad yra ugdomos lyderystės ir vadovavimo kompetencijos, taip pat išskiriamos komandinio darbo, sprendimų priėmimo ir projektų valdymo kompetencijos, dalyviai visas šias kompetencijas pritaikys praktiškai dirbdami IKEA organizacijoje. Talentų programos dalyvių požiūris atskleidė šias tobulinimo galimybes: trumpesnis programos laikas, skirti daugiau laiko darbui su projektais bei daugiau praktinių užduočių, laiku suteikti grįžtamąjį ryšį, stiprinti projektus, kelti vadovų susidomėjimą talentų programa, didinant jų įsitraukimą, spręsti komunikacijos problemas.
5. Atlikus lyginamąją analizę paaiškėjo, jog tyrimo metu išryškintos problemos nesutampa su dokumentų analizės metu nagrinėta talentų programos sėkmės schema, kuri apibrėžia vadovų komandos pagalbą ir atsivadimą, garantuoja visus vidinius resursus, užtikrina problemų sprendimą ir aiškų komunikacijos procesą.
6. Tyrimo metu išryškintos tokios probleminės sritys: talentų programos planavimo stoka, neaiškus ir komplikotas atrankos procesas, neproporcingas dalyvių skaičius pagal skyrius, strateginio numatymo, kas vyks po talentų programos, stoka, pernelyg dideli dalyvių lūkesčiai, nepakankamai gerai apgalvotas mokymų turinys, nepakankamai gerai apgalvoti projektai, neaiški etapų, veiklos, procesų komunikacija likusiems darbuotojams, talentų programos naudos komunikavimo stoka, pavaldinių ir vadovų mokymų trūkumas, mažai įtraukiami darbuotojai, kurie nedalyvauja programoje, dėl talentų programos didėjantis darbo krūvis, netinkama programos trukmė, talentų praradimas.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į išskirtas problemines sritis, teikiami siūlymai ir rekomendacijos talentų programos tobulinimui.

Planavimas:

- Talentų programos planavimą siūloma stiprinti įtraukiant biudžeto skaičiavimus, numatant visas galimas papildomas išlaidas, suplanuojant galimų papildomų valandų ar darbuotojų kieki.
- Didinti dalyvių skaičių, atrinkti po vieną dalyvį iš kiekvieno skyriaus.
- Atsižvelgti į dalyvių darbo krūvį programos metu, mažinti jį, paskirstant užduotis kitiems darbuotojams.
- Sudaryti vieningą dokumentą, kuriame būtų numatyta talentų programos eiga, esmė, ugdytinios kompetencijos, kuris leistų sėkmingai planuoti ir gerinti procesus, susijusius su talentų valdymu.
- Numatyti mokymus ne tik programos dalyviams, bet ir vadovams (pavyzdžiui, rengti strateginės lyderystės mokymų programą).

Atranka:

- Vadovams kartu su personalo specialistais siūloma dalyvauti talentų atrankoje, rengti anoniminių balsavimą. Aiškiai aprašyti atrankos kriterijus ir juos aiškiai komunikuoti įmonės darbuotojams.

Programos vykdymas:

- Plėtoti programos turinį taip: siųsti į stažuotes užsienyje, išplėtoti įmonės pažinimo dalį, suteikti daugiau praktinių užduočių, taip pat skirti daugiau darbo su aukščiausio lygio vadovais, kurie galėtų suteikti savalaikį grįžtamąjį ryšį.
- Apgalvoti ir išvystyti projektų dalį. Siūloma daryti mažesnius projektus, kurie duotų matomą rezultatą iš karto, projektų metu turėtų būti aiški komunikacija ir vaidmenų pasiskirstymas, o projektuose turėtų dalyvauti visi talentai.
- Į vykdomus talentų programos projektus įtraukti likusius darbuotojus, tokiu būdu didinant kitų darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją.

Talentų išlaikymas:

- Strategiškai numatyti, ką galima pasiūlyti talentui pasibaigus programai, numatyti laisvas pozicijas, siūloma efektyviau valdyti talentų karjerą, sudaryti individualius karjeros planus.
- Dalyvavimą talentų programoje įtraukti į motyvacinių veiksmų sąrašą, pateikiant talentų programą kaip motyvacinę priemonę

Komunikacija:

- Stiprinti komunikacijos procesą tokiais būdais: komunikuojant ir aiškiai išdėstant etapus su datomis ir numatomais tikslais bei numatomais rezultatais, vis atnaujinti komunikaciją, aiškiai išdėstyti procesą, paaiškinti, kodėl būtent šie darbuotojai buvo atrinkti į talentų programą, paaiškinti, kaip kiekvienas gali prisidėti prie įmonės tikslų siekimo.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alvaro, Cristiani, José María Peiró. „Human resource function strategic role and trade unions: exploring their impact on human resource management practices in Uruguayan firms.“ *International Journal Of Human Resource Management* 26, nr. 3 (2015): 381–400.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=99712400&site=e=ehost-live>
2. Armstrong, Michael. *Human resource management practice*. London ir Philadelphia: Kogan page, 2006.
3. Ashton, Chris ir Lynne Morton. „Managing talent for competitive advantage.“ *Strategic HR review*, nr. 4 (2005): 28–31.
<http://ecampus.nmit.ac.nz/moodle/file.php/4599/Talent/Ashton%20%20Morton%20-%20Managing%20talent%20for%20competitive%20advantage,%202005.pdf>
4. Atkočiūnienė, Zenona. „Žinių vadybos įtaka tobulinant kompetencijas.“ *Informacijos mokslai*, 52, (2010): 1–9. <http://www.journals.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3198/2317>
5. Bakanauskienė, Irena. *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2002.
6. Berke, David, Michael E. Kossler, Wakefield. *Developing Leadership Talent*. San Francisco: Pfeiffer, 2008.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=233068&site=ehost-live>
7. Bersin Josh. „Talent Management changes HR.“ (2007): 1. <http://joshbersin.com/2007/06/talent-management-changes-hr/>
8. Bitinas, Bronislovas ir Liudmila Rupšienė, Vilma Žydžiūnaitė. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio spaustuvė, 2008.
9. Boudreau, John, Peter M. Ramstad. „Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science.“ *Human Resource Planning* 28, nr. 2 (2005): 17–26.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17635682&site=e=ehost-live>
10. Boselie, Paul. „Covering all the bases: multi-stakeholder HR.“ *HR Magazine*, spalio 1 d., 2015.
<http://www.hrmagazine.co.uk/hr-most-influential/profile/covering-all-the-bases-multi-stakeholder-hr>
11. Bratton, John, ir Jeff Gold. *Human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
12. Caplan, Janice. *Strategic talent development*. London: Philadelphia (Pa.): New Delhi: Kogan Page, 2013.
13. Chilvikas, Eugenijus ir Borisas Melnikas. *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir visuomenės kūrimo sąlygomis*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2016.
14. Cheese, Peter ir Robert J Thomas, Elizabeth Craig. *The talent powered organization*. London and Philadelphia: Kogan page, 2008.
15. Church, Allan ir kiti. „How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study.“ *Consulting Psychology Journal: Practice And Research* 67, nr. 1 (2015): 17–47.

- <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2015-11731-003&site=ehost-live>
16. Church, Allan. „What Do We Know About Developing Leadership Potential?“ *OD Practitioner* 46, nr. 3: (2014): 52–61,
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=97081021&site=ehost-live>
 17. Dačiulytė, Rūta. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
 18. Dačiulytė, Rūta. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
 19. Dan, Lucy. „Nine box grid.“ *Training Journal*. (2016): 20–22.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118705713&site=ehost-live>
 20. Dongen, Mark. „Toward a Standardized Model for Leadership Development in International Organizations.“ *Global Business & Organizational Excellence* 33, nr. 4: (2014), 6–17.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=95702033&site=ehost-live>
 21. Dries, Nicky ir Roland Pepermans. „How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model.“ *Human Resource Management* 51, nr. 3: (2012), 361–385.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76169219&site=ehost-live>
 22. Fanny, Soewignyo ir Tonny Irianto Soewignyo. „The Influence of Talent Factors on Business Performance.“ *Issues In Social & Environmental Accounting*, nr. 1: (2015): 76–99.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=103035414&site=ehost-live>
 23. Eva Gallardo-Gallardo ir Nicky Dries, Tomás F. González-Cruz. „What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?“ *Human Resource Management Review*. 23 (2013) 290–300.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000302>
 24. Garavan, Thomas. „A Strategic perspective on Human Resource development.“ *Advances in developing Human resources*, (2007): 2–21.
https://www.researchgate.net/publication/249631435_A_Strategic_Perspective_on_Human_Resource_Development
 25. Garrow, Valerie ir Wendy Hirsch. „Talent management: Issues of focus and fit.“ *Public Personnel Management*, 37(4), (2008): 389–402.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=36059593&site=ehost-live>
 26. Guest, David. „Human resource management and the american dream.“ *Journal Of Management Studies* 27, nr. 4 (1990): 377–397.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4555901&site=ehost-live>
 27. Hatum, Andres. *Next generation talent management*. Basingstoke: New York, 2010.
 28. Hendry, Chris ir Andrew Pettigrew. „Human resource management: an agenda for the 1990s.“ *International Journal Of Human Resource Management* 1, nr. 1 (liepa 1990): 17–43,
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5802170&site=ehost-live>

29. Johnseok, Bae ir Chris Rowley. „Changes and Continuities in South Korean HRM.“ *Asia Pacific Business Review* 9, nr. 4, (2003): 76–105.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11425881&site=ehost-live>
30. Jokūbauskienė, Saulė. „Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje.“ *Informacijos mokslai*, 64, (2013): 96–97.
<http://www.journals.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/1598/970>
31. Jovaiša, Tomas. *Profesinės veiklos tyrimas*. Vilnius: Edukologija, 2012.
32. Jucevičienė, Palmira ir Daiva Lepaitė. „Kompetencijų sampratos erdvė.“ *Socialiniai mokslai*. nr. 1 (22), (2000): 1–7. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367166612843/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
33. Kanišauskaitė, Vida. „Mokomosios socialinio darbo raktikos vietų organizacijų, kaip besimokančių organizacijų aptartis.“ *Socialinis darbas patirtis ir metodai*. (2011): 195–209.
<https://eltalpykla.vdu.lt/handle/1/30937>
34. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Leidykla Liucilijus, 2008.
35. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016.
36. Korsakienė, Renata ir Liudmila Lobanova, Asta Stankevičienė. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir Procedūros*. Vilnius: Technika, 2011.
37. O’Leonard, Karen. *Talent Management: Benchmarks, Trends, & Best Practices*, Bersin & Associates, 2010. <http://www.hreonline.com/pdfs/TalentMgmtBenchmarks06162010.pdf>
38. Luobikienė, Irena. *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija, 2006.
39. Naqvi, Farah. „Competency Mapping and Managing Talent.“ *ICFAI Journal Of Management Research* 8, nr. 1, (2009): 85–94,
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36085047&site=ehost-live>
40. Noordeen, Gangani ir Gary N McLean, Richard A Braden. „A Competency-Based Human Resource Development Strategy.“ *Performance Improvement Quarterly* 19, nr. 1 (2006 vasaris): 127–139
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=507853904&site=ehost-live>
41. Norkus, Zenonas ir Vaidas Morkevičius. *Kokybinė lyginamoji analizė*. Kaunas: Lida, 2011.
42. Phillips, Jack ir Lisa Edwards. *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer, 2009.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=258552&site=ehost-live>
43. Sakalas, Algimantas. *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija, 2012.
44. Sanghi, Seema. *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. New Delhi: Sage Publications Pvt. Ltd, 2007.
http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=278225&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_172
45. Silzer, Rob ir kiti. *Strategy-driven talent management*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2010.
46. Sita, Vanka ir Anitha Pinapati. „Competency Management as a Tool of Talent Management: A Study in Indian IT Organizations.“ *Journal Of Economic Development, Management, IT, Finance &*

- Marketing* 5, nr. 1: (2013): 44–56,
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89978309&site=ehost-live>
47. Svetikas, Kostas, Žymantas ir Malvina Arimavičiūtė. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
 48. Stoner, James ir A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
 49. Šalčius, Algirdas ir Ingrida Šarkiūnaitė. *Žmogiškųjų išteklių valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011.
 50. Šiugždinienė, Jurgita. „Development and Substantiation of the of Human Resource Development Model.“ *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, (2009): 26–35. https://www.mruni.eu/upload/iblock/9fb/3_j.siugzdiniene.pdf
 51. Telešienė, Audronė. *Kokybinių duomenų rinkimo metodai*. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE, 2008.
http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_3.html
 52. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
 53. Tyler, Kathryn. „On the Grid.“ *HR Magazine* 56, nr. 8, (2011). <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0811tylera.aspx>
 54. Tansley Carole. „What do we mean by the term ‘talent’ in talent management?“ *Industrial and commercial training* 43, nr. 5, (2011): 266–275.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197851111145853>
 55. Urbancová, Hanair Lucie Vnoucková. „Investigating Talent Management Philosophies.“ *Journal Of Competitiveness* 7, nr. 3, (2015): 3–18.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=110212165&site=ehost-live>
 56. Vaiman, Vlad. *Talent management of knowledge workers*. Basingstoke: New York (N.Y.): Palgrave Macmillan, 2010.
 57. Wang, Xiaohui ir N. Gary Mclean. „The Dilemma of Defining International Human Resource Development.“ *Human Resource Development Review* Vol. 6, nr.1, (2007): 96–108.
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484306296305>
 58. Waseem, Muhammad ir Abdul Majid. „An overview of strategic integration and development of hrm function“ *Gomal University Journal Of Research* 31, nr. 2: (2015): 75–86,
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=115643813&site=ehost-live>

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe tiriama talentų programa IKEA organizacijoje. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė analizė, metodologinė dalis ir tiriamoji dalis. Teorinėje dalyje analizuojami žmogiškųjų išteklių, talentų valdymo ir kompetencijų teoriniai aspektai, metodologinėje dalyje formuojamas tyrimo instrumentas, sudaroma loginė tyrimo seka, tiriamojoje dalyje pateikiami vadovų ir dalyvių požiūriai apie IKEA talentų programą, joje ugdomas kompetencijas ir tobulinimo galimybes, pateikiamos probleminės sritys ir sprendimai talentų programos tobulinimui. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados, teikiami siūlymai, talentų programos tobulinimui IKEA organizacijoje.

Pagrindiniai žodžiai: *žmogiškųjų išteklių valdymas, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, talentų valdymas, žmogiškųjų išteklių vystymas, kompetencijos, talentų programa.*

ANOTATION

The Master's thesis analyses the talent program of the IKEA organization. It consists of three main parts: the theory analysis, methodology and research parts. The theory part provides the analysis of theoretical aspects of human resources, talent management and competences. The methodological section shapes the research instrument and logical research sequence. The approach of the management and participants to the IKEA talent program, the developed competences and possibilities for improvement are presented in the research part, as well as problematic areas and solutions for the talent program improvement are given there. The thesis ends with conclusions and suggestions how the talent program of the IKEA organization could be improved.

Key words: *human resource management, strategical human resource management, talent management, human resource development, competences, talent program.*

SANTRAUKA

Efektyvus talentų valdymas organizacijoje išryškina konkurencinį pranašumą, novatoriškumą, gebėjimą atsinaujinti, panaudojant darbuotojų žinias, įgūdžius, kompetencijas. Darbuotojų mokymasis tampa esminiu žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje veiksniu, kuris apima mokymąsi ir lavinimą, naujų įgūdžių ir žinių tobulinimo procesą, kitaip tariant individo vystymąsi organizacijos kontekste, kurio metu turi būti užtikrinamos sąlygos ir suteikiamos galimybės tobulėti. Talentų valdymas yra strateginė veikla suderinta su verslo strategija, kur yra siejama su individualiu potencialu, darbuotojų pritraukimu ir išsaugojimu, o talentų valdymo tikslai yra kurti organizacinę kultūrą, didinti darbuotojų įsitraukimą ir tobulinti procesus. Talentų valdymas gali atsispindėti žmogiškųjų išteklių programose, kurios plečia įvairovę, ugdo ateities lyderius, įtraukia darbuotojus skatinant jų emocinį ir intelektualinį atsivadimą organizacijai. Tam, kad talentų valdymo sistemos organizacijose veiktų efektyviai, reikalingas tam tikrų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas, tai yra tam tikrų kompetencijų ugdymas. Šio **tyrimo objektas** yra talentų valdymo programa IKEA organizacijoje.

Tyrimo problema: tyrimo problematika formuluojama klausimu: kokios pagrindinės kompetencijos yra ugdomos talentų programoje ir kokios galėtų būti IKEA talentų programos tobulinimo galimybės?

Darbo tikslas. išanalizavus talentų programos turinį, eigą ir ugdomas kompetencijas, pateikti talentų programos tobulinimo gaires.

Darbo uždaviniai: **1)** išanalizuoti žmogiškųjų išteklių, talentų valdymo ir kompetencijų teorinius aspektus; **2)** naudojantis dokumentų analizės metodu išnagrinėti talentų programos turinį ir kontekstą; **3)** atskleisti vadovų požiūrį į talentų programą, ugdytinas kompetencijas ir programos tobulinimo galimybes; **4)** atskleisti talentų programos dalyvių požiūrį į talentų programoje ugdomas kompetencijas ir talentų programos tobulinimo galimybes; **5)** palyginti vadovų, talentų programos dalyvių nuomonę ir dokumentų analizės duomenis tiriamuoju klausimu; **6)** pateikti talentų programos tobulinimo gaires.

Tyrimo metodai: *Mokslinės literatūros analizė*, sisteminimas, siekiant atskleisti tyrimo teorinį pagrindumą. *Kokybinis tyrimas* – pusiau struktūruotas aukščiausio lygio vadovų ir talentų programos dalyvių interviu, siekiant atskleisti tiriamųjų požiūrį apie talentų programą ir joje ugdomas kompetencijas. *Dokumentų analizės* metodas pasirenkamas, kadangi nėra vieningo dokumento, apibūdinančio visą talentų programą, todėl naudinga atlikti dokumentų analizę ir išsiaiškinti faktinę situaciją įmonėje, susijusioje su talentų programa. *Lyginamoji analizė* – skirta palyginti tiriamųjų požiūrį tiriamuoju klausimu.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė analizė, metodologinė dalis ir tiriamoji dalis. Teorinėje dalyje analizuojami žmogiškųjų išteklių, talentų valdymo ir kompetencijų teoriniai aspektai, metodologinėje dalyje formuojamas tyrimo instrumentas, sudaroma loginė tyrimo seka, tiriamojoje dalyje pateikiami vadovų ir dalyvių požiūris apie IKEA talentų programą, joje ugdomas kompetencijas ir tobulinimo galimybes, pateikiamos probleminės sritys ir sprendimai talentų programos tobulinimui IKEA organizacijoje.

Tyrimo rezultatai rodo, kad programa buvo įgyvendinta sėkmingai, atskleistos ugdomos kompetencijos ir išskirtos tobulinimo galimybės. Pastebėtos ir išryškintos tokios probleminės sritys: talentų programos planavimo stoka, neaiškus ir komplikotas atrankos procesas, neproporcingas dalyvių skaičius, strateginio numatymo po talentų programos stoka, dideli dalyvių lūkesčiai, nepakankamai gerai apgalvotas mokymų turinys, nepakankamai gerai apgalvoti projektai, neaiški etapų, veiklos, procesų komunikacija likusiems darbuotojams, talentų programos naudos komunikavimo stoka, vadovų mokymų trūkumas, mažai įtraukiami darbuotojai, kurie nedalyvauja programoje, dėl talentų programos didėjantis darbo krūvis, netinkama programos trukmė, talentų praradimas.

SUMMARY

Effective talent management within an organization highlights competitive advantage, innovativeness, readiness for renewal using knowledge of employees, their skills and competence. Employee training has become a key factor for human resource development in an organization, including learning and education, new skills and knowledge development process; in other words, development of an individual in the context of an organization during which conditions for development should be ensured and possibilities should be provided. Talent management is a strategical activity coordinated with business strategy, related with an individual potential, employee recruitment and retaining, and goals of talent management are to establish the culture of an organization, increase employee engagement and improve processes. Talent management can reflect in human resource programs that broaden diversity, develop future leaders, and involve employees increasing their emotional and intellectual devotion to the organization. To ensure effectiveness of talent management, development of certain abilities and skills is relevant, that is training of particular competences. **The subject of the present research** is the talent management program in the IKEA organization.

The research problem: the research problem has been based on a question: what key competences have been developed in the talent program and how the IKEA talent program could be improved?

The aim of the thesis: to suggest possibilities for the talent program improvement having studied the content of the talent program, its process and competences in focus.

The objectives of the thesis: **1)** to analyse theoretical aspects of human resources, talent management and competences; **2)** to study the content and context of the talent program, using the document analysis; **3)** to reveal the management approach to the talent program, competences to be developed and possibilities for the program improvement; **4)** to show the attitude of the talent program participants to the competences developed in the talent program and possibilities for the program improvement; **5)** to compare opinions of the management and participants of the talent program, as well as the data of document analysis on the research question; **6)** to suggest guidelines for the talent program improvement.

The research methods: *analysis of scientific literature*, structuring to explain theoretical validity of the research; *qualitative research* – a half structured interview of the top management and participants of the talent program aimed to learning the approach of all respondents towards the talent program and competences developed in it; *document analysis* – since there is no a uniform document defining the total talent program, it is worthwhile to carry out the document analysis and clarify the actual situation in the company regarding the talent program; *comparative analysis* – intended to compare opinions of the respondents to the research questions.

The Master's thesis consists of three main parts: the theory analysis, methodology section and research part. The theory part covers the study of theoretical aspects of human resources, talent management and competences; the methodology section shapes the research instrument and the logical research sequence; the research part includes the approach of the management and participants to the IKEA talent program, competences developed within the program and possibilities for its improvement; it also presents the problematic areas and solutions for the talent program improvement in the IKEA organization.

The research results show that the program was successfully implemented, the developed competences were explained and possibilities for improvement were suggested. The following problematic areas were discovered and highlighted: weak planning of the talent program, unclear and complicated process of participants selection, non-proportional number of participants, lack of strategical actions after the talent program, high expectations of the participants, insufficient training content, weak projects, unclear communication of the stages, activities, processes to employees outside the program, weak communication of benefits of the talent program, shortage of management and employee training, poor engagement of employees outside the program, work load increase due to the talent program, wrong duration of the program and talents leaving the company.

PRIEDAI

TALENTŲ PROGRAMOS TOBULINIMO GAIRĖS

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Sritis</i>	<i>Problema</i>	<i>Uždaviniai</i>	<i>Siūlymas</i>
<i>I.</i>	<i>Programos planavimas</i>	<i>Talentų programos proceso planavimo stoka.</i>	<i>1. Stiprinti programos proceso planavimą, įtraukiant biudžeto skaičiavimus, numatant papildomas išlaidas.</i>	<i>Reikia iš anksto suplanuoti kiek tai truks valandų kiek tai kainuos</i>
<i>II.</i>	<i>Atranka</i>	<i>Neaiškus ir komplikotas atrankos procesas.</i>	<i>2. Stiprinti ir analizuoti atrankos procesą, išsiaiškinti, kas turi dalyvauti atrankoje, išryškinti ir aiškiau apibrėžti atrankos kriterijus.</i>	<i>Atrankoje dalyvauja vadovas+personalo žmogus, anoniminis balsavimas už talentus, Įvaizdis neturi klaidinti, remtis adekvačia nuomone, išryškinti kriterijus, aiškiai juos komunikuoti.</i>
<i>III.</i>	<i>Grupės dydis</i>	<i>Neproporcingas dalyvių skaičius pagal skyrius.</i>	<i>3. Įvertinti dalyvių skaičių.</i>	<i>Būtina iš kiekvieno skyriaus bent po vieną optimizuoti skaičių į didesnį. Dalyvių skaičius proporcingai pagal skyrius.</i>
<i>IV.</i>	<i>Karjeros galimybių numatymas</i>	<i>Strateginio numatymo kas vyks po talentų programos stoka, pernelyg dideli dalyvių lūkesčiai.</i>	<i>4. Strategiškai įvertinti karjeros galimybes po talentų programos.</i>	<i>Strategiškai numatyti, prieš programą ką galime pasiūlyti konkrečiam talentui. Atsirenkant reikėtų svarstyti ar tikrai įmonė turės ką jam pasiūlyti nesukelti didelių lūkesčių, valdyti komunikaciją.</i>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

V.	Mokymai, programos turinys	Nepakankamai gerai apgalvotas mokymų turinys.	5. Apgalvoti, kaip būtų galima pagerinti programos mokymų dalies turinį.	Stazuotės į užsienį. Išplėtoti programos įmonės pažinimo dalį, daugiau praktinių užduočių, teorijos panaudojimo kasdieniniame darbe, daugiau darbo su vadovais, užduočių, grįžtamojo ryšio suteikimas.
VI.	Projektai	Nepakankamai gerai apgalvoti projektai: Neaiškus vaidmenų pasiskirstymas Projektų užsitęsimas po talentų programos Projektų apimties problema Neteisingas projektų pasirinkimas	6. Stiprinti projektų dalį, numatant laiką, vaidmenis ir kt.	Mažesni projektai, greičiau įgyvendinamai, tęstinumas aiškesnis rolių pasiskirstymas, talentas turi dalyvauti ne viename, o visuose projektuose tinkami projektai, per realią patirtį projektai, praleista projekto vadovo grandis, (projekto užsakovas, projekto vadovas ir vykdytojai), visi vadovai turi dalyvauti visuose projektų mokymų sesijose, tam, kad visi turėtų bendrą matymą apie projektus
VII.	Komunikacija	Neaiškus etapų, veiklos, proceso, dalyvių komunikacija likusiems darbuotojams.	7. Analizuoti ir stiprinti komunikacijos procesą tiek su dalyviais, tiek su likusiais darbuotojais.	Komunikuojami aiškūs etapai su datomis ir tikslais.. visada rodyti rezultatus Atnaujinti komunikaciją, kas vyksta...naudoti reklamą, plačiau pristatyti darbuotoją, paaiškinti iš ko susideda, aiškesnis proceso išdėstymas
VIII.	Talentų programos naudos išskyrimas	Talentų programos naudos komunikavimo stoka.	8. Pateikti talentų programos naudą, kaip motyvacinę priemonę.	Dalyvavimas talentuose - motyvacinė priemonė, bandyti išryškinti tai.
IX.	Pavaldinių ir vadovų atskirtis	Po talentų programos mokymų didėjanti atskirtis tarp vadovų ir pavaldinių.	9. Mažinti vadovų ir pavaldinių atskirtį.	Vykdyti vadovų lyderystės ugdymo programas.
X.	Kitų darbuotojų įtraukimas	Mažai įtraukiami darbuotojai, kurie nedalyvauja programoje	10. Didinti likusių darbuotojų įsitraukimą.	Kiek galima labiau įtraukti darbuotojus į projektus.
XI.	Darbo krūvis	Dėl talentų programos didėjantis darbo krūvis.	11. Stiprinti vadovų atsidaivimą talentų programai.	Vadovų pagalba programos dalyviams kasdieniauose darbuose, kol dalyviai mokymuose, tai neturi būti dvigubas krūvis grįžus po mokymų dienos.

<i>XII.</i>	<i>Programos laikas</i>	<i>Netinkama programos trukmė.</i>	<i>12. Apgalvoti programos laiką.</i>	<i>Programa galėtų būti šiek tiek trumpesnė, bet labiau koncentruota</i>
<i>XIII.</i>	<i>Talentų praradimas</i>	<i>Talentų išėjimas dirbti į kitas organizacijas</i>	<i>13. Efektyvinti karjeros planavimą, didinti motyvaciją.</i>	<i>Efektyvesnis ir strategiškai numatytas talentų karjeros planavimas</i>

Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenis

PUSIAU STANDARTIZUOTO INTERVIU KLAUSYMAS

<p><i>Interviu klausimynas vadovams, strateginė-organizacinė perspektyva</i></p>	<p><i>Interviu klausimynas darbuotojams asmeninė perspektyva</i></p>
<p><i>I blokas: Talentų programos tikslai, nauda verslui, kūrimo etapai, dalyvių ateities perspektyvos įvykus talentų programai.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Įvardinkite kas IKEA įmonėje vadinama talentu 2. Kas buvo programos užsakovas, koks programos tikslas ir kokie keliami uždaviniai? 3. Kokie pagrindiniais kriterijais ir vertinimo metodais vadovaujantis buvo pasirenkami konkretūs darbuotojai? 4. Kokia talentų programos numatoma nauda verslui, darbuotojui? 5. Kokios ateities perspektyvos numatomos talentų programos dalyviams? 6. Ar galite papasakoti, kokiais etapais buvo organizuota ši programa? 7. Kaip talentų programa siejasi su žmogiškųjų išteklių ir verslo strategijomis <p><i>II blokas kompetencijos, ugdymas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Kokius mokymo metodus, būdus taikant buvo ugdomi šie darbuotojai? 9. Kokios kompetencijos ir gebėjimai ugdomi šios programos metu? 10. Kokias svarbiausias ugdomas kompetencijas galėtumėte išskirti? 11. Koks lyderystės kompetencijų vaidmuo talentų programoje <p><i>III blokas, programos tobulinimas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Kaip pavyko programa, ar buvo išpildyta tai ko tikėtasi 13. Ką darytumėte kitaip, norint patobulinti talentų programa 	<p><i>I blokas: Talentų dalyvių atsirinkimo kriterijai, nauda darbuotojui, ateities perspektyvos.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kai manote kokiais kriterijais remiantis buvo atrinkti konkretūs darbuotojai? 2. Kokia nauda darbuotojui? 3. Kokios ateities perspektyvos, numatoma karjera <p><i>II blokas, ugdomos kompetencijos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Kokios kompetencijos ir gebėjimai ugdomi šios programos metu 5. Kokias kompetencijas jums pavyko išsiugdyti, patobulinti 6. Kaip manote kaip ugdytas kompetencijas pritaikysite praktikoje <p><i>III blokas, programos tobulinimas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Kaip manote, ką būtų galima patobulinti talentų programoje

PUSIAU STANDARTIZUOTO INTERVIU TURINIO ANALIZĖS TEIGINIAI

Talento sąvokos supratimas. (Vadovų interviu)	
V1	<i>Perspektyvą turintis darbuotojas, iš kurio tikimasi, jog jis gali daugiau, ateityje gali tapti vadovu, potencialus darbuotojas.</i>
V2	<i>Išskirtiniai, kitokie nei kiti, sudarius palankią aplinką, galės pasiimti kiek patys norės.</i>
V3	<i>Perspektyvus, rodantys iniciatyvą, darantys daugiau, nei prašoma, žmogus su didesniu potencialu ir valia visame kame.</i>
V4	<i>Aukšto potencialo žmogus, turintis lyderio savybių <...> matantis verslo modelį, humaniškas, komunikabilus.</i>
V5	<i>Perspektyvus, aukšto potencialo, žmogus, su kuriuo ateityje galima sieti organizacijos lūkesčius.</i>
V6	<i>Talentas – entuziastingas, daugiau nei pagrindinius darbus atliekantis, kuriuo tiki visi aplinka, platesnio požiūrio darbuotojas.</i>
V7	<i>Geras darbo atlikimas, geras vertinimas, potencialas į kurį įeina kompetencijos+gebėjimai+asmeninės savybės.</i>
V8	<i>Darbuotojas, kuris siekia ir svajoja pasiekti daugiau.</i>
V9	<i>Tas, kuriam gerai sekasi ir tas, kuris turi potencialą augti.</i>
V10	<i>Žmogus, aukštesnės motyvacijos nei vidutinis, besidomintis daugiau nei jo reikalauja tiesioginis darbas, mato plačiau.</i>
Programos užsakovas, tikslai, uždaviniai.	
V1	<i>Vadovų komanda<..>turėti didelę patirtį turinčių darbuotojų, turėti kuo pakeisti save, core kompetencijos.</i>
V2	<i>Visos įmonės darbuotojų motyvacijos priemonė.</i>
V3	<i>Pagrindinis tikslas motyvuoti ir vystyti žmones, o uždaviniai, kad pajudėtų ir siektų aukštesnių pozicijų.</i>
V4	<i>Identifikuoti talentingiausius<...>projektų nauda.</i>
V5	<i>Vadovų komanda <...> atrinktiems talentams suteikti žinių ir galimybių.</i>
V6	<i>Vadovų komanda, tikslas leisti atsiskleisti talentus ir ruošti būsimus vadovus.</i>

V7	<i>Rasti aukšto potencialo darbuotojus, dar netapusiais vadovais ir ugdant jų potencialą išsaugoti įmonėje.</i>
V8	<i>Augti jauniems darbuotojams, įkvėpti pasitikėjimą, suteikti atsakomybių, sudaryti galimybes išmokti.</i>
V9	<i>Padėti augti ir stiprinti kompetencijas <...> asmeninių savybių tobulinimas.</i>
V10	<i>Įmonės vadovybė, iniciatorius HR (žmogiškųjų išteklių skyrius) <...>tikslas yra pasakyti, kad jie yra matomi, kad įmonė mato tuos, kurie yra labiau motyvuoti daugiau daryti nei kiti...stiprinti lojalumą, kad liktų dirbti pas mus.</i>
Kriterijai, kuriais vadovaujantis buvo pasirenkami konkretūs darbuotojai.	
V1	<i>Balsavimo būdu, bet kriterijai, yra motyvuoti ir, kad sudarant tam tikras sąlygas galėtų pasiimti tiek kiek jiems reikės.</i>
V2	<i>Vadovų balsavimo būdu, svarbu ar yra motyvuotas.</i>
V3	<i>Kriterijai potencialas, vertybės, energijos lygis, indėlis, iniciatyva.</i>
V4	<i>Asmeninius rezultatus, dalyvavimas ne tik savo skyrių veikloje, bendradarbiavimas su kitais skyrių darbuotojais, dalyvavimas bendruose projektuose.</i>
V5	<i>Linkęs tobulėti ir turintis noro augti, individualaus pokalbio metu tikrinama motyvacija.</i>
V6	<i>Geras savo srities specialistas, kitiems skyriams žinomas ir matomas.</i>
V7	<i>Turintis ne mažesnę nei aukštą potencialą, pagal potencialo matricą, pirminiame sąraše buvo 30 žmonių vėliau vadovų susirinkime buvo išinkit 7.</i>
V8	<i>Potencialas, noras, motyvacija.</i>
V9	<i>Kas yra stipriausi iš skirtingų skyrių, daugiau atsakomybės turintys, sucesor'iai (iš angl. pasekėjai).</i>
V10	<i>Reikia skirtingų skyrių, skirtingų kompetencijų darbuotojų, turinčių potencialą save realizuoti, daro daugiau ir nori vystyti savo savybes.</i>
Talentų programos nauda verslui ir darbuotojui	
V1	<i>Darbuotojui – motyvacija dirbti, žinomumas, kas jo laukia, nauji iššūkiai, verslui – aiškumas, kokį žmogų galima pastatyti į ateities lyderio pozicijas, rezultatų siekimas.</i>
V2	<i>Galimybė augti pačiam, padėti verslui augti bet ir kartu sudaryti augimo bangą kitiems kolegoms.</i>
V3	<i>Motyvacinė sistema darbuotojui, verslui atrasti užslėpti talentai.</i>

V4	<i>Abiems tobulėjimas, tiek įmonėj tiek darbuotojui.</i>
V5	<i>Jauni žmonės patikrinami projekto sąlygomis ir tobulinamos profesinės kompetencijos, darbuotojui, tai karjeros galimybės, pasisemti žinių, būti matomam.</i>
V6	<i>Ugdomi nauji vadovai, kurie galės eiti dirbti į bet kurį skyrių, o darbuotojui motyvacijos stiprinimas, kompetencijų ugdymas.</i>
V7	<i>Verslui naujos idėjos, projektų įgyvendinimas, darbuotojui asmeninis tobulėjimas.</i>
V8	<i>Didelė nauda verslui daug gerų naujų projektų, motyvuoti darbuotojai, žmogui tobulėjimas, žinios, asmeninis tobulėjimas, motyvacija, pripažinimas, pasitikėjimas savimi, galimybės.</i>
V9	<i>Verslui, prisiima dar daugiau atsakomybės, darbuotojui – lyderystės ugdymas, platesnis požiūris.</i>
V10	<i>Darbuotojui sužinoti daugiau apie verslo modelį, kas ir kodėl vyksta įmonėje, suprasti verslo modelį, kas lemia didesnį įsitraukimą, matomumas, karjeros galimybės, lojalesnis, pasitikintis savimi ir įmone, verslui irgi lojalumas, atsidavimas, idėjų generavimas.</i>
<i>Perspektyvos talentų programos dalyviams.</i>	
V1	<i>Karjeros galimybės, darbas su ateities projektais.</i>
V2	<i>Po talentų programos viskas pačių rankose.</i>
V3	<i>Numatoma karjera, bendrumo jausmas, platesnis požiūris iš org. pusės.</i>
V4	<i>Didesnės atsakomybės, nauji projektai, tobulėjimas, karjera.</i>
V5	<i>Karjera, naujose pozicijose.</i>
V6	<i>Įtraukimas į naujus įdomius projektus.</i>
V7	<i>Buvo pažadas, kad per vienerius metus po programos jie gaus pasiūlymą, susijusį su karjera.</i>
V8	<i>Būtų tobula, kad jie galėtų daryti karjerą įmonės viduje.</i>
V9	<i>Vadovų sekėjai, karjeros galimybės ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje.</i>
V10	<i>Gerai pasekėjai, atsarginio suolelio formavimas.</i>
<i>Talentų programos etapai.</i>	
V1	<i>Atranka, mokymai, pačių iniciatyva (projektai).</i>
V2	<i>Atranka vadovų susitikime, mokymai, supažindinimas su skyriais, projektai ir uždarymas.</i>
V3	<i>Asmeninis tobulėjimas, užduotys, projektai.</i>

V4	<i>Atrinkti kandidatai, sudėliota tobulėjimo programa, praeiti mokymai, talentų tikslai, projektai, projektų įgyvendinimo pats procesas, projektų apžvalga, pristatymas.</i>
V5	<i>Atsirinko, tada vyko mokymai, tada darbas su 3 projektais.</i>
V6	<i>Atrinkti, pristatyti, mokymai, projektai, susipažinimas su skyrių veikla.</i>
V7	<i>Atranka, mokymai ir projektų įgyvendinimas.</i>
V8	<i>Atranka, įvedimas (pradžia), mokymų sesijos, su projektais, projektų įgyvendinimas.</i>
V9	<i>Atranka, mokymai ir praktika skyriuose.</i>
V10	<i>Atranka, komunikacija viduje, mokymai (parduotuvės pažinimas, darbas skyriuose), bendri mokymai, projektai ir jų įgyvendinimas.</i>
<i>Talentų programos sąsajos su žmogiškųjų išteklių ir verslo strategijomis</i>	
V1	<i>ŽĮ auginti viduje lojalius, organizacijose vertybėmis gyvenančius darbuotojus, verslo strategija – investavus į tokius žmones, turėti naudą, tęstinumą, įmonės stabilumą.</i>
V2	<i>Mano manymu, tai puikus būdas pasimatuoti verslininkų kepure, bet svarbiausia yra juos išsaugoti.</i>
V3	<i>Verslui – iniciatyva, drąsa, gali pasiūlyti idėjas, sprendimus, žmogiškųjų išteklių darbuotojams galimybė tobulėti viduje.</i>
V4	<i>Tobulėja talentai – tobulėja įmonė ir jos strategija.</i>
V5	<i>Verslo pusė – naujų vadovų ugdymas, strategiškai svarbūs projektai, žmogiškųjų išteklių pusė – papildoma motyvacija, kad jaustųsi pastebėti ir reikalingi.</i>
V6	<i>Verslo – turėti vadovų pasekėjus, žmogiškųjų išteklių – tam tikslui ugdomos kompetencijos.</i>
V7	<i>ŽĮ leidžia atsiskleisti talentams, o verslo – augimas, išlaikymas, pasiekimas verslo tikslų.</i>
V8	<i>ŽĮ- motyvuoti, kompetentingi darbuotojai, kurie gali perteikti žinias, verslo – įsitraukimo didinimas, geriau 1 kompetentingas nei 10 ne.</i>
V9	<i>Su žmogiškųjų išteklių strategija – kompetentingi, stipri komanda, kurioje kiekvienas jaustųsi gerai, tada ir darbus būtų galima atlikti žymiai efektyviau. Verslo – siektų verslo rezultatų.</i>
V10	<i>ŽĮ – išlaikyti talentingiausias, motyvuoti žmones, leisti atskleisti savo potencialą, o verslui – verslo efektyvumas.</i>
<i>Mokymo metodai, taikytini ugdant talentus</i>	
V1	<i>Seminarai, praktinės užduotys.</i>

V2	<i>Ikėjiškus, seminarai, užduotys, darbas komandoje.</i>
V3	<i>Koncepto mokymai, projektai, saviraiška.</i>
V4	<i>Mokymai, seminarai, užduotys parduotuvėje.</i>
V5	<i>Projektai, daugiau neesu tiek įsigilinęs, negaliu pasakyti.</i>
V6	<i>Paskaitos, projektai, manau tiek.</i>
V7	<i>Per patirtį, per asmeninį tobulėjimą, projektai.</i>
V8	<i>Parduotuvės pažinimas, skirtingų sričių, skyrių pažinimas, projektų planavimas, asmeninis savęs pažinimas.</i>
V9	<i>Praktinės užduotys, seminarai, darbas grupėse.</i>
V10	<i>Projektų valdymas, seminarai, paskaitos, praktinės užduotys, namų darbai, savarankiškas sprendimų priėmimas, idėjų generavimas.</i>
Kompetencijos ir gebėjimai ugdomi talentų programos metu.	
V1	<i>Komandinis darbas, atsakomybės prisiėmimas, lyderystė.</i>
V2	<i>Komandinis darbas, individualus indėlis komandos tikslams pasiekti.</i>
V3	<i>Lyderystė, verslumas, bendrumo jausmas, partnerystė.</i>
V4	<i>Lyderystė, atsakomybė, pasitikėjimas vienas kitu, komandinis darbas.</i>
V5	<i>Projektų valdymas, organizuotumas, komandinis darbas, lyderystė.</i>
V6	<i>IKEA koncepto supratimas, visų skyrių darbas, bendras vaizdas, lyderystės įgūdžiai, saviraiška darant projektus, komandinis darbas, kūrybiškumas.</i>
V7	<i>Lyderystės, asmeninės kompetencijos, projektų valdymo kompetencijos.</i>
V8	<i>Vadovavimo ir lyderystės kompetencijos, savęs pažinimas, komandinis darbas, strateginis mąstymas.</i>
V9	<i>Lyderystė, projektų valdymas, bendravimo įgūdžiai.</i>
V10	<i>Vadovavimo įgūdžiai, komandinis darbas, atsakomybė.</i>
Svarbiausias išskiria šias kompetencijas.	
V1	<i>Sakyčiau gal komandinis darbas.</i>
V2	<i>Kaip jau minėjau komandinis darbas.</i>
V3	<i>Verslumas ir lyderystė.</i>
V4	<i>Be jokios abejonės, lyderystės įgūdžiai.</i>
V5	<i>Projektų valdymas, komandinis darbas.</i>

V6	<i>Visos svarbios, bet gal komandinis darbas tarp skyrių ir lyderystė.</i>
V7	<i>Lyderystės gebėjimai.</i>
V8	<i>Visos, ko reikia organizacijai, lyderystė, komandinis darbas ypač.</i>
V9	<i>Komandinis darbas ir lyderystė.</i>
V10	<i>Komandinis darbas.</i>
<i>Lyderystės kompetencijų vaidmuo talentų programoje.</i>	
V1	<i>Lyderis gali būti geru pavyzdžiu ir vesti visus į priekį.</i>
V2	<i>Lyderystė yra varomoji jėga į priekį, esant situacijai prisiima atsakomybę, entuziastingas tikslų siekimas, lyderystė – užkrečiantis, pozityvus virusas.</i>
V3	<i>Bendravimas tarp skyrių, pasiūlyti ir įgyvendinti pokyčiai.</i>
V4	<i>Lyderis yra žmogus, kuris yra pavyzdys, dalyvauja projektuose, vadovų pasekėjai, <...>ne vien kompetencijos, bet ir asmeninės savybės.</i>
V5	<i>Būti pavyzdžiu kitiems.</i>
V6	<i>Per projektų valdymą – pilna atsakomybė, struktūravimas, naujos komandos formavimas.</i>
V7	<i>Tikslų formulavimas, grįžtamojo ryšio suteikimas, motyvacijos didinimas, išitraukimas.</i>
V8	<i>Įkvėpti kitus, rodyti pavyzdį (dalinimasis žiniomis), skatina išitraukimą, paveria neįmanomus dalykus įmanomais, tradicijų kūrimas, suteikiantis galimybę mokytis.</i>
V9	<i>Vesti komandą, eiti į priekį, įkvėpti kitus, prisiimti atsakomybę, <...>ugdomas dalykas.</i>
V10	<i>Lyderystei reikia pirmiausiai ugdyti asmenines savybes, kad galėtum įkvėpti kitus.</i>
<i>Programos išpildymas.</i>	
V1	<i>Išpildyta, bet yra kur stengtis.</i>
V2	<i>Manau, pavyko, apie tai galėtų daugiau pasakyti talentai.</i>
V3	<i>Pasisekė 90 proc., kai kas net siekia globalios karjeros.</i>
V4	<i>50 proc. Pavyko, galėjo ir geriau, trūko tęstinumo, neužbaigti projektai.</i>
V5	<i>Pavyko, bet manu vadovai turi prisiimti didesnę atsakomybę už programą.</i>
V6	<i>Daug buvo investuota, manau pavyko tik buvo ne mažai komunikacijos problemų.</i>
V7	<i>Pavyko, tačiau nesibaigė projektai, ne visi baigė programą.</i>
V8	<i>Kaip pirmas kartas pavyko labai gerai tik trūko užbaigimo.</i>
V9	<i>Manau viskas pasisekė, programa pasisekusi.</i>

V10	<i>Mažai buvo pristatymų, bet manau tikslai pasiekti.</i>
Talentų programos tobulinimo galimybės.	
V1	<i>Trumpesnė iki 0,5 metų, trumpesni rezultatai...geriau apmąstyti projektus, nes jei blogai numatyti ir nėra įvykdomi tai tampa talento nesėkme,<....>tampa nevykęlis, nes neturėjo galimybės atlikti projekto iki galo...mažesni projektai, greičiau įgyvendinamai, follow up'as (angl. Tęstinumas), <...>aiškūs etapai su datomis ir tikslais..visada rodyti rezultatus <....>rodyti, kad dalyvavimas talentuose yra motyvacinė priemonė<...>atrankoje dalyvauja vadovas+personalo žmogus.</i>
V2	<i>Daryčiau non stop programą, tai turėtų būti tęstinė programa, geriau mažiau žmonių, bet didesnė investicija, siųsčiau po užsienį pasitobulinti.</i>
V3	<i>Daugiau žmonių, didesnės grupės...būtina iš kiekvieno skyriaus bent po vieną, laiko trūkumas, nes darbo metu.</i>
V4	<i>Truko konstruktyvumo, tęstinumo projektų valdyme, visiškai neaišku, kaip baigėsi su projektais po talentų programos..komunikacijos trukūmas.</i>
V5	<i>Apie projektų valdymą – aiškesnis rolių pasiskirstymas, talentas turi dalyvauti ne viename, o visuose projektuose.</i>
V6	<i>Strategiškai numatyti, ką galime pasiūlyti konkrečiam talentui,<....>atnaujinti komunikaciją, kas vyksta<...>naudoti reklamą, plačiau pristatyti darbuotoją..trūko planavimo ir valandų reikia iš anksto suplanuoti<...>per dideli projektai.</i>
V7	<i>Optimizuoti skaičių į didesnę, atsirenkant reikėtų žiūrėti, kur tą darbuotoją galima „padėti“, labiau išplėtoti programos įmonės pažinimo dalį, projektų dalies stiprinimas.</i>
V8	<i>Stipresnio turinio programa, aiškiau paaiškinti iš ko susideda, aiškesnis proceso išdėstymas, laiko planavimas, trūko laiko atlikti darbus.</i>
V9	<i>Užkelti per dideli lūkesčiai, po programos mes neturime, ką pasiūlyti, vadovai nėra buvę tokiuose mokymuose, kokiuose buvo jų pavaldiniai – reikia vadovų ugdymo programos, per daug užsitęsė teorinė dalis, įtraukti kitus žmones į projektus, mokymų efektyvinimas ne 5 daryti bet 10-15 žmonių grupes, neteisingai pasirinkti projektai, komerciškesni, per realią patirtį projektai, darbų planavime nusimatyti talentų programą, biudžeto paskirstymas dėl krūvio, gali reikėti papildomų darbuotojų, dalyvių skaičius proporcingai pagal skyrius<...>balsavimas už talentus susidaro klaidingą įvaizdį, vien dėl to, kad žaidžia krepšinį yra matomas.</i>

V10	<i>Per daug kasdienių darbų didėja talentų krūvis, vadovai turi juos dengti, to nebuvo.</i>
Talentų programos analizė (dalyvių interviu)	
Kriterijai, kuriais remiantis buvo atrinkti darbuotojai į talentų programą.	
T1	<i>Manau, atrenkami motyvuoti ir didelį drive'ą turintys darbuotojai, taip at manau, kad darbuotojai turėjo įmonės puoselėjimų vertybių bei viziją.</i>
T2	<i>Pagal vertybes, asmenines savybes, ambicijų turėjimą, noras tobulėti, turintys tikslų žmonės.</i>
T3	<i>Visada viską darau maksimaliai gerai ir manau, tai buvo pastebėta, <...>. greitai prisitaikau ir mokausi.</i>
T4	<i>Nuosekliai dirbant su kitais skyriais, <...> potencialas + asmeninės savybės, asmeninė perspektyva, motyvacija.</i>
T5	<i>Pastebėtas darbštumas, darbų užduočių nebijojimas, užduočių greitis, streso sąlygomis, rodomas potencialas.</i>
Talentų programos nauda	
T1	<i>Sužinojau, pagilinau, supratau įmonės darbo specifiką, bendradarbiavimą tarp skyrių, pasijutau didesnis specialistas nei buvau, gavau didelę dozę asmeninės motyvacijos, ir kaip bebūtų lėkšta pasijutau įvertintas.</i>
T2	<i>Asmeninė nauda tai žinios, mokymai, kaip žmogus tapau profesionalus, įgavau patirties, sužinojau kur aš esu, kur reikia tobulėti, kokios yra stipriosios ir silpnosios savybės, įgavau planavimo įgūdžių, kitų pažinimas, kaip padaryti, kad komanda veiktų.</i>
T3	<i>Nauda sau profesinis ir asmeninis tobulėjimas, asmeninio tvirtumo, žinoti, tai ką darai, savo silpnybes ir stiprybes, <...> suburti ir laikyti komandą kartu, išlaikyti komandos dvasią, būti komandoje lyderiu, <...> sužinojau apie skyrių ir įmonės veiklą daugiau, projektai padėjo suvokti, kaip prioritizuojami darbai, atsakomybių pasiskirstymas.</i>
T4	<i>Sustiprėjau asmeniškai, tačiau savo darbe ne viską galiu pritaikyti, ko išmokau, iš facet 5 tyrimo supratau savo silpnąsias ir stipriąsias puses.</i>
T5	<i>Paaugau požiūrio klausimu, žinios apie skyrių darbą ir kodėl viskas taip veikia, mokymų nauda, vadovų užduočių atlikimas, lyderystė, požiūris, vadovavimo įgūdžių tobulinimas, darbo komandoje, sustiprėjau <...> darbo komandoje nauda.</i>
Ateities perspektyvos talentų programos dalyviams	
T1	<i>Sunku pasakyti, bet savo darbą norėčiau tęsti šioje organizacijoje ir nebūtinai Lietuvoje.</i>

T2	<i>Pradėjau suprasti, kad galiu dar daugiau, pretenduosiu į aukštesnes pozicijas.</i>
T3	<i>Palypėjau dar vienu laipteliu aukščiau, toliau tobulėsiu horizontalioje karjeroje, bet atsiradus progai, jos nepraleisiu.</i>
T4	<i>Norėčiau būti vadovaujančiose pareigose, <...> įmonė suteikė didesnes galimybes, jautiesi stipriau, savimi labiau pasitiki.</i>
T5	<i>Paskatino daryti žingsnius link tobulėjimo, jaučiu atsakomybę prieš įmonę, siekti ir prisidėti prie rezultatų.</i>
Kompetencijos ugdomos programos metu	
T1	<i>Bendradarbiavimo, vadovavimo, savarankiškumo ir problemų sprendimo.</i>
T2	<i>Lyderystės, komandos ugdymo ir motyvacijos, pasitikėjimo komanda, kad galėtum juos vesti į priekį.</i>
T3	<i>Lyderystės kompetencijų, komandinis darbas, motyvacija, sprendimų priėmimas, bet viskas sueina į lyderystę.</i>
T4	<i>Įmonės pažinimas, psichologinis savęs pažinimas, projektų valdymo, vadovavimo kompetencijų, komandinio darbo.</i>
T5	<i>Lyderystės, vadovavimo, situacijų valdymo, procesų valdymo, atsakomybių prisiėmimas, įsitraukimas į įmonės veiklą, įkvėpimas, kitų motyvacija, projektų valdymo.</i>
Kompetencijos, kurias pavyko išsiugdyti talentų programos metu.	
T1	<i>Asmeniškai man, vadovavimo, personalo valdymo, projektų valdymo savybes.</i>
T2	<i>Profesionalumas, darbo etika, bendradarbiavimas su kitais, darbų, laiko planavimas, projektų valdymas, <...> tikslų formulavimas, lyderystė.</i>
T3	<i>Visos paaugo, vadovavimo kompetencijos, lengviau pasitikėti savimi ir priimti sprendimus, komandinio darbo, projektų valdymo.</i>
T4	<i>Žmonių tiologija, pažinimas, leido suprasti ir susidaryti nuomonę, koks norėčiau būti vadovas, projektų valdymo, kaip daryti ir kaip geriau nedaryti, streso valdymo ir komandinio darbo.</i>
T5	<i>Lyderystė, komandinis darbas, projektų valdymas, bendravimo įgūdžiai, strateginis mąstymas ir sprendimų priėmimas.</i>
Kompetencijų praktinis pritaikomumas.	
T1	<i>Dirbu su projektais, tad žinias panaudosiu visas praktikoje.</i>
T2	<i>Projektų valdymą galima pritaikyti rengiant nedidelius projektus skyriuje, komandinį darbą viską galima panaudoti praktikoje.</i>

T3	<i>Projektų valdymo pritaikymas praktikoje galimas per darbų pasiskirstymą, išmoku darbus paskirstyti ir nedaryti visko viena, komandinis darbas išmoko bendradarbiavimo su kitais skyriais.</i>
T4	<i>Strateginis mąstymas padeda planuoti į priekį, matyti bendrą vaizdą, darbų prioritizavimas.</i>
T5	<i>Iš lyderystės, komandinio darbo ir vadovavimo galima pritaikyti susikalbėjimą ir užduočių paskirstymo, darbo organizavimo, kaip paaiškinti, kaip motyvuoti, kaip įkvėpti.</i>
Talentų programos tobulinimo kryptys.	
T1	<i>Programa galėtų būti šiek tiek trumpesnė, bet labiau koncentruota, daugiau praktinių užduočių, teorijos panaudojimo kasdieniniame darbe, kartais teorija su praktika prasilenkia.</i>
T2	<i>Daugiau laiko, vadovų supratimo, kadangi mūsų darbų niekas nedarė, kol mes buvome mokymuose, per programą įvykdyti mokymai, o dabar jie dar tęsiasi, tad neaišku, kas juos turi daryti, projektų rolių nesuderinamumas, praleista projekto vadovo grandis, (projekto užsakovas, projekto vadovas ir vykdytojai), dėl to nesėkmingi projektai, komunikacijos problema, talentai sulaukia nemalonių replikų, kodėl jie yra talentai.</i>
T3	<i>Per mažai laiko darbo su projektais darbo metu, todėl darbas nusikelia ir po darbo valandų, projektų valdyje dalyvavo ne visi vadovai, bet manau, turėtų, arba vėliau prisijungdavo ir nežinodavo kas vyksta, taip blaško visa procesą.</i>
T4	<i>Neįgyvendinti projektai, vadovų kontrolės trūkumas, savaitės vidurys įtemptas laikas, geriau pirmadienis, didelis krūvis po mokymų, nuovargis.</i>
T5	<i>Daugiau darbo su vadovais, užduočių, grįžtamojo ryšio suteikimas ne tik geras, bet ir blogas, ne visi dalyvavo visuose projektuose, visi turi būti įsitraukę, mokytis per patirtį iš kitų projektų, komunikacijos problemos, mažesni ir greičiau įvykdomi projektai.</i>