



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Gabija Šarkytė

**TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ POVEIKIS TALENTŲ
ĮSITRAUKIMUI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Asta Savanevičienė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ POVEIKIS TALENTŲ
ĮSITRAUKIMUI

Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

(Parašas)

Gabija Šarkytė, MŽIV-6 gr.

2018 m. gegužės 14 d.

Vadovė

(Parašas)

Prof. dr. Asta Savanevičienė

2018 m. gegužės 14 d.

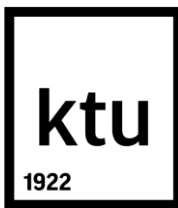
Recenzentas

(Parašas)

.....
(Pedagoginės pareigos, Vardas Pavardė)

2018 m. gegužės d.

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gabija Šarkytė

Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)

Baigiamojo magistro darbo „Talentų valdymo praktikų poveikis talentų įsitraukimui“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Gabijos Šarkytės**, baigiamasis magistro darbas tema „Talentų valdymo praktikų poveikis talentų įsitraukimui“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardas pavardė)

(parašas)

Gabija Šarkytė. The Impact of Talent Management Practices on Talent Engagement. Master's Final Thesis in Human Resource Management / Supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: talent, talent management, engagement, inclusive / exclusive approach

Kaunas, 2018. 67 p.

SUMMARY

Nowadays it is extremely difficult for organizations to retain talent due to the rapid growth of global economy and endless “war for talent“. The performance of the organizations is also going down when talented employees decide to leave the employer: decreased efficiency, knowledge loss, and increased cost of recruitment are just a few examples of potential detriment. However, in order to avoid these side effects, organizations may need to design and apply specific talent management practices that are focused on talent engagement, organization's values and long-term business strategy.

The design of the talent management practices starts with the careful consideration of *talent* definition as well as decision on the talent management form which is based on inclusive or exclusive approach. While exclusive approach focuses on differentiation of human capital based on performance and potential, inclusive approach states that all individuals have their own strengths, and organizations should build their success on them. The form and definition of *talent* need to align with unique business needs of every organization, and most importantly it needs to increase employee engagement, which is one of the main components of talent retention. Only fully engaged talents are willing to apply their talents and expertise to achieve individual and organizational goals. Nevertheless, there is not much research done on specific talent management practices that drive talent engagement, thus it is important to analyze the impact of talent management practices on talent engagement.

The aim of this paper is to develop a theoretical model for the impact of talent management practices on talent engagement. In order to develop and validate this model, there were conducted analysis of academic literature and two-part – qualitative and quantitative - empirical research. The results of the research confirmed that specific talent management practices explain 34% of the final talent engagement significance, thus model is valid for data. However, to ensure effective talent management practices and high talent engagement, organizations need to define *talent*, decide on the inclusive/exclusive talent approach, and align talent management strategy with the current and future business needs.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	5
Lentelių sąrašas	6
ĮVADAS.....	7
1. TALENTŲ ĮSITRAUKIMO PROBLEMINĖ ANALIZĖ	9
2. TALENTŲ ĮSITRAUKIMO IR TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ TEORINIAI ASPEKTAI .	12
2.1 Talentų samprata.....	12
2.1.1 Talentų sampratos genezė	13
2.1.2 Talentų tipologija	19
2.2 Talentų įsitraukimas	24
2.3 Talentų įsitraukimo didinimo praktikos	27
2.3.1 Inkluzyviniis ir ekskluzyviniis požiūris	29
2.3.2 Talentų valdymo praktikų ypatumai inkluzyviu ir ekskluzyviu požiūriu	31
2.4 Talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui teorinis modelis.....	40
3. TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ POVEIKIO TALENTŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO METODIKA.....	43
3.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai	43
3.2 Kokybinio tyrimo dizainas	44
3.3 Kiekybinio tyrimo dizainas	45
3.4 Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai	46
3.5 Kiekybinio tyrimo klausimyno tinkamumo pripažinimas.....	48
4. TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ POVEIKIO TALENTŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	50
4.1 Organizacijoje taikomų talentų valdymo praktikų analizė	50
4.2 Talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui analizės rezultatai.....	53
4.3 Talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui tyrimo rezultatų diskusija.....	60
IŠVADOS.....	63
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI	68

Paveikslų sąrašas

1 pav. Aukšto potencialo ir rezultatyvumo koreliacija (sudaryta pagal L. Downs, 2015; originalus šaltinis: High Potential Management Survey, Corporate Leadership Council, 2012)	18
2 pav. Talentų matrica („9-Box“) (sudaryta pagal Korn Ferry (2016) ir HayGroup (2009) bei B. ir B. Davies (2010)).	22
3 pav. Talentų įsitraukimo komponentai (sudaryta pagal „Towers Perrin-ISR“ atliktą talentų įsitraukimo tyrimą).	26
4 pav. Talentų valdymo perspektyvos (sudaryta pagal Iles, Chuai ir Preece, 2010 ir Swailes, 2014).	31
5 pav. Talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui teorinis modelis (sudaryta pagal B. ir B. Davies, 2010; Downs, 2015; Aguirre ir Hewlett, 2009; Campbell ir Smith, 2016; Meyers, 2016; Bolander, 2017).....	41
6 pav. Empirinio tyrimo organizavimo schema.....	44
7 pav. Talentų valdymo funkcijos organizacinė struktūra.....	47
8 pav. Galutinio kiekybinio tyrimo klausimyno tinkamumo pripažinimas	49
9 pav. Demografiniai kiekybinio tyrimo respondentų duomenys.....	53
10 pav. Talentų valdymo praktikų svarbos ir įgyvendinimo vidurkių palyginimas	54
11 pav. Talentų ugdymo praktikų vertinimas pagal skirtingus talentų tipus	55
12 pav. Karjeros valdymo praktikų vertinimas pagal skirtingus talentų tipus.....	56
13 pav. Talentų išlaikymo praktikų vertinimas pagal skirtingus talentų tipus	56
14 pav. Talentų įsitraukimo raiška.....	57

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Skirtingi talentų sampratos apibrėžimai mokslinėje literatūroje.....	13
2 lentelė. Talentų tipai pagal potencialo ir rezultatyvumo dimensijų bruožus (sudaryta pagal Williamson (2011))	20
3 lentelė. Teorinio modelio operacionalizavimo lentelė.....	42
4 lentelė. Talentų valdymo praktikos pagal vyraujančią talentų valdymo požiūrį.....	50
5 lentelė. Identifikuotos talentų valdymo praktikos.....	52
6 lentelė. Regresinės analizės tinkamumo rodikliai.....	58
7 lentelė. Dispersinės analizės rezultatai (ANOVA)	58
8 lentelė. Regresijos funkcijos koeficientai	59

IVADAS

Temos aktualumas:

Smarkiai plečiantis globaliai ekonomikai bei vystantis technologinei pažangai, organizacijoms darosi vis sunkiau ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti talentingiausius darbuotojus. 2008 m. ekonominė krizė turėjo įtakos smarkiam rinkos pokyčiui: iš stabilios bei prognozuojamos XX amžiui būdingos darbo rinkos pereita į dinamišką, nuolat besikeičiančią ir neprognozuojamą rinkos situaciją, būdingą XXI amžiui (PwC, 2009). Ryškūs darbuotojų demografijos pokyčiai ir su amžiumi susiję jų lūkesčiai kelia rimtą iššūkį organizacijoms, prisidedami prie globalių nūdienos tendencijų: žemėjančio darbuotojų įsitraukimo ir augančio tekamumo rodiklio, migracijos bei augančios konkurencijos (Beechler ir Woodward, 2009). Būtent dėl šių priežasčių, talentų įsitraukimo didinimas tapo būtinybe kiekvienai organizacijai, siekiančiai išsaugoti savo konkurencinį pranašumą rinkoje bei aukštus finansinius rodiklius (PwC, 2009).

Organizacijų veiklos rezultatai smarkiai prastėja, kai talentingi darbuotojai nusprendžia palikti įmones: prarandamos žinios, mažėja produktyvumas bei išauga naujų talentų pritraukimo kaštai. Siekiant išvengti šių šalutinių efektų, organizacijos turi taikyti tokias talentų valdymo praktikas, kurios ne tik būtų orientuotos į globalius rinkos iššūkius, tačiau taip pat derėtų su organizacijos vertybėmis, veiklos strategija ir ateities vizija (Leadership Academy, 2015). Vis dėlto, tik maža organizacijų dalis geba integruoti talentų valdymą į ilgalaikę verslo strategiją. Siekiant tai padaryti kuo efektyviau, pirmiausia reikia aiškiai apibrėžti, kas yra *talentas*. Pasirinkus netinkamą apibrėžtį, rizikuojama kurti ir taikyti neefektyvias talentų valdymo praktikas (Tansley, 2011). Tik įvertinus organizacijos poreikius bei tikslus siekiant išsaugoti konkurencinį pranašumą ir pagal tai apibrėžus, kurie talentai kuria didžiausią pridėtinę vertę, atsiranda pagrindas diferencijuoti talentų valdymo praktikas (Leadership Academy, 2015).

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, jog dauguma su talentų valdymo praktikomis susijusių tyrimų yra bendrinio pobūdžio. Literatūroje apie talentų valdymą sunku rasti apibrėžimų, sąvokų ar procesų, susijusių su talentų valdymo praktikų įtaka talentų įsitraukimui. Autoriai *Lewis ir Heckman* (2006), *Huang ir Tansley* (2012) diskutuoja apie talentų valdymo ir strateginio žmonių išteklių valdymo integracijos stoką, autoriai *Iles, Chuai, ir Preece* (2010) nagrinėja inkliuzyvinį ir ekskliuzyvinį požiūrius talentų valdymo kontekste. Taip pat dažnai analizuojamos talentų pritraukimo strategijos (Aberdeen Group, 2013; Berenson ir Smith, 2011), būtinybė ugdyti ateities lyderius (Bolden, 2010), talentų valdymas tarptautinėse organizacijose (Burbach ir Royle, 2010; Scullion, Collings ir Caligiuri, 2010) bei kompetencijų ugdymas (Sharma ir Bhatnagar, 2009).

Ši tema buvo pasirinkta dėl pakankamai mažo jos ištirtumo mokslinėje literatūroje bei kompleksinio požiūrio į talentų valdymo praktikų poveikį talentų įsitraukimui trūkumo. Nors

daugelyje tyrimų akcentuojama talentų įsitraukimo svarba, tyrimų apie tai, kokias talentų valdymo praktikas didina talentų įsitraukimą, rasti nepavyko. Atsižvelgiant į tai, formuojama tokia **mokslinė darbo problema: kokios talentų valdymo praktikos didina talentų įsitraukimą?**

Darbo tikslas: parengti talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelį.

Darbo objektas: talentų valdymo praktikų poveikis talentų įsitraukimui

Darbo dalykas: talentų valdymo praktikos

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti talentų sampratos diskursą.
2. Apibrėžti talentų įsitraukimą didinančias talentų valdymo praktikas, atsižvelgiant į inkliuzyvinį ir ekskliuzyvinį požiūrius.
3. Pateikti talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelį.
4. Empiriškai patikrinti parengtą talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelį.

Tyrimo metodai:

1. Siekiant išnagrinėti talentų sampratos apibrėžtį, talentų įsitraukimą didinančias talentų valdymo praktikas bei skirtingus talentų valdymo požiūrius, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir lyginimas. Šių metodų pagalba buvo įgyvendinti pirmi trys darbo uždaviniai.
2. Siekiant ištirti talentų valdymo praktikų poveikį talentų įsitraukimui tiriamoje organizacijoje, buvo taikoma mišrių metodų strategija, pagal kurią tyrimą sudarė dvi dalys: kokybinis tyrimas (interviu su talentų valdymo profesionalais) ir kiekybinis tyrimas (anketinė talentais identifikuotų darbuotojų apklausa). Ši strategija taip pat buvo paremta atvejo analizės forma bei fenomenologine rezultatų analize. Visų šių metodų pagalba buvo įgyvendintas paskutinis darbo uždavinys.

Pirmoje darbo dalyje buvo analizuojami moksliniai straipsniai, susiję su talentų įsitraukimu ir jų nutekėjimo rizikomis, siekiant pagrįsti suformuotą mokslinę darbo problemą.

Antroje darbo dalyje buvo apibrėžtas talentų sampratos diskursas, išnagrinėtos talentų įsitraukimą didinančios talentų valdymo praktikos inkliuzyvinio ir ekskliuzyvinio požiūriais bei parengtas teorinis talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelis.

Trečioje dalyje buvo pristatytas tyrimo tikslas, uždaviniai ir pagrįsta tyrimo metodika, kuria remiantis buvo patikrintas parengtas teorinis modelis.

Ketvirtoje darbo dalyje buvo pateikiami tyrimo rezultatai, jų interpretacija bei diskusija.

1. TALENTŲ ĮSITRAUKIMO PROBLEMINĖ ANALIZĖ

Šiandieninės organizacijos veikia po kriziniame 21 a. pasaulyje, kuriame ypač aktualu apsvarstyti iš naujo talentų valdymo strategijas bei praktikas (Dries, 2012), apimančias talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, ugdymą, karjeros valdymą bei išlaikymą. Įsitvirtinus naujam ekonominiam peizažui, kuriame vienintelis pastovus reiškinys yra pokyčiai, smarkiai išauga žmogiškojo kapitalo – *talentų* – reikšmė (Malik, 2017). Organizacijos, siekdamos augti ir klestėti greitai besikeičiančiose rinkos sąlygose, turi sutelkti savo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas taip, kad darbuotojų įsitraukimo didinimas taptų pamatine dedamąja, užtikrinančia organizacijos konkurencingumą dabar ir ateityje. Ypatingą reikšmę tai turi aukštą potencialą ir aukštus veiklos rezultatus demonstruojantiems darbuotojams – *talentams* – savaime laikomiems organizacijos konkurenciniu pranašumu (Lombardo ir Eichinger, 2003).

Darbuotojai gali palikti organizacijas dviem būdais: savo noru arba darbdavio iniciatyva. Vykstat struktūriniais pakeitimams ar nepateisinant darbdavio lūkesčių, organizacijos inicijuoja darbuotojo atleidimą. Sprendžiant iš žmonių išteklių konsultacijų įmonės „ACAS“ atlikto tyrimo, dažniausiai pasitaikančios priežastys, dėl kurių darbuotojai palieka įmones savo noru, yra šios: žemas pasitenkinimo darbu lygis, nepakankamos paaukštinimo ar karjeros galimybės, atlygis bei geresnės galimybės kitoje organizacijoje. Darbuotojų išėjimo priežasčių identifikavimas yra puikus informacijos šaltinis žmonių išteklių ir talentų valdymo profesionalams, kuriant bei taikant talentų valdymo praktikas (Bersin, 2013). Darbuotojams išeinant, organizacijos susiduria su šiomis pagrindinėmis problemomis: sumažėjusiu produktyvumu, prarastomis žiniomis, išaugusiais darbuotojų pritraukimo ir atrankų kaštais bei neigiamu poveikiu visai organizacinei kultūrai (ACAS, 2010).

Kai pradeda analizuoti, kodėl aukštą potencialą bei aukštus veiklos rezultatus demonstruojantys darbuotojai – *talentai* – palieka organizacijas, susiduriama su šiomis pagrindinėmis priežastimis: organizacijos kultūra, nepakankamu grįžtamoju ryšiu, pripažinimo trūkumu, nepakankamomis ugdymosi galimybėmis bei iššūkių trūkumu (Myatt, 2012). Nemažiau svarbu identifikuoti ir organizacijos stipriąsias puses – priežastis, kurios lemia talentingų darbuotojų norą likti organizacijoje. Analizuojant mokslinius tyrimus pastebima tendencija, jog didžiausią įtaką talentų norui likti organizacijoje turi karjeros galimybės, organizacinė kultūra, pasitenkinimas darbu, prestižas bei atlygio sistema, kurioje nematerialioji atlygio dalis yra bene svarbiausia (Hausnecht, 2009). Savo ruožtu, talentų išėjimo priežasčių bei organizacijos silpnųjų vietų identifikavimas yra puikus informacijos šaltinis talentų valdymo profesionalams bei organizacijų aukščiausio lygio vadovams, kuriant bei taikant talentų valdymo praktikas.

Vis dėlto, remtis vien tik talentų tekamumo rodikliu ir jo priežastimis nepakanka, norint išsiaiškinti, kokios talentų valdymo praktikos daro didžiausią įtaką talentų įsitraukimui. Ne ką svarbesnę

vietą užima talentų identifikavimo procesas, padedantis atpažinti tuos darbuotojus, kurie turi kritines kompetencijas, įgūdžius, gebėjimus ir patirtį bei kuria aukščiausią pridėtinę vertę organizacijoje bei tuos, kurie gali būti lengvai pakeičiami (Myatt, 2012). Siekiant tai padaryti kuo efektyviau, pirmiausia reikia aiškiai apibrėžti, kas organizacijoje yra laikoma *talentais*. Pasirinkus netinkamą apibrėžtį, rizikuojama kurti ir taikyti neefektyvias talentų valdymo praktikas (Tansley, 2011). Tolimesnį talentų identifikavimo procesą turi palaikyti organizacijos lyderiai, o šio proceso rezultatai turi palaikyti bendrą organizacijos veiklos strategiją (King, 2016). Vienos organizacijos renkasi diferencijuoti darbo jėgą taikant *ekskliuzyvinį* požiūrį, kuomet talentais laikomi tik tie darbuotojai, kurie pasižymi itin aukštu rezultatyvumu ir aukštu potencialu (Schuler ir kiti, 2011), kuomet kitos laikosi humaniško – *inkliuzyvinio* – požiūrio, pagal kurį talentais gali būti laikomi bene visi organizacijos darbuotojai (Iles, Chuai, ir Preece, 2010).

Pastaraisiais dešimtmečiais smarkiai išaugo ekskliuzyvinio požiūrio populiarumas, kuris iš pirmo žvilgsnio padeda organizacijoms tikslingai investuoti ir greitai sulaukti investicinės grąžos (Haigh, 2017). Investuodamos tik į aukštą potencialu ir aukštą rezultatyvumu pasižyminčius darbuotojus, kurių populiacija organizacijose dažnai siekia vos 5-10% visų darbuotojų skaičiaus (O'Boyle ir Aguinis, 2012), organizacijos rizikuoja pelnyti pranašumą trumpuoju laikotarpiu, bet susidurti su talentų trūkumu ilguoju laikotarpiu ar krizinėje situacijoje (Meyers, 2013). Vis dėlto, per pastaruosius kelerius metus mokslinėje literatūroje aptinkama vis daugiau informacijos apie inkliuzyvinį talentų valdymą bei jo naudas ilguoju laikotarpiu: kuomet ekskliuzyviniu požiūriu yra orientuojamasi į mažos imties, specifinės darbuotojų grupės talentus, inkliuzyvinis požiūris leidžia orientuotis į visos organizacijos žmogiškojo kapitalo stiprybes (Swales, 2014).

Mokslinių tyrimų praktika rodo, jog ne visos organizacijos atsižvelgia į talentų identifikavimo procesą kurdamos bei taikydamos talentų valdymo praktikas. Neretai net ir ekskliuzyviniu požiūriu besivadovaujančios organizacijos nediferencijuoja talentų valdymo praktikų. Dažnai talentų išlaikymo priemonės yra taikomos visiems be išimties įmonės ar padalinio darbuotojams, taip bene neturėdamos realios įtakos talentingų darbuotojų norui likti organizacijoje. (King, 2016). Tik įvertinus organizacijos poreikius bei tikslus dėl konkurencinio pranašumo išsaugojimo ir pagal tai apibrėžus, kurie talentai kuria didžiausią pridėtinę vertę, atsiranda pagrindas kurti ir taikyti talentų valdymo praktikas (Leadership Academy, 2015). Talentų skirstymas į skirtingus tipus taip pat reikalingas siekiant pasiruošti ateities rinkos pokyčiams. Anot 2013 metais publikuoto „KPMG International“ tyrimo apie didžiausias rizikas, susijusias su talentų netekėjimu, yra išskiriamos šios kategorijos:

- (1) *Gebejimų stoka* - organizacijos darbuotojų žinios ir įgūdžiai, kurių dėka gali būti įgyvendinami ne tik dabartiniai tikslai, bet ir ateities strategijos;
- (2) *Išaugę kaštai* - rizika, jog talentingi darbuotojai gali tapti per brangūs ateityje;

- (3) *Nepakankamas verslo poreikių tenkinimas* – talentų valdymo strategijos integravimas į organizacijos veiklos strategiją;
- (4) *Sumažėjęs produktyvumas* – rizika prarasti talentingiausius darbuotojus;
- (5) *Sumažėjęs darbuotojų įsitraukimo rodiklis* – rizika susidurti su mažėjančių darbuotojų įsitraukimo lygiu bei organizacijos nepakankamu dėmesiu organizacinės kultūros puoselėjimui.

Smarkiai plečiantis globaliai ekonomikai bei vystantis technologinei pažangai, organizacijoms darosi vis sunkiau išlaikyti talentingiausius darbuotojus. Anksčiau minėto tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei 3000 tyrimo respondentų sutinka, jog talentingų darbuotojų išlaikymas yra matomas kaip pagrindinis uždavinys visoms organizacijoms. Vis dėlto atliekant probleminę šio darbo analizę pastebima, jog talentų išlaikymas dažnoje organizacijoje yra orientuotas į trumpąjį laikotarpį, turint omenyje darbuotojų pakeitimą ir gebėjimų atotrūkio mažinimą siekiant įgyvendinti dabartinius organizacijos. Prognozuojama, jog per ateinančią dešimtmetį globalizacijos ir augančios ekonomikos dėka, talentų paklausa augs. Anot „Oxford Economics“ atlikto tyrimo (2012), per ateinančią dešimtmetį vakarų Europoje talentų poreikis augs 3,5% , kai tuo tarpu rytinėje Europoje – 10%. Labiausiai talentų paklausa didės Azijos šalių regione ir sieks daugiau nei 22%. Jungtinėse Amerikos Valstijose – kiek daugiau nei 6%, o Lotynų Amerikoje ir Afrikoje – apie 13%. Atsižvelgiant į šias prognozes galima daryti išvadą, jog visame pasaulyje greitu metu bus susiduriama su talentų trūkumo problema.

Siekiant išlikti konkurencingomis ir ateityje, organizacijos turi keisti savo požiūrį ir skirti didelį dėmesį talentų išlaikymui. Pirmiausia, organizacijos turi aiškiai apsibrėžti, kas jų organizaciniame kontekste turi būti laikoma *talentu* (Tansley, 2011). Siekiant išskirti organizacijoje esančių talentų tipus bei įvertinti organizacijos būklę, turi būti vykdomas talentų identifikavimo procesas, kurio dėka įvertinamas dabartinių gebėjimų ir ateities gebėjimų atotrūkis (King, 2016). Galiausiai talentų valdymo praktikos turi būti formuojamos atsižvelgiant į ateities organizacijos poreikius, tai yra įvertinant organizacijos ateities viziją (KPMG International, 2013) bei nepamirštant kaštų dedamosios: siekiant kuo efektyviau taikyti talentų valdymo praktikas, svarbu turėti duomenimis grindžiamą metodą, padedantį matuoti praktikų sėkmingumą (tekamumo rodiklio kitimą, darbuotojų įsitraukimo lygį, veiklos rezultatų augimą) (Oxford Economics, 2012).

Nagrinėti talentų valdymo praktikų poveikį talentų įsitraukimui pasirinkta dėl **pakankamai mažo ištirtumo mokslinėje literatūroje bei kompleksinio požiūrio į talentų valdymo praktikų poveikį talentų įsitraukimui trūkumo**. Nors daugelyje tyrimų akcentuojama talentų įsitraukimo svarba, tyrimų apie tai, kokias talentų valdymo praktikas taikyti siekiant didinti talentų įsitraukimą aptikti nepavyko. Atsižvelgiant į tai, formuojama tokia **mokslinė darbo problema: kokios talentų valdymo praktikos didina talentų įsitraukimą?**

2. TALENTŲ ĮSITRAUKIMO IR TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Nors pastaruoju metu atliekama daug tyrimų, susijusių su talentų valdymu plačiąja prasme, vis dėlto mokslininkai retai apibrėžia, kokia yra „talento“ samprata bei kokia šios sampratos reikšmė talentų valdymo praktikose. Kyla daugybė diskusijų, ką reiškia žodis „talentas“: ar tai žmogus / žmonės, ar žmonių ypatybės? Ar vartojame žodį „talentas“ siekdami nusakyti individo veiklos rezultatus, kompetenciją, įsipareigojimą ar potencialą? Ar „talentas“ – įgimtas ar ugdomas? (Tansley, 2007). Talentų apibrėžimas nėra lengva užduotis ypač todėl, jog yra keletas variantų, kuriuos galima naudoti apibrėžiant šią sampratą skirtingose organizacijose (Tansley, 2011). Remiantis šiuo požiūriu galima laikyti, jog *talentai* gali reikšti tai, ką kiekvienas verslo lyderis ar mokslininkas nori, priklausomai nuo individualių tikslų, poreikių ar pačios talentų konstrukto interpretacijos (Ulrich, 2011). Dėl painiavos ir konkretumo trūkumo talentų sampratos apibrėžtyje, organizacijos susiduria su sunkumais parenkant tikslinę auditoriją talentų valdymo praktikoms bei jas pritaikant (Gallardo-Gallardo, Dries ir González-Cruz, 2013). Toliau bus nagrinėjama talentų sampratos raida, talentų įsitraukimo konceptas bei talentų valdymo praktikos.

2.1 Talentų samprata

Autorius Fernandez-Araoz (2014) savo publikuotame straipsnyje aprašė keturias talentų eras žmonijos istorijoje bei *talento* sampratos raidą. Nuo pat žmogaus atsiradimo iki pramonės revoliucijos, labiausiai vertinamos buvo fizinės žmonių savybės: nuo piramidžių statymo iki kasmetinio derliaus nuėmimo, tuometiniai valdovai ir *darbdaviai* labiausiai vertino fizinę jėgą, ištvermę bei sveikatą. Svarbu paminėti, jog atpažinti ir įvertinti šiuos „talentus“ buvo pakankamai lengva. Antroji era, pasiekusi savo apogėjų 20-ame amžiuje, išsiskyrė tuo, jog itin svarbiu pradėtas laikyti darbuotojų išsilavinimas, intelektas, pasiekimai bei aukšti veiklos rezultatai. Šiuo laikotarpiu taip pat atsirado masinė gamyba, standartizuotas darbo vietas bei išvystyta švietimo infrastruktūra. Norėdami įvertinti antrosios eros talentus, darbdaviai pradėjo kvieisti darbuotojus į pokalbius bei rinkti rekomendacijas. Smarkiai vystantis kompiuterinėms technologijoms bei atsiradus internetui, 8-ajame dešimtmetyje prasidėjo trečioji talentų era. Šioje eroje pradėtos vertinti darbuotojų kompetencijos: gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, komunikaciniai įgūdžiai, lyderystė, sprendimų priėmimas bei kitos. Sparčiai augant tarptautinėms įmonėms bei vystantis technologijoms, išaugo paklausa tų darbuotojų, kurie pasižymi išskirtiniu kompetencijų rinkiniu. Šiomis dienomis gyvename ketvirtojoje talentų eroje, kurioje svarbiausiu yra laikomas žmonių potencialas. Esant nenuspėjamoms verslo pasaulio sąlygoms bei vykstant nuolatiniams pokyčiams, šių dienų talentai turi būti itin lankstūs, greitai mokytis ir sėkmingai taikyti savo patirtį naujose situacijose. Anot straipsnio autoriaus Fernandez-Araoz, šių dienų talentams

neužtenka pasižymėti tinkamais įgūdžiais ar kompetencijomis – jie turi turėti ambicijų ir potencialo nuolat save tobulinti bei ugdytis naujas kompetencijas. Taigi, keičiantis kontekstui, darosi vis sunkiau apibrėžti *talento* sampratą: kadaise *talentu* laikyti fiziniai žmonių gebėjimai šiomis dienomis nėra prilyginami emociniam intelektui, įgūdžiams ar įgytai patirčiai. Labiausiai talentų samprata keitėsi 20-ojo a. antroje pusėje, kuomet taip pat sparčiai keitėsi ir darbo rinka bei vystėsi technologijos.

2.1.1 Talentų sampratos genezė

Akademinėje žmonių išteklių vadybos literatūroje galima aptikti daugybę skirtingų *talentu* sampratos apibrėžimų. Mokslininkai Gallardo, Dries ir González-Cruz (2013) sudarė skirtingų talentų sampratos apibrėžimų lentelę (1 lentelė), pagal kurią galima matyti talentų sampratos raidą bei išskirti vyraujančias tendencijas. Sudaryta lentelė buvo papildyta apibrėžimais iš vėlesnių publikacijų. Nagrinėjant apibrėžimus galima pastebėti, jog daugumoje dominuoja išskirtiniai gebėjimai, įgūdžiai, kompetencijos, greitas mokymasis, pajėgumai – **potencialas**; bei aukštų rezultatų siekis ir demonstravimas – **rezultatyvumas**.

1 lentelė. Skirtingi talentų sampratos apibrėžimai mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Gagné (2000)	„<...> aukščiausias sistemingai išvystytų gebėjimų ar įgūdžių meistriškumas“ (67 psl.)
Williams (2000)	„<...> apibūdina tuos individus, kurie atitinka vieną ar kelis teiginius: demonstruoja išskirtinius gebėjimus ir pasiekimus; pasižymi didele kompetencija; lengvai prisitaiko prie pokyčių; geba mokytis iš praktinių situacijų ir iškart pritaikyti įgytas žinias kitose praktinėse situacijose, t.y. turi aukštą potencialą“
Buckingham ir Vosburgh, (2001)	„Talentas – tai pasikartojančių asmenybės suvokimo, jausmų, ir elgsenos modelis bei efektyvus jo taikymas praktikoje.“ (21 psl.)
Jericó (2001)	„Specialisto ar specialistų grupės, kuri pasiekia aukštų rezultatų tam tikroje aplinkoje ar organizacijoje, pajėgumai.“ (428 psl.)
Michaels (2001)	„<...> asmens gebėjimų suma: duotybės, įgūdžiai, žinios, patirtis, intelektas, kritinis mąstymas, požiūris, charakteris bei užsispyrimas. Taip pat apima asmens gebėjimą mokytis ir augti.“ (12 psl.)
Lewis ir Heckman (2006)	„<...> iš esmės tai yra žodžio „žmonės“ eufemizmas (141 psl.)
Tansley, Harris, Stewart ir Turner (2006)	„Talentas - tai darbuotojų įgūdžių, žinių, kognityvinių gebėjimų ir potencialo dermė. Taip pat svarbios darbuotojų vertybės ir nuostatos darbo atžvilgiu.“ (2 psl.)
Stahl (2007)	„<...> dažniau tai yra tam tikra darbuotojų grupė nei visa darbo jėga, išsiskirianti aukštais veiklos rezultatais ir pajėgumais.“ (4 psl.)
Tansley (2007)	„Talentai – tai tie individai, kurie turi įtakos organizacijos rezultatams savo tiesioginiu darbu (šiandien) ar demonstruojant aukštą potencialą (ilguoju periodu).“ (8 psl.)
Ulrich (2007)	„Talentas – tai kompetencija (gebėjimas atlikti darbą), įsipareigojimas (noras atlikti darbą) bei asmeninis indėlis (prasmės ir tikslo atradimas).“ (3 psl.)

Cheese, Thomas ir Craig (2008)	„Iš esmės, talentas – tai patirtis, žinios, įgūdžiai ir elgsena. Visa, ką žmogus turi ir pritaiko kasdieniame darbe.“ (46 psl.)
González-Cruz (2009)	„Kompetencijų derinys, kurias tinkamai ugdant ir taikant, individai gali pasiekti itin aukštų rezultatų.“ (22 psl.)
Silzer ir Dowell (2010)	„<...> tam tikrais atvejais „talentais“ gali būti laikomi visi darbuotojai.“ (14 psl.) „Grupėse „talentu“ gali būti laikoma tam tikra žmonių dalis, kurie turi išskirtinius gebėjimus bei neprikaištingus techninius įgūdžius, kompetenciją ar aukštą potencialą. Tam tikrais atvejais „talentais“ gali būti laikomi visi darbuotojai.“ (13-14 psl.)
Silzer ir Dowell (2010)	„Individo įgūdžiai ir gebėjimai (talentai) bei kuo asmuo gali prisidėti prie organizacijos rezultatų (pajėgumai).“ (14 psl.)
Bethke-Langenegger (2012)	„<...> mes suprantame talentą kaip vieną iš tų darbuotojų, kuris per savo kvalifikaciją, žinias, kompetenciją ir charakterį užtikrina įmonės konkurencingumą ir ateitį. Tai gali būti lyderis (vadovas) ar specialistas, pasižymintis troškimu mokytis ir rezultatų siekimu.“ (3 psl.)
Ulrich ir Smallwood (2012)	„Talentas = kompetencija (žinios, įgūdžiai, vertybės, tinkamas laikas, tinkama vieta) * įsipareigojimas (noras atlikti darbą) * asmeninis indėlis (prasmė ir tikslas)“ (60 psl.)
Thunnissen ir Van Arensbergen (2015)	„<...> anot inkluzyvinio požiūrio, talentais laikomi visi darbuotojai; ekskliuzyviu požiūriu – talentais gali būti laikoma tik tam tikra darbuotojų dalis“ (183 psl.)
Tlaiss ir kiti (2017)	„Talentas – tai vienas vertingiausių ginklų organizacijos arsenale; dauguma verslo konsultantų sutinka, jog talentai yra organizacijos turtas, galintis greičiausiai padėti apsaugoti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą.“

Aukšti darbuotojų veiklos rezultatai ar darbo našumas – **rezultatyvumas** – yra bene svarbiausias organizacijų konkurencingumo rodiklis, plačiai aprašomas mokslinėje literatūroje, žmonių išteklių valdymo kontekste, bei išskiriamas kaip viena pagrindinių talentų identifikavimo dimensijų (Waal ir Oudshoorn, 2007). Rezultatyvūs darbuotojai organizacijose yra greitai pastebi ir vertinami: jie nuolat viršija lūkesčius bei svariai prisideda prie sudėtingų projektų įgyvendinimo (Dries, 2013). Darbuotojų rezultatyvumas yra pastebimas iškart ir vertinamas dabarties kontekste. Nors šio tipo darbuotojai supranta savo reikšmę ir vertę organizacijai bei yra sėkmingi, jie nebūtinai gali turėti norų siekti aukštesnių pozicijų ar įgyti didesnes atsakomybes – rezultatyvūs darbuotojai gali neturėti potencialo (Gagne, 2011).

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama keletas konceptų, apibrėžiančių aukštą darbo našumą – rezultatyvumą - demonstruojančius darbuotojus. Anot autorių Williams ir Anderson (1991), puikūs darbuotojai pasižymi aukštais veiklos rezultatais ne tik savo pareigų ribose („in-role“, anglų k.), bet ir už jų („extra-role“, anglų k.). Rezultatyvumas pareigų ribose yra suprantamas kaip įprastas darbo našumo matas, siejamas su darbuotojo funkcijomis ir atsakomybėmis. Tuo tarpu darbuotojų rezultatyvumas už jų funkcijų ribų pasireiškia kaip nustatytų tikslų ir lūkesčių viršijimas, iniciatyvumas, aukštas įsitraukimas bei įtaka ne tik tiesioginiam darbui, tačiau ir visai organizacijai. Pastarojo tipo

darbuotojai demonstruoja *organizacinio pilietiškumo elgseną*, kuri apibrėžiama kaip elgesys, kuris nėra būtinas pagal tiesiogines darbuotojo pareigas, tačiau yra puoselėjamas paties ir tik paties darbuotojo iniciatyva bei nėra įtraukiamas į veiklos valdymo ir atlygio sistemas (MacKenzie, 1991).

Autoriaus Call (2015) rezultatyvumo konceptas yra orientuotas į atskirą talentų tipą – „žvaigždes“ („Stars“). Šio tipo darbuotojai pasižymi ilgalaikiu ir išskirtiniu darbo našumu bei rezultatais, turi aukštą socialinį intelektą bei pripažinimą. Šiuo požiūriu „žvaigždės“ yra panašios į aukštą potencialą turinčius darbuotojus, gebančius įgyvendinti pokyčius, kilti karjeros laiptais bei dirbti produktyviau ir efektyviau nei dauguma organizacijos darbuotojų. Apibendrinant galima pasakyti, jog šis rezultatyvumo konceptas apibrėžia talentus, siekiančius pagerinti visos organizacijos veiklą.

Siekiant įvertinti darbuotojų rezultatyvumą, organizacijos gali rinkti iš pakankamai didelės įvairovės kriterijų bei pagal juos sudarytų įrankių (Downs, 2015). Dažniausiai rezultatyvumo vertinimas yra integruotas į darbuotojų veiklos valdymo procesą, kuomet vadovų atsakomybė yra įvertinti jiems pavaldžių darbuotojų veiklos rezultatus. Žemiau pateikiama darbuotojų rezultatų vertinimo skalė, sudaryta pagal Korn Ferry (2016):

- (1) **žemi veiklos rezultatai:** dalinai ar visai nepasiekti individualūs tikslai; itin žemas darbo našumas ir nepateisinti lūkesčiai; darbuotojui turi būti suteikiamas grįžtamasis ryšis bei susitariama, kokių veiksmų bus imtasi siekiant pagerinti veiklos rezultatus;
- (2) **vidutiniai veiklos rezultatai:** darbuotojo veiklos rezultatai pateisina lūkesčius, individualūs tikslai pasiekti ir įgyvendinti kaip ir tikėtasi.
- (3) **aukšti veiklos rezultatai:** darbuotojo veiklos rezultatai yra puikūs ir gerokai pranoksta lūkesčius; greičiau nei numatyta įgyvendinti individualūs tikslai.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog darbuotojo veiklos rezultatų vertinimas yra smarkiai susijęs su darbuotojui iškeltų tikslų įgyvendinimu bei dabarties laiku – rezultatyvumo vertinimas yra orientuotas į dabarties (ar praeities) laiką, tačiau neturi ateities – potencialo – vertinimo dedamosios.

Daugelyje organizacijų talentais yra laikomi būtent tie darbuotojai, kurie išsiskiria asmeniniais gebėjimais bei demonstruoja ne tik aukštus asmeninius rezultatus, tačiau taip turi įtakos visai organizacijos ar skyriaus veiklai (Thunnissen, Arensbergen, 2015). Ši gebėjimų ir rezultatyvumo sąveika parodo, jog aukšti veiklos rezultatai savaime nėra talentas, o greičiau turi būti laikomi darbuotojų meistriškumo, išskirtinių gebėjimų ar įdirbio pasekme (Gagne, 2011). Autoriai Beechler ir Woodward (2009) papildė talentų rezultatyvumo dilemą sakydami, jog „talentai – tai organizacijos elitas, aukštos kvalifikacijos darbuotojai, galintys susidoroti su ypač sudėtingomis užduotimis ir tuo pačiu būti sudėtingos asmenybės“ (274 psl.). Taigi, *rezultatyvumas* – tai kintanti ir nuo aplinkybių priklausanti talentų charakteristika, pasireiškianti reikiamų žinių ir įgūdžių pritaikymu darbo užduočių kontekste bei aukštų rezultatų siekimu. Nors rezultatyvumą, kaip talentų charakteristiką, yra pakankamai lengva

identifikuoti, vis dėlto tai yra sunkiai prognozuojama dedamoji, smarkiai priklausanti nuo darbuotojų motyvavimo ir požiūrio į talentų valdymą.

Aukštą potencialą turintys darbuotojai, priešingai nei rezultatyvūs darbuotojai, nebūtinai pasižymi išskirtiniais techniniais gebėjimais, tačiau turi potencialo turėti įtakos ir galios organizacijoje ateityje (Malik, 2017). Kiekviena didelė bei daugelis mažų ir vidutinių organizacijų turi darbuotojus, kurie formaliu ar neformaliu būdu yra identifikuojami kaip ateities lyderiai (Peters ir Smith, 1996). Pastarieji *įpėdiniai* paprastai apibūdinami kaip talentai, gebantys greitai prisitaikyti prie pokyčių ir neapibrėžtumo bei nuolat siekiantys didesnių atsakomybių.

Sąvoka „*potencialas*“ yra apibrėžiama kaip tinkamų savybių (vidinės motyvacijos, patirties, įgūdžių) turėjimas bei galimybė pritaikyti jas ateityje, užimant aukštesnę poziciją organizacijoje (Ulrich, 2007). Darbuotojų potencialu dar gali būti vadinamas gebėjimas greitai mokytis (angl. *learning agility*), kuris ir yra apibrėžiamas kaip „individo noras ir gebėjimas mokytis iš patirties; bei sėkmingas įgytos patirties pritaikymas naujose situacijose“ (Korn Ferry, 2016). Vis dėlto, ne visų talentų potencialas yra vienodas. Dažniausiai sutinkamas darbuotojų potencialo diferencijavimas yra paremtas 3 lygiais pagal potencialo atsiskleidimą:

- (1) **žemą potencialą** turintys darbuotojai, pasižymi kaip funkciniai / techniniai savo srities profesionalai; jie sunkiai prisitaiko prie pokyčių bei neturi siekio užimti lyderiaujančias pozicijas (Korn Ferry, 2016);
- (2) **vidutinį potencialą** turintys darbuotojai yra plačių pažiūrų ir gebantys prisitaikyti prie pokyčių; jie yra vertinami kaip specialistai, gerai išmanantys kelias sritis (Korn Ferry, 2016);
- (3) **aukštą potencialą** turintys darbuotojai pasižymi kaip plataus mąstymo, greitai besimokantys individai, kurie gali būti paaukštinami tiek savo srityje, tiek už jo ribų; jie ne tik lengvai prisitaiko prie pokyčių, bet ir lengvai juos įgyvendina (Downs, 2015).

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog potencialas yra orientuotas į būsimas individo galimybes, o ne į dabartinius veiklos rezultatus.

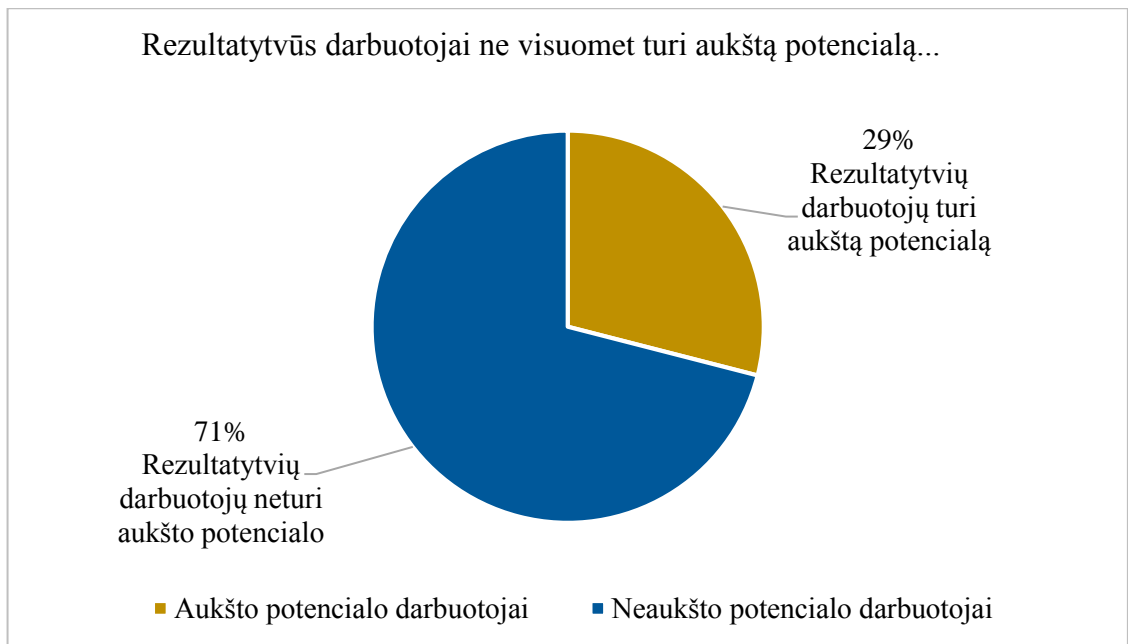
Autorius Gritzmacher (1989) išskyrė devynias pagrindines aukštą potencialą turinčių darbuotojų charakteristikas:

- (1) *Unikalus darbinės veiklos suvokimas*. Aukštą potencialą turintys darbuotojai savo kasdienę veiklą vertina kaip indėlį į tolimesnę karjerą, o ne tiesiog eilinį darbą. Taip pat jie jaučiasi aktyviai prisidedantys prie gerėjančių organizacijos rezultatų.
- (2) *Platus mąstymas*. Dažnai šio tipo darbuotojai siekia platesnio suvokimo ir geba atpažinti simbolius bei jų įtaką organizaciniams reiškiniams.
- (3) *Laiko sąmoningumas*. Noras pasiekti kuo daugiau per kuo trumpesnę laiką; noras pasiekus tikslą išsikelti dar vieną.

- (4) *Nepriklausomybė*. Kūrybiškumas bei identifikuoti aiškūs asmeniniai tikslai.
- (5) *Aukštas įsitraukimas*. Šio tipo darbuotojai įsitikinę, jog be jų organizacijos rezultatai gali pradėti mažėti, todėl jie daro viską, kad jų indėlis būtų reikšmingas.
- (6) *Aukštas energijos lygis*. Gebėjimas susidoroti su didelės apimties, kompleksiškomis užduotimis bei aukšto energijos lygio ir teigiamo nusiteikimo palaikymas.
- (7) *Įvairovės poreikis*. Aukštą potencialą turintys darbuotojai turi naujų iššūkių bei išbandymų poreikį, taip pat jiems patinka dinamiška aplinka ir pokyčiai. Šio tipo darbuotojai gali ne tik lengvai prisitaikyti prie pokyčių, bet ir įgyvendinti juos. Vis dėlto, jie dažnai tampa nekantrūs kitų atžvilgiu.
- (8) *Komandinis darbas*. Aiškiai išreikštas komandinio darbo poreikis bei lyderio vaidmens užėmimas. Aukštą potencialą turintys darbuotojai net ir nebūdami vadovais, gali užimti lyderio vaidmenį komandoje.
- (9) *Nuolatinis tobulėjimas*. Šie darbuotojai nuolat siekia tobulinti savo žinias ar įgūdžius, nepriklausomai nuo to, į kokią veiklą yra įsitraukę.

Anot Downs (2015), aukštą potencialą turintys darbuotojai taip pat gali būti efektyvūs neapibrėžtose, sudėtingose situacijose ir yra linkę prisiimti riziką net su galimomis pasekmėmis; jie yra geri vadovai ir savo noru siekia vadovaujančių pozicijų. Vis dėlto, organizacijoms yra be galo sunku identifikuoti darbuotojų potencialą dėl dviejų pagrindinių priežasčių. Visų pirma, lengviau ir greičiau pastebimas yra darbuotojų rezultatyvumas, taip nustelbdamas aukšto potencialo požymius – greitą mokymąsi bei pokyčių valdymą (Peter ir Smith, 1996). Visų antra, organizacijos nėra aiškiai apibrėžusios, kas yra talentas ir kokios darbuotojų savybės patenka po šiuo apibrėžimu, todėl vadovai tiksliai nežino, kokiais kriterijais jie turi remtis vertinant darbuotojų potencialą ar identifikuojant talentus (Dries, 2012). Būtent todėl dauguma vadovų sutelkia dėmesį į darbuotojų rezultatyvumą, o ne potencialą ir ateities galimybes.

Svarbu pažymėti, jog aukštus veiklos rezultatus demonstruojantys darbuotojai nebūtinai turi aukštą potencialą, nors aukštą potencialą turintys darbuotojai dažnai būna itin rezultatyvūs (1 pav.). Organizacijos neretai daro klaidą, į aukštas, vadovaujančias pozicijas paaukštindamos tuos darbuotojus, kurie pasižymi aukštu darbo našumu bei išskirtiniais veiklos rezultatais, o ne aukštu potencialu (Downs, 2015). Tai gali padaryti žalos tiek organizacijai, tiek rezultatyviam darbuotojui: aukštas darbuotojo našumas nėra patikimas rodiklis vertinant individo lyderystės kompetencijas bei tinkamumą vadovaujančiai pozicijai, todėl atsiranda rizika, jog savo srities profesionalas nepateisinęs lūkesčių vadovaujančioje pozicijoje paliks organizaciją.



1 pav. Aukšto potencialo ir rezultatyvumo koreliacija (sudaryta pagal L. Downs, 2015; originalus šaltinis: High Potential Management Survey, Corporate Leadership Council, 2012)

Siekiant identifikuoti aukštą potencialą turinčius darbuotojus - talentus, organizacijos gali rinktis iš skirtingų įrankių, bei naudoti įvairius talentų duomenis. Tik nedaugelyje organizacijų potencialo vertinimas yra įtrauktas į veiklos valdymo procesą, dažniau sutinkama praktika vertinti darbuotojų potencialą talentų valdymo procesuose – talentų peržiūroje, pavadavimo planavime bei kituose. Svarbu, kad šis potencialo vertinimo procesas vyktų sistemingai ir turėtų aiškiai apibrėžtus kriterijus. Priešingu atveju vertinimo procesas gali tapti subjektyvus ir remtis favoritizmu (favoritų skyrimu į aukštesnes pozicijas).

Apibendrinant talentų sampratos diskursą galima daryti išvadą, jog žodis *talentas dažniausiai yra apibrėžiamas kaip individas, pasižymintis aukštais veiklos rezultatais ir aukštu potencialu*. Taip pat talentams būdingas greitas mokymasis, aukštas įsitraukimas, ryšio tarp individualių ir organizacinių tikslų suvokimas bei nuolatinis siekis didinti savo įtaką organizacijoje. Talentai išsiskiria visų darbuotojų kontekste ir yra laikomi organizacijos turtu, atsakingu už aukštos pridėtinės vertės kūrimą bei konkurencinio pranašumo išsaugojimą. Kadangi pagrindinės talentus identifikuojančios charakteristikos – aukštas potencialas ir aukšti veiklos rezultatai – yra bendrinio pobūdžio, organizacijos taip pat turėtų identifiкуoti konkrečius kriterijus talentams, siekdamos kurti ir taikyti efektyvias talentų valdymo praktikas.

2.1.2 Talentų tipologija

Darbuotojų skirstymas į *talentus* ir *ne talentus* yra pirmas organizacijų žingsnis, siekiant diferencijuoti žmogiškąjį kapitalą. Vis dėlto, ne visos organizacijos renkasi taikyti šį *ekskliuzyvinį* požiūrį skirstant savo darbuotojus į „A-tipo žaidėjus“ ir „B-tipo žaidėjus“: kai kurios organizacijos taiko *inkliuzyvinį* požiūrį, pagal kurį visas žmogiškasis kapitalas yra laikomas talentingu (King, 2016). Toliau šiame darbe bus nagrinėjamos *inkliuzyvinės* ir *ekskliuzyvinės* talentų valdymo praktikos 2.3.1 dalyje, tačiau prieš tai svarbu išsiaiškinti, kokios talentų identifikavimo praktikos yra taikomos, siekiant suskirstyti talentus į skirtingus tipus.

Darbo jėgos diferencijavimas turi turėti aiškiai apibrėžtus kriterijus, galinčius varijuoti priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, dydžio, strategijos, žmonių išteklių valdymo praktikų ar industrijos (Collings ir Mellahi, 2009). Talentų identifikavimo procesas ir rezultatai padeda įvertinti dabartinio žmogiškojo kapitalo stipriąsias pusės – konkurencinį pranašumą – bei kompetencijų, žinių ir įgūdžių poreikį, siekiant išsaugoti konkurencinį pranašumą ateityje (Fernandez-Araoz, 2014). Dažniausiai mokslinėje literatūroje yra išskiriami šie įrankiai ir praktikos, leidžiančios identifiкуoti talentus:

- Veiklos valdymo procesas;
- Individualūs ugdymosi planai;
- Karjeros planai;
- Talentų peržiūros;
- Pavdavimo planavimas.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, jog sėkmingam talentų identifikavimo procesui yra itin svarbus tiesioginio vadovo vaidmuo, nes būtent nuo jo vertinimo priklauso, ar darbuotojas bus traktuojamas kaip talentas ar ne. Taip pat svarbu, kokios politikos organizacijos laikosi pasibaigus talentų identifikavimo procesui: vienos organizacijos laikosi skaidrumo ir atvirai komunikuoja

darbuotojams apie jų įvertinimą, kuomet kitos laiko šiuos duomenis konfidencialiais ir apie tai su darbuotojais nekomunikuoja (King, 2016). Nors pastaroji praktika sulaukia vis daugiau kritikos dėl galimo subjektyvumo, favoritizmo ar procesinės neteisybės (Swales, 2014), tik trečdalis organizacijų skaidriai komunikuoja savo darbuotojams apie talentų identifikavimo rezultatus (Dries, 2013).

Autorius Björkman (2013) atliko tyrimą, nagrinėjantį talentų identifikavimo poveikį darbuotojų įsitraukimui, darbo našumui, ugdymuisi bei tikslų įgyvendinimui. Tyrimo rezultatai parodė, jog yra didžiulis skirtumas tarp tų, kuriems yra pasakoma, jog jie *yra talentai*; ir tų, kuriems pasakoma, jog jie *nėra talentai* ar tų, kurie nežino. Informuotieji *talentai*, lyginant su tais, kurie nėra laikoma *talentais*, yra linkę į aukštesnį įsitraukimą, didesnę darbo našumą bei nuolatinį tobulėjimą ir ugdymąsi. Panaši tendencija pastebima ir lyginant *talentus* su tais, kurie nežino savo statuso: identifikuotieji talentai yra linkę labiau save sieti su anksčiau minėtais rezultatais. Vis dėlto, lyginant šias dvi respondentų grupes pastebimas panašumas, jog nepriklausomai nuo statuso žinojimo (talentas ar ne), abi grupės yra vienodai linkusios į nutekėjimo riziką. Tyrimo iniciatoriai daro prielaidą, jog talentų informavimas gali turėti teigiamą poveikį ir suveikti kaip motyvacinis faktorius svarstant palikti organizaciją ar ne. Taip pat labai svarbų vaidmenį atlieka komunikacija ir vadovų gebėjimas motyvuoti darbuotojus. Lyginant tuose, kurie nežino ar yra *talentai* ir tuos, kurie žino, jog nėra *talentai*, pastebima, jog *ne talentų* informavimas turi neigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui, motyvacijai bei prasmės suvokimui. Taigi, talentų informavimas yra laikomas motyvuojančiu faktoriumi tuomet, kai darbuotojams yra komunikuojama, jog jie yra talentai; priešingu atveju komunikacija gali turėti neigiamų pasekmių individualiems darbuotojų veiklos rezultatams. Svarbu paminėti, jog tik labai brandžios ir ilgametę patirtį talentų valdyje turinčios organizacijos geba efektyviai komunikuoti savo darbuotojams talentų informaciją (Dries, 2013).

Moksliniai tyrimai parodė, jog nepriklausomai nuo organizacijos veiklos ar dydžio, talentai į skirtingus tipus gali būti skirstomi, atsižvelgiant į dvi pagrindines dimensijas: rezultatyvumą ir potencialą (Björkman, 2013). Priklausomai nuo kiekvienos dimensijos lygio bei tarpusavio koreliacijos, galima identifikuoti skirtingus talentų tipus, pasižyminčius skirtingais bruožais bei polinkiais. Tapo įprasta, jog siekiant diferencijuoti talentus, naudojama talentų matrica, dažniausiai susidedanti iš 4, 6 ar 9 langelių (Stadler, 2011). Nepriklausomai nuo matricos dydžio, ji leidžia įvertinti talentų pasiskirstymą tam tikrame organizaciniame lygyje ar grupėje (Hatun, 2010). Žemiau pateiktoje lentelėje išskiriami talentų tipai pagal autorių Williamson (2011), atsižvelgiant į potencialo ir rezultatyvumo dimensijų bruožus (2 lentelė).

2 lentelė. Talentų tipai pagal potencialo ir rezultatyvumo dimensijų bruožus (sudaryta pagal Williamson (2011))

Aukšti veiklos rezultatai	C tipo žaidėjai	A tipo žaidėjai
	Nuolat viršija lūkesčius; demonstruoja puikius rezultatus; stinga įgūdžių ir	

Žemi veiklos rezultatai	kompetencijas siekti aukštesnių, plataus profilio pozicijų.	Nuolat viršija lūkesčius; demonstruoja puikius rezultatus; top kandidatas į aukštesnes, plataus profilio pozicijas.
	D tipo žaidėjai Nuolat nepateisina lūkesčių; demonstruoja prastus rezultatus; stinga įgūdžių ir kompetencijos siekti aukštesnių pozicijų.	B tipo žaidėjai Demonstruoja vidutinius veiklos rezultatus; ne visuomet pateisina lūkesčius; pagerinus veiklos rezultatus gali būti paaukštinamas į aukštesnes pozicijas.
	Žemas potencialas	Aukštas potencialas

Remiantis pateiktu bruožų apibendrinimu, galima diferencijuoti žmogiškąjį kapitalą į:

- Talentus
 - „A tipo žaidėjus“: aukštas potencialas ir aukšti veiklos rezultatai;
 - „B tipo žaidėjus“: aukštas potencialas ir žemi veiklos rezultatai;
- Ne talentus
 - „C tipo žaidėjus“: žemas potencialas ir aukšti veiklos rezultatai;
 - „D tipo žaidėjus“: žemas potencialas ir žemi veiklos rezultatai.

Kadangi potencialas yra sunkiau identifikuojama ir labiau kompleksiška dimensija nei rezultatyvumas, ji tampa kertine identifikuojant, ar darbuotojas gali būti laikomas talentu (Stadler, 2011); ir jei taip – kokiam konkrečiam tipui turėtų būti priskirtas (Downs, 2015). Kuomet „A tipo žaidėjai“ ir „B tipo žaidėjai“ geba ugdytis, priimti grįžtamąjį ryšį ir prisitaikyti prie kintančių aplinkybių, „C tipo žaidėjai“ ir „D tipo žaidėjai“ stinga potencialo ugdymuisi, yra mažiau lankstūs bei imlūs pokyčiams (Williamson, 2011). Autorius Michaels ir kiti (2009) akcentuoja ne tik darbuotojų diferencijavimo poreikį, bet taip pat ir veiksmus, nukreiptus į skirtingus darbuotojų tipus: investuoti į „A žaidėjus“; ugdyti „B žaidėjus“; pagerinti „C žaidėjų“ rezultatus arba panaikinti juos iš kritinių pozicijų; atleisti „D žaidėjus“.

Anot autorių Davies (2010), potencialas neturėtų būti vertinamas kaip lemiamas rodiklis talentų identifikavime, nes pagal sukuriama pridėtinę vertę organizacijai trumpuoju laikotarpiu ar krizinėje situacijoje, labiau pasižymi tie darbuotojai, kurie demonstruoja aukštus rezultatus ir žemą potencialą nei atvirkščiai. Būtent todėl daugelis autorių (HayGroup (2008), Ross (2013), Sart (2014) Downs (2015), Korn Ferry (2016), Malik (2017)) rekomenduoja naudoti McKinsey matricos modelį, padedantį detaliau diferencijuoti talentų tipus. Žemiau esančiame paveikslėlyje pateikiamas devynių langelių talentų matricos pavyzdys, sudarytas pagal Korn Ferry (2016) ir HayGroup (2009) bei B. ir B. Davies (2010) (2 pav.).

Rezultatyvumas	Aukštas	<p>A3 – Savo srities profesionalai Apdovanoti, atpažinti ir įtraukti, kad palaikytų įgūdžių tobulinimąsi. Įtraukti į mokymus ir kitų mokymą taip dalinantis organizacinėmis žiniomis. Tęsti iššūkių suteikimą. <i>Palaikyti</i></p>	<p>A2 – Dabartinės žvaigždės Apdovanoti, atpažinti ir įtraukti. Veiklos rezultatus gerinti per vis sudėtingesnes, didesnio matomumo užduotis. Siekti paaukštinimo ir matomumo. <i>Išbandyti</i></p>	<p>A1 – Nuolatinės žvaigždės Apdovanoti, atpažinti ir įtraukti. Siekti paaukštinimo bei dar tolesnio paaukštinimo ir matomumo. Suteikti iššūkius ir platesnę darbų apimtį, kad ir toliau gerintų įgūdžius. <i>Paaukštinti</i></p>	Maksimizuoja veiklos rezultatus	
	Vidutinis	<p>B3 – Patikimi darbuotojai Optimizuoti veiklą. Palaikyti įgūdžių lygį bei užtikrinti darbuotojo efektyvumą per ugdymosi planą. <i>Kontroliuoti</i></p>	<p>B2 – Top darbuotojai Dėmesį skirti tobulinimuisi. Veiklos rezultatus gerinti per vis sudėtingesnes ir didesnio matomumo užduotis. <i>Ugdyti</i></p>	<p>B1 – Ateities žvaigždės Maksimizuoti veiklos rezultatus esamoje pozicijoje. Po to suteikti didesnius iššūkius ir/ar platesnę darbų apimtį. <i>Išbandyti</i></p>		Pasiekia kokybiškų veiklos rezultatus
	Žemas	<p>C3 – Nepažangūs darbuotojai Dirbti su veiklos pagerinimo planu. Nesugebėjimas pasiekti rezultatų per apibrėžtą laiką kreipia atleidimo link. <i>Kontroliuoti</i></p>	<p>C2 – Nepastovūs darbuotojai Gerinti veiklos rezultatus. Užduotis ir atsakomybes derinti prie stiprybių. <i>Kontroliuoti</i></p>	<p>C1 – Nešlifuoti deimantai Dirbti su mentoryste ir stipriu ugdymosi planu. Jeigu darbuotojas per ilgai toje pačioje rolėje, tai gali būti trikdys. <i>Ugdyti</i></p>		
		Žemas	Vidutinis	Aukštas		
Potencialas						

2 pav. Talentų matrica („9-Box“) (sudaryta pagal Korn Ferry (2016) ir HayGroup (2009) bei B. ir B. Davies (2010)).

Kaip ir minėta anksčiau, mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės apie tai, kokie talentų matricos langeliai išskiria talentų tipus. Talentų valdymo praktikų tyrimai rodo, kad dažnai įmonių apsisprendimas kaip interpretuoti talentų peržiūros įrankių rezultatus priklauso nuo daugybės faktorių: kultūros, organizacijos dydžio, veiklos pobūdžio ar lyderių. Vis dėlto, talentų valdymo profesionalai sutinka, jog potencialas yra kertinė dedamoji nustatant, ar darbuotojas gali būti laikomas talentu (Stadler, 2011); bei turi pasirūpinti, jog ateities lyderių užtikrinimas dera su organizacijos ilgalaikiais tikslais bei vizija. Talentų peržiūra – tai kompleksiškas procesas, prasidedantis nustatant reikalavimus talentams; įvertinant dabartinę organizacijos situaciją bei identifikuojant ateities lyderius ir veiksmus, padėsiančius jiems augti (Bersin, 2009). Verslo praktikoje yra išskiriamos trys pagrindiniai talentų peržiūros metodai: (I) *trumpalaikis darbo jėgos planavimas*, (II) *ilgalaikis darbo jėgos planavimas* bei (III) *kombinuotas darbo jėgos planavimas* (Ruth, 1994). Svarbu paminėti, kad pagrindiniu talentų peržiūros tikslu visgi turi būti laikomas ne siekis įvertinti darbuotojų talentą (*talentas* ar *ne talentas*), o užtikrinimas, kad organizacija nesusidurs su lyderių trūkumu ateityje (King, 2016). Tad į kokius darbuotojus organizacijos turi investuoti, siekdamas gražos ateityje?

Remiantis žvaigždžių konceptu (Call, 2015), talentais gali būti laikomi tie darbuotojai, kurie pasižymi aukštais veiklos rezultatais ir aukštu bei vidutiniu potencialu. Atitinkamas šių dedamųjų santykis sudaro pagrindą diferencijuoti talentus į tris tipus: (1) *A1 – Nuolatinės žvaigždės*, (2) *A2 – Dabartinės žvaigždės*, (3) *B1 – Ateities žvaigždės* (2 pav.). Žemiau pateikiamos kiekvienam talentų tipui būdingos charakteristikos, išgrynintos pagal Korn Ferry (2016) ir HayGroup (2009), B. ir B. Davies (2010) bei Call (2015):

- (1) **A1 – Nuolatinės žvaigždės:** nuolat pasižymi aukštais veiklos rezultatais ne tik įprastose, bet taip pat ir naujose, kompleksiškosiose situacijose. Taip pat šie talentai pasižymi puikiai strateginiu mąstymu ir gebėjimu nustatyti priežastinį ryšį, greitai mokosi ir sėkmingai pritaiko įgytą patirtį naujose situacijose, gali būti sėkmingi daugelyje sričių. „Nuolatinės žvaigždės“ ne tik prisitaiko prie pokyčių, bet taip pat geba atstovauti organizaciją kaip „pokyčių agentai“. Nepaisant aukštos vidinės motyvacijos, jie taip pat geba įkvėpti ir motyvuoti kitus. Organizacija turi pasirūpinti, kad šiam talentų tipui būtų sudaromos sąlygos kilti karjeros laiptais, priešingu atveju kyla talentų nutekėjimo rizika. Būdami itin vertingi darbuotojai, jie supranta savo reikšmę, ir negavę atitinkamo grįžtamojo ryšio, yra linkę ieškoti savo sėkmės kitose organizacijose. Svarbu paminėti, kad šiam talentų tipui priklauso patyrę ir puikiai apie organizaciją išmanantys darbuotojai.
- (2) **A2 – Dabartinės žvaigždės:** pasižymi aukštais veiklos rezultatais ir nuolat siekia tobulėjimo. Jie taip pat yra pasitikintys ir patikimi. Šis talentų tipas pasižymi išskirtiniais gebėjimais vienoje ar keliose srityse bei prisitaikymu prie kintančių aplinkybių. „Dabartinių

žvaigždžių“ vertinimas yra savaime laikinas ir dar yra vadinamas *talento dilema*: priklausomai nuo tolimesnių ugdymo veiksmų, šis talentų tipas gali išaugti į „nuolatinę žvaigždę“, arba „savo srities profesionalą“ (A3), pasižymintį išskirtiniais gebėjimais ir veiklos rezultatais, bet ne siekiu užimti aukštesnes lyderiaujančias pozicijas. Idealiu atveju, vykdant kasmetinę talentų peržiūrą, šis talentų tipas turi būti labiausiai dinamiškas, o tai reiškia, kad darbuotojai, priklausantys šiam tipui, turi turėti galimybę pereiti į kitą talentų tipą, suteikiant jiems iššūkių bei didesnio matomumo. Šiam talentų tipui dažniausiai priklauso patyrę, gerai organizaciją pažįstantys darbuotojai.

- (3) **B1 – Ateities žvaigždės**: yra plataus mąstymo ir geba greitai adaptuotis prie naujų sąlygų. Dažniausiai šiam talentų tipui priklauso neseniai paaugštinti ar neseniai organizacijoje pradėję dirbti darbuotojai, demonstruojantys aukštą potencialą, smalsumą bei lankstumą. Taip pat jie pasižymi aukšta vidine motyvacija ir įsitraukimu. Vis dėlto, norint palaikyti aukštą darbo našumą, reikia didelių investicijų per grįžtamąjį ryšį ar palaikymą. Priešingai nei anksčiau minėtieji talentų tipai, šis tipas pirmiausia turi maksimizuoti savo veiklos rezultatus dabartinėje pozicijoje. Tai galima padaryti skiriant įvairias didesnio matomumo užduotis, kurių pagrindinis tikslas – išbandyti talentą. Jei per kelerius metus šio tipo darbuotojui nepavyksta išaugti iki „nuolatinės žvaigždės“, tikėtina, jog jis yra „top darbuotojas“ (B2), pasižymintis vidutiniu potencialu bei kokybiškais veiklos rezultatais.

Apibendrinant **talentų tipus** galima daryti išvadą, jog **kiekvienas iš jų pasižymi unikaliomis charakteristikomis, priklausančiomis tiek nuo paties darbuotojo savybių, tiek nuo jo patirties ir įgūdžių**. Žinant kiekvienam talentų tipui būdingas bruožas, organizacijos gali prognozuoti individų elgesį bei taikyti jiems labiausiai tinkančias praktikas. Vis dėlto, rezultatyvumo ir potencialo vertinimas nėra savaime lengva praktika, tad talentų peržiūra yra naudingas įrankis, padedantis sistemškai ir pagrįstai nustatyti, kas organizacijoje pasižymi talentams būdingomis savybėmis (Stadler, 2011). Talentų identifikavimas yra svarbi talentų valdymo dalis, padedanti identifikuoti žmogiškojo kapitalo stipriąsias ir silpnąsias puses bei atpažinti potencialius ateities lyderiais.

2.2 Talentų įsitraukimas

Talentai – tai vienas pagrindinių organizacijos turtų, užtikrinantis konkurencinį pranašumą. Šiandieniniame pasaulyje „karas dėl talentų“ gali tapti lemtingu organizacijų išlikimo klausimu (Aguinis, 2012), juolab, jog yra prognozuojama, kad netolimoje ateityje darbuotojai keis darbą 12 kartų per savo karjerą (Paycor, 2017). Moksliniai tyrimai rodo, jog geriausi darbuotojai retai išlieka vienoje organizacijoje ilgiau nei penkerius metus ir dažniausiai pradeda ieškotis galimybių kitose įmonėse po

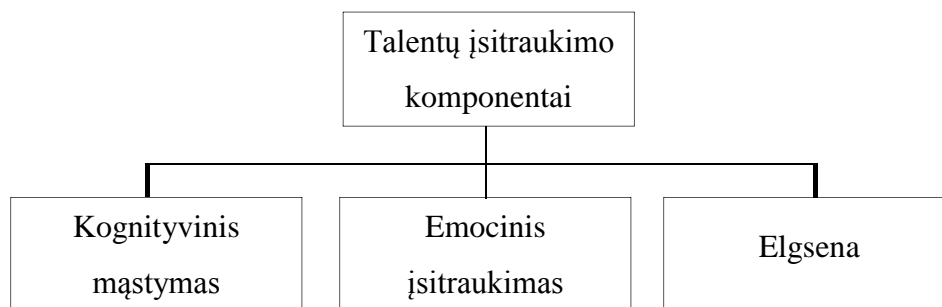
dvejų – trejų metų nuo įsidarbinimo (Ulrich ir Allen, 2014). Tuo pačiu, tai puikus amžius darbuotojams, kuomet derybinė galia atsiduria ne organizacijų, o specialistų ir savo srities profesionalų rankose (Bolander, 2017).

Pastaraisiais dešimtmečiais smarkiai išaugo „talentų įsitraukimo“ koncepcijos populiarumas, pagal kurią laikoma, jog tik tie talentai, kurie yra emociškai prisirišę prie organizacijos bei geba išvelgti prasmę savo kasdieniame darbe, kuria didžiausią pridėtinę vertę ir užtikriną organizacijos sėkmę (Glen, 2006). **Talentų įsitraukimas** arba tiesiog **darbuotojų įsitraukimas** – tai *emocinis individo įsipareigojimas organizacijai ir jos vertybėms, pasireiškiantis per entuziazmą, visišką įsitraukimą į darbą bei norą prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo* (Kruse, 2012). Įvairūs darbuotojų įsitraukimo tyrimai parodė, jog talentų įsitraukimas koreliuoja ne tik su jų rezultatyvumu, tačiau taip pat ir su visos organizacijos veiklos rezultatais: įsitraukę talentai yra žymiai produktyvesni, labiau įsipareigoję bei gebantys susieti savo individualius tikslus su organizacijos tikslais (Aguirre ir Hewlett, 2009). Skirtingų organizacijų veiklos rezultatai smarkiai žemėja, kai talentingi darbuotojai nusprendžia palikti įmones: prarandamos žinios, mažėja produktyvumas bei išauga naujų talentų pritraukimo kaštai (Bhatnagar, 2007). Kiekvienai organizacijai, nepriklausomai nuo jos dydžio ar ekonominės situacijos, talentų išlaikymas turi būti laikomas pagrindiniu prioritetu (Jeswani, 2008). Siekdamas išlaikyti talentus, organizacijos turi ieškoti būdų, kaip galėtų didinti talentų įsitraukimą ir taip užkirsti kelią talentų nutekėjimo rizikoms.

Anot autoriaus Jeswani (2008), įsitraukimo rodiklio didinimas yra kritiškai svarbus organizacijoms, siekiant nustatyti darbuotojų emocinio ir intelektualinio prisirišimo lygį bei siekį nuolat viršyti lūkesčius ar prisiimti didesnes atsakomybes. Būtent dėl šios priežasties, *talentų įsitraukimas* tampa daug reikšmingesnis už bendrą *darbuotojų įsitraukimą*: sudarydami vos 5-10% visų darbuotojų, talentai yra atsakingi už kone 80% rezultatų (O’Boyle ir Aguinis, 2012). Įvairūs talentų įsitraukimo tyrimai rodo, jog talentų įsitraukimas dažnai yra aukštesnis nei visų darbuotojų bendras įsitraukimo rodiklis (Bhatnagar, 2007; Jeswani, 2008), kadangi jie pasižymi aukštesne vidine motyvacija bei yra linkę geriau suprasti savo indėlį į bendrus organizacijos rezultatus (Aguirre ir Hewlett, 2009). Lengva apskaičiuoti, kaip augantis talentų nutekėjimo rodiklis gali paveikti organizacijos rezultatus ir efektyvumą. Remiantis 2017 metų „Aon Hewitt“ raportu apie globalias talentų įsitraukimo tendencijas galima teigti, jog aukštu įsitraukimo rodikliu pasižymintys talentai yra lojalūs, itin motyvuoti bei sutinkantys sunkiai dirbti dėl organizacijos tikslų įgyvendinimo. Jie taip pat pasižymi pozityviu požiūriu ir yra linkę save tapatinti su organizacija. Bene svarbiausiu rodikliu gali būti laikomas įsitraukusių talentų polinkis palikti organizacijas, kuris yra 59% mažesnis nei visų neįsitraukusių darbuotojų. Panašaus pobūdžio tyrimas, kuris buvo atliktas 2004 m. žmonių išteklių valdymo konsultacinės įmonės „Corporate Leadership Council“ parodė, jog įsitraukę darbuotojai yra net 87% mažiau linkę palikti

organizacijas nei neįsitraukę darbuotojai. Bene trečdaliu (28%) suprastėję rezultatai rodo, jog situacija rinkoje sparčiai keičiasi ir organizacijoms kaip niekad svarbu didinti talentų įsitraukimą. Esant mažam įsitraukimo rodikliui, smarkiai išauga talentų nutekėjimo grėsmė, krenta motyvacija bei neigiamai veikiamas komandinis darbas („Aon Hewitt“, 2017).

Konsultacijų įmonė „Towers Perrin-ISR“ dar 2007 m. išskyrė tris pagrindinius talentų įsitraukimas komponentus, kurių tarpusavio sąveiką sudaro pagrindą atsirasti bendram įsitraukimui: (I) *kognityvinį mąstymą*; (II) *emocinį įsitraukimą* bei (III) *elgseną* (3 pav.). Kognityvinis mąstymas parodo susitapatinimą su organizacijos tikslais ir vertybėmis, padeda kritiškai įvertinti vertybinius panašumus ir skirtumus; emocinis įsitraukimas apima pasididžiavimo organizacija bei prisirišimo jausmą, nusako, kaip žmogus jaučiasi organizacijoje plačiąja prasme; elgsenos dimensija padeda pamatyti, ar žmogus yra pasirengęs dėti daugiau pastangų dėl organizacinių tikslų įgyvendinimo bei jo norą likti įmonėje. Siekiant didinti talentų įsitraukimą, organizacijos turi taikyti tokias praktikas, kurios būtų orientuotos į visus tris įsitraukimo komponentus. Tai galima padaryti aiškiai komunikuojant organizacijos strategiją, teikiant individualius vertės pasiūlymus talentams bei formuojant talentų valdymo praktikas, orientuotas į talentų ugdymą ir karjeros galimybes (Kruse, 2012).



3 pav. Talentų įsitraukimo komponentai (sudaryta pagal „Towers Perrin-ISR“ atliktą talentų įsitraukimo tyrimą).

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog talentų įsitraukimas – tai kompleksiškas talentų mąstymo, jausenos ir elgsenos fenomenas, padedantis susitapatinti su organizacija, suteikiantis norą viršyti lūkesčius bei nuolat prisiimti didesnes atsakomybes. Organizacijos turi nuolat didinti talentų įsitraukimą įvairiomis priemonėmis, derančiomis su organizacijos veikla, kultūrine aplinka bei darbo pobūdžiu. Nepriklausomai nuo skirtingų talentų įsitraukimą didinančių priemonių ar praktikų taikymo, talentai turi: jaustis vertinami, gerbiami ir pripažinti (1); suprasti savo indėlį visos organizacijos labui (2), jausti pasitenkinimą darbu (3); pasitikėti organizacijos lyderiais (4) (Aguirre ir Hewlett, 2009). Tik visiškai įsitraukę talentai yra atsidavę savo darbui, organizacijai ir yra pasiryžę padaryti daugiau nei iš jų yra reikalaujama.

2.3 Talentų įsitraukimo didinimo praktikos

Moksliniai tyrimai rodo, jog efektyvios talentų valdymo praktikos suteikia naudą tiek didinant darbuotojų įsitraukimą, tiek mažinant tekamumo rodiklius (Al Ariss, 2014). Vis dėlto, siekiant identifikuoti veiksmingiausias priemones, padedančias didinti talentų įsitraukimą, nėra paprasta. Mokslininkai Campbell ir Smith (2016) teigia, jog talentų įsitraukimui didžiausią įtaką daro pasitenkinimas darbu, įgalinimas, grįžtamasis ryšys, pripažinimas bei aiškus ryšys tarp organizacijos ir individualių tikslų. Anot autorių, šios dedamosios gali būti vadinamos *talentų įsitraukimo didinimo praktikomis* ir jomis turi būti grindžiamos pagrindinės *talentų valdymo praktikos*: talentų pritraukimas, talentų ugdymas, pavadavimo planavimas bei talentų išlaikymas.

„NHS Leadership Academy“ 2016 m. publikuotoje ataskaitoje išskyrė šias talentų įsitraukimo didinimo praktikas:

(I) **Talentų pritraukimas.** Remiantis verslo patirtimi galima teigti, jog talentų įsitraukimo užuomazgos atsiranda ankstyvoje talentų pritraukimo fazėje, kuomet dar kandidatu būdamas individas susipažįsta su organizacija (Swales ir kt., 2014). Šiame etape ypač svarbų vaidmenį atlieka organizacijos žinomumas, talentų pritraukimo strategijos bei organizacijos įvaizdis visuomenėje. Siekdamas pritraukti talentingiausius darbuotojus, organizacijos turi gebėti suderinti abipusius lūkesčius ir sukurti teigiamą patirtį atrankose dalyvaujantiems kandidatams (Sonnenberg, 2013). Ne mažiau svarbus ir individualus vertės pasiūlymas, teikiamas atrankose pasirinktiems talentams. Siekdamas samdyti geriausius darbuotojus, organizacijos turi įsipareigoti nuolat investuoti į jų profesinį augimą bei aiškiai apibrėžti, kaip jų individualūs veiklos rezultatai prisidės prie bendrų organizacijos veiklos rezultatų (Tansley, 2011).

(II) **Organizacinė kultūra ir vertybės.** Moksliniai tyrimai rodo, jog būtent nuo organizacinės kultūros ir vertybių priklauso darbuotojų emocinis įsitraukimas, kurio dėka jaučiamas pasididžiavimo organizacija bei prisirišimo jausmas. Emociškai įsitraukę darbuotojai taip pat yra linkę dėti daugiau pastangų dėl organizacinių tikslų įgyvendinimo ir geba greitai pritapti prie organizacinės kultūros. Laikui bėgant šis įsitraukimas peraugą į sąmoningą kognityvinį mąstymą, kurio dėka kritiškai įvertinami vertybiniai panašumai ir skirtumai. Darbuotojai susipažįsta su organizacine kultūra ir vertybėmis sudarydami psichologinį kontraktą – nerašytą ir dažnai net nediskutuojamą sutarimą su darbdaviu, paremtą abipusiu įsipareigojimu (Sonnenberg, 2013). Šie kontraktai motyvuoja darbuotojus įsitraukti į darbus, formuoja darbo santykius ir daro įtaką darbuotojų požiūriui ir elgsenai. Nusizengus psichologiniam kontraktui, smarkiai sumažėja darbuotojų emocinis įsitraukimas ir išauga nutekėjimo rizika. Taip pat organizacinė kultūra apima aiškiai apibrėžiamas darbuotojų atsakomybes, kasmet keliamus individualius tikslus bei yra darbuotojų veiklos valdymo filosofijos pagrindas (Gardner, 2005).

(III) **Talentų ugdymas.** Bene didžiausią poveikį turinti talentų valdymo dedamoji, kurios dėka darbuotojai pripažįsta ir vertina organizacijos pasiryžimą investuoti į darbuotojų asmeninį ir profesinį tobulėjimą, mainais už svarų indelį įgyvendinant organizacijos tikslus. Nors ši praktika reikalauja taip pat ir laiko investicijų, grįžtamoji grąža yra orientuota į ilgąjį laikotarpį. Palaikant talentų ugdymo iniciatyvas, organizacijos sulaukia dvigubos grąžos: didesnio darbo našumo bei didesnio talentų įsitraukimo. Svarbu paminėti, jog apibrėžiant talentų ugdymo strategiją, būtina atsižvelgti į tikslinę auditoriją arba talento apibrėžimą; užtikrinti vadovų ir aukščiausių lyderių įsitraukimą į ugdymo procesą; bei nuolat matuoti ugdymo iniciatyvų ar programų efektyvumą (Ulrich ir Allen, 2014).

(IV) **Karjeros valdymas.** Talantai, žinodami apie savo karjeros galimybes organizacijoje, yra labiau linkę teigiamai vertinti organizaciją bei savo vaidmenį joje. Tuo pačiu, skatindamos vidinę karjerą, organizacijos geba smarkiai pagerinti ir visos organizacijos veiklos rezultatus. Dėl išorinės aplinkos veiksnių (galimo ekonomikos nuosmukio, gyventojų senėjimo, augančio darbuotojų tekamumo rodiklio) pavadavimo planavimas yra kaip niekad reikalinga ir svarbi kiekvienai organizacijai karjeros valdymo praktika (Williams, 2010). Dažnai pavadavimo planavimas yra siejamas su ilgalaikę organizacijos strategija, kuria siekiama užtikrinti, jog netolimoje ateityje organizacija nesusidurs su talentų trūkumu bei išvengs nuostolių „kare dėl talentų“, įgalinus turimą organizacijos potencialą per vidinės karjeros galimybes (Stadler, 2011). Tuo pačiu tai puiki galimybė skatinti karjeros diskusijas tarp vadovų ir talentų bei suderinti abipusius ateities lūkesčius.

(V) **Talentų išlaikymas.** Šiandiniame verslo pasaulyje kaip niekad svarbu išlaikyti ir puoselėti talentus, gebančius kurti aukštą pridėtinę vertę organizacijoms (Al Ariss, 2014); tuo pačiu išlieka atviras klausimas, kaip talentų valdymo praktikos gali palaikyti tokią aplinką, kurioje geriausi darbuotojai norėtų likti kuo ilgiau (Allen, 2010). Nors talentų išlaikymo dedamoji yra pati kompleksiškesnė iš visų talentų valdymo praktikų, ji gali būti laikoma aukšto darbuotojų įsitraukimo priežastimi bei pasekme: įsitraukę darbuotojai yra linkę ilgiau likti organizacijoje, tačiau jų įsitraukimas turi būti nuolat puoselėjamas (Aguinis 2012). 2012 m. publikuotame „DDI International“ straipsnyje teigiama, jog šių dienų talentai siekia prasmingo ir iššūkius keliančio darbo, grįžtamojo ryšio ir pripažinimo, domisi ugdymo ir karjeros galimybėmis bei siekia palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Visi išvardyti talentų išlaikymo elementai taip pat turi derėti su organizacijos vertybėmis, kultūra ir palaikyti ilgalaikę organizacijos strategiją. Ne mažiau svarbus elementas yra konkurencinga atlygio sistema, skatinanti darbuotojus siekti aukštų rezultatų. Nagrinėjant darbuotojų išėjimo priežastis, vienas dažniausiai sutinkamų atvejų yra darbuotojų nepasitenkinimas atlygiu bei papildomomis naudomis (Deery, 2015). Taigi, nors darbuotojų atlygio sistema ir nėra pagrindinė priežastis, kodėl darbuotojai lieka organizacijoje, ji greitai tampa bene svarbiausia priežastimi, lemiančia darbuotojų apsisprendimą išėiti. Moksliniai tyrimai rodo, jog talentų išlaikymui taip pat didelę įtaką daro tiesioginis vadovas bei

organizacijos vadovybė: palaikymas ir nuolatinis grįžtamasis ryšys koreliuoja su darbuotojų įsitraukimu bei noru likti organizacijoje („NHS Leadership Academy“, 2016).

Toliau bus nagrinėjamos talentų įsitraukimo didinimo praktikos inkliuzyviniu ir ekskliuzyviniu požiūriais.

2.3.1 Inkliuzyvinis ir ekskliuzyvinis požiūris

Smarkiai plečiantis globaliai ekonomikai bei vykstant technologinei pažangai, organizacijoms darosi vis sunkiau išlaikyti talentingiausius darbuotojus, o kartu ir konkurencinį pranašumą. Siekdamas išlikti, organizacijos įsitraukia į „karą dėl talentų“. Šis fenomenas pirmą kartą buvo aprašytas autoriaus Hankin (1997) ir per du dešimtmečius vis dar yra ne mažiau aktualus. „Karas dėl talentų“ - tai organizacijų konkuravimas dėl žmogiškojo kapitalo, labiausiai pasireiškiantis per „talentų medžioklę“ (Gardner, 2005). Anot autorių Kwon, Bae ir Lawler (2010), daugiau nei 20% didžiausių pasaulio kompanijų yra nukentėję nuo konkurentų, jiems perviliojant talentingiausius darbuotojus. Pagrindinės priežastys, skatinančios šį karą, yra: (1) iššūkis išlaikyti talentus; (2) didžiulė konkurencija tarp organizacijų dėl talentų; (3) augantis organizacijų skaičius; (4) nenuspėjama ir sunkiai prognozuojama rinkos situacija (Fisherman, 1998).

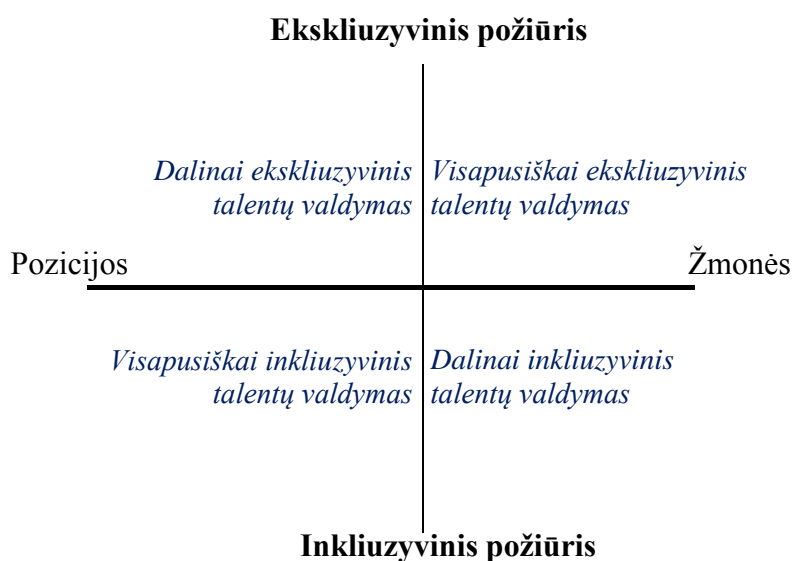
Nagrinėjant mokslinę literatūrą žmonių išteklių valdymo ir talentų valdymo kontekste, galima pastebėti, jog didelis dėmesys yra skiriamas **inkliuzyviniam** (angl. *inclusive*) arba **egalitariniam** talentų valdymo požiūriui, pagal kurį visos talentų valdymo praktikos yra orientuotos į visus arba daugumą darbuotojų. Visgi, „karo dėl talentų“ akivaizdoje, didesnę pridėtinę vertę kuria tos talentų valdymo praktikos, kurios yra orientuotos į tikslingą darbuotojų auditoriją – *talentus* (Griffeth ir Hom, 2001; Hausknecht, Rodda ir Howard, 2009). Šis talentų valdymo požiūris yra vadinamas **ekskliuzyviniu** (angl. *exclusive*) arba **elitistiniu** (Iles, Chuai ir Preece, 2010). Mokslininkai diskutuoja, jog talentų valdymo praktikos gali būti visai nenaudingos, jei jos yra taikomos visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų veiklos rezultatų (Hausknecht, 2009); ar siekiant palaikyti nustatytą darbuotojų tekamumo rodiklį, taip investuojant į neatsiperkantį žmogiškąjį kapitalą (Aguinis, 2012). Tuo pačiu oponuojama, jog ekskliuzyvinės praktikos gali būti efektyvios tik trumpuoju laikotarpiu – orientuojantis į mažą darbuotojų grupę kyla rizika neigiamai paveikti darbdavio įvaizdį ir organizacijos kultūrą (Haigh, 2017).

Informacijos apie tai, kokios talentų valdymo praktikos – inkliuzyvinės ar ekskliuzyvinės – turi būti taikomos siekiant didinti talentų įsitraukimą, yra mažai. Viena to priežasčių yra tai, jog daugelis šiuolaikinių organizacijų vis dar neturi įdiegto strateginio talentų valdymo, todėl pamatuoti ir įvertinti praktikų naudingumą yra sudėtinga. Vis dėlto, skirtingų organizacijų veikloje galima atpažinti atskirus talentų valdymo elementus: kaip organizacijos pritraukia ir identifikuoja talentus; kaip vykdomas darbuotojų ugdymas ar karjeros valdymas bei kokios darbuotojų išlaikymo strategijos yra taikomos

(Swales, 2014). Nagrinėjant atskiras talentų valdymo praktikas galima nustatyti, kokia talentų samprata ir koks talentų valdymo požiūris organizacijoje dominuoja. Taip pat pastebima, jog daugeliui organizacijų būdingas mišrus požiūris į talentų valdymą, pasireiškiantis per inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių praktikų taikymą toje pačioje talentų valdymo srityje (Swales, 2014; Haigh, 2017; Bolander, 2017). Autorius Swales (2014) išskyrė 4 talentų valdymo formas (4 pav.), sudarytas pagal inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių praktikų taikymą:

- (1) **Dalinai ekskliuzyvinis talentų valdymas.** Ši talentų valdymo forma yra orientuota į specifinę darbuotojų grupę - vadovus ar pardavimų vadybininkus, kurie užima kritiškai svarbias roles organizacijoje arba turi tiesioginės įtakos pelningumui. Dalinai ekskliuzyvinė talentų valdymo strategija dažniausiai nėra visiškai suprantama darbuotojams, tačiau praktikos yra orientuotos į aiškiai apibrėžtą tikslinę auditoriją, taip derėdamos su strateginiais organizacijos tikslais. Dažniausiai dalinai ekskliuzyvinė talentų valdymo forma pasižymi šiais raktažodžiais: atlygis už rezultatus, specializuotos talentų valdymo praktikos, efektyvumas.
- (2) **Dalinai inkliuzyvinis talentų valdymas.** Ši talentų valdymo forma yra orientuota į talentų identifikavimą organizacijos mastu, tačiau išskirtinės talentų valdymo praktikos (talentų ugdymas, karjeros planavimas) yra taikomos tik tiems darbuotojams, kurie atitinka organizacijos apibrėžtą talento sampratą. Dalinai inkliuzyvinė talentų valdymo strategija yra susijusi su ateities lyderių ugdymo skatinimu ir nuolatiniu žmogiškojo kapitalo vertinimu. Ši strategija yra pakankamai aiški, nors ir ne visuomet komunikuojama darbuotojams. Dažniausiai dalinai inkliuzyvinė talentų valdymo forma pasižymi šiais raktažodžiais: lyderių ugdymas, kompetencijų ugdymas, talentų peržiūra.
- (3) **Visapusiškai inkliuzyvinis talentų valdymas.** Ši talentų valdymo forma yra orientuota į visų darbuotojų stiprybių identifikavimą bei jų pritaikymą dabartinėse rolėse. Taip pat šioje formoje vadovaujama požiūriu, jog darbuotojams reikia pagalbos ir palaikymo, siekiant ugdyti jų silpnąsias puses. Jei darbuotojas visgi nėra tinkamas organizacijai, ji įsipareigoja padėti surasti kitą darbovietę pastarajam darbuotojui. Visapusiškai inkliuzyvinė talentų valdymo strategija yra laikoma brandžiausia iš visų galimų talentų valdymo formų ir ji turi derėti su ilgalaikė organizacijos strategija bei būti aiškiai komunikuojama darbuotojams. Dažnai visapusiškai inkliuzyvinė talentų valdymo forma pasižymi šiais raktažodžiais: lygybės principas, lygios galimybės, darbuotojų gerovė.
- (4) **Visapusiškai ekskliuzyvinis talentų valdymas.** Ši talentų valdymo forma yra orientuota tik į aukštą potencialą ir aukštus veiklos rezultatus demonstruojančių darbuotojų – talentų

– pritraukimą ir išlaikymą. Talentų ugdymui ir pavadavimo planavimui skiriamas sąlyginai mažas dėmesys, kadangi talentų samprata apima tik patyrusius ir daug pasiekusius savo srities profesionalus. Visapusiškai ekskliuzyvinė talentų valdymo strategija dažniausiai nėra apibrėžiama organizacijoje, o tuo pačiu ir nesidalinama su darbuotojais. Ji taip nėra siejama su ilgalaikė organizacijos strategija, o dažniausiai yra orientuota į trumpąjį laikotarpį, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą ar išlaikyti aukštą poziciją rinkoje. Dažniausiai visapusiškai ekskliuzyvinė talentų valdymo forma pasižymi šiais raktažodžiais: „talentų medžioklė“, aukštas našumas, „žvaigždės“.



4 pav. Talentų valdymo perspektyvos (sudaryta pagal Iles, Chuai ir Preece, 2010 ir Swailes, 2014).

Svarbu paminėti, jog visos anksčiau minėtos talentų valdymo formos yra lanksčios ir gali būti adaptuojamos keičiantis rinkos ar ekonomikos situacijai. Vis dėlto, apsibrėžus pagrindines inkliuzyvinio ir ekskliuzyvinio požiūrio formas, galime išskirti talentų valdymo praktikų modelius ir nagrinėti jų įtaką talentų įsitraukimui. Autorė Bolander (2017) savo straipsnyje pastebi, jog talentų įsitraukimo klausimas yra daug greičiau sprendžiamas organizacijų lygmenyje, nei tai vyksta akademinėje aplinkoje; vis dėlto, nesiremiant patikrintais teoriniais konstruktais kyla rizika klaidingai vertinti taikomų praktikų veiksmingumą bei naudą ilguoju laikotarpiu.

2.3.2 Talentų valdymo praktikų ypatumai inkliuzyviniu ir ekskliuzyviniu požiūriu

Talentų valdymas paprastai yra suprantamas kaip žmonių išteklių valdymo šaka, išskirtinai orientuota į aukštą potencialą ir aukštus rezultatus demonstruojančius darbuotojus (Dries, 2013). Savo ruožtu ekskliuzyvinio talentų valdymo diskursas apima darbo jėgos diferencijavimą pagal rezultatus ir potencialą, „talentų medžioklė“ bei talentų valdymo praktikų – ugdymo, pavadavimo planavimo –

taikymą tik talentingiausiems darbuotojams (Björkman, 2010). Elitistinio talentų valdymo šalininkai teigia, jog jei talentų valdymas nėra apibrėžiamas kaip išskirtinių praktikų taikymas tikslinei auditorijai, tuomet jis tampa sunkiai atskiriamas nuo įprasto žmonių išteklių valdymo (Swales, 2014). Vis dėlto, per pastaruosius kelerius metus mokslinėje literatūroje aptinkama vis daugiau informacijos apie inkliuzyvinį talentų valdymą bei jo naudas ilguoju laikotarpiu: kuomet ekskliuzyviniu požiūriu yra orientuojamasi į mažos imties, specifinės darbuotojų grupės talentus, inkliuzyvinis požiūris leidžia orientotis į visos organizacijos žmogiškojo kapitalo stiprybes (Swales, 2014).

Nagrinėjant talentų valdymo praktikų ypatumus matoma aiški takoskyra tarp inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių požiūrių. Taip pat sunku nepastebėti, jog inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos yra žymiai mažiau išvystytos mokslinėje literatūroje bei pateikiama mažiau praktinių pavyzdžių. Tuo pačiu ekskliuzyvinės talentų valdymo praktikos yra plačiai aprašomos ir pateikiama daug tarptautinių organizacijų pavyzdžių. Vienas iš šios situacijos galimų paaiškinimų yra tai, jog visapusiškai inkliuzyvinis talentų valdymas yra ganėtinai naujas ir retai sutinkamas reiškinys, o ekskliuzyvinis talentų valdymas gyvuoja daugiau nei du dešimtmečius ir yra lengviau konceptualizuojamas ir įgyvendinamas (Swales, 2014). Toliau bus nagrinėjamos atskiros talentų valdymo praktikos inkliuzyviniu ir ekskliuzyviniu požiūriais.

2.3.2.1 Talentų pritraukimas

Talentų valdymo kontekste, talentų pritraukimas yra apibrėžiamas kaip procesas, kurio tikslas - identifikuoti ir pasamdyti tinkamiausius kandidatus bei užtikrinti, jog organizacija nesusidurs su specifinių žinių ar įgūdžių trūkumu ateityje (Meyers, 2013). Nėra abejonių, jog visoms organizacijoms tenka vykdyti darbuotojų atrankas, siekiant pritraukti vyresnius specialistus, vadovus ar jaunos savo srities žinovus. Neretai talentų pritraukimo strategijos spragos lemia nesėkmingas atrankas ir išaugusių darbuotojų atrankų kaštus: naujam darbuotojui neprisitaikius prie organizacijos kultūros ar nepateisinant abipusių lūkesčių, organizacijai tenka iš naujo įsitraukti į paieškos procesą ir skirti papildomus resursus (Cunningham, 2007). Vis dėlto, talentų pritraukimo strategija yra kritinė dedamoji talentų valdymo strategijoje, nes būtent nuo jos priklauso, kokiomis taktikomis ir priemonėmis organizacija sieks pritraukti norimus talentus ilguoju laikotarpiu; koks darbdavio įvaizdis bus formuojamas; kam bus teikiama pirmenybė atrankose – vidaus ar išorės kandidatams; bei kokio lygio pozicijų atrankoms bus skiriama daugiausiai resursų ir pastangų (Bolander, 2017).

Atsižvelgiant į talentų pritraukimo svarbą organizacijoje, galima nesunkiai atpažinti, kokia talentų valdymo forma yra vadovaujama. Esant didelei priklausomybei nuo talentų pritraukimo - taikant ekskliuzyvinį požiūrį - organizacijos yra linkusios „pirkti“ talentus iš išorės įvairių lygių pozicijoms, dažniausiai taikant „talentų medžioklės“ metodus. Taip pat šios organizacijos orientuojasi į geriausius

talentus rinkoje, taip siekdamas įgyti arba išsaugoti konkurencinį pranašumą (Cappelli, 2014). Svarbu paminėti, jog elitistinės organizacijos yra linkusios save pozicionuoti kaip konkurencingas ir lyderiaujančias įmones, turinčias patrauklų darbdavio įvaizdį (Meyers, 2013). Ekskliuzyviniam požiūriui yra priskiriamos ir greitosios ugdymo programos (angl. *fast-track programs*), kurios suteikia šansą jauniems talentams sparčiai kopti karjeros laiptais tik įgijus išsilavinimą ar pradėjus profesinę karjerą. Vis dėlto, daugiausiai laiko ir piniginių investicijų yra skiriama aukščiausio lygio vadovų pritraukimui, kuomet nuo vienos atrankos sėkmės gali priklausyti visos organizacijos rezultatai (Meyers, 2013). Esant mažai priklausomybei arba vadovaujantis inkliuzyviniu požiūriu, organizacijos yra linkusios užpildyti žemesnio lygio pozicijas išorės kandidatais ir auginti darbuotojus aukštesnio lygio pozicijoms organizacijos viduje (Cappelli, 2008; Collings ir Mellahi, 2009; Stahl ir kt., 2012). Taip pat šiam požiūriui būdinga vadovautis teisingumo ir lygių galimybių principais bei siekti darbuotojų įvairovės (Bolander, 2017).

Ekskliuzyviniu požiūriu paremtas talentų pritraukimas taip pat yra daug subjektyvesnis, nes „talentų medžioklės“ metu atrankų vadovai yra linkę remtis individualiais kriterijais ir priimti galutinį sprendimą savo nuožiūra. Autorius Haigh (2017) pastebi, jog ekskliuzyviniu požiūriu besiremiančios organizacijos skiria itin didelį dėmesį talentų pritraukimui – naujausioms taktikoms, profesionaliems įrankiams, efektyviam procesui – tačiau tuo pačiu yra labai lanksčios ir linkusios daryti išimtis dėl galimybės samdyti geriausius savo srities žinovus rinkoje. Tuo tarpu remiantis inkliuzyviniu požiūriu, svarbu taikyti objektyvų ir standartizuotą atrankų procesą, kuris užtikrintų, jog atrankos metu pasirenkamas labiausiai pozicijai ir organizacijai tinkantis kandidatas, o visiems atrankos dalyviams suteikiamos vienodos galimybės (Bolander, 2017).

Apibendrinant galima teigti, jog ekskliuzyvinio požiūrio šalininkai yra smarkiai priklausomi nuo talentų pritraukimo ir jiems yra būdinga: teikti pirmenybę išorės kandidatams; taikyti „talentų medžioklės“ metodus; ieškoti ir samdyti talentus įvairių lygių pozicijoms; bei taikyti lankstų atrankų procesą, kuriame sprendimą lemia subjektyvūs kriterijai. Inkliuzyvinio požiūrio šalininkai, savo ruožtu, yra mažai priklausomi nuo talentų pritraukimo: atrankų metu jie teikia pirmenybę vidiniams kandidatams bei turi aukštą orientaciją į darbuotojų ugdymą; daugiausiai samdo žemesnių lygių darbuotojų; bei taiko standartizuotą procesą ir užtikrina, jog visiems kandidatams taikomi vienodi kriterijai.

2.3.2.2 Talentų identifikavimas

Talentų identifikavimas – tai viena iš talentų valdymo praktikų, kurios tikslas yra identifikuoti talentingiausius darbuotojus. Anot autoriaus Meyers (2013), didelės tarptautinės organizacijos yra linkusios taikyti formalius talentų identifikavimo metodus – talentų peržiūras, pavadavimo planavimą,

o mažos ar augančios organizacijos dažnai taiko neformalius metodus, paremtus subjektyviu vertinimu ar neatsižvelgiant į aiškiai apibrėžtus kriterijus. Formalus talentų identifikavimo procesas ir rezultatai padeda įvertinti dabartinio žmogiškojo kapitalo stipriąsias puses – konkurencinį pranašumą – bei kompetencijų, žinių ir įgūdžių poreikį, siekiant išsaugoti konkurencinį pranašumą ateityje (Fernandez-Araoz, 2014). Taigi, talentų peržiūros gali būti vykdomos siekiant identifikuoti talentus - „A-tipo žaidėjus“ ir „B-tipo žaidėjus“ (Becker, 2009); arba identifikuoti kiekvieno darbuotojo talentus (Downs, 2013; Swailes, 2014).

Inkliuzyviu požiūriu besivadovaujančios organizacijos dažniausiai integruoja talentų identifikavimą į metines darbuotojų peržiūras, kuomet darbuotojai ir vadovai aptaria praėjusių metų rezultatus, darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias puses bei ateities galimybes (Bolander, 2017). Svarbu paminėti, jog inkluzyviniame talentų identifikavimo procese vertinimas yra grindžiamas holistiniu supratimu apie darbuotojo talentus, o ne aiškiai apibrėžtais kriterijais. Tam tikrais atvejais yra naudojami papildomi įrankiai (kompetencijų vertinimas ar elgsenos testai), norint kuo tiksliau įvertinti darbuotojo talentus bei tobulintinas savybes (Meyers, 2013); ar įvertinti darbuotojų tinkamumą jų dabartinėms pozicijoms (Schuler, 2011). Nemažiau svarbų vaidmenį atlieka darbuotojų vertybės, kurios idealiu atveju ne tik dera su organizacijos vertybėmis, bet tuo pačiu padeda jiems save tapatinti su organizacija bei prisidėti prie organizacijos ilgalaikės strategijos įgyvendinimo (Swailes, 2014). Bene svarbiausią vaidmenį inkluzyviniame talentų identifikavimo procese atlieka darbuotojo ir vadovo diskusija, kurios metu yra aptariamai ir užtvirtinami talentų identifikavimo rezultatai (Bolander, 2017). Remiantis inkluzyviu požiūriu, darbuotojo indėlis identifikuojant savo stipriąsias ir silpnąsias puses yra vienodai svarbus ir vertinimas tiek tiesioginio vadovo, tiek visos organizacijos, o gebėjimas rasti konsensą ar kompromisą bendros diskusijos metu yra laikomas aukštos pridėtinės vertės išraiška (Schuler, 2013).

Remiantis ekskliuzyviu požiūriu, kasmetinės talentų peržiūros dažniausiai yra rengiamos kaip atskiras procesas, kurio metu aukštesnio lygio vadovai peržiūri ir aptaria dabartinės organizacijos būklę, identifikuodami aukštą potencialą ir aukštus veiklos rezultatus demonstruojančius darbuotojus – talentus. Šis procesas pasižymi aiškiai apibrėžta talento samprata ir kriterijais talentams bei dažniausiai vyksta iš apačios į viršų – pradedant peržiūrėti žemiausius organizacijos lygius, talentų identifikavimo procesas yra baigiamas aukščiausio lygio vadovų peržiūra (Aguinis, 2012). Svarbu paminėti, jog formalus talentų identifikavimo procesas taip pat gali būti siejamas su pavadavimo planavimu ar metų pabaigos darbuotojų vertinimu. Nors ši talentų valdymo praktika yra struktūruota ir atrodo objektyvi, priešingai nei vadovaujantis inkluzyviu požiūriu, ekskliuzyvinis talentų identifikavimas yra paremtas subjektyviu vadovų vertinimu, ir darbuotojai dažniausiai nėra supažindinami su talentų vertinimo rezultatais (Björkman, 2013).

Apibendrinant galima teigti, jog ekskliuzyvinio požiūrio šalininkai skiria ypatingai didelį dėmesį talentų identifikavimui, vertindami žmogiškąjį kapitalą pagal potencialą ir veiklos rezultatus. Tik tie darbuotojai, kurie pasižymi išskirtiniais veiklos rezultatais ir potencialu, gali būti laikomi talentais. Taip pat šis vertinimas yra atliekamas aukštesnio lygio vadovų, o darbuotojai dažniausiai nėra net supažindami su atliktu vertinimu. Iš to galima daryti prielaidą, jog ekskliuzyvinis talentų identifikavimas yra subjektyvus. Priešingą strategiją naudoja inkluzyvinio požiūrio šalininkai – identifikuodami visų darbuotojų talentus, jie svarbų vaidmenį skiria darbuotojo ir vadovo diskusijai, kurios metu ir yra atliekamas pagrindinis vertinimas. Vadovaujantis inkluzyviu požiūriu darbuotojų talentams nėra keliami jokie reikalavimai, tačiau akcentuojama individualių ir organizacinių vertybių dermės svarba.

2.3.2.3 Talentų ugdymas

Darbuotojų mokymosi ir ugdymo praktikos dar niekada nebuvo tokios svarbios kaip šiomis dienoms, kuomet organizacijos stengiasi maksimizuoti investicinę grąžą ir patirti kuo mažiau su talentų nutekėjimu susijusių nuostolių (Haigh, 2017). Talentų ugdymas – tai viena svarbiausių talentų valdymo dedamųjų, teikianti abipusę naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai: darbuotojai nori jaustis vertinami ir skatinami siekti pažangos, o organizacijos ir darbdaviai savo ruožtu siekia kelti darbuotojų kompetenciją ir taip gerinti bendrus organizacijos veiklos rezultatus (McDonnel, 2010). Anot autorės Kaye (2002), talentų ugdymas yra trijų krypčių procesas, kuriame dalyvauja darbuotojas, jo vadovas bei organizacija. Pastaroji teikia išteklius, įrankius, vertybes ir organizacinę kultūrą, o vadovai savo ruožtu atlieka svarbų vaidmenį vertinant darbuotojo poreikius, aptariant keliamus tikslus bei teikiant grįžtamąjį ryšį. Darbuotojas talentų ugdymo procese yra atsakingas už profesinių ar karjeros tikslų nustatymą, ugdymosi galimybių paiešką bei įgyvendinimą.

Visas talentų ugdymo iniciatyvas ir programas galima skirstyti į keturias pagrindines kategorijas (Garavan ir kt., 2012): *(I) formalios programos; (II) santykiškai grįstą ugdymąsi; (III) ugdymąsi darbo vietoje* bei *(IV) neformalias programas*. Formalios ugdymosi programos yra orientuotos į kompetencijų ugdymą, individualius ugdymosi planus bei mokymus (Conger, 2010). Santykiškai grįstas ugdymasis yra orientuotas į mentorystę, *koučingą*, karjeros planavimą bei psichosocialinę paramą (Friday, 2004). Ugdymasis darbo vietoje arba ugdymasis per patirtis apima keletą skirtingų dedamųjų, pradedant laikinai skiriamomis užduotimis skirtingose funkcijose ar ekspatriacija; baigiant tarptautinių projektų valdymu bei pokyčių įgyvendinimu (Wilson, 2011). Galiausiai neformalios programos apima tas ugdymosi sritis, kuriose mokymasis vyksta neplanuotai ir neišsikeliant tikslų; nesąmoningai. (Sadler-Smith, 2006). Labai dažnai santykiškai grįstas ugdymasis būna neformalios talentų ugdymo programos pavyzdys.

Kai kurios organizacijos laikosi ekskliuzyvinio požiūrio ir didžiąją dalį darbuotojų ugdymui skirtų lėšų skiria tikslinei grupei - talentams, kuomet kitos organizacijos laikosi inkluzyvinio požiūrio ir

suteikia vienodas ugdymosi galimybes visiems darbuotojams. Mokslinėje literatūroje kyla daug diskusijų, kuri iš šių praktikų yra veiksmingesnė; vis dėlto, vienareikšmio atsakymo į šį klausimą nėra, kadangi darbuotojų ar talentų ugdymas yra tiek viena iš žmonių išteklių valdymo praktikų, pirmiausia turinčių derėti su bendra talentų valdymo strategija, ilgalaikiais organizacijos tikslais bei vertybėmis (Cook, 2010). Ekskliuzyviniu požiūriu besivadovaujančios organizacijos dažniausiai taiko nominacijų metodu ar kuria specialias ugdymosi programas tikslinei auditorijai (Bolander, 2017). Svarbu paminėti, jog viena labiausiai vertinamų praktikų tokiose organizacijose yra ugdymasis per patirtis, kuomet per personalizuotus tarptautinius arba vietinius paskyrimus yra išbandomas „A-lygio žaidėjų“ potencialas: patirtis laikoma sėkminga, jei darbuotojui pavyksta įveikti kliūtis ir susidoroti su naujais iššūkiais, tuo pačiu patirtis laikoma nesėkminga, jei darbuotojo rezultatai neatitinka lūkesčių ir darbuotojui tenka palikti organizaciją (Haigh, 2017). Talentų valdymo profesionalai šią praktiką vertina kontraversiškai todėl, jog dažniausiai organizacijos indėlis į darbuotojų paruošimą specialiems paskyrimams yra nepakankamas ir būtent dėl to didelė dalis patirčių tampa nesėkmingomis (Kaye, 2002).

Inkliuzyviniu požiūriu besivadovaujančios organizacijos orientuojasi į visų arba daugumos darbuotojų ugdymą, užtikrinant vienodas ugdymosi galimybes visiems. Priešingai nei ekskliuzyvinėse praktikose, šių organizacijų darbuotojai turi galimybę aplikuoti į norimą ugdymo programą arba yra paskatinami vadovų (Meyers, 2013). Inkliuzyvinio požiūrio šalininkams itin svarbu turėti standartizuotą darbuotojų ugdymo procesą, kuris apimtų tiek ugdymosi galimybes per patirtis (pavyzdžiui, rotaciją tarp atliekamų užduočių, funkcijų ar departamentų ar kitų darbuotojų mokymą), tiek formalias mokymų programas (pavyzdžiui, darbuotojų akademijas ar įgūdžių lavinimo kursus) (Bolander, 2017).

Apibendrinant galima teigti, jog ekskliuzyvinio požiūrio šalininkai orientuojasi išskirtinai į tikslinės auditorijos – talentų – ugdymą, kur visos ugdymo programos gali būti personalizuotos. Taip pat šiuo požiūriu besivadovaujančios organizacijos skiria didelį dėmesį talentų ugdymui per patirtis. Tuo tarpu inkljuzyvinio požiūrio šalininkai orientuojasi į ugdymo programų taikymą visiems darbuotojams, kuomet standartizuoto proceso metu darbuotojai gali aplikuoti į norimas ugdymo programas. Šio tipo organizacijos skiria vienodai didelį dėmesį tiek ugdymo programoms per patirtis, tiek per mokymus.

Mokslinėje literatūroje dažnai yra išskiriamos šios talentų ugdymo praktikos:

- Trumpalaikės bei ilgalaikės tarptautinės užduotys ir paskyrimai – ekspatriacija;
- Projektų valdymas;
- Kompetencijų ugdymas;
- Mentorystė;
- Rotacija;
- Veiklos valdymas;
- Kitų mokymas.

Šios praktikos padeda užtikrinti, jog talentai turi ne tik reikiamus įgūdžius ir kompetencijas, bet taip pat yra įsitraukę ir įsipareigoję siekti ne tik asmeninių, bet ir organizacijos tikslų. Vis dėlto, nepriklausomai nuo taikomo požiūrio, organizacijos susiduria su problema, kuomet talentų ugdymo tikslinė grupė nebūna aiškiai apibrėžta arba ugdymosi programos tikslai nėra aiškiai suformuluojami ir todėl pasidaro itin sunku pamatuoti ugdymo programų investicinę grąžą (McDonnell, 2010). Norėdamos to išvengti, organizacijos turi sekti ugdymo programų sėkmingumą ir imtis adekvačių veiksmų jam mažėjant.

2.3.2.4 Talentų karjeros valdymas

Karjera – tai „užsiėmimas, trunkantis ilgą individo gyvenimo laikotarpį; paremtas augimo ir tobulėjimo galimybėmis“ („Oxford“ žodynas). Karjeros valdymas yra viena iš talentų valdymo praktikų, kurios dėka yra užtikinama, jog darbuotojai turi galimybę pritaikyti savo talentus, žinias ir patirtis jiems labiausiai tinkančiose rolėse (Bolander, 2017). Aukštus veiklos rezultatus ir aukštą potencialą demonstruojantys darbuotojai - talentai, priešingai nei vidutinius ir žemesnius rezultatus demonstruojantys darbuotojai, dažnai nurodo karjeros galimybes kaip vieną iš pagrindinių priežasčių, lemiančių jų sprendimą likti konkrečioje organizacijoje (Aguinis, 2012). Nesant karjeros galimybių, kyla grėsmė ne tik organizacijos, bet ir viso verslo segmento išlikimui: mokslininkų Walsh ir Taylor (2007) atliktas tyrimas parodė, jog turizmo ir pramogų sektoriaus darbuotojai yra linkę palikti ne tik organizacijas, bet ir patį verslo segmentą dėl karjeros galimybių stokos. Svarbu paminėti, jog karjera – tai ne visuomet tik kylimas aukštyn: šiandien kaip niekuomet anksčiau organizacijos turi daugybę galimybių skatinti darbuotojų karjeras tiek vertikaliai, tiek horizontaliai augimui (Kaye, 2002). Kuomet vertikali karjera yra laikoma siekiamybe, horizontalios karjeros galimybės dažnai yra nepakankamai įvertinamos. Vis dėlto, vis daugiau organizacijų vykdo darbuotojų rotaciją tarp skirtingų funkcijų, skiria ilgalaikes tarptautines užduotis bei skatina įvairių 3 lygių darbuotojų karjeros planavimą ir vykdymą (Hausknecht, 2009).

Inkliuzyviniu požiūriu besivadovaujančios organizacijos dažniausiai praktikuoja tradicinius karjeros valdymo metodus, pagal kuriuos karjeros valdymas yra nukreiptas į organizacijos ateities poreikius (Bolander, 2017). Būtent dėl to yra rengiami bendriniai karjeros planai, sudaromi pagal darbo profilį, o ne darbuotojo potencialą. Vis dėlto, ne mažiau svarbų vaidmenį užima darbuotojo ir tiesioginio vadovo pokalbis, kurio metu darbuotojas išsako savo karjeros lūkesčius yra padrašinamas aplikuoti į norimą poziciją (Swales, 2014). Svarbu paminėti, jog inkliuzyvinį požiūrį taikančios organizacijos rečiau prioretizuoja pavadavimo planavimą kaip karjeros valdymo būdą: skirdamos didelį dėmesį darbuotojų ugdymui ir karjeros troškimams, šios organizacijos skatina darbuotojus aplikuoti į laisvas pozicijas savo iniciatyva (Dries, 2013; Meyers, 2013). Inkliuzyviniu požiūriu šalininkai vertina tiek

vertikalius, tiek horizontalius paaukštinimus, tačiau pabrėžia, jog karjeros tikslas ne visuomet turi būti tik vadovaujančios pozicijos siekiamybė.

Ekskliuzyviniu požiūriu besivadovaujančios organizacijos aktyviai praktikuoja pavadavimo planavimą ir identifikavus potencialius ateities lyderius, nedelsdamos imasi veiksmų (Bolander, 2017). Šios organizacijos taip pat skiria išskirtinį dėmesį individualiems karjeros planams, sudarytiems pagal darbuotojo potencialą. Dažniausiai atsakomybę už talentų karjerą prisiima aukštesnio lygio vadovai, siekdami užtikrinti organizacijos konkurencinį pranašumą. Aukščiausius rezultatus ir aukštą potencialą demonstruojantiems darbuotojams – talentams – yra sudaromos išskirtinės karjeros galimybės, leidžiančios pritaikyti jų stiprybes bei sudarančios galimybes prasmingam ir iššūkių kupinam darbui (Meyers, 2013). Ekskliuzyvinio požiūrio šalininkai vertina tik vertikalius paaukštinimus, kurių dėka yra įgalinamas aukštas darbuotojų potencialas (Bolander, 2017).

Apibendrinant galima teigti, jog inkliuzyviniu požiūriu besivadovaujančios organizacijos yra linkusios atsižvelgti į visos organizacijos ateities poreikius prieš priimant karjeros valdymo sprendimus. Taip pat jos praktikuoja bendrinius karjeros planus ir vienodai palankiai vertina tiek vertikalius, tiek horizontalius paaukštinimus. Tuo tarpu ekskliuzyvinio požiūrio šalininkams itin svarbi karjeros valdymo praktika yra pavadavimo planavimas, padedantis operatyviai reaguoti į organizacijos būklę ir imtis reikiamų veiksmų. Šios organizacijos taip pat praktikuoja personalizuotus karjeros planus ir vertikalius paaukštinimus, padedančius išpildyti darbuotojų potencialą.

Mokslinėje literatūroje, talentų valdymo kontekste, dažnai yra išskiriamos šios karjeros valdymo praktikos:

- Pavadavimo planavimas;
- Talentų peržiūros;
- Karjeros planai;
- Paaukštinimo galimybės;
- Rotacija ar perėjimas į kitą funkciją;
- Grįžtamasis ryšys.

Savo pobūdžiu karjera yra smarkiai susijusi su talentų ugdymu. Būtent dėl šios priežasties, svarbų vaidmenį darbuotojo karjeroje atlieka tiesioginis vadovas, galėdamas (1) *komunikuoti darbuotojui apie individualias augimo galimybes organizacijoje*; (2) *identifikuodamas, kokias kompetencijas darbuotojas turi ugdytis*; (3) *nustatydamas, kokių ugdymosi žingsnių darbuotojas turi imtis bei iškeldamas ugdymosi tikslus* (Aguinis, 2012). Talentų įsitraukimas didėja, kuomet jų tiesioginiai vadovai padeda pasiekti individualius karjeros tikslus bei skatina augimą; savo ruožtu darbuotojai padeda įgyvendinti organizacijos tikslus (Haigh, 2017).

2.3.2.5 Talentų išlaikymas

Strateginiu požiūriu, darbuotojų išlaikymas yra laikomas viena pagrindinių talentų valdymo dedamųjų, jungiančių žmonių išteklių valdymo praktikas su verslo tikslais. Darbuotojų išlaikymo strategijos dažniausiai yra orientuotos į darbuotojų ugdymą; karjeros galimybes bei organizacinę kultūrą. Dauguma organizacijų, siekdamos būti sėkmingomis, stengiasi pritraukti ir įdarbinti tinkamus darbuotojus; vėliau jos taiko efektyvias veiklos valdymo sistemas, padedančias didinti darbuotojų našumą; taiko darbuotojų ugdymo bei darbuotojų išlaikymo praktikas; ir galiausiai kuria tokią organizacinę kultūrą, kuri padėtų didinti darbuotojų įsitraukimą ir suteiktų prasmę prisidedant prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo (Leadership Architect, 2015).

Remiantis kelis dešimtmečius atliekamais darbuotojų kaitos tyrimais, galima išskirti šias priežastis, lemiančias darbuotojų apsisprendimą likti konkrečioje įmonėje: aukštas pasitenkinimas darbu, aukštas įsitraukimas ir įsipareigojimas, įdomus ir iššūkių pilnas darbas bei tinkama organizacinė kultūra (Mitchell, 2001). Galima daryti prielaidą, jog jei darbuotojai jaučiasi įsitraukę ir įsipareigoję bei mėgsta savo darbą, o organizacija šią būseną skatina ir palaiko, darbuotojai joje lieka. Vis dėlto, nagrinėjant darbuotojų išėjimo priežastis, vienas dažniausiai sutinkamų atvejų yra darbuotojų nepasitenkinimas atlygiu bei papildomomis naudomis (Deery, 2015). Taigi, nors darbuotojų atlygio sistema ir nėra pagrindinė priežastis, kodėl darbuotojai lieka organizacijoje, ji greitai tampa bene svarbiausia priežastimi, lemiančia darbuotojų apsisprendimą išeiti.

Ekskliuzyviniu požiūriu besivadovaujančios organizacijos dažnai sieja darbuotojų išlaikymą su stipriu darbdavio įvaizdžiu bei prestižu, suteikiančiu darbuotojams pasididžiavimo jausmą (Bolander, 2017). Taip pat didelis dėmesys skiriamas talentų įsitraukimo didinimui, taikant įvairias talentų ugdymo ar karjeros valdymo praktikas, orientuotas išskirtinai į talentais identifikuotus darbuotojus (Meyers, 2013). Autorė Bolander (2017) taip pat pabrėžia, jog nemažiau svarbi yra ir konkurencingo atlygio sistema, priklausanti nuo kiekvieno individo indėlio ir rezultatų. Priešingai elgiamasi inkliuzyviniu požiūriu besivadovaujančiose organizacijose, kur itin svarbiu laikomas vienodo atlygio už vienodą darbą principas bei siekiama didinti visų darbuotojų pasitenkinimą darbu (Swales, 2014). Taip pat inkliuzyviniu požiūriu besiremiančios organizacijos siekia kurti inkliuzyvinę organizacinę kultūrą, paremtą darbuotojų ir vadovų abipusiu pasitikėjimu, grįžtamu ryšiu bei visišku įsitraukimu. Analizuojant mokslinių tyrimų rezultatus galima pastebėti, jog aukštu darbuotojų įsitraukimo rodikliu pasižymi tos organizacijos, kurios taiko inkliuzyvinio pobūdžio praktikas, orientuotas į darbuotojų ugdymą ir karjeros galimybes bei motyvacijos didinimą.

Apibendrinant visas talentų įsitraukimo didinimo praktikas galima daryti išvadą, jog šios praktikos yra glaudžiai susijusios su talentų valdymo strategija, o pastaroji turi būti siejama su organizacijos kultūra, vertybėmis bei ilgalaike verslo strategija. Talentų įsitraukimas yra esminis šiuolaikinių

organizacijų sėkmės veiksnys, nes tik visiškai įsitraukę talentai yra linkę nuolat viršyti lūkesčius, siekti nuolatinio tobulėjimo bei geba išvelgti prasmę savo kasdieniame darbe. Priklausomai nuo organizacijoje vyraujančio inkliuzyvinio ar ekskliuzyvinio talentų valdymo požiūrio, talentų įsitraukimą didinančios praktikos gali būti diferencijuojamos, siekiant taikyti išskirtines praktikas tik talentų apibrėžti atitinkantiems darbuotojams. Vis dėlto, mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog didžiausią teigiamą poveikį talentų įsitraukimui turi inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos, orientuotos į visus ar daugumą darbuotojų per organizacinę kultūrą, nuolatinį grįžtamąjį ryšį bei palaikančių vadovų vaidmenį.

2.4 Talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui teorinis modelis

Smarkiai plečiantis globaliai ekonomikai bei besitęsiant „karui dėl talentų“, organizacijoms darosi vis sunkiau išlaikyti talentingiausius darbuotojus, o kartu ir konkurencinį pranašumą. Nors aukštą potencialą ir aukštus veiklos rezultatus demonstruojantys darbuotojai visais laikais buvo vertinami kaip didžiausias organizacijos turtas, pastaraisiais dešimtmečiais itin išpopuliarėjo talentų valdymo praktikos, orientuotos išskirtinai į šią tikslinę darbuotojų grupę. Visgi akademinėje aplinkoje vyksta diskusija, ar efektyvus talentų valdymas turi būti savaime suprantamas kaip išskirtinių praktikų taikymas organizacijos elitui – *talentams* (Griffeth ir Hom, 2001; Hausknecht, Rodda ir Howard, 2009; Aguinis, 2012; Garavan, 2012; Dries, 2013), ar tai bendrinių praktikų taikymas visiems organizacijoms darbuotojams, siekiant identifikuoti ir puoselėti kiekvieno individo talentus (Iles, Chuai ir Preece, 2010; Swailes, 2014; Meyers, 2016; Haigh, 2017).

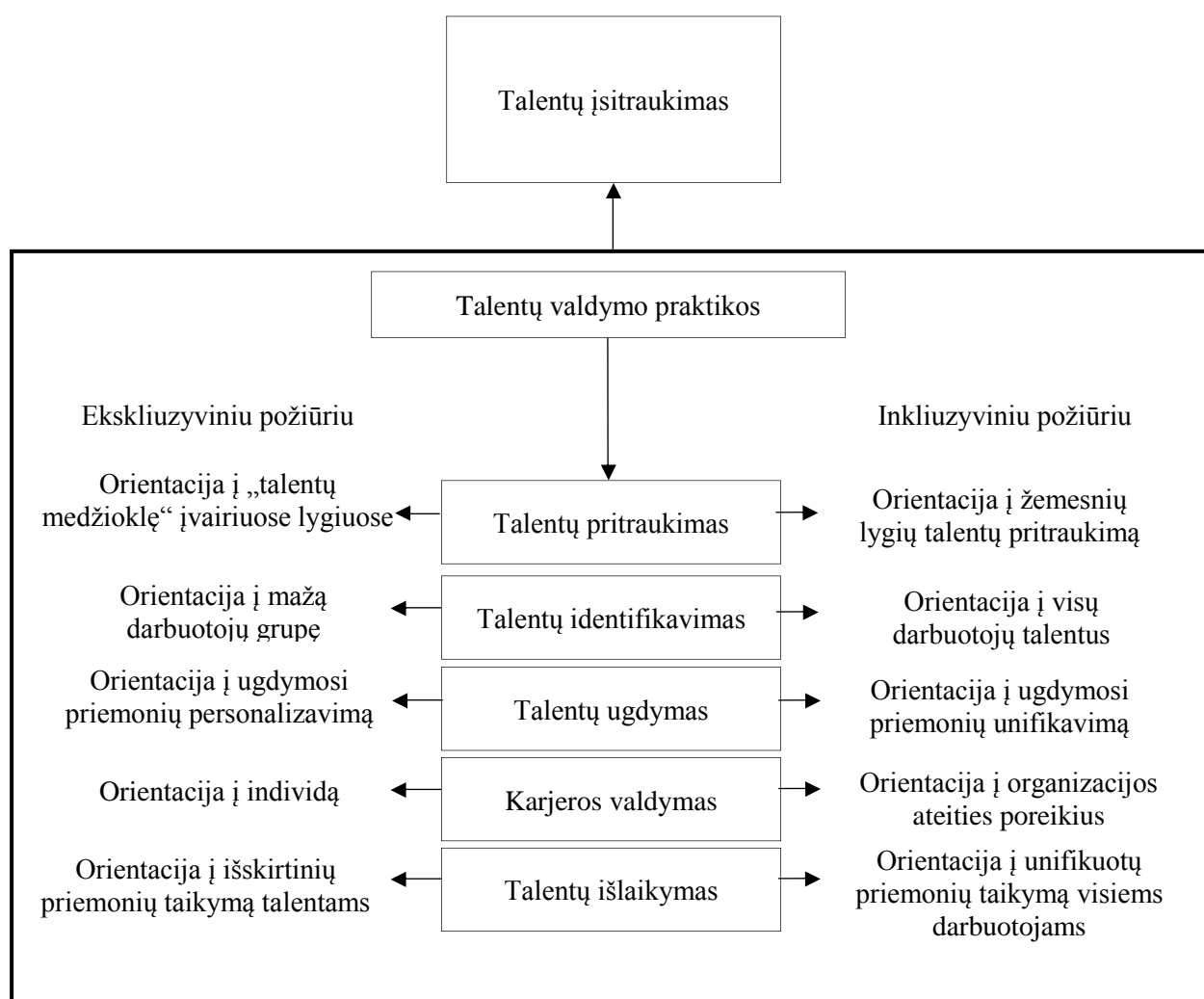
Nemažiau svarbi dedamoji talentų valdymo klausime yra įsitraukimo rodiklis, nuo kurio priklauso, ar talentingiausi darbuotojai norės viršyti lūkesčius, siekti nuolatinio tobulėjimo bei gebės išvelgti prasmę savo kasdieniame darbe. Aukštu įsitraukimu pasižymintys darbuotojai yra daug mažiau linkę palikti organizacijas, tad talentų įsitraukimas turi būti laikomas svarbia talentų išlaikymo sąlyga. Moksliniai tyrimai rodo, jog talentų valdymo strategija turi didelę įtaką talentų įsitraukimui, kadangi ji veikia kaip komunikacinis mechanizmas, informuojantis darbuotojus ir apie organizacijos lūkesčius jų atžvilgiu, ir apie organizacijos įsipareigojimus jiems (Sonnenberg, 2013). Vis dėlto, formuodamos talentų valdymo strategiją, organizacijos pirmiausia turi apsibrėžti, kas jų kontekste yra laikoma talentu: ar tai individų ypatybės; didžiausią įtaką pelnui turinčios pozicijos; ar aukštu potencialu ir aukštais veiklos rezultatais pasižyminti individų grupė (Tansley 2011; Gallardo-Gallardo, Dries ir González-Cruz, 2013).

Apsibrėžus, kas organizaciniame kontekste turi būti laikoma *talentu* (Tansley, 2011), organizacijos gali pradėti taikyti talentų įsitraukimo didinimo praktikas, orientuotas į organizacijos ateities poreikius (KPMG International, 2013). Įvertinus perspektyvas „kare dėl talentų“, organizacijos taip pat turi apsispręsti, kuria kryptimi bus nukreipta talentų valdymo strategija: ar talentais bus laikomi

visi organizacijos darbuotojai – taikomas inkliuzyvinis požiūris, ar žmogiškasis kapitalas bus diferencijuojamas pagal kuriamą pridėtinę vertę, taikant ekskliuzyvinį požiūrį.

Remiantis autorių B. ir B. Davies (2010); Downs (2015); Korn Ferry (2016) apibrėžta talentų tipologija ir jos poreikiais, Aguirre ir Hewlett (2009); Campbell ir Smith (2016) aprašytais talentų įsitraukimo didinimo praktikomis bei Meyers (2016) ir Bolander (2017) išgrynintomis talentų valdymo formomis inkliuzyvinio ir ekskliuzyvinio požiūriu, buvo sudarytas talentų valdymo praktikų ir talentų įsitraukimo teorinis modelis (5 pav.).

Šiuo teoriniu modeliu yra siekiama atspindėti pagrindines talentų valdymo praktikas – talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą, karjeros valdymą bei talentų išlaikymą – inkliuzyvinio ir ekskliuzyvinio požiūriu bei jų poveikį talentų įsitraukimui.



5 pav. Talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui teorinis modelis (sudaryta pagal B. ir B. Davies, 2010; Downs, 2015; Aguirre ir Hewlett, 2009; Campbell ir Smith, 2016; Meyers, 2016; Bolander, 2017)

Sudarytas talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui teorinis modelis iliustruoja, jog talentų valdymo praktikos didina talentų įsitraukimą. Taip pat modelyje pateikiamas trumpas kiekvienos

iš praktikų aprašymas, atsižvelgiant į inkliuzyvinį ir ekskliuzyvinį požiūrius. Žemiau pateiktoje teorinio modelio operacionalizavimo lentelėje išskiriami pagrindiniai talentų valdymo praktikų bruožai, būdingi inkliuzyvinio ir ekskliuzyvinio požiūriu besivadovaujančioms organizacijoms.

3 lentelė. Teorinio modelio operacionalizavimo lentelė

Ekskliuzyvinio požiūriu	Inkliuzyvinio požiūriu
Talentų pritraukimas	
Atrankose teikiama pirmenybė išorės kandidatams („talentų medžioklė“)	Atrankose teikiama pirmenybė vidiniams kandidatams
Lankstus procesas bei subjektyvūs kriterijai	Standartizuotas procesas bei aiškūs atrankos kriterijai
Atrankos vykdomos įvairiuose lygiuose	Atrankos vykdomos žemesniuose lygiuose
Talentų identifikavimas	
Darbuotojai yra diferencijuojami pagal rezultatyvumą ir potencialą	Nėra kriterijų talentams; svarbiausia - vertybės
Talentų peržiūras vykdo vadovai	Visi darbuotojai identifikuoja savo stipriąsias puses
Vertinimas yra subjektyvus	Vertinimas paremtas vadovo ir darbuotojo diskusija
Talentų ugdymas	
Ugdymosi galimybės orientuotos į talentus	Visiems darbuotojams yra suteikiamos vienodos ugdymosi galimybės
Ugdymosi praktikos yra personalizuotos	Standartizuotas ugdymosi procesas
Orientacija į ugdymą per patirtis	Orientacija į ugdymą per mokymus ir per patirtis
Karjeros valdymas	
Karjeros planavimas paremtas individo potencialu	Karjeros planavimas paremtas organizacijos ateities poreikiais
Personalizuoti karjeros planai	Bendriniai karjeros planai pagal darbo profilį
Dominuoja vertikalūs karjeros planai	Rengiami ir horizontalūs, ir vertikalūs karjeros planai
Talentų išlaikymas	
Didelis dėmesys darbdavio įvaizdžio formavimui	Didelis dėmesys darbo ir asmeninio gyvenimo balansui
Atlygio ir priedų sistema, priklausanti nuo rezultatų	Vienodo atlygio už vienodą darbą sistema
Didelis dėmesys talentų įsitraukimo didinimui	Didelis dėmesys pasitenkinimo darbu didinimui

Susisteminti talentų valdymo praktikų bruožai inkliuzyvinio ir ekskliuzyvinio požiūriu leidžia nesunkiai identifikuoti organizacijos poziciją talentų atžvilgiu bei įvertinti, kuri talentų valdymo forma yra vyraujanti. Ši informacija yra itin naudinga analizuojant talentų įsitraukimo didinimo praktikų efektyvumą tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiu. Organizacijos, taikydamos įvairias talentų valdymo praktikas, turi gebėti pamatuoti jų naudingumą, o talentų įsitraukimo rodiklis šiuo atveju yra puikus atspirties taškas.

Parengus ir aptarus talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelį, kitoje darbo dalyje bus pristatoma empirinio tyrimo metodika.

3. TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ POVEIKIO TALENTŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO METODIKA

Siekiant patikrinti teorinėje darbo dalyje sudarytą talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelį (5 pav.) buvo atliktas dviejų dalių empirinis tyrimas, kurio tikslas, uždaviniai ir dizainas yra aprašomi šioje tyrimo metodikos dalyje.

3.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas - empiriškai patikrinti pateiktą talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui teorinį modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti organizacijoje taikomas talentų valdymo praktikas.
2. Iširti talentų valdymo profesionalų ir darbuotojų požiūrį į organizacijoje taikomas talentų valdymo praktikas.
3. Nustatyti, kurios talentų valdymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui.

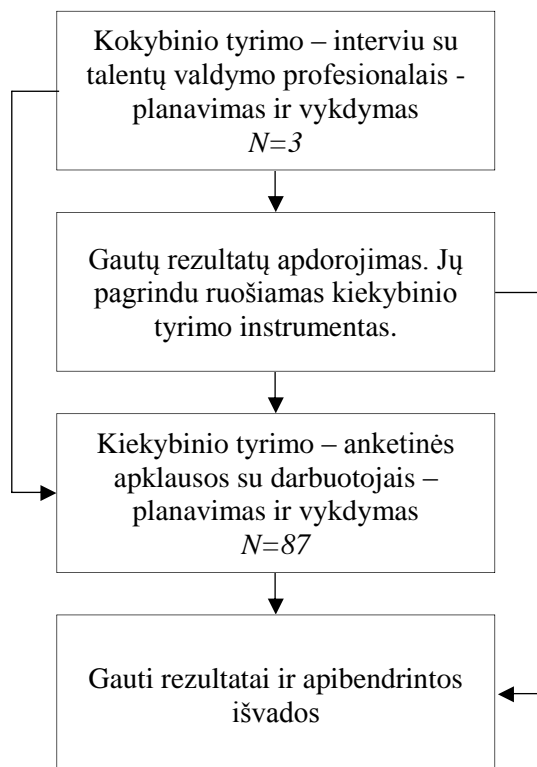
Tyrimo objektas – talentų valdymo praktikų poveikis talentų įsitraukimui.

Iškeltas tyrimo tikslas ir uždaviniai padeda identifikuoti tikslinę tyrimo auditoriją (talentų valdymo profesionalus bei darbuotojus - talentus) ir pasirinkti tinkamiausią empirinio tyrimo metodą. Siekiant pagrįsti tyrimo rezultatus įvairiais duomenų šaltiniais, buvo pasirinkta **mišrių metodų strategija**, pagal kurią tyrimą sudarė dvi dalys: kokybinis tyrimas (interviu su talentų valdymo profesionalais) ir kiekybinis tyrimas (anketinė talentais identifikuotų darbuotojų apklausa). Šios strategijos šalininkų teigimu, kokybinio ir kiekybinio tyrimų derinimas padeda gauti išsamesnius duomenis apie tyrimo objektą bei papildyti, praturtinti ir patikrinti surinktus ir išanalizuotus duomenis. Taip pat tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinkta **atvejo analizės** forma, kuomet yra nagrinėjamas vienos organizacijos atvejis. Šios formos dėka buvo galima pažvelgti į tyrimo objektą tiek iš talentų valdymo profesionalų, tiek iš pačių talentų pusės, bei pateikti tyrimo išvadas su konkrečiais pasiūlymais tiriamajai organizacijai.

Vykdamas tyrimą buvo pradėta nuo kokybinio tyrimo – interviu su talentų valdymo profesionalais, siekiant identifikuoti organizacijoje taikomas talentų valdymo praktikas ir jų pagrindu sudaryti kiekybinio tyrimo klausimyną, o vėliau buvo atliekamas kiekybinis tyrimas – anketinė talentais identifikuotų darbuotojų apklausa, kurios dėka buvo siekiama nustatyti didžiausią poveikį talentų įsitraukimui turinčias talentų valdymo praktikas bei darbuotojų požiūrį į jas. Atsižvelgiant į tai tyrimas buvo suskirstytas į 5 etapus (6 pav.).

Kokybinio tyrimo tikslas - identifikuoti organizacijoje taikomas talentų valdymo praktikas bei nustatyti vyraujančią inkliuzyvinę ar ekskliuzyvinę talentų valdymo požiūrį.

Kiekybinio tyrimo tikslas - nustatyti, kurios kokybiniame tyrime išgrynintos talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui.



6 pav. Empirinio tyrimo organizavimo schema

Toliau bus aprašomas kokybinio ir kiekybinio tyrimų dizainas, duomenų rinkimo ir analizės metodai bei kiekybinio tyrimo klausimyno tinkamumo pripažinimo rezultatai.

3.2 Kokybinio tyrimo dizainas

Dažniausiai kokybiniai tyrimai moksliniuose tyrimuose yra taikomi siekiant nustatyti tam tikrų reiškinių priežastis, motyvus ar problemas (Silverman, 2011). Taip pat šis metodas padeda sudaryti gaires ar hipotezes tolimesniems kiekybiniam tyrimams. Šiame darbe kokybiniu tyrimu buvo siekiama identifikuoti organizacijoje taikomas talentų valdymo praktikas, kurių pagrindu būtų sudarytas kiekybinio tyrimo instrumentas, bei nustatyti vyraujančią talentų valdymo požiūrį. Kaip ir minėta anksčiau, siekiant įgyvendinti visas šias dedamąsias, buvo pasirinkta atvejo analizės forma.

Kokybiniam tyrimui buvo pasirinkta **fenomenologinio tyrimo strategija**, kuria siekiama išsiaiškinti ir aprašyti, kokios talentų valdymo praktikos yra taikomos organizacijoje, koks požiūris į talentus vyrauja organizacijoje bei koks yra šių dedamųjų poveikis (fenomenas) talentų įsitraukimui. Atliekant šį tyrimą dėmesio centre yra ne atskiri individai - talentai, o talentų įsitraukimo reiškinys ir tai, kokį poveikį jam turi atskiros talentų valdymo praktikos.

Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo strategiją, tyrimo metodu buvo pasirinktas **pusiau struktūruotas interviu**, kuris gali būti apibrėžtas kaip pokalbis pagal iš anksto paruoštus atvirus klausimus. Šis metodas taip pat padeda surinkti didelius kiekius apdorojimui ir interpretacijai tinkamų duomenų, kadangi tyrėjas turi galimybę improvizuoti ir užduoti papildomus klausimus (May, 2003). Vis dėlto, pusiau struktūruotas interviu reikalauja ir didelio tyrėjo pasiruošimo, pasireiškiančio per klausimyno struktūrą, klausimus ir konteksto išmanymą (Silverman, 2011). Tyrimo respondentai savo ruožtu gali išsakyti praktinę poziciją apie organizacijoje taikomas talentų valdymo praktikas bei vyraujančią inkliuzyvinę ar ekskliuzyvinę požiūrį į talentus. Gautos informacijos apdorojimas ir interpretacija padeda sudaryti kiekybinio tyrimo struktūrą ir klausimus, kuriais siekiama išsiaiškinti, kokios talentų valdymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui.

Siekiant išpildyti kokybiniam tyrimui iškeltą tikslą – identifikuoti organizacijoje taikomas talentų valdymo praktikas bei nustatyti vyraujančią talentų valdymo požiūrį – buvo sudarytas trijų pagrindinių dalių tyrimo instrumentas, apimantis:

- (1) *Ivadinius klausimus* – susijusius su tyrimo tema, mokslinio darbo problema bei talentų samprata;
- (2) *Talentų valdymo praktikų klausimus* – susijusius su konkrečiomis talentų valdymo praktikomis – talentų pritraukimu, talentų identifikavimu, talentų ugdymu, karjeros valdymu bei talentų išlaikymu - ir jų taikymu organizacijoje.
- (3) *Vyraujančio talentų valdymo požiūrio klausimus* – susijusius su požiūriu į talentus bei talentų valdymo formas nustatymu;

Kokybinio tyrimo instrumento struktūra buvo sudaryta remiantis teorinio modelio pavyzdžiu, apimant talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą, karjeros valdymą bei talentų išlaikymą. Be šių išvardytų kokybinio tyrimo dalių dar buvo paruošti gilinantys klausimai, kuriais buvo siekiama gauti detalesnę informaciją apie vyraujančią požiūrį į talentus bei talentų valdymo formą. Kokybinio tyrimo instrumentas buvo parengtas ir naudotas anglų kalba, o duomenų apdorojimui ir analizei buvo naudojamas gautos informacijos vertimas. Nors pokalbis su respondентаis nebuvo griežtai formalizuotas, vis dėlto buvo laikomasi sudarytos klausimyno struktūros - tai padėjo geriau identifikuoti, kokios talentų valdymo praktikos yra taikomos organizacijoje bei nustatyti, koku požiūriu yra vadovaujama identifikuojant tikslią auditoriją minėtoms talentų valdymo praktikoms.

3.3 Kiekybinio tyrimo dizainas

Kiekybiniai tyrimai plačiau prasme padeda identifikuoti išmatuojamus tyrimo objekto požymius bei nustatyti reiškinį priežastinius ryšius (Goertzen ir Melissa, 2015). Taip pat šis metodas padeda patikrinti sudarytus teorinius konstruktus, iškeltas hipotezes ar ryšius su kitais tyrimais. Šiame darbe

kiekybiniu tyrimu buvo siekiama nustatyti, kurios kokybiniame tyrime išgrynintos talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui.

Kiekybinio tyrimo metodu buvo pasirinkta **anketinė apklausa**, plačiai taikoma sociologinių ir socialinių mokslų tyrimuose. Anketinės apklausos metodas numato duomenų rinkimą naudojant suformuluotus ir tam tikrą struktūrą atspindinčius klausimus, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis, jų požiūrį į tam tikrus reiškinius bei elgesio motyvus (Creswell, 2005). Anketinė apklausa padeda surinkti ir apdoroti itin didelius kiekius informacijos, kadangi kiekybiniuose tyrimuose itin svarbų vaidmenį atlieka didelis reprezentatyvių atvejų skaičius. Svarbu paminėti, jog siekiant aukšto kiekybinio tyrimo reprezentatyvumo, didelis dėmesys turi būti skiriamas ir tyrimo respondentams arba tikslinei auditorijai - reprezentatyvi imtis sudaro prielaidą tinkamai interpretuoti tyrimo rezultatus ir pateikti išvadas (Goertzen ir Melissa, 2015). Siekiant išpildyti kiekybiniam tyrimui keliamą tikslą - nustatyti, kurios kokybiniame tyrime išgrynintos talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui – buvo sudarytas keturių dalių instrumentas, apimantis:

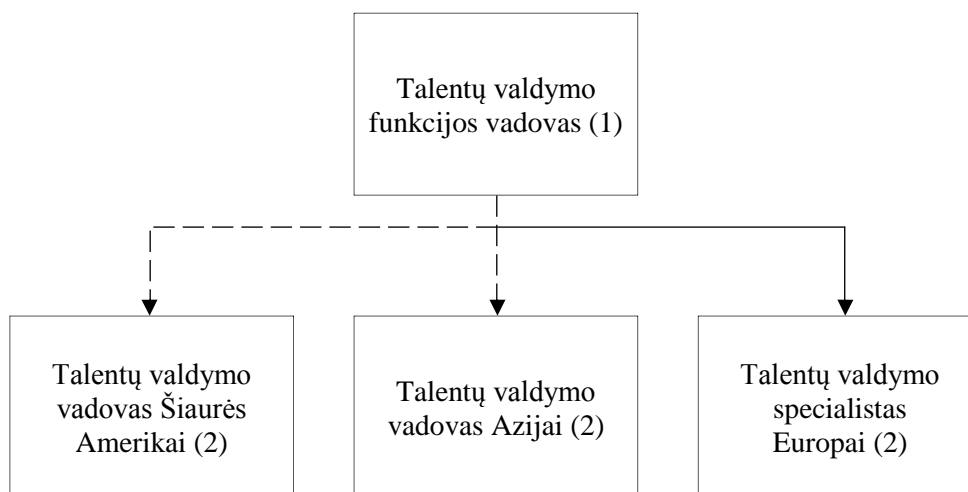
- (I) *Demografinius klausimus* – susijusius su respondentų talentų identifikacija, atsakomybės lygiu bei geografine padėtimi.
- (II) *Talentų valdymo praktikų svarbos klausimus* – susijusius su kiekviena iš talentų ugdymo, karjeros valdymo bei talentų išlaikymo dedamąja.
- (III) *Talentų valdymo praktikų įgyvendinimo klausimus* – susijusius su kiekviena iš talentų ugdymo, karjeros valdymo bei talentų išlaikymo dedamąja.
- (IV) *Talentų įsitraukimo vertinimo klausimus* – susijusius su talentų įsitraukimo vertinimu, sudarytu ir licencijuotu „HayGroup“ (2013).

Instrumento struktūra buvo sudaryta teorinio talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelio pavyzdžiu, apimant tris talentų valdymo praktikų sritis: talentų ugdymą, karjeros valdymą ir talentų išlaikymą bei papildomai įtraukiant talentų įsitraukimą. Talentų pritraukimo ir talentų identifikavimo praktikos nebuvo įtrauktos į anketinę apklausą dėl galimai mažo tyrimo respondentų susidūrimo su jomis. Kiekviena iš anketinės apklausos instrumento dalių turėjo po 5-6 teiginius, kuriuos respondantai galėjo įvertinti pagal *Likerto 6 lygių skalę*, kurioje 1 reiškė „visiškai nesutinku“, o 6 – „visiškai sutinku“. Svarbu paminėti, jog anketinė apklausa buvo parengta ir naudota anglų kalba, o duomenų apdorojimo ir analizavimo etape buvo naudojamas vertimas.

3.4 Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta tarptautinė organizacija, atitikusi pagrindinį tyrimo požymį – talentų valdymo praktikų taikymą. Šios organizacijos veikla – elektronikos komponentų kūrimas ir gamyba - yra vykdoma trijuose žemynuose: Šiaurės Amerikoje, Europoje ir Azijoje, o bendras

darbuotojų skaičius siekia kiek daugiau nei 10.000. Organizacijos centrinė būstinė yra įsikūrusi Jungtinėse Amerikos Valstijose, o žmonių išteklių valdymo centrai yra perkelti į Europą ir Aziją. Tyrimui pasirinktoje organizacijoje talentų valdymas yra išskiriamas kaip savarankiška žmonių išteklių valdymo funkcija, atsakinga už talentų identifikavimo, darbuotojų ugdymo ir karjeros valdymo praktikas. Svarbu paminėti, jog 50% visų darbuotojų sudaro gamybos darbuotojai, kuriems talentų valdymo praktikos nėra taikomos. Iš viso talentų valdymo funkcijoje dirba 7 darbuotojai, atsakingi už talentų valdymą visuose regionuose (7 pav.).



7 pav. Talentų valdymo funkcijos organizacinė struktūra

Prieš pradėdant tyrimą buvo žinoma, jog organizacija atlieka kasmetinę talentų peržiūrą ir identifikuoja aukštu potencialu ir aukštais veiklos rezultatais pasižyminčius darbuotojus – talentus. Šios žinios padėjo sudaryti ir įgyvendinti mišrių metodų tyrimo strategiją, kurią sudaro kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu – su talentų valdymo profesionalais bei kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa – skirta talentais identifikuotiems darbuotojams.

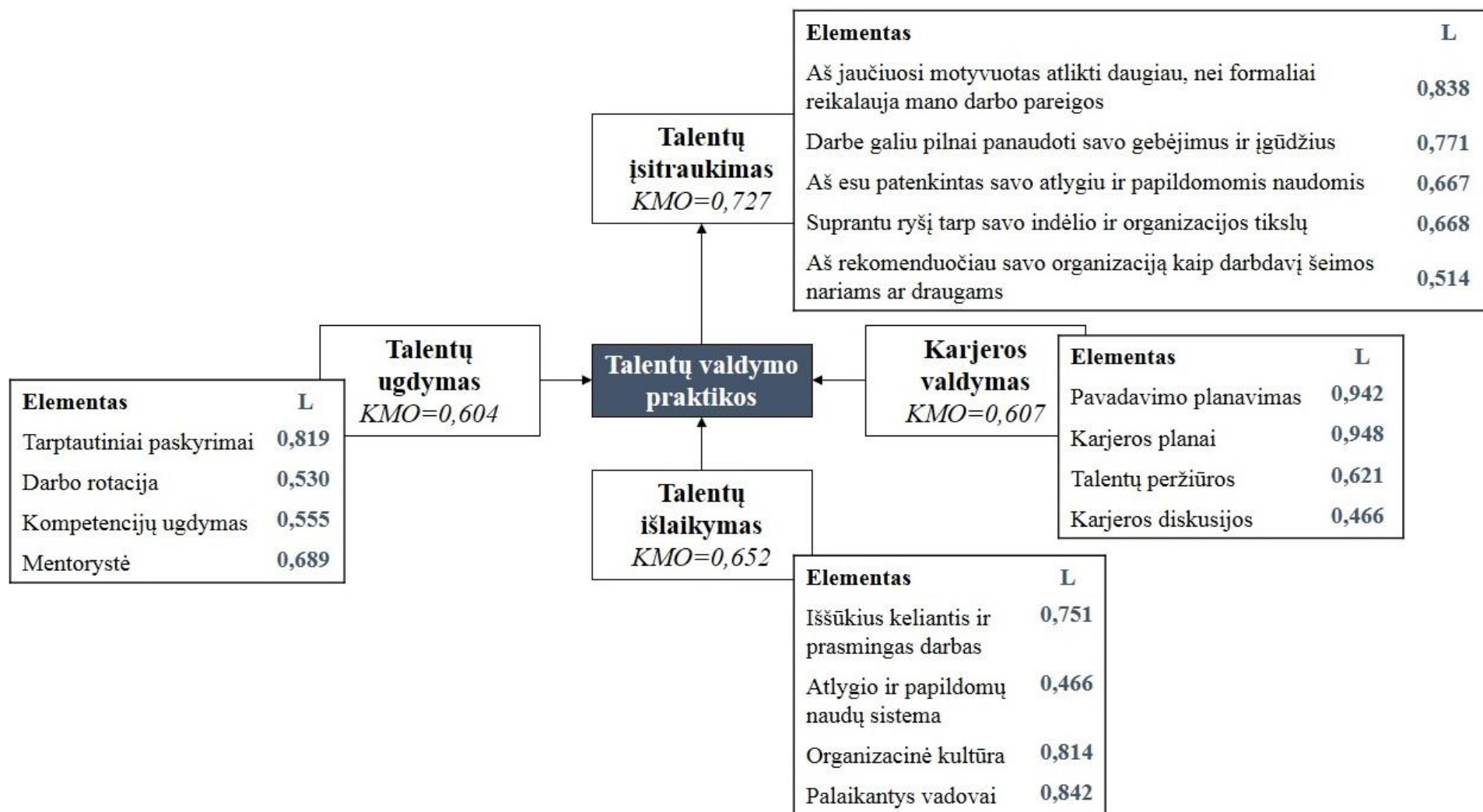
Pusiau struktūruoto interviu respondentais buvo pasirinkti trys talentų valdymo profesionalai, atstovaujantys Azijos, Europos ir Šiaurės Amerikos regionus. Interviu buvo atliekami gyvo susitikimo metu 2018 m. balandžio mėnesio pradžioje anglų kalba, įrašant pokalbį diktofonu. Siekiant mokslinio korektiškumo, transkribuojant pokalbių įrašus tiriamųjų vardai buvo užkoduoti pirmosiomis abėcėlės raidėmis. Analizuojant interviu medžiagą buvo ieškoma prasminių vienetų, susijusių su požiūriu į talentus, konkrečiomis talentų valdymo praktikomis pagal sritį (pritraukimas, identifikavimas, ugdymas, išlaikymas) bei talentų įsitraukimo didinimo praktikomis. Remiantis struktūruoto interviu rezultatais buvo įvertintas vyraujantis organizacijos požiūris į talentus, išskirtos taikomos talentų valdymo praktikos bei sudarytos trys kiekybinio tyrimo instrumento dalys.

Anketinės apklausos respondentais buvo pasirinkti 126 globaliu mastu talentais identifikuoti darbuotojai, dirbantys ir gyvenantys Šiaurės Amerikoje, Europoje ir Azijoje bei užimantys įvairių atsakomybės lygių ir įvairių funkcijų pozicijas. Tiriamoje organizacijoje talentų identifikavimas yra

vykdomas kiekvienais metais, tad buvo remiamasi 2017 m. talentų identifikavimo rezultatais. Su kiekvienu iš respondentų buvo susiekama per socialinį tinklą „LinkedIn“ arba elektroniniu paštu anglų kalba, nurodant tyrimo temą bei nuorodą į anoniminę elektroninę apklausą. Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo skiriamos dvi kalendorinės savaitės. Surinkus pakankamą užpildytų anketų kiekį, tyrimo rezultatai buvo apdorojami „MS Excel“ ir „SPSS Statistics“ programomis. Iš viso tyrimo grįžtamumas siekė 70% (87 užpildytos anketos). Atliekant kiekybinių duomenų analizę buvo taikytas aprašomosios statistikos metodas. Sudarytas talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui teorinis modelis buvo analizuojamas pasitelkus daugialypės tiesinės regresijos (ANOVA) modelį. Kiekybinio tyrimo rezultatų dėka buvo nustatyta, kurios talentų valdymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui bei patikrintas teorinis talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelis.

3.5 Kiekybinio tyrimo klausimyno tinkamumo pripažinimas

Atlikus kokybinį tyrimą buvo identifikuoti atskiri talentų valdymo praktikų elementai, kurių pagrindu buvo sudarytas kiekybinio tyrimo instrumentas. Surinkus pakankamą kiekį respondentų, kiekybinis tyrimas buvo baigtas ir pradėtas klausimyno tinkamumo pripažinimas. Siekiant patikrinti, ar sudarytas klausimynas yra patikimas naudoti, buvo pasitelkti faktorių analizės ir vidinio suderintumo metodai. Faktorių analizė padeda surasti mažiausią faktorių skaičių, kurie tyrimo metu nėra tiesiogiai matuojami, tačiau nustatomi naudojantis tyrimo metu surinktais duomenimis (Pakalniškienė, 2012). Iš viso kiekybiniame tyrime buvo išskirti 4 faktoriai (8 pav.). Atlikus faktorių analizę buvo analizuojamas Bartleto sferiškumo kriterijus (angl. *Bartlett's test of sphericity*), parodantis ar tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingos koreliacijos, ir KMO (angl. *Keiser–Meyer–Olkin measure*) koeficientas, parodantis ar kintamųjų porų koreliacijos yra paaiškinamos kitais kintamaisiais. Moksliniuose tyrimuose KMO gali svyruoti nuo 0 iki 1, tačiau statistiškai reikšmingu šį koeficientą galima laikyti tik jei $KMO > 0,6$. Vidinis suderintumas dažnai pristatomas kaip Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas (Pakalniškienė, 2012), kurio reikšmingumas taip pat didėja artėjant prie vieneto. Siekiant skalę ar klausimų grupę laikyti pilnai suderinta, Cronbacho alfa turi būti lygi 0,6 ir daugiau. Tikrinant atskiras klausimų grupes teko išimti po vieną teiginį iš talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo faktorių, siekiant pasilikti statistiškai suderintus klausimus ir tinkamas analizei klausimų grupes. Galutinio klausimyno Cronbacho alfa svyravo nuo 0,649 iki 0,747, priklausomai nuo klausimų grupės – faktoriaus. Atlikus kiekybinio tyrimo klausimyno tinkamumo pripažinimą paaiškėjo, jog klausimynas yra tinkamas naudoti ir jo rezultatai gali būti naudojami tolimesnei analizei ir interpretacijai.



8 pav. Galutinio kiekybinio tyrimo klausimyno tinkamumo pripažinimas

4. TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKŲ POVEIKIO TALENTŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelio tyrimo analizė buvo vykdyta jau minėtais **pusiau struktūruoto interviu** ir **anketinės apklausos** metodais. Siekiant kuo geriau atskleisti tyrimo rezultatus, analizuojamas tekstas buvo grupuojamas pagal empirinio tyrimo struktūrą.

4.1 Organizacijoje taikomų talentų valdymo praktikų analizė

Vykdytą kokybinį tyrimą buvo siekiama identifikuoti organizacijoje taikomas talentų valdymo praktikas, kurių pagrindu būtų sudarytas kiekybinio tyrimo instrumentas, bei nustatyti vyraujančią talentų valdymo požiūrį. Atlikus kokybinį tyrimą ir jo turinio analizę paaiškėjo, jog tiriamajai organizacijai būdingas mišrus požiūris į talentų valdymą, kadangi skirtingose talentų valdymo praktikose dominuoja skirtingas požiūris. Žemiau esančioje lentelėje (4 lentelė) pateikiamos talentų valdymo praktikos pagal interviu su talentų valdymo profesionalais metu identifikuotą vyraujančią požiūrį.

4 lentelė. Talentų valdymo praktikos pagal vyraujančią talentų valdymo požiūrį

Talentų valdymo požiūris		
Talentų valdymo praktikos	Inkliuzyvinis požiūris	Ekskliuzyvinis požiūris
Talentų samprata	-	- Darbuotojų skirstymas į talentus ir ne talentus; - Darbuotojų diferencijavimas pagal rezultatyvumą ir potencialą.
Talentų pritraukimas	- Vis daugiau dėmesio skiriama vidinėms augimo galimybėms.	- Didelis dėmesys skiriamas darbdavio įvaizdžiui; - Daugiau talentų pritraukiama iš išorės nei auginama organizacijos viduje.
Talentų identifikavimas	- Kasmetinėse talentų peržiūrose yra peržiūrimi visi organizacijos darbuotojai; - Talentų peržiūros yra kalibruojamos, siekiant kuo tiksliau identifikuoti talentus.	-
Talentų ugdymas	- Didelis dėmesys skiriamas tiek ugdymui per mokymus, tiek ugdymui per patirtis; - Dauguma talentų ugdymo praktikų yra taikomos visiems organizacijos darbuotojams.	- Į mokymų programas talentai dažniau yra nominuojami nei gali aplikuoti patys.
Karjeros valdymas	- Karjeros galimybės yra vienodos visiems darbuotojams, neatsižvelgiant į talentų identifikaciją; - Rengiami bendriniai karjeros planai pagal darbo profilį.	- Pavadavimo planai yra sudaromi tik aukščiausio lygio vadovams
Talentų išlaikymas	- Orientacija į karjeros ir ugdymo galimybes; - Prasmingas ir iššūkius keliantis darbas; - Organizacinė kultūra ir palaikantys organizacijos lyderiai.	- Taikoma atlygio ir papildomų naudų sistema, priklausanti nuo rezultatų.

Vienu pagrindinių mišraus talentų valdymo požiūrio rodikliu galima laikyti tyrimo metu užfiksuotus raktažodžius, atspindinčius skirtingus požiūrio taškus. Nors talentų samprata tiriamoje organizacijoje yra paremta išskirtinai ekskliuzyviniu požiūriu – „<...> *talentas - tai aukštą potencialą ir aukštus veiklos rezultatus demonstruojantis darbuotojas <...> arba aukštą potencialą ateityje galintis turėti darbuotojas*“ (A), vis dėlto pati talentų valdymo idėja yra labiau inkliuzyvinė ir nukreipta į visus darbuotojus: „<...> *tai viena iš pagrindinių žmonių išteklių valdymo funkcijų, kurios tikslas yra darbuotojų ugdymas, talentų identifikavimas, veiklos valdymas ir <...> darbuotojų augimas plačiaja prasme*“ (A). Ganėtina aiškiai tyrimo metu įvardytas ir talentų identifikavimo procesas, kurio metu yra peržiūrimi visi darbuotojai „<...> *vertinant veiklos rezultatus ir potencialą ar gebėjimą greitai mokytis*“ (C) ir talentais yra įvardijami tik tie darbuotojai, kurie atitinka apibrėžtą talentų sampratą. Ganėtina nenuosekliai buvo vertinamos talentų pritraukimo praktikos, kadangi „<...> *norima pritraukti patyrusius kandidatus, kurių patirtis prisidėtų prie organizacijos augimo*“ (B), bet tuo pačiu deklaruojama, jog skiriamas vis didesnis dėmesys vidinėms augimo galimybėms.

Kitas mišraus požiūrio požymis yra talentų valdymo praktikų diferencijavimas. Pavyzdžiui, apibūdinant į kokius darbuotojus yra orientuotos talentų ugdymo praktikos, buvo įvardytos dvi tikslinės grupės: „*visi darbuotojai yra skatinami turėti ugdymosi planus, ugdyti kompetencijas bei užsiimti mentoryste, <...>, bet dažniausiai talentai yra nominuojami vadovų konkrečioms ugdymo programoms*“ (A). Taigi, net jei yra deklaruojama, jog visi darbuotojai yra skatinami ugdytis, išskirtinės ugdymosi praktikos – talentų ugdymo programos - yra orientuotos tik į tam tikrą darbuotojų grupę - talentus. Priešingai nei su ugdymosi galimybėmis, vieno iš tyrimo respondentų nuomone, karjeros galimybės yra orientuotos į visus darbuotojus, nepriklausomai nuo jų talentų identifikacijos „<...> *kriterijų nėra – visiems darbuotojams gali būti taikomos karjeros valdymo praktikos*“ (A), kai tuo tarpu likę respondentai (B, C) įvardijo kriterijus ir atskiras tikslines grupes skirtingoms karjeros valdymo praktikoms. Šis prieštaravimas puikiai atspindi vieningo talentų valdymo požiūrio nebuvimą organizacijos mastu bei leidžia daryti prielaidą, jog kol kas talentų valdymo strategija, apimanti atskiras talentų valdymo praktikas, nėra visiškai išgryninta. Remiantis 4 lentele ir teorinėje dalyje aprašytais inkliuzyviniais ir ekskliuzyviniais talentų valdymo bruožais (2.3.1 dalis) galima teigti, jog tiriamajai organizacijai būdingas dalinai inkliuzyvinis požiūris, pasižymintis talentų identifikavimu organizacijos mastu bei išskirtinių talentų valdymo praktikų (talentų ugdymo, karjeros valdymo, talentų išlaikymo) taikymu tik tiems darbuotojams, kurie atitinka organizacijos apibrėžtą talento sampratą (Swales, 2014).

Siekiant identifikuoti konkrečias talentų valdymo praktikas buvo orientuojamasi į talentų ugdymo, karjeros valdymo bei talentų išlaikymo sritis. Šios talentų valdymo sritys buvo pasirinktos dėl galimai aukšto jų atpažįstamumo tarp darbuotojų. Interviu metu talentų valdymo profesionalai pateikė tiek inkliuzyviniam, tiek ekskliuzyviniam požiūriui priskiriamų pavyzdžių, kurių pagrindu buvo sudarytos

trys kiekybinio tyrimo instrumento dalys. Žemiau (5 lentelė) pateikiamos kokybinio tyrimo metu identifikuotos talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikos. Lentelėje pateikiamos tik išgrynintos ir daugumos respondentų nuomonę atspindinčios praktikos.

5 lentelė. Identifikuotos talentų valdymo praktikos

Talentų valdymo sritis	Identifikuotos talentų valdymo praktikos
Talentų ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetencijų ugdymas; - Ugdymo planai; - Tarptautiniai paskyrimai – ekspatriacija; - Mentorystė; - Darbo rotacija; - Mokymai ir mokymų programos.
Karjeros valdymas	<ul style="list-style-type: none"> - Pavadavimo planavimas; - Talentų peržiūros; - Karjeros diskusijos; - Paaukštinimai; - Karjeros planai; - Darbuotojų ir vadovų pokalbiai (<i>angl. One-on-ones</i>).
Talentų išlaikymas	<ul style="list-style-type: none"> - Orientacija į karjeros ir ugdymo galimybes; - Orientacija į iššūkius keliantį ir prasmingą darbą; - Orientacija į konkurencingą atlygio sistemą; - Orientacija į organizacinę kultūrą; - Orientacija į palaikančius vadovus.

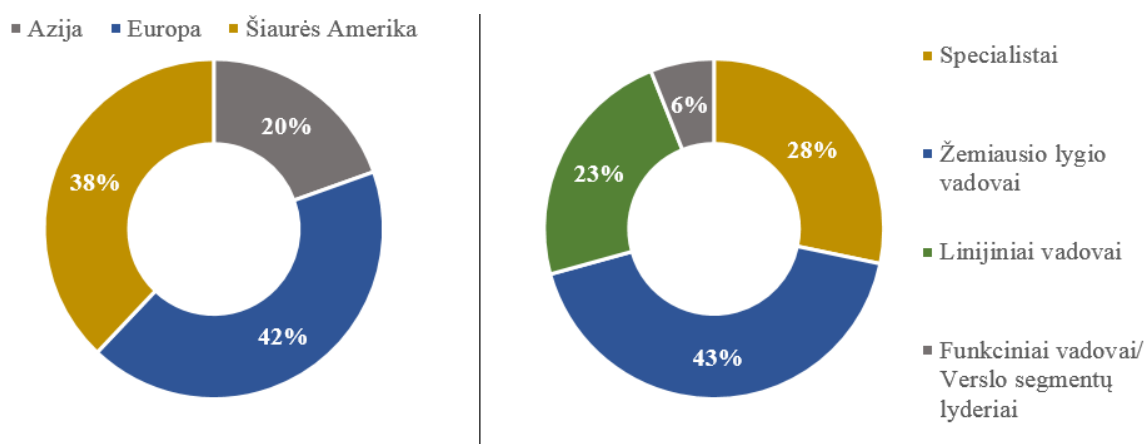
Nagrinėjant identifikuotas talentų valdymo praktikas galima pastebėti, jog tyrimo respondentų nuomonė daugeliu atvejų sutapo, nors ir pavyko identifikuoti keletą unikalių talentų valdymo praktiku (1 priedas). Vienas iš tyrimo respondentų, 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį (*angl. 360 feedback*) įvardijo kaip talentų ugdymo praktiką, kuomet grįžtamojo ryšio reiškinys plačiaja prasme labiausiai buvo siejamas su karjeros valdymo praktikomis. Taip pat vienu pagrindinių talentų išlaikymo elementu buvo įvardytos karjeros ir ugdymo galimybės, apimančios tiek talentų ugdymo, tiek karjeros valdymo praktikas. Sudarant kiekybinio tyrimo klausimyną buvo stengiamasi kuo labiau išgryninti kiekvienos talentų valdymo srities klausimus, siekiant kuo tiksliau sugrupuoti konkrečias talentų valdymo praktikas. Kokybinio tyrimo metu identifikuotos atskiros talentų valdymo praktikos tiriamoje organizacijoje yra mišrios ir taikomos tiek visiems darbuotojams (kompetencijų ugdymas, talentų peržiūros, organizacinė kultūra), tiek tikslinei grupei – talentams (tarptautiniai paskyrimai, karjeros planai, konkurencingas atlygis). Svarbu paminėti, jog interviu metu taip pat buvo klausama, kaip yra didinamas talentų įsitraukimas. Analizuojant interviu metu įvardytas talentų įsitraukimo didinimo praktikas, buvo akcentuojamos saviraiškos galimybės („*darbuotojas gali pritaikyti savo stiprybes ir patirtį*“, (C)), organizacinė kultūra („*<...> organizacijos vidinis šūkis yra „Šviesūs protai. Didelė galia*“, <...> *darbuotojų indėlis yra matomas ir tai juos motyvuoja*“, (A)), grįžtamasis ryšys („*<...> teikiamas nuolatinis grįžtamasis ryšys*“ (B)) bei vadovų vaidmuo („*<...> palaikomas artimas bendradarbiavimas su organizacijos lyderiais*“, (B)). Remiantis 5 lentele bei 2.3 dalyje aprašytomis talentų įsitraukimo

didinimo praktikomis galima teigti, jog nors tiriamajai organizacijai yra būdingas talentų valdymo praktikų diferencijavimas, vis dėlto talentų įsitraukimas yra didinamas per orientaciją į visus darbuotojus – organizacinę kultūrą.

Apibendrinant organizacijoje taikomų talentų valdymo praktikų analizę galima daryti išvadą, **jog organizacijoje vyrauja dalinai inkliuzyvinis talentų valdymo požiūris**, pasižymintis talentų identifikavimu visos organizacijos mastu bei išskirtinių talentų valdymo praktikų taikymu skirtingoms tikslinėms grupėms. Taip pat nesunku pastebėti, jog talentų valdymo strategija nėra visiškai nuosekli – išsiskiria tiek talentų valdymo profesionalų požiūriai, tiek deklaruojami kriterijai talentų ugdymo bei karjeros valdymo praktikoms. Vis dėlto, talentų išlaikymo praktikos yra labiausiai susijusios su talentų įsitraukimo didinimo praktikomis ir yra orientuotos į visus darbuotojus per organizacinę kultūrą, grįžtamąjį ryšį bei vadovus. Ši informacija yra itin naudinga siejant kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus bei tiriant talentų valdymo praktikų poveikį talentų įsitraukimui konkrečioje organizacijoje.

4.2 Talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui analizės rezultatai

Vykdamas kiekybinį tyrimą buvo siekiama nustatyti, kurios kokybiniame tyrime išgrynintos talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui. Anketinės apklausos grįžtamumas siekė 70% - buvo surinktos 87 pilnai užpildytos anketos. Iš viso kiekybiniame tyrime sudalyvavo 59 vyrai (67%) ir 28 (33%) moterys. Pagal išskiriamus talentų tipus, tyrime buvo apklausti 17 (20%) aukštu potencialu ir aukštu rezultatyvumu pasižymintys darbuotojai; 33 (37%) aukštu rezultatyvumu ir vidutiniu potencialu pasižymintys darbuotojai; bei 37 (43%) aukštu potencialu ir vidutiniu rezultatyvumu pasižymintys darbuotojai. Žemiau esančiame paveikslėlyje (7 pav.) pateikiami demografiniai respondentų duomenys pagal regioną ir vadovavimo lygį.

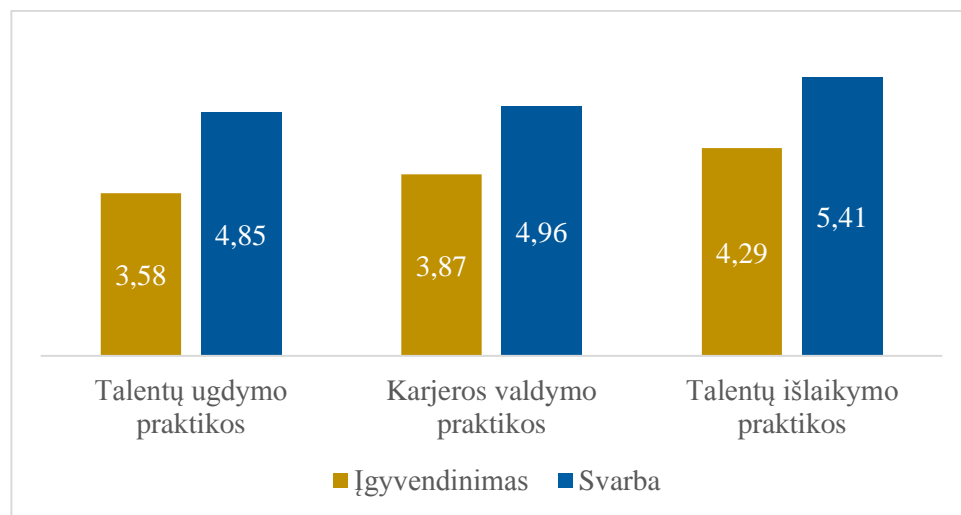


9 pav. Demografiniai kiekybinio tyrimo respondentų duomenys

Remiantis demografiniais respondentų duomenimis galima teigti, jog didžiausią dalį respondentų sudarė vadovaujančias pareigas užimantys vyriškos lyties talentai, gyvenantys ir dirbantys Europos ir

Šiaurės Amerikos žemynuose. Turint omenyje, jog sudarydami vos 5-10% visų darbuotojų, talentai yra atsakingi už kone 80% rezultatų (O’Boyle ir Aguinis, 2012), gauti talentų anketinės apklausos rezultatai yra itin naudinga informacija, padedanti tiek analizuojant ir interpretuojant kiekybinio tyrimo rezultatus, tiek formuluojant darbo išvadas.

Gauti kiekybinio tyrimo rezultatai pirmiausia leido palyginti talentų valdymo praktikų svarbą ir įgyvendinimą. Žemiau esančioje diagramoje (10 pav.) galima matyti, jog talentų valdymo praktikų svarba ir įgyvendinimas tendencingai didėja skaitant grafiką iš kairės į dešinę ir leidžia daryti išvadą, jog lyginant talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikų vertinimo vidurkius, svarbiausiomis ir geriausiai įgyvendinamomis praktikomis yra laikomos talentų išlaikymo praktikos. Tam įtaką gali turėti talentų išlaikymo praktikų pobūdis: orientacija į darbuotojų gerovę, motyvaciją bei įsitraukimą. Tuo tarpu talentų ugdymo ir karjeros valdymo praktikos vertinamos kiek prasčiau galimai dėl organizacijos neteikiamos pirmenybės šioms praktikoms.

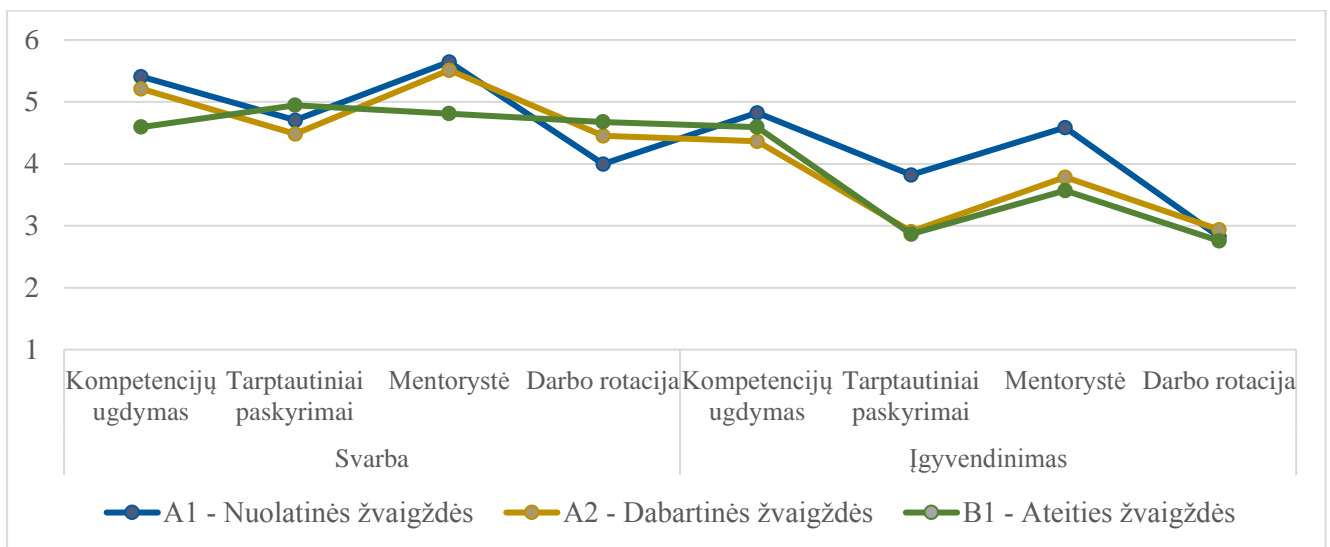


10 pav. Talentų valdymo praktikų svarbos ir įgyvendinimo vidurkių palyginimas

Analizuojant atskirus tyrimo faktorius pagal demografinius rodiklius – talentų identifikaciją, darbo stažą, regioną ar vadovavimo lygį - didžiausi skirtumai išryškėjo lyginant rezultatus pagal skirtingų talentų tipų identifikaciją. Tai galėjo lemti tarptautinė, *elito* darbuotojų tyrimo imtis, turinti nemažą globalios darbo aplinkos patirtį ir atstovaujanti skirtingas funkcijas ir pozicijas. Atlikus trijų faktorių – talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikų - vidurkių lyginamąją analizę pagal skirtingus talentų tipus paaiškėjo, jog labiausiai išsiskyrė aukštu potencialu ir aukštu rezultatyvumu pasižyminčių darbuotojų – „nuolatinių žvaigždžių“ vertinimas. Nors šio tipo darbuotojai sudarė vos 20% visų respondentų, jų nuomonė dažnai skyrėsi nuo likusių respondentų nuo 0,1 iki 1,3 punktų.

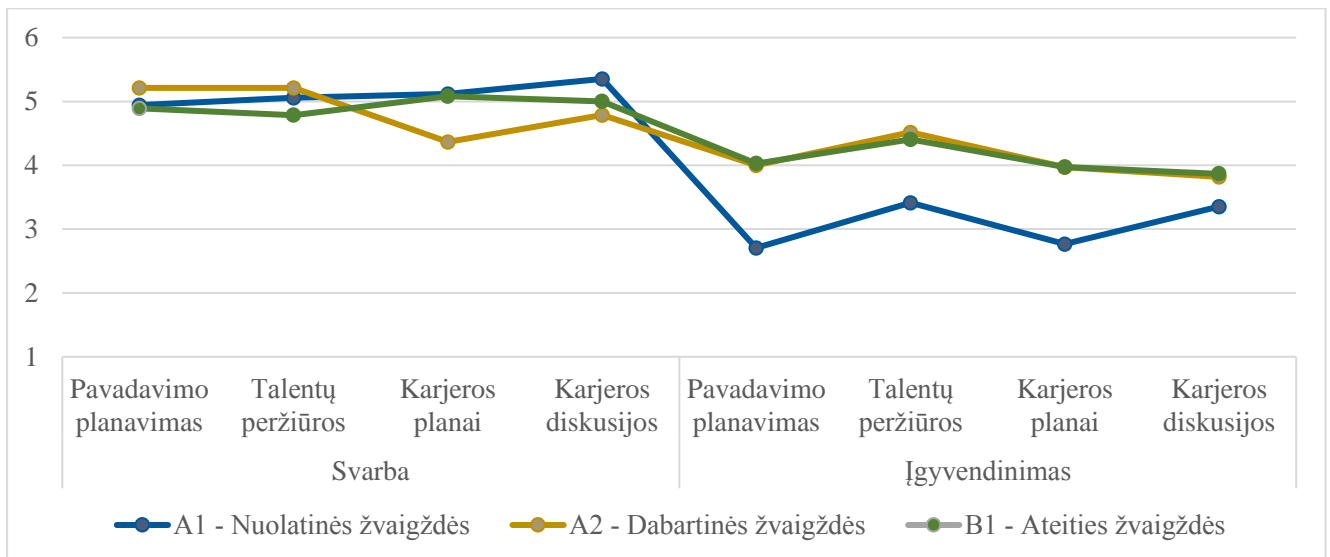
Analizuojant talentų ugdymo praktikų svarbą ir įgyvendinimą (11 pav.) galima pastebėti, jog svarbiausia ugdymo praktika buvo identifikuota *mentorystė* ($\bar{x}=5,24$), o mažiausiai svarbia – *darbo rotacija* ($\bar{x}=4,46$). Lyginant šiuos rezultatus su talentų ugdymo praktikų įgyvendinimu iškart matomas

ryškus vidurkių mažėjimas. *Darbo rotacija* vertinama ne tik kaip prasčiausiai įgyvendinama talentų ugdymo praktika ($\bar{x}=2,84$), bet ir kaip prasčiausia visų talentų valdymo praktikų dedamoji. Tuo tarpu *kompetencijų ugdymas* ($\bar{x}=4,55$) yra palankiausiai vertinama ir talentų ugdymo, ir visų talentų valdymo praktikų kontekste. Kaip ir minėta anksčiau, vertinimo skirtumai pastebimi ir tarp skirtingų respondentų grupių: „nuolatinės žvaigždės“ daugumos talentų ugdymo praktikų įgyvendinimą vertino palankiau nei likusios respondentų grupės dėl galimai didesnės jų patirties. Pavyzdžiui, tarptautiniai paskyrimai dažniausiai yra orientuoti į geriausius savo srities darbuotojus, galinčius perduoti savo žinias ir patirtį svečioje šalyje. Panašiai yra ir su mentoryste, kadangi „nuolatinės žvaigždės“ yra aktyvūs šios programos dalyviai, būdami tiek ugdytiniais, tiek ugdytojais. Ryškesnių skirtumų tarp likusių respondentų grupių rasti nepavyko.



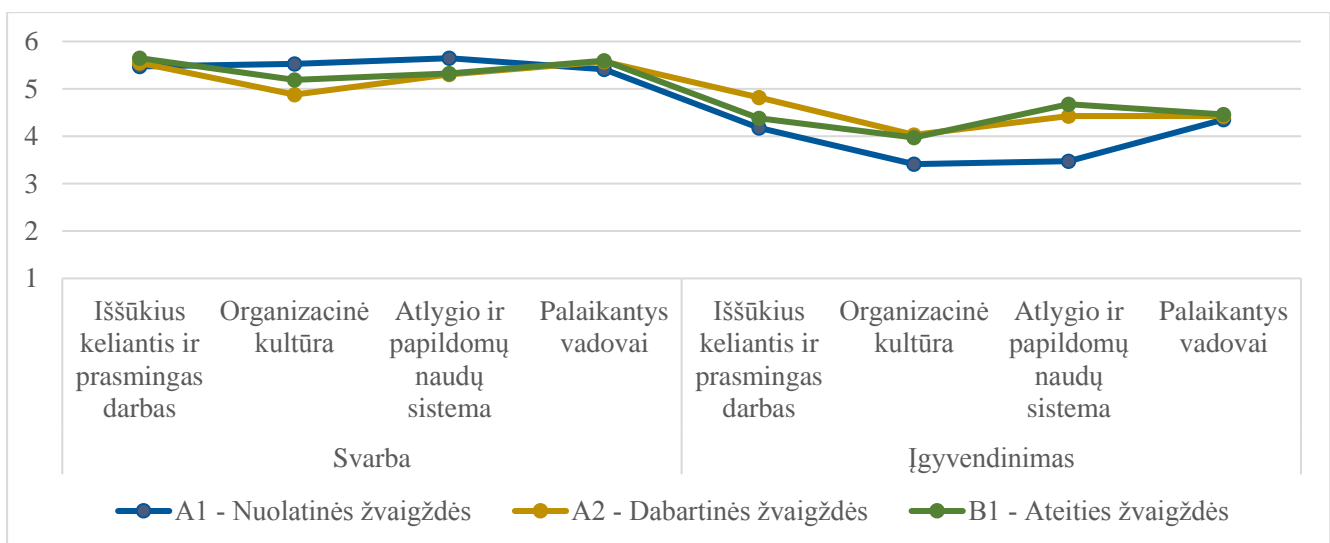
11 pav. Talentų ugdymo praktikų vertinimas pagal skirtingus talentų tipus

Nagrinėjant karjeros valdymo praktikas (12 pav.) galima pastebėti, jog visos dedamosios buvo vertinamos kaip svarbios ir jų vidurkiai svyravo nuo 4,82 iki 5,02. Tuo tarpu šių praktikų įgyvendinimas buvo vertinamas prieštarinai: „ateities žvaigždžių“ ir „dabartinės žvaigždžių“ vertinimas buvo panašus ir ganėtinai teigiamas ($\bar{x}=4,07$), o „nuolatinės žvaigždės“ vertino prasčiau ($\bar{x}=3,06$). Tokį vertinimą galėjo lemti aukšti „nuolatinė žvaigždžių“ lūkesčiai karjeros atžvilgiu bei nuolatinis siekis kilti karjeros laiptais. Palankiausiai iš įgyvendinamų karjeros valdymo praktikų buvo įvertintos *talentų peržiūros* ($\bar{x}=4,25$), vykdomos kiekvienais metais organizacijos mastu. Kaip nepalankiausiai įgyvendinama šio faktoriaus praktika buvo įvertinti *karjeros planai*, plačiausiai naudojami inžinerinio profilio pozicijoms.



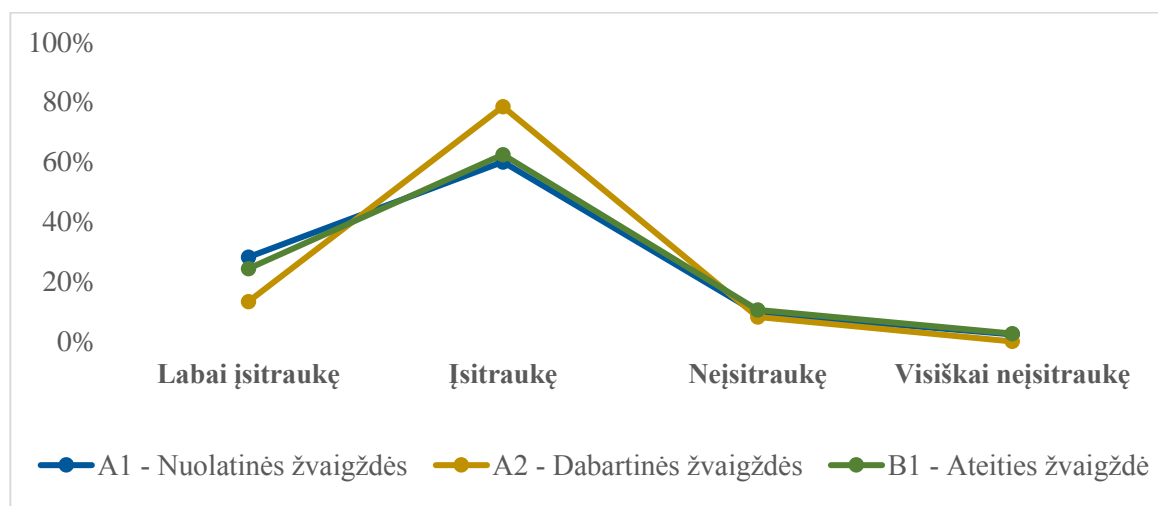
12 pav. Karjeros valdymo praktikų vertinimas pagal skirtingus talentų tipus

Analizuojant talentų išlaikymo praktikas (13 pav.) galima išskirti mažiausiai skirtumų tarp respondentų grupių – tiek atskirų dedamųjų svarba, tiek įgyvendinimas buvo vertinami pakankamai panašiai. Kaip ir karjeros valdymo praktikos, talentų išlaikymo faktoriaus dedamųjų svarba buvo vertinama tolygiai ir svyravo nuo 5,14 iki 5,57. Praktikų įgyvendinimas savo ruožtu buvo vertinamas prasčiau ir čia vėlgi išsiskyrė „nuolatinių žvaigždžių“ vertinimas: mažiau palankiai vertindami *organizacinės kultūros* ir *atlygio sistemos* dedamąsias, jų nuomonė visgi sutapo su likusiomis grupėmis dėl *iššūkius keliančio ir prasmingo darbo* bei *palaikančių vadovų*. Nagrinėjant bendruosius vidurkius galima pastebėti, jog *iššūkius keliantis ir prasmingas darbas* buvo identifikuoti ir kaip svarbiausia ($\bar{x}=5,57$), ir kaip geriausiai įgyvendinama ($\bar{x}=4,51$) talentų išlaikymo praktika, o *organizacinė kultūra* – kaip mažiausiai svarbi ($\bar{x}=5,14$) ir kaip prasčiausiai įgyvendinama ($\bar{x}=3,89$) šio faktoriaus dedamoji.



13 pav. Talentų išlaikymo praktikų vertinimas pagal skirtingus talentų tipus

Analizuojant talentų įsitraukimo vertinimo rezultatus paaiškėjo, jog įsitraukimo raiška siekė $\bar{x}=4,7$. Pritaikius HayGroup naudojamą įsitraukimo klausimų raiškos raktą paaiškėjo, jog net 89% (77) visų respondentų yra įsitraukę arba labai įsitraukę - *įsipareigoję organizacijai ir jos vertybėms bei noriai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo*. Tokį aukštą talentų įsitraukimo rodiklį galėjo lemti išskirtinė respondentų grupė, dažnai pasižyminti aukštos pridėtinės vertės kūrimo ir aukštos vidinės motyvacijos charakteristikoms. Lyginant gautus tyrimo rezultatus su 2016 m. tiriamoje organizacijoje atlikto darbuotojų įsitraukimo tyrimo rezultatais, kur įsitraukimo rodiklis siekė 72%, pastebimas akivaizdus skirtumas: talentais identifikuoti darbuotojai yra labiau įsitraukę. Vis dėlto, net ir tarp geriausių rezultatų ir didžiausią potencialą demonstruojančių darbuotojų yra 11% (10) neįsitraukusių arba visiškai neįsitraukusių darbuotojų. Tai gali lemti nepakankamos karjeros ar ugdymo galimybės, netinkamas darbas ar bet kokios kitos dedamosios talentų ir organizacijos valdyme. Siekiant išsiaiškinti talentų neįsitraukimo priežastis, reikėtų nagrinėti kiekvieną atvejį atskirai, kadangi kiekvieno talento situacija yra unikali. Nagrinėjant talentų įsitraukimo raišką pagal skirtingus talentų tipus (13 pav.) galima pastebėti, jog labiausiai išsiskiria „dabartinių žvaigždžių“ – aukšto rezultatyvumo ir vidutinio potencialo respondentų grupė. Tai gali lemti šiam talentų tipui būdingos charakteristikos: būdami savo srities profesionalai jie žino savo vertę ir dažniausiai neturi didelių karjeros troškimų užimti aukštesnes vadovaujančias pozicijas – nėra linkę viršyti lūkesčių. Tuo tarpu likusios grupės pasižymi aukštu potencialu ir noru nuolat didinti savo įtaką – viršyti lūkesčius. Išsiaiškinus talentų įsitraukimo lygį tiriamojo organizacijoje bei išnagrinėjus talentų valdymo praktikų svarbą ir įgyvendinimą, toliau bus analizuojama, kurios talentų valdymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui.



14 pav. Talentų įsitraukimo raiška

Teorinis talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelis buvo analizuojamas pasitelkus daugialypės tiesinės regresijos modelį (ANOVA), kur talentų įsitraukimas buvo pasirinktas kaip priklausomas kintamasis, o talentų valdymo praktikos – talentų ugdymas, karjeros valdymas ir

talentų išlaikymas – kaip nepriklausomi kintamieji. Šis modelis leidžia su tam tikru patikimumu prognozuoti priklausomojo Y (talentų išitraukimo) reikšmę pagal nepriklausomų kintamųjų X_1 , X_2 , X_3 (talentų ugdymo, karjeros valdymo, talentų išlaikymo praktikų) reikšmes (LiDA, mokymų archyvas). Prieš įvertinant kintamųjų poveikį nepriklausomam kintamajam, pirmiausia reikia išanalizuoti regresinės analizės tinkamumo rodiklius, nuo kurių priklauso ar modelis yra tinkamas duomenims (6 lentelė). Daugialypės koreliacijos koeficientas padeda nustatyti ryšį tarp priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų. Nagrinėjamu atveju koreliacija yra vidutinio reikšmingumo ($R=0,580$). Vienas iš pagrindinių tinkamumo rodiklių yra *R kvadratas*, kuris padeda atsakyti į klausimą „kiek procentų Y (talentų išitraukimo) reikšmės paaiškina kintamieji X_1 , X_2 , X_3 (talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikos)?“ Teorijoje akcentuojama, jog R kvadratas turi būti ne mažesnis nei 0,2 ($R^2 > 0,2$), nes priešingu atveju X neturi poveikio Y, ir todėl nagrinėjamas modelis negali būti tinkamas duomenims. Remiantis gautu koeficientu $R^2=0,337$ galima teigti, jog minėtos talentų valdymo praktikos paaiškina apie 34% talentų išitraukimo galutinės reikšmės ir todėl teorinis modelis yra tinkamas tolimesnei analizei.

6 lentelė. Regresinės analizės tinkamumo rodikliai

Regresinės analizės tinkamumo rodikliai				
Modelis	Daugialypės koreliacijos koeficientas (R)	Daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientas (R Square)	Koreguotas daugialypės regresijos apibrėžtumo koeficientas (Adjusted R Square)	Standartinė regresijos paklaida (Std. Error of the Estimate)
1	0,580^a	0,337	0,313	0,52143

a. Priklausomas kintamasis: TALENTŲ ĮSITRAUKIMAS

b. Nepriklausomi kintamieji: TALENTŲ UGDYMAS, KARJEROS VALDYMAS, TALENTŲ IŠLAIKYMAS

Analizuojant dispersinės analizės rezultatus (7 lentelė) galima matyti, jog nepriklausomi kintamieji turi poveikį priklausomam kintamajam, kadangi $F(3,83)=12,443$, $p<0,01$. Tai reiškia, jog nepriklausomi kintamieji – visos talentų valdymo praktikos bendrai – turi poveikį priklausomam kintamajam - talentų išitraukimui. Esant statistiniam reikšmingumui dar kartą pasitvirtiname, jog sudarytas teorinis modelis yra tinkamas duomenims analizuoti.

7 lentelė. Dispersinės analizės rezultatai (ANOVA)

Dispersinės analizės rezultatai (ANOVA ^a)					
Nuokrypių šaltinis	Nuokrypių kvadratų suma (Sum of Squares)	Laisvės laipsnių skaičius (df)	Nuokrypių kvadratų vidurkis (Mean Square)	Fišerio statistikos reikšmė (F)	Reikšmingumo lygmuo (Sig.)
1 Regresija (Regression)	14,875	3	4,958	12,443	,000^b

Atsitiktiniai faktoriai (paklaidos) (Residual)	33,074	83	0,398
Iš viso (Total)	47,949	86	

a. Priklausomas kintamasis: TALENTŲ ĮSITRAUKIMAS

b. Nepriklausomi kintamieji: TALENTŲ UGDYMAS, KARJEROS VALDYMAS, TALENTŲ IŠLAIKYMAS

Galiausiai analizuojame, kokią poveikį talentų įsitraukimui turi atskiros talentų valdymo praktikos – talentų ugdymas, karjeros valdymas bei talentų išlaikymas. Net jei teorinis modelis yra tinkamas duomenims analizuoti, atskiri nepriklausomi kintamieji gali turėti skirtingą poveikį priklausomam kintamajam. Žemiau pateiktoje regresijos funkcijos koeficientų lentelėje (8 lentelė) galima matyti, jog statistiškai reikšmingą poveikį talentų įsitraukimui turi talentų ugdymo ($p=0,03$) ir talentų išlaikymo ($p=0,000$) praktikos, kadangi jų reikšmingumo lygmuo yra mažesnis už 0,05. Tuo tarpu karjeros valdymas ($p=0,782$) nėra statistiškai reikšmingas ir tuo remiantis galima teigti, jog empiriškai patikrinus sudarytą teorinį talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelį paaiškėjo, jog karjeros valdymas neturi poveikio talentų įsitraukimui. Analizuojant koeficientų taškinius įverčius galima nustatyti, kuri iš talentų valdymo praktikų turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui: talentų ugdymo koeficientas ($B=0,199$) yra mažesnis už talentų išlaikymo koeficientą ($B=0,338$), todėl galima daryti išvadą, jog talentų išlaikymas turi didesnę poveikį įsitraukimui nei talentų ugdymas.

8 lentelė. Regresijos funkcijos koeficientai

Regresijos funkcijos koeficientai					
Modelis	Nestandartiniai koeficientai (Unstandardized Coefficients)		Standartiniai koeficientai (Standardized Coefficients)	Stjudento statistikos reikšmė (t)	Reikšmingumo lygmuo (Sig.)
	Koeficientų taškiniai įverčiai (B)	Koeficientų standartinės paklaidos (Std. Error)	(Beta)		
(Constant)	2,583	0,4		6,463	0
1 Talentų ugdymas	0,199	0,066	0,283	3,034	0,003
Karjeros valdymas	-0,017	0,06	-0,026	-0,278	0,782
Talentų išlaikymas	0,338	0,07	0,444	4,809	0,000

a. Priklausomas kintamasis: TALENTŲ ĮSITRAUKIMAS

Remiantis tiesinės regresijos analizės modeliu galima teigti, jog sudarytas talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui teorinis modelis yra tinkamas duomenims, kadangi nuo talentų valdymo praktikų priklauso talentų įsitraukimas ($R^2=0,337$; $p<0,05$). Vis dėlto, analizuojant atskirus

nepriklausomus kintamuosius – talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikas – paaiškėjo, jog karjeros valdymas, kaip atskira talentų valdymo praktika, neturi poveikio talentų įsitraukimui ($p=0,782$). Tuo tarpu talentų ugdymas ($p=0,03$) ir talentų išlaikymas ($p=0,000$) yra statistiškai reikšmingos talentų valdymo praktikos, turinčios poveikį talentų įsitraukimui.

Apibendrinant talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui analizės rezultatus galima daryti išvadą, jog **talentų ugdymo ir talentų išlaikymo praktikos turi tiesioginį poveikį talentų įsitraukimui**. Nors tyrimo metu talentų įsitraukimas siekė net 89%, respondentų nuomonė dėl talentų valdymo praktikų įgyvendinimo nebuvo itin palanki: tiek talentų ugdymo ($\bar{x}=3,58$), tiek karjeros valdymo ($\bar{x}=3,87$) praktikos buvo vertinamos kiek prasčiau. Savo ruožtu talentų išlaikymo dedamosios buvo identifikuotos ir kaip svarbiausios ($\bar{x}=5,41$), ir kaip šiuo metu geriausiai įgyvendinamos ($\bar{x}=4,29$) talentų valdymo praktikos. Analizuojant kiekybinio tyrimo rezultatus taip pat pavyko identifikuoti skirtumus tarp skirtingų respondentų grupių – talentų tipų: turėdami skirtingą patirtį ir nevienodus karjeros troškimus, jie skirtingai vertino talentų valdymo praktikas. Ši informacija yra itin naudinga įvertinant tyrimo privalumus ir trūkumus bei formuluojant galutines darbo išvadas.

4.3 Talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui tyrimo rezultatų diskusija

Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, jog organizacijos, siekdamos augti ir klestėti greitai besikeičiančiose rinkos sąlygose bei išlikti „karo dėl talentų“ akivaizdoje, turi sutelkti savo talentų valdymo praktikas taip, kad talentų įsitraukimo didinimas taptų pamatine dedamąja, užtikrinančia organizacijos konkurencingumą dabar ir ateityje (Aguinis, 2012). Ne mažiau svarbus ir pačios talentų sampratos vaidmuo, nuo kurios priklauso, į ką organizacija yra pasirengusi investuoti ir kas taps organizacijos sėkmingumo garantu. Apsibrėžus, kas organizacijos kontekste yra *talentas* - individų ypatybės; didžiausią įtaką pelnui turinčios pozicijos; ar aukštu potencialu ir aukštais veiklos rezultatais pasižyminti individų grupė – organizacija gali formuoti ir taikyti inkliuzyvines arba ekskliuzyvines talentų valdymo praktikas, padedančias didinti talentų įsitraukimą (Tansley 2011; Gallardo-Gallardo, Dries ir González-Cruz, 2013).

Šiame darbe buvo nagrinėjamas atskirų talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui fenomenas, paremtas aiškiai apibrėžta talentų samprata ir išgrynintu inkliuzyvinio / ekskliuzyvinio talentų valdymo požiūriu. Nors daugelyje mokslinių tyrimų yra akcentuojama talentų įsitraukimo svarba, tyrimų apie tai, kokias talentų valdymo praktikas organizacijos turi taikyti, siekiant didinti talentų įsitraukimą, nėra daug. Būtent todėl sudarytame talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelyje akcentuojamas talentų valdymo praktikų – talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo – taikymas inkliuzyvinio ir / ar ekskliuzyvinio požiūriu, siekiant didinti talentų įsitraukimą. Empiriškai patikrinus sudaryto modelio tinkamumą paaiškėjo, jog

talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikos paaiškina apie 34% galutinės talentų įsitraukimo reikšmės, o sudarytas teorinis modelis yra tinkamas duomenims analizuoti. Vis dėlto, detaliau panagrinėjus kiekvieną dedamąją išaiškėjo, jog nagrinėjamu atveju identifikuotos karjeros valdymo praktikos neturi tiesioginio poveikio talentų įsitraukimui.

Sudarytas talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelis gali būti naudingas toms organizacijoms, kurios taiko talentų valdymo praktikas, yra apsibrėžusios, kas jų kontekste yra laikoma talentu, bei siekia išsiaiškinti, kurios talentų valdymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui. Taip pat šis modelis padeda nustatyti visoje organizacijoje ar tam tikroje talentų valdymo srityje taikomą inkliuzyvinį / ekskliuzyvinį talentų valdymo požiūrį. Siekiant subalansuoti talentų valdymo strategiją su ilgalaikę verslo strategija, organizacijos turi užtikrinti, jog talentų apibrėžimas dera su taikomu talentų valdymo požiūriu, priešingu atveju rizikuojama investuoti į neatsiperkantį žmogiškąjį kapitalą ir nesulaukti investicinės grąžos.

Apibendrinus tyrimo rezultatus buvo patvirtinti šie mokslinės literatūros analizėje identifikuoti rezultatai:

- Nepriklausomai nuo organizacijos veiklos ar dydžio, talentai yra identifikuojami bei skirstomi į skirtingus tipus atsižvelgiant į dvi pagrindines dimensijas: rezultatyvumą ir potencialą (B. ir B. Davies, 2010; Williamson, 2011; Björkman, 2013; Downs, 2015).
- Sudarydami vos 5-10% visų darbuotojų, talentai yra atsakingi už kone 80% rezultatų (O'Boyle ir Aguinis, 2012).
- Talentų įsitraukimo didinimo praktikos yra glaudžiai susijusios su talentų valdymo praktikomis, o pastarosios turi būti siejamos su organizacijos kultūra, vertybėmis bei ilgalaikę verslo strategija (Aguinis, 2012; „NHS Leadership Academy“, 2016).
- Daugeliui organizacijų būdingas mišrus požiūris į talentų valdymą, pasireiškiantis per inkliuzyvinių ir ekskliuzyvinių praktikų taikymą toje pačioje talentų valdymo srityje (Swales, 2014; Haigh, 2017; Bolander, 2017).
- Talentai pasižymi aukštesniu įsitraukimo rodikliu lyginant juos su visais darbuotojais, kadangi jie pasižymi aukštesne vidine motyvacija bei yra linkę geriau suprasti savo indėlį į bendrus organizacijos rezultatus (Bhatnagar, 2007; Jeswani, 2008; Aguirre ir Hewlett, 2009).

Svarbu suprasti, jog talentų valdymo praktikų taikymo sėkmė priklauso nuo daugybės skirtingų kintamųjų, ne visuomet tiesiogiai susijusių su talentų valdymo strategija ar taikomu talentų valdymo požiūriu. Atlikus talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui analizę, buvo identifikuotos naujos modelio įžvalgos:

- Ne visos teoriniame modelyje atspindėtos talentų valdymo praktikos buvo įtrauktos tikrinant modelio tinkamumą duomenims. Kadangi talentų valdymo praktikų poveikis talentų įsitraukimui buvo tiriamas kiekybiniame tyrime, talentų pritraukimo ir talentų identifikavimo praktikos buvo neįtrauktos dėl galimai mažo respondentų susidūrimo su jomis. Tęsiant šio modelio tyrinėjimą, rekomenduojama įtraukti visas talentų valdymo praktikų dedamąsias, siekiant išskirti didžiausią poveikį talentų įsitraukimui turinčius kintamuosius.
- Kokybinio tyrimo metu identifikavus organizacijoje taikomas talentų valdymo praktikas, jų pagrindu buvo parengtas kiekybinio tyrimo instrumentas. Vykdamas sudaryto klausimyno tinkamumo pripažinimą paaiškėjo, jog kiekviename klausimų faktoriuje yra statistiškai nesuderinamų klausimų, kurie turi būti pašalinti. Tęsiant šio modelio tyrinėjimą, rekomenduojama anketinės apklausos instrumentą tobulinti.
- Nagrinėjamu atveju buvo gauti rezultatai, jog karjeros valdymo praktikos neturi įtakos talentų įsitraukimui. Tuo tarpu mokslinėje literatūroje neretai sutinkama nuomonė, jog talentai, žinodami apie savo karjeros galimybes organizacijoje, yra labiau linkę teigiamai vertinti organizaciją bei savo vaidmenį joje („NHS Leadership Academy“, 2016). Tęsiant šio modelio tyrinėjimą, rekomenduojama tobulinti ir patikrinti karjeros valdymo klausimyno tinkamumą su didesne tyrimo respondentų imtimi.
- Sudarytas teorinis modelis buvo nagrinėjamas pasitelkus atvejo analizės formą, tad siekiant įvertinti jo tinkamumą įvairių organizacijų mastu, rekomenduojama tolimesnius tyrimus atlikti skirtingose organizacijose, kurioms būdingas talentų valdymo praktikų taikymas bei talentų identifikavimas, atsižvelgiant į talentų sampratos apibrėžtį.

IŠVADOS

Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais buvo daroma prielaida, jog talentų sampratos apibrėžtį atitinkančios talentų valdymo praktikos didina talentų įsitraukimą, o empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog talentų valdymo praktikos turi tiesioginį poveikį talentų įsitraukimui.

1. *Žodis talentas dažniausiai yra apibrėžiamas kaip individas, pasižymintis aukštais veiklos rezultatais ir aukštu potencialu.* Taip pat talentams būdingas greitas mokymasis, aukštas įsitraukimas, ryšio tarp individualių ir organizacinių tikslų suvokimas bei nuolatinis siekis didinti savo įtaką organizacijoje. Talentai išsiskiria visų darbuotojų kontekste ir yra laikomi organizacijos turtu, atsakingu už aukštos pridėtinės vertės kūrimą bei konkurencinio pranašumo išsaugojimą. Kadangi pagrindinės talentus identifikuojančios charakteristikos – aukštas potencialas ir aukšti veiklos rezultatai – yra bendrinio pobūdžio, organizacijos taip pat turėtų identifikuoti konkrečius kriterijus talentams, siekdamos kurti ir taikyti efektyvias talentų valdymo praktikas.
2. *Talentų įsitraukimą didinančios talentų valdymo praktikos yra glaudžiai susijusios su talentų valdymo strategija, o pastaroji turi būti siejama su organizacijos kultūra, vertybėmis bei ilgalaikė verslo strategija.* Talentų įsitraukimas yra esminis šiuolaikinių organizacijų sėkmės veiksnys, nes tik visiškai įsitraukę talentai yra linkę nuolat viršyti lūkesčius, siekti nuolatinio tobulėjimo bei geba įžvelgti prasmę savo kasdieniame darbe. Priklausomai nuo organizacijoje vyraujančio inkliuzyvinio ar ekskliuzyvinio talentų valdymo požiūrio, talentų įsitraukimą didinančios praktikos gali būti diferencijuojamos, siekiant taikyti išskirtines praktikas tik talentų apibrėžtį atitinkantiems darbuotojams. Vis dėlto, mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog didžiausią teigiamą poveikį talentų įsitraukimui turi inkliuzyvinės talentų valdymo praktikos, orientuotos į visus ar daugumą darbuotojų per organizacinę kultūrą, nuolatinį grįžtamąjį ryšį bei santykį su vadovais.
3. *Parengtas talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui teorinis modelis iliustruoja, jog talentų valdymo praktikos – talentų identifikavimas, talentų pritraukimas, talentų ugdymas, karjeros valdymas bei talentų išlaikymas - didina talentų įsitraukimą.* Modelis taip pat apima inkliuzyvinio bei ekskliuzyvinio požiūrių bruožus skirtingose talentų valdymo praktikose ir todėl dar gali būti naudojamas siekiant nustatyti organizacijoje vyraujančią talentų valdymo formą. Kadangi mokslinėje literatūroje talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui fenomenas nėra visiškai ištirtas, šis modelis padeda įvertinti, kurios organizacijoje taikomos talentų valdymo praktikos turi didžiausią poveikį talentų įsitraukimui.

4. *Empiriškai patikrinus sudaryto talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui modelio tinkamumą paaiškėjo, jog talentų ugdymo, karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikos paaiškina apie 34% galutinės talentų įsitraukimo reikšmės, o sudarytas teorinis modelis yra tinkamas duomenims analizuoti. Vis dėlto, detaliau panagrinėjus kiekvieną dedamąją išaiškėjo, jog nagrinėjamu atveju identifikuotos karjeros valdymo praktikos neturi tiesioginio poveikio talentų įsitraukimui. Atlikus dviejų dalių talentų valdymo praktikų poveikio talentų įsitraukimui empirinį tyrimą, buvo nustatyta:*
- i. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, tiriamoje organizacijoje vyrauja dalinai inkliuzyvinis talentų valdymo požiūris, pasižymintis talentų identifikavimu visos organizacijos mastu bei išskirtinių talentų valdymo praktikų taikymu skirtingoms tikslinėms grupėms. Taip pat nesunku pastebėti, jog talentų valdymo strategija nėra visiškai nuosekli – išsiskiria tiek talentų valdymo profesionalų požiūriai, tiek deklaruojami kriterijai talentų ugdymo bei karjeros valdymo praktikoms.
 - ii. Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, talentų įsitraukimas tiriamoje organizacijoje siekia net 89%. Vis dėlto, respondentų nuomonė dėl talentų valdymo praktikų įgyvendinimo nėra itin palanki: tiek talentų ugdymo ($\bar{x}=3,58$), tiek karjeros valdymo ($\bar{x}=3,87$) praktikos buvo vertinamos kiek prasčiau. Savo ruožtu talentų išlaikymo dedamosios buvo identifikuotos ir kaip svarbiausios ($\bar{x}=5,41$), ir kaip šiuo metu geriausiai įgyvendinamos ($\bar{x}=4,29$) talentų valdymo praktikos. Analizuojant kiekybinio tyrimo rezultatus taip pat pavyko identifikuoti skirtumus tarp skirtingų respondentų grupių – talentų tipų: pasižymėdami unikaliomis charakteristikomis, turėdami skirtingą patirtį ir nevienodus karjeros troškimus, jie skirtingai vertino talentų valdymo praktikas.

LITERATŪRA

- ACAS. (2010) Managing attendance and employee turnover. Advisory booklet. London: ACAS. Prieiga per internetą: <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1183> [Žiūrėta 2017-06-10]
- Aguirre D., Hewlett S. (2009) Global Talent Innovation: Strategies for breakthrough performance. Research report.
- Beechler S., Woodward I. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273-285
- Bhatnagar J., (2007) "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention", *Employee Relations*, Vol. 29 Issue: 6, pp.640-663.
- Björkman I., Ehrnrooth M., Makela K., Smale A., Sumelius J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 2. Pp. 195–214.
- Bolander P., Werr A., Asplund A. (2017) "The practice of talent management: a framework and typology", *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 8, pp.1523-1551
- Davies B., Davies B., (2010) "Talent management in academies", *International Journal of Educational Management*, Vol. 24 Issue: 5, pp.418-426
- Downs L. (2015). "Star talent: investing in high-potential employees for organizational success", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47 Issue: 7, pp.349-355.
- Dries N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272-285
- Dries N., Vantilborgh T., Pepermans R. (2012). “The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees”. *Personnel Review*, Vol. 41 No. 3, 2012, pp. 340-358.
- Fernandez-Araoz, C. (2014). 21st-Century Talent Spotting. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting> [Žiūrėta: 2018-03-12]
- Goertzen, Melissa J. (2017). "Introduction to Quantitative Research and Data". *Library Technology Reports*. 53 (4): 12–18. ISSN 0024-2586.
- Iles P., Chuai X., Preece D. Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business* 45, 179–189
- Jeswani S., Sarkar S. (2008). “Integrating Talent Engagement as a Strategy to High Performance and Retention”. *Asia-Pacific Business Review*, Vol. IV, No. 4, pp. 14-23. ISSN: 0973-2470
- King K., (2016). The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38 (1), 94-111

- King K.A. (2016) "The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time", *Employee Relations*, Vol. 38 Issue: 1, pp.94-111, doi: 10.1108/ER07-2015-0155
- Swisher, V. S., Hallenbeck, G. S., Jr., Orr, J. E., Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. C. (2014). „FYI For Learning Agility (2nd ed.), p. 218. Minneapolis, MN: Lominger International Ferry Company.KPMG INTERNATIONAL (2013), Time for a more holistic approach to talent risk. Research report.
- Malik A.R., Singh P., Chan Ch. (2017) "High potential programs and employee outcomes: The roles of organizational trust and employee attributions", *Career Development International*, Vol. 22 Issue: 7, pp.772-796.
- Myatt M. (2012). 10 Reasons Your Top Talent Will Leave You. *Forbes*. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/13/10-reasons-your-top-talent-will-leave-you/print/> [Žiūrėta: 2017-06-11]
- NHS Leadership Academy (2015). Talent and Talent Management Insights: Insight 5. Retaining Talented People. Prieiga per internetą: <https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/Insight-5-retaining-talented-people.pdf> [Žiūrėta 2018-02-11]
- Oxford Economics (2012). Global Talent 2012: How the new geography of talent will transform human resource strategies. Research report. Prieiga per internetą: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf> [Žiūrėta 2017-06-09]
- Peters J., Smith P. (1996) "Developing high- potential staff - an action learning approach", *Employee Councelling Today*, Vol. 8 Issue: 3, pp.6-11
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45 (3), 166-170
- Sart G. (2014). The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation-Oriented Career Decisions. *Anthropologist*, 18(3): 657-665
- Silverman D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (second edition). London / Thousand Oaks / New Delhi: Sage, 325 pages, ISBN 0-7619-6864-4
- Stadler K., (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12 (5), 264-271
- Sonnenberg M., Zijderveld V., Brinks M. (2013). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*
- Swales S., Downs Y. & Orr K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities, *Human Resource Development International*

- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), 266-274
- Thunnissen, M., Van Arensbergen P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44 (2), 182-199
- Vaeyens R., Lenoir M., Williams M., Philippaerts R. (2008). Talent identification and development programs in sport: current models and future directions. *Sports Medicine*, 38 (9), 703-14
- Veloso E., Da Silva R., Dutra J., Fisher A., Trevisan L. (2014). Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company. *Journal on Innovation and Sustainability*, 5 (1), 49-61
- Waal A.A., Oudshoorn M. (2015). "Two profiles of the Dutch high performing employee", *European Journal of Training and Development*, Vol. 39 Iss 7 pp. 570 – 585
- Zupan N., Dziewanowska K., Pearce A. (2016) Wanting it all: the challenges of managing young talent in transition economies. *Baltic Journal of Management*, 12 (1), 63-85
- Thomas N. Garavan, Ronan Carbery, Andrew Rock, (2012) "Mapping talent development: definition, scope and architecture", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 Issue: 1, pp.5-24, doi: 10.1108/03090591211192601
- Haigh A. (2017). “Exclusive versus Inclusive: the Talent Management Debate”, LinkedIn. Prieiga per internetą: <https://www.linkedin.com/pulse/exclusive-versus-inclusive-talent-management-debate-dr-antony-haigh/> [Žiūrėta 2018-01-18]
- Margaret Deery, Leo Jago, (2015) "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 3, pp.453-472
- Pakalniškienė V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilniaus universitetas, Vilnius. ISBN 978-609-459-096-2, 14-33 p.
- Phil C. Bryant, David G. Allen (2013) Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*. 45(3) 171–175. DOI: 10.1177/0886368713494342
- Williamson D., (2011) "Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 19 Issue: 6, pp.33-36.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Resp	Prasminis vienetas	Subkategorija	Kategorija	Požiūris
A	„<...> tai aukštą potencialą ir aukštus veiklos rezultatus demonstruojantis darbuotojas <...> arba aukštą potencialą ateityje galintis turėti darbuotojas, kuris dar neturėjo progos būti įvertintas ar išbandytas ir kol kas nedemonstruoja aukštų veiklos rezultatų“	Kas yra talentas?	Talentų samprata	Ekskliuzyvinis
B	„<...> greitai besimokantis individas , turintis potencialą ir norą užimti vadovaujančią poziciją dabar ir/ar ateityje <...> taip pat greitai prisitaiko prie pokyčių ir supranta organizacijos poreikius“			Ekskliuzyvinis
C	„<...> nuolatos aukštus veiklos rezultatus demonstruojančių darbuotojų grupė , kurie geba rodyti rezultatus net ir sudėtingose situacijose <...> esant neapibrėžtumui ar dideliam krūviui. <...> jie geba dirbti ir savarankiškai , ir komandoje bei turi panašiais vertybes kaip ir organizacija.			Dalinai ekskliuzyvinis
A	„Darbuotojų poreikis yra planuojamas verslo segmento mastu <...>, tačiau talentų poreikis yra planuojamas nebent identifikavus kritines roles .“	Ar jūsų organizacija planuoja talentų poreikį?		Dalinai ekskliuzyvinis
B	„<...> nėra planuojama oficialiai, tačiau atviroms pozicijoms užpildyti yra orientuojamasi į geriausius kandidatus, atitinkančius keliamus reikalavimus“			Ekskliuzyvinis
C	„<...> kiekvienų metų pradžioje yra numatomas apytikslis darbuotojų augimo skaičius , pagal kurį įvertinama, kiek talentų organizacijai reikės <...> taip pat kasmetinės talentų peržiūros metu identifikuojama, kokių talentų organizacijai reikia norint pasiekti išsikeltus tikslus“			Dalinai inkliuzyvinis
A	„<...> tai viena iš pagrindinių ŽI valdymo funkcijų, kurios tikslas yra darbuotojų ugdymas, talentų identifikavimas, veiklos valdymas ir <...> darbuotojų augimas plačiąja prasme. Talentų valdymo dėka yra įgyvendinama <...> talentų valdymo strategija globaliu mastu.	Koks yra talentų valdymo vaidmuo jūsų organizacijoje?		Dalinai inkliuzyvinis
B	„ <...> užtikrinti, kad organizacija nesusidurs su talentų trūkumu ateityje ir turės paaukštinimui tinkamų darbuotojų <...> bei vykdyti kasmetines talentų peržiūras ir pavdavimo planavimą “			Dalinai inkliuzyvinis
C	„Pirmiausia tai yra organizacijos vystymas <...>, pasiekiamas per darbuotojų ugdymą . <...> taip pat padeda įvertinti, kiek ir kokių talentų organizacija turi ir ko organizacija imasi siekiant juos įgalinti .“			Inkliuzyvinis
A	„<...> akcentuojamas patrauklaus darbdavio įvaizdis bei <...> tarptautinės organizacijos aplinka. Siekiama pritraukti ir pasirinkti geriausius kandidatus “	Kokia yra talentų pritraukimo	Talentų pritraukimas	Ekskliuzyvinis

B	„<...> norima pritraukti patyrusius kandidatus , kurių patirtis prisidėtų prie organizacijos augimo <...> dažniau orientuojamasi į talentus iš išorės “	strategija jūsų organizacijoje?		Ekskliuzyvinis
C	„Akcentuojamos augimo galimybės <...> ilgą laiką buvo orientuojamasi į aukštesnio lygio pozicijas, tačiau dabar vienodai svarbūs ir jaunieji talentai <...> taip pat į vadovaujančias pozicijas dažniausiai yra paaukštinami vidiniai darbuotojai “			Dalinai inkliuzyvinis
A	„Abiem praktikoms yra skiriamas vienodas dėmesys <...> nors visi darbuotojai yra skatinami ugdytis, kartais <...> reikalavimus atitinka tik išorės kandidatai “			Ekskliuzyvinis
B	„Priklauso, kokią poziciją norima užpildyti <...> vis dėlto, spartus organizacijos augimas lemia pirmenybę talentų pritraukimui iš išorės “			Ekskliuzyvinis
C	„<...> talentų ugdymas viduje yra prioritetas ir siekiama <...> jei įmanoma, pirmenybė atrankose yra skiriama vidiniams kandidatams “			Inkliuzyvinis
A	„<...> kasmetinės talentų peržiūros metu atliekant visų darbuotojų potencialo vertinimą <...> vadovai identifikuoja talentus jų organizacijoje. <...> Darbuotojams šio vertinimo rezultatai nėra pristatomi .“	Kaip yra vykdomas formalus talentų identifikavimo procesas?	Talentų identifikavimas	Dalinai inkliuzyvinis
B	„Vadovai turi įvertinti savo darbuotojų veiklos rezultatus ir potencialą <...>, tuomet vyksta vadovų diskusija – kalibravimas – kurios metu yra identifikuojami talentai <...>. ŽI valdymo padalinys užtikrina, jog šis procesas yra vykdomas visos organizacijos mastu.			Dalinai inkliuzyvinis
C	„<...> talentai yra vertinami kasmet, peržiūrint visus darbuotojus . Talentai yra identifikuojami pagal talentų matricos vertinimą <...>, kuri sudaro veiklos rezultatai ir potencialas . <...> vertinimas vyksta iš apačios į viršų , kur nuo žemiausių organizacijos lygių yra prieinama iki aukščiausių <...> vadovų.“			Dalinai inkliuzyvinis
A	„<...> dabartinės žvaigždės, ateities žvaigždės ir nuolatinės žvaigždės, <...> vertinant veiklos rezultatus ir potencialą / gebėjimą greitai mokytis. Kiekvienas talentų tipas atitinka skirtingas charakteristikas ir <...> pagal tai galima formuoti darbuotojo ugdymo veiksmus.“	Kaip yra diferencijuojami talentai?		Dalinai inkliuzyvinis
B	„ <...> pagal rezultatus ir potencialą . Ypač didelis dėmesys skiriamas potencialo vertinimui, kadangi tai yra <...> sunkiai pamatuojama .“			Dalinai inkliuzyvinis
C	„Talentai gali turėti „ gilų “ arba „ platų “ potencialą, <...> kuris atspindi talentų matricoje. Pagal tai <...> talentai yra skirstomi į savo srities profesionalus arba plataus profilio profesionalus .			Dalinai inkliuzyvinis
A	„Sunku įvardyti <...> greičiausiai apie 10% visų darbuotojų . Talentų skaičius kol kas nebuvo sekamas, <...> kadangi tik neseniai buvo pradėta naudoti <...> duomenų sistema, o pats skaičius greitai kinta .“	Kokią dalį visų darbuotojų sudaro talentai?		Dalinai inkliuzyvinis

B	„ Ne daugiau ketvirtadalio <...> nes talentai yra laikomi talentais dar du metus po pirminio įvertinimo <...>, nors ir nebuvo identifikuoti kaip talentai paskutiniame vertinime.“			Dalinai inkliuzyvnis
C	„Labai mažą dalį <...> 5-10% , nes esant didesniai talentų skaičiui <...> talentų identifikavimo procesas gali būti atliekamas neteisingai.“			Ekskliuzyvnis
A	„ Kompetencijų ugdymas ir ugdymosi planai <...>, įvairūs mokymai <...> mokymų programos vadovams, mentorystė, tarptautiniai paskyrimai <...> 360 grįžtamasis ryšys. “	Kokios talentų ugdymo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje?		Dalinai inkliuzyvnis
B	„<...> mokymai, kompetencijų ugdymas <...> darbo rotacija, tarptautiniai paskyrimai arba įsigytų organizacijų integracija <...> projektinė veikla. “			Dalinai inkliuzyvnis
C	„<...> kompetencijų ugdymas, kursai ir mokymai, mentorystė <...>, darbo rotacija, trumpalaikė ir ilgalaikė ekspatriacija, <...> specialios užduotys ir paskyrimai.“			Dalinai inkliuzyvnis
A	„Plačiąja prasme <...> talentų ugdymas vykdomas per patirtis , nors taip pat organizuojama daug mokymų. <...> mokymų programos yra taikomos rečiausiai.“	Kuo paremtos ugdymo praktikos: mokymais, ugdymo programomis ar patirtimis?	Talentų ugdymas	Dalinai inkliuzyvnis
B	„ Geriausiai veikia ugdymas per patirtis , <...> nors daugiausiai investuojama į mokymus ir mokymų programas. <...> Talentų ugdymui per patirtis svarbus vadovo vaidmuo <...>, bet ne visi vadovai išmano kaip ugdyti talentus.“			Dalinai inkliuzyvnis
C	„Svarbu vykdyti <...> ugdymo programas, nes jų dėka pasiekama tikslinė auditorija. Ugdymui per patirtis reikia <...> laiko. <...> ugdymas yra paremtas mokymais ir mokymų programomis.“			Dalinai inkliuzyvnis
A	„Dažniausiai talentai yra nominuojami vadovų <...> arba aukštesnio lygio vadovų ugdymo programoms <...>, tačiau visi darbuotojai yra skatinami turėti ugdymosi planus, ugdyti kompetencijas bei užsiimti mentoryste. “	Kaip yra identifikuojama tikslinė auditorija ugdymo programoms; kitoms ugdymo praktikoms?		Dalinai ekskliuzyvnis
B	„Direktoriai arba tiesioginiai vadovai rekomenduoja <...> darbuotojus ugdymo programoms arba <...> yra nurodoma tikslinė auditorija ir darbuotojai patys sprendžia ar nori prisijungti. Ugdyti kompetencijas bei vyksti į norimus mokymus gali visi darbuotojai “			Dalinai ekskliuzyvnis
C	„<...> darbuotojai yra nominuojami <...> , tačiau jie priima galutinį sprendimą dalyvauti ar ne. <...> nominavimas nurodo organizacijos lūkestį darbuotojų atžvilgiu ir norą investuoti į juos. Visos talentų ugdymo praktikos <...> yra orientuotos į tam tikras darbuotojų grupes - vadovus, talentus ar kitas grupes.“			Dalinai ekskliuzyvnis
A	„ Pavdavimo planavimas ir talentų peržiūros , vertikalūs ir horizontalūs paaukštinimai, <...> karjeros planai bei kasmetinės karjeros diskusijos. “	Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje?	Karjeros valdymas	Dalinai inkliuzyvnis
B	„ Pavdavimo planavimas, karjeros diskusijos <...> , darbuotojų ir vadovų pokalbiai (one-on-ones) <...>, talentų peržiūros ir karjeros planai. “			Dalinai inkliuzyvnis

C	„Talentų peržiūros, vertikalūs paaukštinimai, sudaromi inžinierių karjeros planai <...>, pavadavimo planavimas vadovaujančioms pozicijoms, <...> vadovų ir darbuotojų pokalbiai. “			Dalinai inkliuzyvnis
A	„<...> yra išskirtos 250 pozicijų organizacijos mastu , kurios turi pavadavimo planus. <...> talentų peržiūros metu yra identifikuojami potencialūs pavaduotojai <...>, kurie taip pat yra laikomai talentais. “	Kaip yra vykdomas pavadavimo planavimas?		Dalinai ekskliuzyvnis
B	„<...> kartu su talentų peržiūra , <...> pavaduotojais identifikuojami aukštą potencialą turintys darbuotojai <...>, o patį vertinimą atlieka tiesioginis vadovas “			Dalinai ekskliuzyvnis
C	„Kiekvienais metais talentų peržiūros metu yra identifikuojami aukščiausių organizacijos lyderių pavaduotojai <...>. Potencialūs pavaduotojai yra išreiškę norą kilti karjero laiptais <...> karjeros diskusijų metu.“			Dalinai ekskliuzyvnis
A	„<...> kriterijų nėra – visiems darbuotojams gali būti taikomos šios praktikos. Diferencijavimas atsiranda šių procesų metu, kuomet yra atliekamas darbuotojų vertinimas . Pavaduotojais identifikuojami ir tie, kurie turi aukštą potencialą , ir tie, kurių rezultatyvumas yra aukštas.“			Kaip yra identifikuojama tikslinė auditorija pavadavimo planavimui; kitoms karjeros valdymo praktikoms?
B	„<...> pavadavimo planai yra sudaromi tik aukščiausio lygio vadovams <...>, o pavaduotojais gali būti identifikuojami visi darbuotojai . <...> karjeros keliai yra sudaromi inžinerinio profilio darbuotojams, bet karjeros diskusijos yra skatinamos visuose lygiuose ir funkcijose . Tikslinė auditorija priklauso nuo verslo poreikių. “	Dalinai inkliuzyvnis		
C	„Talentų peržiūros metu – identifiukuoti talentai taip pat yra identifikuojami kaip pavaduotojai . <...> paaukštinimai taikomi ne tik talentams , <...> plačiąja prasme tikslinė auditorija priklauso nuo verslo tikslų – ko šią akimirką organizacijai reikia.“	Dalinai inkliuzyvnis		
A	„ Karjeros ir augimo galimybės , <...> konkurencingas atlygis, įdomus ir prasmingas darbas, palaikantys ir supratingi organizacijos lyderiai “	Kokios talentų išlaikymo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje?	Talentų išlaikymas	
B	„ Organizacijos kultūra <...> ir iššūkius keliantis darbas <...> arba konkurencingumas ir noras pirmauti. Taip pat atlygio sistema, karjeros galimybės. “			Ekskliuzyvnis
C	„Dėmesys ugdymui <...> ir karjeros galimybės <...>, iššūkius keliantis ir įdomus darbas, organizacinė kultūra, atlygio sistema <...>, dėmesys grįžtamajam ryšiui ir palaikantys vadovai. “			Dalinai inkliuzyvnis
A	„Karjeros ir augimo galimybės yra orientuotos pirmiausia į talentus bei darbuotojus, išreiškiančius norą augti <...> atlygis priklauso nuo rezultatų <...>.			Kaip yra identifikuojama tikslinė auditorija talentų išlaikymo praktikoms?
B	„Pirmiausia tai yra aukščiausių rezultatyvumu pasižymintys darbuotojai <...>, į kuriuos yra orientuota atlygio sistema ir karjeros galimybės. <...> kitos praktikos taikomos visiems darbuotojams , siekiant palaikyti organizacijos kultūrą.“	Dalinai inkliuzyvnis		

C	„ Visus darbuotojus siekiama išlaikyti <...>, tačiau išskirtinis dėmesys skiriamas didžiausią pridėtinę vertę kuriantiems darbuotojams – talentams .“			Dalinai inkliuzyvinis
A	„Per įvairias saviraiškos galimybes ir projektinę veiklą <...>, darbuotojų indėlis yra matomas ir tai juos motyvuoja. Organizacijos vidinis prekinis ženklas yra „ Šviesūs protai. Didelė galia “ – tai puikiai atspindi darbuotojų įsitraukimo konceptą organizacijoje.“	Kaip yra didinamas talentų įsitraukimas jūsų organizacijoje?		Dalinai inkliuzyvinis
B	„Teikiamas nuolatinis grįžtamasis ryšys <...>, palaikomas artimas bendradarbiavimas su organizacijos lyderiais <...>, atsižvelgiama į darbuotojų karjeros siekius .“			Dalinai inkliuzyvinis
C	„Sudarant sąlygas prasingam darbui <...>, kuriame darbuotojas gali pritaikyti savo stiprybes ir patirtį. <...> teikiant ir siekiant grįžtamojo ryšio .“			Inkliuzyvinis

2 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo klausimyno tinkamumo pripažinimo rodikliai

Scales	Subscales	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
TALENTŲ VALDYMO PRAKTIKOS									
TALENTŲ UGDYMAS	Tarptautiniai paskyrimai - ekspatriacija	0,819	0,670	0,649	3,578	2,839	4,552	43,349	0,604
	Darbo rotacija	0,630	0,381						
	Kompetencijų ugdymas	0,655	0,409						
	Mentorystė	0,689	0,474						
KARJEROS VALDYMAS	Pavdavimo planavimas	0,942	0,888	0,747	3,874	3,736	4,253	59,721	0,607
	Karjeros planai	0,948	0,898						
	Talentų peržiūros	0,621	0,385						
	Karjeros diskusijos	0,466	0,317						
TALENTŲ IŠLAIKYMAS	Iššūkius keliantis ir prasmingas darbas	0,751	0,564	0,683	4,290	3,885	4,506	52,930	0,652
	Atlygio ir papildomų naudų sistema	0,466	0,382						
	Organizacinė kultūra	0,814	0,663						
	Palaikantys vadovai	0,842	0,709						
TALENTŲ ISITRAUKIMAS									
TALENTŲ ISITRAUKIMAS	Aš jaučiuosi motyvuotas atlikti daugiau, nei formaliai reikalauja mano darbo pareigos	0,838	0,702	0,734	4,678	4,264	4,862	49,288	0,727
	Darbe galiu pilnai panaudoti savo gebėjimus ir įgūdžius	0,771	0,594						
	Aš esu patenkintas savo atlygiu ir papildomomis naudomis	0,667	0,459						
	Suprantu ryšį tarp savo indėlio ir organizacijos tikslų	0,668	0,264						
	Aš rekomenduočiau savo organizaciją kaip darbdavį šeimos nariams ar draugams	0,514	0,446						

3 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo instrumentas

Survey on Talent Management Practices

1. *How long have you worked at the company?

- Less than 2 years
- 2-5 years
- 5-10 years
- More

2. *What is your management level?

- Individual Contributor
- First level leader
- Manager of managers
- Functional/Business Unit leader/Executive

3. What is your gender?

- Female
- Male

4. *What is your age?

- <25
- 26-40
- 41-60
- >61

5. *Where are you located?

- Asia
- Europe
- North or Central America
- South America

6. *What is your function?

- R&D

- Sales
- Finance
- IT
- HR
- Global Ops
- Other (please specify)

Importance of Talent Management Practices

7. *Please indicate how strongly you agree about importance of the following development methods:

	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
Various training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencies development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Long-term international assignments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job rotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. *Please indicate how strongly you agree about importance of the following career management methods:

	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
Succession planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talent Reviews	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Career Paths	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promotions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Career Discussions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. *Please indicate how strongly you agree about importance of the following retention management elements:

	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree

Challenging and interesting work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization's culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pay and benefits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decent career and development opportunities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Application of Talent Management Practices in Your Organization

10. *Please indicate how strongly you agree about the following statements about your company's development methods:

	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
My company offers a various of different training (technical, leadership, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company emphasizes competencies development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company offers long-term international assignments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company promotes mentoring & coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company promotes job rotation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. *Please indicate how strongly you agree about the following statements about your company's career management methods:

	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
My company promotes succession planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company is executing annual Talent Reviews	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company encourages to have Career Paths	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company promotes associates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company is executing Career Discussions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. *Please indicate how strongly you agree about the following statements about your company's retention management elements:

	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

My company creates challenging and interesting work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My company has a great culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My company offers reasonable pay and benefits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My company offers me decent career and development opportunities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My company has supportive leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Engagement

13. *Please indicate how strongly you agree about the following statements:

	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
I feel motivated to contribute more than is required	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have the opportunities to apply my talents and expertise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I am satisfied with my overall compensation and benefits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I understand the relationship between my job and the organization's strategy and goals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I would recommend my organization to others	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>