

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**Magistrantės Agnės Sapitavičiūtės**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>KĄ REIŠKIA BŪTI TALENTU: TALENTINGŲ DARBUOTOJŲ IŠŠŪKIAI ORGANIZACIJOSE</b>	<b>WHAT DOES IT MEAN TO BE A TALENT: CHALLENGES FOR TALENTED EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS</b>
---	---

**Darbo vadovas: Dr. Žygimantas Grakauskas**

**Vilnius, 2023**

# TURINYS

ĮVADAS .....	5
1. TALENTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	8
1.1. Talento samprata.....	8
1.2. Talentų valdymo samprata.....	11
1.3. Talentų valdymo iššūkiai.....	14
1.3.1. Išorinės aplinkos veiksnių įtaka talentų valdymo procesui.....	15
1.3.2. Technologijų naudojimas talentų atpažinimo ir pritraukimo etape.....	16
1.3.3. Talentaais identifikuotų darbuotojų reakcija .....	19
1.3.4. Vadovo vaidmuo talentų valdymo procese .....	22
1.3.5. Talentų įtaka organizacijos veiklai ir rezultatams .....	23
1.3.6. Talentų veiklos valdymo ir vertinimo procesas.....	25
1.3.7. Talentų kompetencijų ir įgūdžių ugdymas .....	26
1.3.8. Talentų išlaikymas.....	28
2. TALENTŲ VALDYMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....	31
2.1. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas.....	31
2.2. Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas.....	32
2.3. Tyrimo instrumentas.....	34
2.4. Tyrimo eiga.....	35
2.5. Tyrimo etika .....	35
3. TALENTŲ VALDYMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO REZULTATAI .....	37
3.1. Tyrimo rezultatai .....	37
3.2. Tyrimo apibendrinimas.....	63
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	66
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	69
SUMMARY .....	75
PRIEDAI.....	77
1 priedas. Kokybinio tyrimo instrumento sandara .....	77

2 priedas. Tyrime dalyvavusių respondentų transkripcijos .....	79
--	----

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas <i>Keturi klausimai, pagal kuriuos nustatomas talentas organizacijoje</i> .....	9
2 paveikslas <i>Talento skiriamieji bruožai</i> .....	10
3 paveikslas <i>Talentų valdymo teorinis modelis</i> .....	13
4 paveikslas <i>Talentų išlaikymo būdai</i> .....	29
5 paveikslas <i>Tyrimui pasirinktos talentų valdymo sritys, kuriose kyla iššūkiai</i> .....	31
6 paveikslas <i>Tyrimė išskirtos kategorijos ir subkategorijos</i> .....	38
7 paveikslas <i>Emocinių sunkumų pasiskirstymas</i> .....	43
8 paveikslas <i>Santykio su vadovu iššūkių pasiskirstymas</i> .....	47
9 paveikslas <i>Santykių su kolegomis iššūkių pasiskirstymas</i> .....	50
10 paveikslas <i>Talento ugdymo iššūkių pasiskirstymas</i> .....	54
11 paveikslas <i>Talento karjeros valdymo iššūkių pasiskirstymas</i> .....	56
12 paveikslas <i>Papildomų iššūkių pasiskirstymas</i> .....	62

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė <i>Talentų valdymo lygiai</i> .....	13
2 lentelė <i>Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos</i> .....	33
3 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl nusivylimo dėl negaunamos pagalbos</i> .....	39
4 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl baimės nuvilti organizaciją</i> .....	40
5 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl nusivylimo, kai lūkesčiai nepatenkinami.</i> .....	41
6 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl didelio streso ir perdegimo pavojaus</i> .....	42
7 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl pagalbos iš vadovo stokos</i> .....	44
8 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl pernelyg didelės vadovo įtakos</i> .....	45
9 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl komplikuočių santykių su vadovu</i> .....	46
10 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl neigiamo kolegų požiūrio į talentų valdymą</i> .....	48
11 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl komandos atstūmimo</i> .....	49
12 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl priešiškos konkurencijos su kitais talentais</i> .....	50
13 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl talentui nepritaikytų mokymų programų</i> .....	52
14 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl testinumo neturinčių mokymų programų</i> .....	52
15 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl mokymų programų nebuvimo</i> .....	53
16 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl karjeros galimybių trūkumo</i> .....	55
17 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl neplanuojamos talento karjeros</i> .....	56

18 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl organizacijos spaudimo</i> .....	57
19 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl padidėjusio darbo krūvio</i> .....	59
20 lentelė <i>Respondentų pasiskirstymas dėl pažeisto darbo-gyvenimo balanso</i> .....	61

## IVADAS

**Aktualumas.** Dabartiniame, greitai besikeičiančiame pasaulyje, spartėjant visuomenės gyvenimo tempui, intensyvėjant konkurencijai tarp įmonių, keičiantis vartotojų elgsenai, verslo organizacijų tikslas išlieka toks pats kaip ir anksčiau – įsitvirtinti ir nugalėti konkurencinėje kovoje. Vartotojų poreikius atliepančios naujausios technologijos, pritaikomos inovacijos, nuo konkurentų nukopijuojami ir pagerinami paslaugų teikimo ar gamybos sprendimai šio tikslo siekti padeda, tačiau vienas iš esminių įrankių šioje kovoje – žmogiškieji išteklių. Jie unikalūs ir nenukopijuojami, todėl tai tampa pagrindiniu ir nepriylgstančiu organizacijos šaltiniu. Nors žmogiškųjų išteklių valdymas buvo pradėtas tyrinėti tik XX a. antrojoje pusėje, tačiau jo kaip vieno iš pagrindinių procesų svarba greitai buvo suprasta kiekvienoje šiuolaikinėje organizacijoje. Kompetentingų darbuotojų žinios ir gebėjimai padeda veikti efektyviai, rasti savitus metodus pasiekti užsibrėžtų tikslų ir užimti aukštas pozicijas rinkoje. Svarbu paminėti, kad vien jų turėjimas konkurencinio pranašumo neužtikrins. Žmogiškieji išteklių reikalauja jų kryptingo valdymo – būtina suprasti organizacijos tikslus ir juos suderinti su darbuotojų lūkesčiais, todėl tai reikalauja strateginių sprendimų, dėmesio ir laiko sąnaudų.

Plėtojant žmogiškųjų išteklių temą, greitai dėmesį atkreipė unikalų darbuotojų grupę, kurie pasižymi išskirtiniais gabumais ir tas pačias užduotis atlieka greičiau ir efektyviau nei kiti įmonės darbuotojai. Taip pradėjo plisti talentų valdymo koncepcija ir jos pritaikymas organizacijose. Turėdamas didelę įtaką organizacijų veiklai ir rezultatams, talentų valdymas per pastarąjį dešimtmetį sulaukė ypatingai didelio mokslininkų ir praktikų susidomėjimo. Tema aktuali ir nauja, tačiau neretu atveju, sąvoka „talentų valdymas“ naudojama siekiant patraukti skaitytojo dėmesį, o ne tiek daug dėmesio skiriant pačiai temai. Dėl šios priežasties vis dar išlieka išsamių tyrimų ir bendrų aiškių apibrėžimų trūkumas (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019).

Analizuojant mokslinę literatūrą, vyrauja nuvilianti pažanga apie talentų valdymo pritaikymą. Mokslininkai nesutaria ne tik apibrėžiant, identifikuojant, bet ir išmatuojant organizacijos talentus. Viena iš priežasčių gali būti dėl skirtumų tarp organizacijų dydžio ir sudėtingumo, apibrėžimų individo ir grupės lygmeniu, bei šališkumo dėl skirtingų kalbų. Tokie apibrėžimai laikui bėgant taip pat gali keistis reaguodami į aplinkos pokyčius (pvz., darbo pasiūlą), todėl reikšmės priklauso nuo konteksto ir negali būti universalios (Painter-Morland et al., 2019). Organizacijos taip pat turi savo supratimą apie talentą, todėl nesilaiko jokių nustatytų apibrėžimų (Jayaraman et al., 2018). Siekiant dar labiau suprasti dabartinį talentų valdymą, būtina atkreipti dėmesį ir į šių laikų organizacijų aplinką – ji dinamiška, ją veikia esminiai ir dažnai nenuspėjami technologiniai, politiniai ir ekonominiai pokyčiai (Oreg et al., 2018). Atsižvelgiant į tai, vis

daugiau organizacijų vienu ar kitu metu turi transformuotis, kad išliktų. Galime daryti išvadą, kad organizacijos viduje esantys procesai, tarp jų ir talentų valdymas, irgi priversti kisti ir prisitaikyti.

Šioje naujoje, neapibrėžtumo pilnoje bei kasdien besikeičiančioje aplinkoje pagrindinis vaidmuo atitenka talentingiems darbuotojams. Jie nepaisant sparčiai kintančių jų pareigų reikalavimų, veikdami technologinių pokyčių greičio, geba daryti pažangą ir kurti vertę ne tik orientuodamiesi į šiandienos aktualijas ir trumpalaikį pelną, bet taip pat į ilgalaikę perspektyvą. Tampa aišku, koks yra talentų valdymo vaidmuo ir kokia jo svarba organizacijose, tačiau trūksta žinių, kaip konkrečios praktikos yra įgyvendinamos realybėje, su kokiais iššūkiais susiduria organizacijos valdydamos talentus, o labiausiai kaip talentų valdymą mato pagrindinio vaidmens atlikėjai – patys talentais identifikuoti darbuotojai, būdami reikšmingiausia žmogiškųjų išteklių dalis organizacijose. Atsižvelgiant į tai, magistriniame darbe sistemiškai analizuojama talentų valdymo problematika, žvelgiant iš talentingų darbuotojų perspektyvos.

**Darbo problema.** Su kokiais iššūkiais organizacijose susiduria talentingi darbuotojai?

**Darbo objektas.** Talentų valdymas organizacijose

**Darbo tikslas.** Identifikuoti esminius iššūkius, su kuriais organizacijose susiduria talentingi darbuotojai.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti talento ir talentų valdymo sampratą.
2. Išanalizuoti teorinius talentų valdymo aspektus bei įvertinti nagrinėjamas talentų valdymo problemas.
3. Atskleisti su kokiais iššūkiais susiduria talentingi darbuotojai organizacijose.
4. Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus, pasiūlyti tolimesnių tyrimų kryptis talentų valdymo iššūkių srityje.

**Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros ir šaltinių analizė.
2. Kokybinis tyrimas – giluminis interviu apklausiant talentais identifikuotus darbuotojus, siekiant atskleisti tiriamųjų nuomonę apie esminius iššūkius kylančius talentų valdymo metu.
3. Gauti duomenys susisteminti lyginamosios analizės būdu.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro trys dalys. Pirmoje, teorinėje dalyje, atskleidžiama talento bei talentų valdymo samprata, apibrėžiamos sritys, kuriose talentingi darbuotojai susiduria su iššūkiais bei įvertinama mokslininkų nagrinėjama talentų valdymo problematika. Antroje dalyje pristatomas tyrimo tikslas, uždaviniai ir pagrindžiama pasirinkta tyrimo metodika. Trečioje dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, jų interpretacija. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados, pasiūlymai ir tolimesnių tyrimų kryptys.

# 1. TALENTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Talento samprata

Norint nagrinėti talentų valdymo problematiką, svarbu išsiaiškinti talento sąvoką. Žodis „talentas“ suvokiamas skirtingai ir naudojamas įvairiuose kontekstuose. Talentaish vadunami žmonės turintys įgimtų neeilinių sugebėjimų, taip pat žmonės, kurie dėl savo darbštumo ir užsispyrimo yra pasiekę aukštų rezultatų, o kartais galime išgirsti, kad visi žmonės yra talentai.

Atsigrežiant į anksčiausius laikus, terminas „talente“ turėdamas lotynų kalbos etimologinį pagrindą „talentum“ buvo naudojamas iki 1149 m. po Kr. (Ansar, 2018). „Talentum“ šaknys yra graikų kalbos „τάλαντον“ (talanton), reiškiančios balansą arba piniginių vienetą. Babiloniečiai ir asirai taip pat vartojo tą patį terminą apibūdindami didelės pinigų sumos piniginių vienetą (suma gali būti lygi savaitės algai). Vadinasi, talentai buvo išskirtiniai, juos turėjo tik turtingi žmonės (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Biblija taip pat vartojo tą patį terminą piniginiam vienetui apibūdinti palyginime pateiktame Evangelijoje pagal Matą (25:14-30), kurioje minima, kad labai turtingas žmogus atidavė „talentą“ savo tarnams, kad jie būtų apsaugoti (Ansar, 2018). Talentas pakeitė savo reikšmę XIII amžiuje, kai jis buvo suprantamas kaip „jausmas“ arba „polinkis“ į ką nors, arba natūralus individo įgūdis. XV amžiuje tai buvo susiję su lobiais, turtais, protiniais gabumais ir prigimtiniais gebėjimais. Viduramžiais „talentas“ siejamas su įvairių rūšių gebėjimais (aukštesnės kategorijos psichinėmis, protinėmis galiomis). Devynioliktame amžiuje į talentą buvo žiūrima kaip į gabų žmogų (Ansar, 2018). Žvelgiant į šių laikų žodynus, talentas siejamas su įgimtais sugebėjimais. Kembridžo, Oksfordo žodynuose rašoma, kad talentas tai įgimta, natūrali žmogaus savybė. Lietuvių kalbos žodynas talentą apibrėžia kaip nepaprastų, didelių įgimtų gabumų žmogų.

Girdint šias sąvokas, atrodo, kad vieniems žmonės tiesiog pasisekė gimti talentingais ir mes to pakeisti negalime. Tačiau iki šiol nėra vieningos nuomonės, kas svarbiau – įgimtos savybės ar nuoseklus darbas ir praktika. Kiekviena kultūra pateikia savitą talento termino interpretaciją, o jos supratimas paaiškina, kaip konkrečios kultūros kalbėtojai žvelgia į talentą. Europos kalbos (anglų, rusų, lenkų ir prancūzų) mano, kad talentas yra įgimtas veiksnys, o japonų kalba talentą apibūdina kaip pasiekimą, kurį dar reikia pasiekti (Ansar, 2018). Tokiame kontekste talentas Europos kalbose suvokiamas kaip įgimtas veiksnys, o japonų kalboje tai yra įgytas pasiekimas (Ansar, 2018).

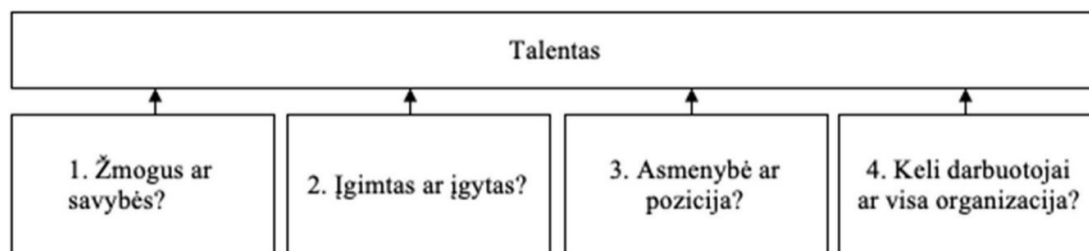
Taip pat, reikia nepamiršti, kad „talentas“ nėra vienintelis literatūroje randamas terminas, apibūdinantis žmones, turinčius išskirtinių sugebėjimų. „Talentas“ darbo pasaulyje nėra standartizuotai apibrėžiamas, todėl dėl aiškaus apibrėžimo trūkumo yra sunku atskirti skirtingus terminus, tokius kaip: gebėjimai, įsipareigojimas, įgūdžiai, kompetencija, patirtis, žinios,



našumas, potencialas, kurie dažnai naudojami ar painiojami su žodžiu „talentas“ (Ansar, 2018). Autoriaus nuomone, „talentas“ vis dar yra evoliucijos stadijose ir dar turi būti įtvirtintas kaip atskiras konstruktas literatūroje, kad vietoj jo nebūtų vartojami kiti terminai ir atvirkščiai. Natūraliai kyla abejonių, kaip organizacija turi identifikuoti talentingus darbuotojus, jei nėra aiškaus jų apibrėžimo. Šią temą vysto De La Calle-Duran et al. (2021), kurie siūlo, jog organizacijos norėdamos nustatyti talentus, turi atsakyti į keturis klausimus (1 pav.).

## 1 paveikslas

*Keturi klausimai, pagal kuriuos nustatomas talentas organizacijoje*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis De La Calle-Duran et al., 2021.

*Pirmame klausime*, remdamiesi ankstesnių metų mokslininkų darbais, de La Calle-Duran et al., (2021) išskiria, kad talentams konceptualizuoti yra naudojami du skirtingi požiūriai – objektyvus ir subjektyvus. Pagal objektyvų požiūrį talentas apibrėžiamas kaip žmogaus savybės. Tokiu atveju, talentu laikomos išskirtinės žmogaus savybės – gebėjimai, žinios, specifiniai įgūdžiai, potencialas, motyvacija, susidomėjimas. Subjektyvus požiūris teigia, kad talentu laikomas žmogus: kitaip tariant, darbuotojas, turintis ypatingų gebėjimų, kurie atsispindi jo veikloje ir gali turėti įtakos organizacijos veiklai.

*Antruoju klausimu* keliama diskusija, ar talentas yra įgimtas, ar tai yra mokymosi proceso rezultatas? Mokslininkai talentus skirsto į tris grupes. Pirmoji teigia, kad žmonės gimsta talentais ir nepaisant vienodo mokymo, jų rezultatai visada yra geresni dėl įgimtų charakteristikų, kurios negali būti išmoktos. Antrosios grupės požiūriu, talentas yra pusiau įgimtas ir pusiau įgytas, t. y., be nuoseklaus įdirbio, įgimtas talentas nepasieks geriausių rezultatų. Trečioji grupė talentą laiko mokymosi proceso rezultatu, teigiančia, kad kiekvienas, kuris įdeda pastangų, praktikos ir laiko mokymuisi gali tapti nepaprastai gabiu.

*Trečiuoju klausimu* skirta nustatyti, ar talentas susietas su konkrečia pozicija. Vyrauja du požiūriai: vienas išimtinai pagrįstas žmonėmis, o kitas – išskirtinai pagrįstas jų padėtimi ir darbu. Pirmasis požiūris apima ribotą žmonių grupę (talentų grupę), kurios pasiekimai geba reikšmingai pakeisti organizacijos veiklą. Atsižvelgiant į tai, talentas nėra susijęs su darbuotojo užimamomis

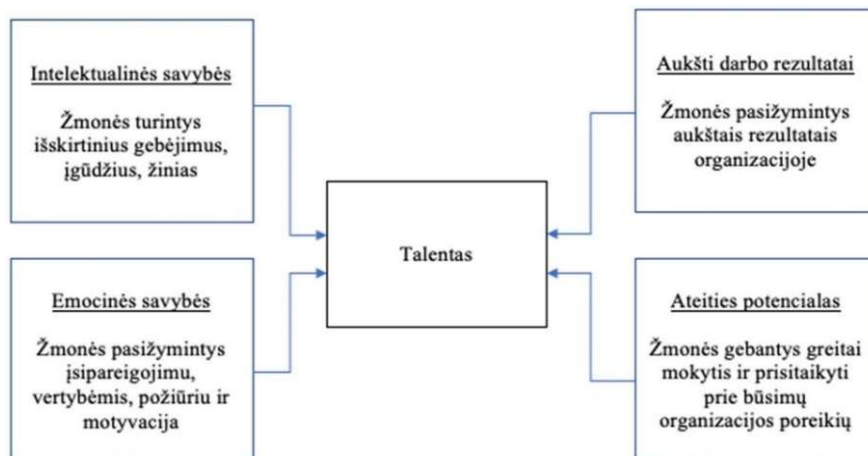
pareigomis. Priešingai, pozicijomis pagrįstas požiūris mano, kad talentas turi užimti pagrindines pareigas organizacijoje; kitaip tariant, strateginę vertę turinčiose pozicijose, kai talentams gali būti priskirti tik tokias pareigas užimantys darbuotojai.

*Ketvirtuoju klausimu* siekiama identifikuoti talento vietą – siejama su dviem požiūriais. Pirmasis teigia, kad visi darbuotojai yra talentai, t. y., bet kuris darbuotojas gali būti laikomas strateginiu turtu, galinčiu generuoti vertę ir pasiekti konkurencinį pranašumą, todėl jam turėtų būti suteikta galimybė mokytis, tobulėti ir tai įrodyti. Antruoju – talentais identifikuojami tik darbuotojai, kurie pasižymi aukštais rezultatais ir potencialu. Potencialas apibrėžiamas kaip gebėjimas greičiau mokytis ir prisitaikyti prie būsimų įmonės poreikių. Apibrėžus tokius darbuotojus, sukuriama talentų grupė, kurioje yra asmenys sugebantys efektyviai atlikti skirtingus, plačius vaidmenis organizacijose.

Remiantis de La Calle-Duran et al. (2021) galima teigti, jog visi šie požiūriai yra tinkami talento identifikavimui. Svarbu, jog organizacija savo strategijų kontekste atsakytų į šiuos keturis klausimus, taip apibrėždama, ką ji laiko talentu, o tada jau identifikuotų darbuotojus, kurie atitinka nustatytus kriterijus. Nors gali skirtis, ar talentas įgytas, ar įgimtas, tai konkretus žmogus ar savybių rinkinys, specifinė pozicija ar žmonės, visa organizacija ar atrinkta darbuotojų grupė, talentai pasižymi skiriamaisiais bruožais (pav. 2).

## 2 paveikslas

*Talento skiriamieji bruožai*



Šaltinis: De La Calle-Duran et al., 2021.

Be žinių, įgūdžių ir aukštų darbo rezultatų, talentai turi pasižymėti gebėjimu mokytis, tobulėti, progresuoti ir gebėti susidoroti su naujais iššūkiais, pritaikyti prie pokyčių, daryti įtaką įmonei (būti ambicingi) ir būti lankstūs atsižvelgiant į būsimus įmonės poreikius.

## 1.2. Talentų valdymo samprata

Talentų valdymo sąvoką 1998 m. pristatė McKinsey&Company knygoje „The War for Talent“ (Pagan-Castaño et al., 2021). Ši knyga pabrėžė talentų valdymo svarbą ir sukėlė didelį susidomėjimą šia tema. Vėliau sąvoka buvo išplėtotą ir papildyta 2004 m. darbe „Talentų valdymo sistemos“. Iš pradžių terminas „talentų valdymas“ buvo naudojamas apibrėžiant pokyčius žmogiškųjų išteklių srityje, daugiausia dėmesio skiriant „žmogaus potencialo valdymui“ (Borisova 2017). Kaip aprašyta ankstesniame skyriuje, sąvoka „talentas“ turi įvairių apibrėžimų, todėl gana sunku suformuoti nuoseklų požiūrį į talentų valdymą. Talentų valdymas pasižymėjo apibrėžimų ir teorinių prielaidų mišiniu, dėl kurio atsirado nenuoseklių „istorijų“. Dėl susitarimo trūkumo beveik kiekvienas paskelbtas straipsnis prasidėdavo sakiniu, panašiu į „nerimą keliantis aiškumo trūkumas dėl talentų valdymo apibrėžimo, apimties ir bendrų tikslų“ (Borisova 2017). Nors akademikai nepasiekė bendro sutarimo dėl vieno talentų valdymo apibrėžimo, Collings&Mellahi (2009) apibrėžimas yra plačiausiai priimtas mokslinėje literatūroje. Pagal šį apibrėžimą, talentų valdymas yra „veikla ir procesai, apimantys sistemingą svarbių pozicijų identifikavimą, kurios įvairiapusis prisideda prie organizacijos tvaraus konkurencinio pranašumo, didelio potencialo ir demonstruojančių aukštus veiklos rezultatus darbuotojų grupės kūrimą, kuri tas pozicijas galėtų užpildyti, bei diferencijuotos žmogiškųjų išteklių architektūros plėtojimą, siekiant turimas pozicijas užpildyti kompetentingais darbuotojais ir užtikrinti jų įsipareigojimą organizacijai“ (Järvi&Khoreva, 2020). Šis apibrėžimas labiau pasisako už išskirtinį požiūrį į talentų valdymą, daugiausia dėmesio skiriant tam tikriems darbo jėgos segmentams. Tai prieštarauja labiau įtraukiamiems požiūriams, kai visi darbuotojai laikomi vienodai vertingais organizacijai (Järvi&Khoreva, 2020).

Įvairių požiūrių taikymas apibrėžiant talentų valdymą ir šio apibrėžimo vaidmuo formuojant mokslininkų ir vadovų požiūrį bei praktiką talentų valdymo atžvilgiu rodo, kad tai nėra atskira sritis. Ji turi tvirtą verslo tikslą, todėl turi būti suderinta su rinkos poreikiais (Ansar, 2018). Nors talentų valdymo tyrimų sritis sulaukė didelio akademinio ir praktinių susidomėjimo (Collings et al., 2019; De Boeck et al., 2018; Krishnan&Scullion, 2017; McDonnell et al., 2017; Meyers et al., 2020; Vaiman et al., 2017), Thunnissen & Gallardo-Gallardo (2019) atlikto tyrimo metu nustatė, kad bendras supratimas apie talentų valdymą iš esmės pagerėjo, tačiau išleistuose straipsniuose talentų valdymo terminologija kartais vartojama tik pagrindinėse rankraščio dalyse (pvz., antraštėje, santraukoje, rekomendacijose tolimesniems tyrimams), kad patrauktų skaitytojo dėmesį, tačiau visiškai nekreipiant dėmesio ir nesigilinant į talentų valdymo temą. Atrodo, kad šie mokslininkai talentų valdymą naudoja kaip žmogiškųjų išteklių valdymo arba lyderystės ugdymo sinonimą.

Pagan-Castaño et al. (2021) remdamiesi kitų autorių darbais, išskiria keturias mąstymo mokyklas apie talentų valdymą. Pirmoje dėmesys sutelkiamas į konkrečias žmogiškųjų išteklių praktikas, tokias kaip įdarbinimas, lyderystės ugdymas, karjeros planavimas ir pan. – tai lyg naujas žmogiškųjų išteklių valdymas arba pastangos geriau jį atlikti. Antroje aiškiai atskiriamas talentų valdymas nuo žmogiškųjų išteklių valdymo – dėmesys skiriamas darbuotojų planavimui ir jų pažangos valdymui per darbo vietas. Trečiuoju požiūriu išskiriami talentingi darbuotojai. Teigiama, kad pozicijas turėtų užimti „A lygio žaidėjai“, ir ypatingą dėmesį skirti „C žaidėjams“, kurie nuolat prasčiau atlieka užduotis, valdymui. Galiausiai, ketvirtoji mokykla pabrėžia pagrindinių pozicijų, galinčių turėti įtakos konkurenciniam pranašumui, nustatymą. Šis požiūris labiau orientuotas į pagrindinių pareigų nustatymą, o mažiau į asmenų talentą (Pagan-Castaño et al. (2021).

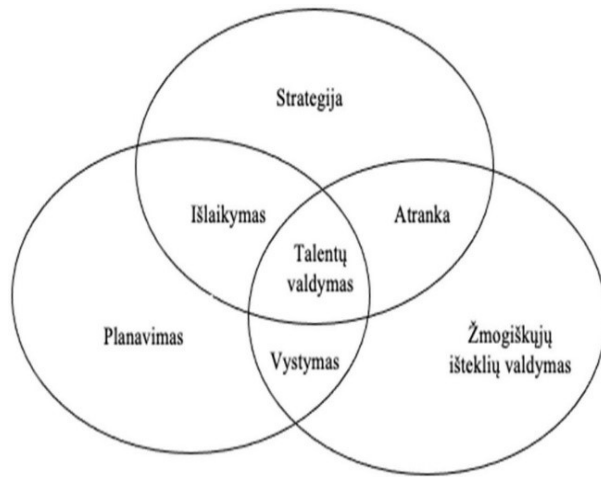
Panašų skaidymą atliko ir Ansar (2018) remdamasis Schuler et al. (2012). Autorius sudarė talentų valdymo apibrėžimų, randamų literatūroje, santrauką, o pagrindiniai šių apibrėžimų akcentai yra šie:

- Talentų valdymas yra tik žmogiškųjų išteklių funkcijų išplėtimas ir šis terminas naudojamas pakaitomis su žmogiškųjų išteklių valdymu.
- Talentų valdymas yra labiau strateginio pobūdžio ir orientuojasi į būsimus darbuotojų gebėjimų reikalavimus, kurie atitiks būsimus verslo poreikius.
- Talentų valdymas yra selektyvus ir orientuojasi į pagrindines pozicijas, kurias vadovybė suvokia kaip gyvybiškai svarbias kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą bet kokiam verslui.
- Talentų valdymas yra pagrįstas gebėjimų ir jų ugdymo požiūriu į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą.

Su pirmuoju teiginiu sutinka ne visi autoriai. Literatūros apžvalga atskleidžia, kad dabartinėje literatūroje nepavyko aiškiai atskirti talentų valdymo ir kitų žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų (Ansar, 2018). Vyrauja nuomonė, kad talentų valdymas santykinai daugiau dėmesio skiria žmogiškajai darbo pusei ir gabius darbuotojus laiko organizacijų konkurenciniu pranašumu. Talentų valdymas yra žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų dalis, skirta pagerinti ir palaikyti organizacijos veiklą, o talentai gali būti laikomi strateginiu ištekliu konkurenciniam pranašumui sukurti (Warraich&Ahmed, 2020). Tuo tarpu žmogiškųjų išteklių valdymas atsižvelgia į visas organizacines funkcijas. Talentų valdymas siekia ugdyti organizacijos žmogiškuosius talentus, o žmogiškųjų išteklių valdymas yra labiau techninis. Iliustruodamas šią mintį, (Ansar, 2018) remiasi Blass (2009) talentų valdymo teoriniu modeliu (pav. 3).

### 3 paveikslas

Talentų valdymo teorinis modelis



Šaltinis: Ansar, 2018.

Norint geriau suprasti talentų valdymą ir jo procesą, būtina išanalizuoti, kokie komponentai įeina į šią sistemą. Pagal Gallardo-Gallardo et al. (2020) taikomą talentų valdymo apibrėžimą, galima išskirti, jog procesai apima talentų pritraukimą, identifikavimą, ugdymą, įtraukimą, išlaikymą. Tepayakul&Rinthaisong (2016) literatūros apžvalgos metu identifikavo kiek daugiau – aštuonis komponentus, kurie sudaro talentų valdymo sistemą. Tai talentų identifikavimas, talentų pritraukimas, talentų atranka, talentų ugdymas, talentų išlaikymas, talentų atlygio ir motyvacinių sistemų valdymas, talentų veiklos valdymas ir talentų karjeros planavimas. Kiti talentų valdymo tyrinėtojai laikėsi panašios nuomonės ir įtraukė darbo jėgos pritraukimą, identifikavimą, diegimą, plėtrą ir įtraukimą kaip pagrindinius strateginio talentų valdymo elementus (Ansar, 2018).

Talentų valdymo procesas yra platus procesas, todėl nederėtų pamiršti, jog jis gali būti valdomas skirtingais lygiais (1 lentelė).

1 lentelė

Talentų valdymo lygiai

	Pakeitimo planavimas	Karjeros planavimas	Talentų valdymas
<b>Užduotis</b>	Rizikos valdymas	Strateginis personalas ir plėtra	Karjeros planavimas ir plėtra
<b>Objektas</b>	Pagrindinės vadovaujančios pozicijos	Aukštą potencialą turintys darbuotojai	Visa organizacija
<b>Įvertinimas</b>	Profesinis potencialas ir aktyvumas	Veiklos pažangos ir vadovavimo kompetencijų vertinimas	Visi gebėjimai ir rezultatai svarbūs

### 1 lentelės tęsinys

Karjera	Linijinė, iš esmės funkcionali	Tarpfunkcinė, tarpregioninė, tarpkyrinė rotacinė	Lanksti, tarpfunkcinė geografiškai ir dalykiškai
Dažnis	Metinis įvertinimas	Metinis su vystymosi planu	Nuolatinis, susijęs su kitais žmogiškųjų išteklių procesais
Dalyviai	Administracija	Vadovai	Darbuotojai, žmogiškųjų išteklių specialistai, administracija
Darbuotojo požiūris	Sutinkantis	Pritariantis	Dalyvaujantis

Šaltinis: Borisova, 2017.

Borisova (2017) apibrėžia tris talentų valdymo lygius, kur vidutinės organizacijos dažniausiai talentus valdo pirmuoju lygiu, pirmaujančios – antruoju ar trečiuoju.

### 1.3. Talentų valdymo iššūkiai

Thunnissen&Gallardo-Gallardo (2019) apžvelgdami empirinę literatūrą nustatė, kad nors talentų valdymo srities tyrimai buvo atlikti įvairiuose kontekstuose (šalyse ir organizacijose), kontekstinių veiksnių poveikis ir veikėjų vaidmuo konkrečiame talentų valdymo konceptualizavimo ir įgyvendinimo kontekste buvo iš esmės apleistas. Nepaisant augančio sutarimo dėl talentų valdymo svarbos, trūksta empirinių tyrimų, fiksuojant talentų valdymo procesus ir su tuo kylančius iššūkius (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Daugelis ankstesnių autorių dažniausiai nagrinėja pavienius talentų valdymo aspektus, tokius kaip identifikavimas, išlaikymas, atranka ir pan., tačiau trūksta supratimo apie konkrečių šių sričių strategijų ir priemonių įgyvendinimą organizacijose ir jų rezultatus. Taip pat, nepavyko rasti nei vieno tyrimo, kuris kompleksiskai apibrėžtų problemines sritis talentų valdymo proceso metu. Remiantis autorių (Aguinis, 2021; Allal-Cherif, 2021; Ansar, 2018; Borisova, 2017; Collings, 2021; Daubner-Siva, 2018; Gallardo-Gallardo, 2020; Huffman, 2020; Kostanek, 2018; La Calle-Duran, 2021; Meyers 2020; Pandita, 2018; Tepayakul, 2016; Thakur, 2017; Vaiman, 2017) atliktais tyrimais, išskiriamos šios sritys, kuriose talentai susiduria su įvairiais iššūkiais:

- 1) Išorinės aplinkos veiksnių įtaka talentų valdymo procesui;
- 2) Technologijų naudojimas talentų atpažinimo ir pritraukimo etape;
- 3) Talentaus identifikuotų darbuotojų reakcija;

- 4) Vadovo vaidmuo talentų valdymo procese;
- 5) Talentų įtaka organizacijos veiklai ir rezultatams;
- 6) Talentų veiklos valdymo ir vertinimo procesas;
- 7) Talentų kompetencijų ir įgūdžių ugdymas;
- 8) Talentų išlaikymas.

### **1.3.1. Išorinės aplinkos veiksnių įtaka talentų valdymo procesui**

Dėl demografinės, socialinės ir ekonominės situacijos Europoje darbo rinkoje jau dabar pastebimas kokybiškų žmogiškųjų išteklių trūkumas, o tai daro įtaką didelį potencialą turinčių, t. y., gabių darbuotojų valdymui (Boštjančič&Slana, 2018). Nuolatinė organizacijų kova su konkurentais, siekiant gauti ir išlaikyti talentų kokybę ir kiekį, reikalingą jų strateginiams tikslams įgyvendinti, įnirtingai vyksta pastarąjį dešimtmetį, veikiant laipsniškai lėtėjančiai pasaulinei ekonomikai, taip pat nematyti jokiems gerėjančio klimato ženklams (Vaiman et al., 2017).

Žvelgiant į šių dienų situaciją, negalime ignoruoti COVID-19 pandemijos įtakos. Pirmasis ir esminis pokytis palietė darbo vietą – dauguma darbuotojų persikėlė dirbti į namus. Labai tikėtina, kad daugelis darbdavių iš naujo turės peržiūrėti savo įmonės vidinius nuostatus bei taisykles ir suteikti galimybę darbuotojams dalį darbo laiko dirbti iš jiems patogios vietos, o ne ofiso, ir praėjus pandemijai (Vaiman et al., 2017). Kaip neseniai pastebėjo „KPMG“ vyriausiasis vadovas: „Įmonės visame pasaulyje beveik per naktį įgalino nuotolinę darbo jėgą, o tai, kas atrodė kaip nepaprastoji padėtis, dabar laikoma nuolatiniu daugelio organizacijų veiklos modeliu“ (Huffman, 2020). Žvelgiant iš talentų perspektyvos, toks pokytis atveria galimybes lankstesniam darbo modeliui ir galimybei pasiekti talentus iš įvairių geografinių vietovių, tačiau pagrindiniu iššūkiu tada tampa galimybės bendradarbiauti ir susijungti erdvėje paskirstytoje darbo jėgoje (Caligiuri et al., 2020).

Be griežtesnės sienų kontrolės, kurią sukėlė COVID-19 pandemija ir kurios labai apribojo pasaulinius talentų srautus, kurių darbo specifikai darbas iš namų nėra pritaikomas, didžiųjų šalių vyriausybės iš naujo įvertina savo požiūrį į atvykstančius talentus (Vaiman et al., 2017). Pavyzdžiui, naujaisi imigracijos programų pakeitimai, tokie kaip H1-B vizų programa JAV, privertė tokias organizacijas kaip „Microsoft“ iš naujo įvertinti savo talentų strategijas. Tai įrodo palydovinio biuro įkūrimas Vankuveryje, Kanadoje, siekiant pasinaudoti palankesne aplinka, įskaitant Kanados imigracijos politiką talentams pritraukti (Horak et al., 2019). Panašiai

Jungtinėje Karalystėje įvykęs balsavimas dėl „Brexit“ paveikė tarptautinių talentingų kandidatų darbo paraiškų skaičių (Vaiman et al., 2021).

Vadovai pabrėžia, kad be efektyvaus talentų valdymo, nerimą jiems kelia ir teisės aktai bei jų reglamentavimas (Vaiman et al., 2017). Vis labiau pastebint ne tik darbuotojų, bet ir tinkamų įgūdžių trūkumą, organizacijos lyderiai akcentuoja gebėjimų neatitikimo įtaką tiesioginiam šalies bendrajam vidaus produktui (BVP), pajamoms ir socialinio saugumo tinklo sąskaitoms. Neturėdamos talentingų darbuotojų, organizacijos tampa mažiau produktyvios, o prekyba generuoja mažiau pajamų (PwC, 2019).

Be ekonominių, ekologinių, demografinių aplinkybių, didelį nerimą talentams kelia ir ketvirtoji pramonės revoliucija ir su ja susijęs technologinės pažangos sprogdimas, apimantis robotiką, virtualią realybę, didelius duomenis, 3D spausdinimą ir kt. Kyla nedaug abejonių, kad technologijos apskritai, o ypač automatizavimas, turės didelį poveikį darbui. McKinsey Global Institute duomenimis, iki 2030 m. 30–40 % darbuotojų išsivysčiusiose šalyse gali tekti pereiti į naujas pozicijas arba gerokai patobulinti savo įgūdžius, nes jų dabartinės darbo funkcijos bus automatizuotos (Hancock, Lazaroff-Puck&Rutherford, 2020).

Tai tik keletas pavyzdžių, tačiau tampa aišku, jog išorinės aplinkos veiksniai (demografiniai, ekonominiai, politiniai ir pan.) daro įtaką talentų valdymui ir gali tapti problemine sritimi.

### **1.3.2. Technologijų naudojimas talentų atpažinimo ir pritraukimo etape**

Žmogiškųjų išteklių specialistai informacines sistemas ilgą laiką naudojo tik administracinėms reikmėms, tokiomis kaip darbo sutarčių valdymas, grafikų sudarymas ir darbo užmokesčio apskaičiavimas (Allal-Chérif et al., 2021). Elektroninė personalo atrankos sritis sparčiai vystosi, o atrankų specialistai turi įgyti naujų įrankių lavinti naujus įgūdžius ir gerokai pakeisti požiūrį į savo profesiją. Organizacijoms, veikiančioms su ribotais išteklių ir bandančioms įdarbinti talentus, svarbu pereiti nuo administracinio, statinio ir reaguojančio talentų valdymo prie judraus, dinamiško ir iniciatyvaus (Allal-Chérif et al., 2021).

Socialiniai tinklai, žaidimai, pokalbių robotai ir didelių duomenų analizės sistemos yra skirtingos ir viena kitą papildančios skaitmeninių technologijų formos, kurios žymiai pagerina talentų atpažinimą, atranką ir išsaugojimą, ypač socialinio verslo atveju. Autorių Allal-Chérif et al. (2021) nuomone, šios naujos technologijos leidžia masiškai pritaikyti žmogiškuosius išteklius ir sumažinti biurokratinį įdarbinimo procesą. Socialiniai tinklai suteikia prieigą prie daugybės talentingų asmenų visame pasaulyje ir leidžia tiesiogiai su jais bendrauti. Šie tinklai teikia papildomos ir lemiamos informacijos apie potencialius kandidatus ir taip pat leidžia ieškoti pasyvių talentų, kurie neieško darbo, bet yra atviri galimybėms. Žaidimai talpina talentingus



asmenis į įtraukiančias virtualias visas, kurios leidžia įvertinti įgūdžius, kompetencijas – taip sukuriant platesnį požiūrį kandidato atžvilgiu. Pokalbių robotai skatina rinkti informaciją, atsakyti į klausimus, planuoti atrankos procesą ir atlikti 100 % kandidatų, įskaitant tuos, kurie nebus atrinkti, stebėjimą. Suderinimo sistemos, kurios remiasi didžiulių duomenų analize, leidžia susieti kandidatų profilius su laisvomis pozicijomis, remiantis objektyviais kriterijais (Allal-Chérif et al., 2021).

Organizacijos nori identifikuoti ir įdarbinti kuo daugiau talentingų žmonių, todėl įdarbinimas užtrunka, o išlaidos yra gana didelės. Nebeužtenka patikrinti, ar kandidatai turi įgūdžių tam tikru momentu užimti pareigas. Be jų žinių ir praktinės patirties, būtina įvertinti jų kompetencijas ir nustatyti, kokių karjeros keliu jie gali ir nori eiti. Šiam tikslui pasiekti būtina taikyti naujus metodus ir technologijas. Jos leidžia nustatyti kandidato asmenybės ir vertybių suderinamumą su organizacijos siūloma darbo aplinka (Allal-Chérif et al., 2021). Atsižvelgiant į ypatingai konkurencinę šių dienų aplinką, pagrindinis visų technologijų tikslas – būti greitomis, tiek talentams, ieškantiems darbo, tiek įmonėms, norinčioms juos įdarbinti: talentingi asmenys nenori, kad kitiems pavyktų gauti geriausią darbo pasiūlymą, o įmonės nenori leisti talentams dirbti kitur (Allal-Chérif et al., 2021).

Atsižvelgiant į technologijų paplitimą, jauni talentai yra randami ir pasiekiami virtualioje erdvėje, į kurias atrankų specialistai vangiai investuoja (Allal-Chérif et al., 2021) ir vis dar naudojami pasenusiais metodais. Įprastai peržiūrint gyvenimo aprašymą, dėmesys sutelkiamas į „kietuosius“ įgūdžius, kurie yra gana prieinami ir lengvai įvertinami, o ne į „minkštuosius“ įgūdžius, kuriuos daug sunkiau išmatuoti. Šis metodas duoda labai įprastus rezultatus, neleidžiančius išsiskirti, būti judresniems, atnaujinti mąstymo būdų, skatinti naujovių. Socialiniai tinklai suteikia papildomos ir kartais net lemiamos informacijos, kurią pokalbių robotai ir duomenų analizės technologijos gali rinkti, kaupti ir iširti. Žaidimų naudojamas sukuria naujus specifinius duomenis, kuriuos lengva integruoti į atrankos procesą. Įprastiniai atrankos pokalbiai paprastai susideda iš daugybės klausimų, kurie dažnai yra nereikalingi ir kurių atsakymai jau yra gyvenimo aprašyme; gėdingi ir „nepatogūs“ kandidatui bei nesuteikiantys naudos; provokuojantys gynybinę reakciją bei įtemptus santykius (Allal-Chérif et al., 2021). Tokie standartizuoti interviu neduoda rezultatų ir neleidžia nustatyti tikrai talentingo darbuotojo (Allal-Chérif et al., 2021). Skaidresnės ir interaktyvesnės technologijos, tokios kaip socialiniai tinklai, įtraukiančios sistemos, žaidimai leidžia taikyti daug kokybiškesnį požiūrį į elgesį, jausmus ir vertybes (Allal-Chérif & Makhlouf, 2016). Kandidatai pripažįstami tokie, kokie jie yra, o jų tapatybė vertinama daug išsamiau ir naudingiau. Trumpai tariant, tai sukuria lygias galimybes visiems kandidatams, nepaisant jų lyties, amžiaus, kultūros, etninės priklausomybės ir pan. Taip pat, būtina nepamiršti ir pasyvių (darbuotojų, kurie patys neieško naujų darbo) kandidatų.

Pavyzdžiui, anksčiau pasyvūs kandidatai buvo dažniausiai identifikuojami ir pasiekiami tik per personalo paieškos agentūras. Ši pasyvių kandidatų identifikavimo sritis apsiribojo tik agentūrų duomenų bazių pasiekiamumu, o tai iš esmės izoliavo šią kandidatų kategoriją nuo konkurencijos (Black&van Esch, 2021). Naudodamos darbuotojų paieškos įrankius su dirbtiniu intelektu, organizacijos gali išvengti personalo paieškos agentūrų paslaugų ir patys pasiekti šimtus milijonų pasyvių kandidatų, turinčių profilius socialinėje erdvėje (van Esch&Mente, 2018). Žinoma, būtina paminėti, jog nors dirbtinio intelekto įgalinti darbuotojų paieškos įrankiai padeda sėkmingai pasiekti pasyvius kandidatus, jie iš dalies skatina „karą dėl talentų“ – perviliojant darbuotojus nuo dabartinių darbdavių ir sudarant sąlygas patenkinti talentingų darbuotojų poreikius (Palacios-Marqués et al., 2021).

Turint galimybę „prieiti“ prie daugybės kandidatų, būtina rasti inovatyvių būdų, atrinkti geriausius kandidatus į tam tikrą poziciją. Tam galima išnaudoti duomenų analizę. Ši sistema optimizuoja rezultatus pagal parametrus, atitinkančius organizacijos poreikius, išvengiant atrankų specialisto šališkumo. Dideli duomenys skatina įvairovę ir objektyvumą, o e-atranka reiškia kitokią žmogiškųjų išteklių viziją: atviresnę, socialesnę, žmogiškesnę ir žvelgiančią į ateitį. Kaip teigia Black&van Esch (2021) tai nebėra tiesioginių poreikių tenkinimo, tai – ateities poreikių numatymo klausimas. Tai ne talentų atranka, o jų radimas ir lojalumo užtikrinimas, o tai labai svarbu socialinio verslo stabilumui ir ilgalaikiai vizijai (Allal-Chérif et al., 2021).

Be daugybės teigiamų aspektų, būtina įvertinti ir šių technologijų neigiamas puses. Žaidimų pozicionuojamas žaismingumas ar kiti dirbtinio intelekto įrankiai, kurie pristatomi kaip naujoviški ir artimi jaunų darbuotojų lūkesčiams, gali diskredituoti organizaciją ir neigiamai paveikti jos reputaciją bei darbdavio prekinį ženklą. Žaidimai profesiniame kontekste kai kuriems talentingiems darbuotojams gali pasirodyti visiškai nepriimtini. Organizacijos siūlydamos tokiems kandidatams šį atrankos etapą, gali atitolinti savo organizaciją nuo šių potencialių darbuotojų. Ta pati reakcija gali įvykti su dirbtine pokalbių robotų situacija, kai asmeninio ryšio nebuvimas kandidatus atgrasytų (Allal-Chérif et al., 2021). Todėl organizacijoms būtina įvertinti savo padėtį rinkoje, naudojamas technologijas ir jų (ne)atitikimą su talentingų darbuotojų naudojamomis. Nustačius galimus iššūkius, organizacijos turi pasirinkti joms geriausiai tinkamas bei siekti pagerinti savo skaitmeninės brandos lygį visose srityse, įskaitant talentų valdymą ir atranką (Mas & Gómez, 2021).

Nors iš atliktos literatūros analizės yra aišku, kad norint suderinti talentingų darbuotojų paklausą su pasiūla, dirbtinio intelekto įrankiai ir technologijos leistų tai padaryti efektyviau ir paprasčiau, realybėje skaitmeninimas yra pagrindinis lyderių rūpestis ir darbuotojų nerimo šaltinis (PwC, 2021). PwC 2021 m. organizuotoje apklausoje apie ateities darbą, organizacijų vadovai, klausimuose, apie konkrečius veiksmus, kurie jų manymu, yra svarbūs organizacijose, bet, kurie

jie nesiėmė, yra susiję su skaitmeninimu arba automatizavimu. Trys pagrindiniai trukdžiai, trukdantys pažangai sprendžiant šiuos iššūkius, buvo išlaidos, lyderystės gebėjimų ir organizacinės kultūros trūkumas. Šios kliūtys pabrėžia, kaip svarbu stiprinti tiek finansinius, tiek žmogiškojo kapitalo elementus technologijų lygtyje.

### **1.3.3. Talentais identifikuotų darbuotojų reakcija**

Fiksuoiant kylantį susidomėjimą talentų tema, atrodo, kad šis dešimtmetis dedikuotas talentų valdymui. Daugiausiai šis procesas buvo tiriamas vadybiniu ar personalo požiūriu ir deja, gana mažai žinoma apie talentų valdymą iš pačių talentų perspektyvos.

Pagrindinė prielaida, kurią dažnas turi išgirdęs apie talentų valdymą, yra, kad darbuotojų reakciją į jų, kaip talentų, valdymą yra teigiama. Manoma, kad darbuotoją identifikavus talentu, jis jausis pripažintu, pakylėtu, labiau motyvuotu ir įsitraukusiu į organizaciją. De Boeck et al. (2018) sistemingai ir kritiškai palygino prielaidas apie darbuotojų reakciją į talentų valdymą, aptinkamas empirinėje ir neempirinėje literatūroje. Pagal numatytus kriterijus, autoriai atrinko, o tada apžvelgė 43 mokslinius straipsnius, kuriuose atskleidžiama darbuotojų reakcija, juos atrinkus talentais bei skirtumai tarp talentingo darbuotojo ir ne. Empiriniai įrodymai apie ryšį tarp talentų valdymo ir teigiamų emocinių reakcijų buvo nevienodi, tačiau jie linkę rodyti nedidelį teigiamą poveikį. Tuo tarpu, neigiamos emocinės reakcijos tarp talentų buvo gautos tik iš kokybinių tyrimų, t. y., atliktų interviu (De Boeck et al., 2018). Šiuose tyrimuose atsiskleidė, kad talentai kasdien patiria didelį stresą. Patirtis, kai esi stebimas ir skatinamas nuolat tobulėti ir rodyti lankstumą, buvo akcentuojama kaip perdegimo rizikos veiksnys. Šią problemą dar labiau padidino dviprasmiškai suvokiamos talento identifikavimo pasekmės, kurios sukelia nerimą ir nesaugumą, nežinant, ko iš jų yra tikimasi. Skaidrios komunikacijos apie talentų valdymą nebuvimas buvo vienas iš pagrindinių nusivylimo ir nepasitenkinimo šaltinių. Talento statusas turėjo didelės įtakos asmens savivokai; talentų tapatybės kovą sukelia noras išliktas savimi, kita vertus, atitikti nustatytą darbo tapatybę (De Boeck et al., 2018). Kituose atrinktuose tyrimuose talentai kalbėjo apie pasekmes, kai tenka aukoti privatų laiką ir santykius.

Autorius Kirk (2021) plačiau analizuoja talentų jausmus, paskelbus juos globaliais talentais, ir kokios pasekmės tenka, kai prie talento įvardinimo organizacijoje, prisideda ir mobilumo poreikis. Keliaujančių darbuotojų paklausa visame pasaulyje auga – tikimasi, kad jie dalinsis geriausia patirtimi įmonių padaliniuose visame pasaulyje ir taip padės pasiekti strateginius tarptautinius įmonių tikslus. Autoriaus atliktame interviu, buvo nustatyti pirmosios eilės kodai, kurie atskleidžia patirtį, kurią apibūdino išrinktieji talentai. Tai buvo: „gėda“, „pažeminimas“, „apgailėstavimas“, „galios suvokimas“, „atsisakymas būti talentu“ ir „suvokiamos alternatyvos“.

Apklausus talentus, juos buvo galima sugrupuoti į dvi dalis: tuos, kurie atsisako ir tie, kurie prisitaiko ir ieško alternatyvų. Pirmajai grupei reikalavimas būti mobiliems, buvo suvokiamas kaip per didelis ir neįgyvendinamas – talentai manė, kad šis „statusas“ turės per didelės neigiamos įtakos asmeniniam gyvenimui. Kai kurie reagavo su baimės ir pykčio elementu, atmesdami vardą ir su juo susijusią tapatybę, kuri, jų manymu, buvo jiems primesta. Tokiu atveju, pasaulinio talento vardo atsisakymas gali turėti neigiamos įtakos tolimesnei karjerai. Tokie pasirinkimai sekina tiek fiziškai, tiek emociškai ir gali iššaukti stipresnę reakciją, ypač, kai pasekmės jaučiamos ne vien pačiam talentui. Pasirinkę turėti globalaus talento vardą, darbuotojai bandydami sušvelninti neigiamą poveikį savo šeimoms, rinkosi važinėti į verslo keliones pirmyn ir atgal, o ne emigruoti, tačiau susidūrė su kitomis problemomis, pvz., susvetimėjimu – grįžtant pas šeimą ir jaučiantis tarsi svečiu. Taip pat, dažnas iš jų jautėsi kaltu ir apgailėstavo nesugebantis palaikyti darbo-šeimoms balanso ir nerimavo dėl ateities (Kirk, 2021). Tyrime atskleidžiamos ir tapatybės kovos, į kurias įsitraukia talentai, siekdami pakelti įtampą, būdingą tokiai karjerai. Talentai nuolat konstruoja ir perkuria savo tapatybę, susijusią su pasauliniu mobilumu – ši kova dėl tapatybės turi įtakos ne tik darbui, bet ir asmeniniam gyvenimui. Globalūs talentai ne tik atspindi šią tapatybę, bet dėl jos derinasi, ar priešinasi per darbo procesą ar net atmeta nuolatinių mobilumo poreikių iššūkį. Į tai būtina atkreipti dėmesį, organizacijoms, kuriose darbuotojams nesukurama erdvė pasireikšti „prieštariniams“ jausmams. Tyrimo išvados rodo, kad vardų suteikimas, siekiant paveikti tapatybės darbą ir elgesį, organizacijoms gali turėti didelį neigiamą poveikį (Kirk, 2021). Tai ypač aktualu tada, kai manoma, kad įvardijimas apima pasekmes ne tik darbe, bet ir už jos ribų. Tiesą sakant, tai gali sukelti šių asmenų (ne tik vardo nešiojo) tapatybės taisymą, o tai anksčiau nebuvo pabrėžta tyrimuose. Pasipriešinimas svyruoja nuo visiško atstūmimo arba nesusitapatavimo su susijusiomis pykčio, gėdos emocijomis iki depresijos, skyrybų ir net savižudybės. Be to, kaip rodo šio tyrimo išvados, talento vardo nešiojai ir naudotojai gali teikti pirmenybę kitiems vardams (vyras, žmona, dukra ir kt.), o ne darbdavio priskirtam vardui. Tokiais atvejais, darbuotojai atsisakė būti talentais ir (arba) išėjo iš organizacijos. Pasyvesni, bet vis dėlto konfliktiški rezultatai pasireiškia pastangomis derėtis dėl alternatyvių mobilumo formų. Tai parodo, kaip vardai nebūtinai atspindi tapatybę – tiems darbuotojams, kurie suvokia, kad yra įvardijami kaip pasauliniai talentai prievarta, pasaulinio mobilumo pasirinkimų priėmimo procesai sukelia intensyviausias tapatybės kovas ir emocinius nuopuolius (Kirk, 2021).

Nors žodis „talentas“ turi teigiamą asociatyvinę reikšmę, vardo nešiojas gali skirtingai interpretuoti su vardu susijusias tapatybes nei vardo davėjas. Ši įžvalga prisideda prie diskusijų apie tai, kokių mastu „talento“ įvardijimas gali būti vertinamas kaip palaima, apie kurią atskleidžia Daubner-Siva et al. (2018) autoetnografinio metodo. Remiantis autorės asmenine patirtimi, kuri

didelėje tarptautinėje organizacijoje buvo pripažinta talentinga pagal vidinę talentų nustatymo tvarką, patirtimi, atskleidžiamas talentų paradoksas – dviprasmiški jausmai: įgalinimas ir kartu bejėgiškumas. Pripažinimas talentu atveria duris naujiems projektams ir prieigai prie aukščiausių vadovų, tačiau kartu suteikia ir nesaugumo bei bejėgiškumo jausmą, taip pat talento etiketė kuria nuolatinį spaudimą „elgtis kaip talentui“. Pratęs būti ambicingu, kurti organizacinius pokyčius, asmuo priverstas pakeisti savo stilių ir paklusti aukštesnio rango asmenims, taip blėsta įgalinimo jausmas, apima bejėgiškumas, atsiranda priklausomybė nuo aukštesnės vadovybės ir netikrumas dėl ateities karjeros galimybių (Daubner-Siva et al., 2018). Tokia situacija kelia abejonių dėl talentų valdymo abipusės naudos, kai teigiama, kad talentų valdymas naudingas tiek darbdaviui, tiek darbuotojui. Žinoma, norint suprasti talentų valdymą, būtina įvertinti ir įmonės organizacinę kultūrą. Autorės atveju, talentų valdymas yra naudojamas kaip priemonė motyvuoti žmones pagerinti savo veiklą. Darbuotoją įvardinus talentu, tai gali padėti jam siekti karjeros, jaustis pripažintu, tačiau įmonės atžvilgiu, darbuotojas tampa priklausomas nuo įmonės finansinių rezultatų ir vadovo palankumo. Tuo metu, kai darbuotojas tampa talentu, tikimasi, kad jis pasieks gerų rezultatų ir pateisins vadovybės lūkesčius. Talentas naudingas tiek, kiek padeda didinti organizacijos pelną ir individualius vadovų interesus (Daubner-Siva et al., 2018). Tyrimas atskleidė, kad talentų valdymas nepaiso neigiamų pusių ir dviprasmybių, susijusių su nustatyta talentų patirtimi. Skirtingai nuo literatūroje vyraujančios pozityvios talentų valdymo sampratos, buvo identifikuota, kad ji gali būti teigiama ir neigiama vienu metu. Nors remiantis pirmąja prielaida, talentų valdymas siejamas su teigiamomis emocijomis (pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu organizacijai) bei elgsena (didesnis našumas, mažesnė tikimybė palikti darbovietę), atlikti kokybiniai tyrimai privertė abejoti šia prielaida. Talentingi darbuotojai ne tik patyrė teigiamą poveikį, identifikavus jį kaip talentą, bet ir rodė daugiau neigiamų emocijų, tokių kaip stresas ar nesaugumo jausmas (Daubner-Siva et al., 2018).

Šias išvadas sunku paaiškinti dabartiniais teoriniais samprotavimais, vyraujančiais literatūroje apie darbuotojų reakciją į talentų valdymą, pagal kuriuos galime tikėtis, kad talentai atsilieps palankiu požiūriu ir elgsiu savo organizacijos atžvilgiu, kai bus identifikuojami kaip talentai ir (arba) jiems leidžiama dalyvauti talentų valdyme. Norint suprasti šią situaciją, svarbu atkreipti dėmesį, kad teigiamos ir neigiamos talentų emocinės reakcijos nėra tarpusavyje nesuderinamos. Pavyzdžiui, žmogus gali būti labai įsipareigojęs ir tuo pačiu metu patirti didelį stresą. Tačiau išvados apie neigiamas emocines talentų reakcijas neturėtų būti nuvertintos. Padidėjusią perdegimo riziką ir talentų „klaidingo savęs“ sukūrimą vargu, ar gali panaikinti padidėjęs organizacinio įsipareigojimo ar pasitenkinimo darbu lygis, ir tai gali turėti daug rimtesnių pasekmių nei teigiamos emocinės reakcijos (Daubner-Siva et al., 2018). Todėl šie veiksniai reikalauja kruopščių tolimesnių tyrimų tiek darbuotojo, tiek organizacijos lygmeniu,

siekiant išvengti klaidingų išvadų apie darbuotojų reakciją tiek moksliniame, tiek praktiniame pasaulyuose.

#### **1.3.4. Vadovo vaidmuo talentų valdymo procese**

Vienas iš pagrindinių vaidmenų talentų valdymo procese atitenka vadovams, tačiau ne visada ši jų atsakomybė yra laikoma prioritetu. Whysall et al. (2019) tyrimo metu apklausus organizacijų vadovus, jie nurodė, kad paprastai pirmenybę teikia įprastų projektų įgyvendinimui, o ne ilgalaikiam talentų ugdymui. Respondentai pabrėžė, jog norint pokyčių, būtina keisti organizacijos požiūrį į talentų valdymą. Šiuo metu orientuotis tik į kasdienių užduočių atlikimą skatina mokamos premijos. Šiai nuomonei antrino ir Boštjančič&Slana (2018) tirtos organizacijos. Jos stebėjosi, kaip reikia suderinti talentų valdymo proceso sudėtingumą ir laiką, kurį į jį turi investuoti vadovai. Kaip nurodo Bratton&Waton (2018), galima organizacijoje turėti geriausiai pritaikytą ir adaptuotą talentų valdymo politikos modelį, tačiau, jeigu vadovai nebus nusiteikę jos įgyvendinti, tai bus tik žodžiai užrašyti popieriuje. Būtina suprasti, kad tiesioginiai vadovai turi būti visapusiškai įsitraukę į talentų ugdymo procesą ir būti apmokyti, siekiant įgyvendinti talentų valdymą, tobulėjimą ir karjeros planavimą. Be to, akivaizdu, kad organizacijoms būtina nepamiršti apdovanoti vadovų už aktyvų dalyvavimą talentų peržiūros ir tobulėjimo planavimo procesuose, siekiant atgrasyti nuo talentų „kaupimo“ arba trukdymo darbuotojų karjeros žingsniams (Whysall et al., 2019).

Kitas aspektas, kurį būtina įvertinti – vadovai turi skirtingus įsitikinimus apie talento prigimtį, vertę ir svarbą. Atsižvelgiant į kognityvinę psichologiją, talentų filosofijos yra panašios į mentalinius modelius, kurie daro įtaką vadovų interpretavimui ir taikymui talentų valdymo praktikoje organizacijose (Meyers et al., 2020). Talentų filosofija atspindi kaip vadovai apibrėžia talentus, ką laiko talentingais darbuotojais, ir kokia kryptimi, jų nuomone, talentingi darbuotojai turėtų būti valdomi, siekiant maksimaliai padidinti našumą (Meyers et al., 2020). Neišvengiamai talentų valdymo strategijos formulavimo ir konceptualizavimo procesui įtaką daro vadovų ribotumas. Pavyzdžiui, vadovų ankstesnė patirtis, prisiminimai, įsitikinimai, lūkesčiai gali sukelti individualų šališkumą jų sprendimuose ir pasirinkimuose, taip atsirandant diferencijuotoms talentų valdymo sistemoms. Kad ir kokia būtų įtakos kryptis, paklausus vadovų apie jų organizacijos talento apibrėžimą, jų atsakymai visada bus persmelkti jų pačių jausmų formavimo procesų. Taigi, vadovai, manantys, kad talentingi yra tik keli žmonės, yra linkę parodyti, kad organizacijos talentų valdymo metodai taip pat yra skirti tik tiems keletui darbuotojų. Tuo pačiu, vadovai, manantys, kad visi darbuotojai yra talentingi, parodys, kad organizacijos talento apibrėžimas atspindi visą apimantį talento pobūdį (Meyers et al., 2020). Tada natūraliai kyla

klausimas, ar sutampa vadovo ir organizacijos požiūris į talentų valdymą, ir jei sutampa, kaip. Yra įvairių būdų, kaip paaiškinti ryšį tarp vadovo turimo talento apibrėžimo ir „oficialaus“ talento apibrėžimo, kurį naudoja organizacija, kurioje jis dirba. Vadovai gali būti pasamdyti dėl to, kad iš pradžių jų pačių įsitikinimai apie talentą ir organizacijos įsitikinimai sutapo, taip pat, socializacijos proceso metu jie gali pritaikyti savo įsitikinimus, kad atspindėtų organizacijos priimtus įsitikinimus, arba jie gali palaipsniui pakeisti organizacinius įsitikinimus apie talentą, kad atitiktų jų pačių talentų filosofiją (Meyers et al., 2020).

Atsižvelgiant į autorių požiūrį, neskiriant pakankamai dėmesio vadovų supratimui ir ugdymui, rizikuojama netinkamai valdyti talentus ar juos iš viso ignoruoti. Užmegzdami gyvybiškai svarbų ryšį tarp strateginio mąstymo ir planavimo bei įgyvendinimo, vadovai yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys veiksmingus organizacijos pokyčius, darbuotojų įsitraukimą ir tobulėjimą. Tiesioginiai vadovai gali padidinti darbuotojų įsipareigojimą, dirbdami kaip mentoriai ir suteikdami darbuotojams galimybes bei skatindami asmeninį tobulėjimą. Tai ne tik suteikia darbuotojams jausmą, kad jie yra vertinami, bet ir motyvuoja bei įgalina panaudoti savo įgūdžius ir dirbti geriau (Ott et al., 2018). Kaip pagrindiniai pokyčių agentai ir įgalintojai, tiesioginiai vadovai turi būti visapusiškai įsitraukę į talentų ugdymo procesą. Nors dažnai vadovai yra tie asmenys, kurie turi atsižvelgti į problemas, kurias reikia įveikti, ir įvertinti iššūkius su kuriais susiduriama talentų valdymo metu, būtina atkreipti dėmesį ir į pačio vadovo vaidmenį šiame procese.

### **1.3.5. Talentų įtaka organizacijos veiklai ir rezultatams**

Nors talentų valdymas turi teigiamą nuostatą organizacijos kontekste, retai įvertinamos ne tokios pozityvios pasekmės. Organizacijos viduje identifikavus talentus, darbuotojams, kurie nebuvo atrinkti, žmogiškųjų išteklių valdymo praktika gali atrodyti diskriminacinė. Tokios aplinkybės sukuria žemo pasitikėjimo atmosferą ir didina vidinę konkurenciją (Son et al., 2020). Talentų valdymas per daug pabrėžia nedidelį atrinktą talentingų asmenų būrį, taigi netalentingi asmenys gali lyginti save su savo talentingesniais kolegomis, kuriems organizacija teikia pirmenybę. Žvelgiant į labai konkurencingą talentų aplinką, didelį potencialą turintys ir gerai dirbantys įmonės darbuotojai yra mažiau linkę dalytis savo žiniomis ir informacija su savo kolegomis. Prastai įgyvendintas talentų valdymas trukdo socialinei sąveikai ir darbuotojų bendradarbiavimui dėl išaugusios konkurencijos organizacijose. Tokiu būdu, talentų valdymas sukuria naujas žinias, bet blokuoja žinių perdavimą ir derinimą, o tai neigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus (Son et al., 2020). Atsižvelgiant į tai, pastebėta, jog talentų valdymas didina savanoriškos kaitos rodiklį (Son et al., 2020). Organizacijų personalo praktika, nukreipta į pasirinktą talentingų darbuotojų grupę, sukuria neteisingą, nebendradarbiaujančią ir

neharmoningą atmosferą, be to, sustiprina vidinę konkurenciją organizacijose. Esant tokiai konkurencijai ir mažai bendradarbiaujančiai aplinkai, vidutinio amžiaus arba prastai dirbantys darbuotojai greičiausiai ieškos kitų darbo galimybių ir savo noru paliks organizaciją (Son et al., 2020). Padidėjusį kaitos rodiklį galima užfiksuoti ir išskiriant talentų grupę, kai darbuotojai, turintys aukštos kokybės žinių ir įgūdžių, gali lengviau rasti įsidarbinimo galimybių išorinėje darbo rinkoje ir tuo pasinaudoti. Be to, diegdami talentų valdymą, darbdaviai gabiems darbuotojams suteikia lengvatines įdarbinimo sąlygas. Todėl darbuotojai, kurie nėra laikomi talentingais, talentų valdymą gali suvokti kaip psichologinės sutarties pažeidimą. Kai darbuotojai atpažįsta tokius pažeidimus, jie linkę demonstruoti neigiamą elgesį, pavyzdžiui, žemą pilietiškumą, išpareigojimo ir pasitenkinimo lygį. Darbuotojai deda mažiau pastangų, kad prisidėtų prie organizacijos veiklos, nes mano, kad jų darbdavys prisideda prie jų žymiai mažiau (Son et al., 2020).

Šiais laikais ypač akcentuojama globalių talentų nauda. Mokslininkai pripažįsta, kad itin svarbu atpažinti, pritraukti, ugdyti, valdyti ir išlaikyti talentus, galinčius susidoroti su pasauliniu sudėtingumu, būdingu aplinkai, kurioje veikia tarptautinės įmonės (Horak et al., 2019). Tarptautinis talentų valdymas buvo nustatytas kaip potencialus konkurencinio pranašumo šaltinis siekiant veiksmingai įveikti šį sudėtingumą. Tačiau nei teoriškai, nei empiriškai ryšis tarp tarptautinio talentų valdymo ir tarptautinės organizacijos našumo nebuvo tirtas (Collings et al., 2019). Būtina atkreipti dėmesį, kad veiksmingas pasaulinis talentų valdymas vienoje tarptautinėje organizacijoje gali būti ne toks veiksmingas kitoje. Tiksliau, pasaulinis talentų valdymo įgyvendinimo efektyvumas priklauso nuo tarptautinės įmonės strategijos (Collings et al., 2019).

Kalbant tiek apie įprastus, tiek apie tarptautinius talentus, būtina atkreipti dėmesį ir į jų identifikavimo procesą. Dažnu atveju, identifikavus talentingą darbuotoją, jis dažniausiai yra perkeliamas į aukštesnę poziciją, arba jam suteikiama daugiau atsakomybių, tačiau nėra aišku, ar talentui pavyks pasiekti norimų rezultatų naujoje srityje. Svarstant paaukštinimo galimybę, didžiausią įtaką sprendimo priėmimui daro praeities veiklos rezultatai, tačiau akivaizdu, kad tuo, kuo talentas turės užsiimti, greičiausiai skirsis nuo dabartinių reikalavimų (Day&O'Connor, 2017). Taigi pagal savo pobūdį dabartiniai veiklos rezultatai gali būti ne geriausias būsimos veiklos prognozavimo rodiklis, taip pat, jis neturėtų būti laikomas pagrindiniu matu (Jooss et al., 2021). Atsižvelgiant į tai, būtina visapusiškai įvertinti talentų valdymą organizacijoje bei kritiškai žiūrėti į rezultatus, kurie ne visada gali pateisinti pradinius lūkesčius.



### 1.3.6. Talentų veiklos valdymo ir vertinimo procesas

Nors talentų veiklos vertinimas ir veiklos valdymas yra temos, kurios dažnu atveju literatūroje eina greta, jas būtina atskirti ir suprasti kiekvieną iš jų. Pirma, veiklos valdymas yra nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, o veiklos vertinimas paprastai apima tik kartą per metus atliekamą darbuotojo rezultatų įvertinimą. Veiklos vertinimas yra nuolatinis pokalbis apie darbuotojo veiklą, elgesį ir rezultatus ir tai, kaip vadovai ir organizacija prireikus gali suteikti papildomą paramą darbuotojui. Tiesą sakant, veiklos valdymą vertiname kaip etiško, humaniško ir atsakingo vadovavimo įrankį, nes nuolatiniai pokalbiai apie veiklos rezultatus taip pat svarbūs vadovams, siekiant sužinoti, ar darbuotojai turi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei įvertinti aplinkybes, kurios gali trukdyti atlikti darbą (Aguinis&Burgi-Tian, 2021). Antra, veiklos valdymas apima darbuotojų veiklos ir rezultatų derinimą su organizacijos strateginiais tikslais ir todėl aiškiai parodo darbuotojo indėlį į organizaciją. Taigi veiklos valdymas, priešingai nei veiklos vertinimas, atitinka raginimus įtraukti talentų valdymo praktiką į platesnį kontekstą (Thunnissen&Gallardo-Gallardo, 2019) ir atsižvelgti į talentų sistemų mikro ir makro lygių sąveiką (King&Vaiman, 2019). Trečia, veiklos valdymas orientuojasi tiek į praeitį (veiklos vertinimą), tiek į veiklos rezultatus ateityje, naudojant asmeninius ugdymo planus, siekiant suderinti individualius, komandos ir organizacijos tikslus. Deja, daugelis organizacijų taiko tik veiklos vertinimą, o ne veiklos valdymą (Aguinis&Burgi-Tian, 2021), t. y., vadovai įvertina įvairius darbuotojų veiklos aspektus ir pateikia jiems grįžtamąjį ryšį (Denisi&Murphy, 2017).

Didelių ir vidutinių organizacijų atstovai mini turintys sunkumų talentų valdymo proceso efektyvumo matavimo srityje (Boštjančič&Slana, 2018). Nors 83 % įmonių visame pasaulyje reikalauja, kad darbuotojai nusistatytų pagrindinius veiklos tikslus kasmet, daugiau nei pusė tikslų keliami „iš reikalo“, nesukuriant konkrečių sąsajų su darbuotojo komandos ir organizacijos misija bei vizija apskritai, o tai riboja darbuotojų supratimą apie tai, kaip jie prisideda prie verslo (Mercer, 2019). Be to, tik 2 % įmonių darbuotojai mano, kad jų įmonės kultūra įkvepia dažną, išsamų ir kokybišką grįžtamąjį ryšį. Dėl to vadovai ir darbuotojai veiklos vertinimo procese mato mažai vertės. Šie įsitikinimai nėra visiškai nepagrįsti, nes sunku patikimai, pagrįstai ir teisingai įvertinti našumą (Murphy, 2020). Be to, net ir įvertinus našumą, grįžtamasis ryšys dažnai nėra konkretus ir naudingas (Murphy, 2020). Matuojant darbo efektyvumą, dauguma organizacijų vertina pasiekimus naudodamos pagrindinius veiklos rodiklius. Deja, bet talentų kompetencijų įvertinimas dažnu atveju nebūna įtrauktas į šį procesą ir lieka nepamatuotas (Boštjančič&Slana, 2018). Schleicher et al. (2018) atlikta literatūros apžvalga iš viso neparodė jokių konkrečių skirtumų vertinant efektyvumą tarp darbuotojų ir didelį potencialą turinčių, t. y., talentingų darbuotojų. Nepamirštant pastarųjų metų pandemijos konteksto, veiklos vertinimo vertė ypač

suabejojama šiuo krizės metu. Kadangi visiems darbuotojams priskiriamas didesnis darbų spektras, laikas tampa vienu vertingiausių išteklių. Įprastomis aplinkybėmis veiklos vertinimo užduočių atlikimas užtrunka daug laiko, o tai dažnai laikoma papildoma našta darbuotojams ir vadovams be daugelio esamų įsipareigojimų (Aguinis&Burgi-Tian, 2021). Krizės metu, kai laiko stinga, daugelis įmonių nusprendė sumažinti, atidėti ar net atsisakyti veiklos vertinimo. Pavyzdžiui, organizacija „Marygrove Awning“, Jungtinėse Amerikos valstijose, atmetė daugumą savo veiklos įvertinimo komponentų, nes, kaip sakė jos generalinis direktorius M. Falahee: „Galų gale, kaip galime įvertinti asmenį, kuris negali atlikti savo darbo taip, kaip buvo įpratęs tai daryti?“ (O'Connell, 2020). Kitos įmonės šiuo metu nusprendė supaprastinti veiklos vertinimo sistemą. Pavyzdžiui, „Facebook“ paskelbė, kad 2020 m. pirmojo ketvirčio veiklos apžvalgoje visi 45 000 visą darbo dieną dirbančių darbuotojų gaus tą patį įvertinimą (Seetharaman, 2020).

Norint ne tik formaliai įvertinti darbuotojus, bet iš tikrųjų užmegzti ryšį tarp individualių veiklos ir organizacijos rezultatų gerinimo, būtina atsižvelgti į veiklos vertinimą, kaip tik į vieną iš vykdomų praktikų, kurios apima personalo, veiklos grįžtamojo ryšio, skatinimo derinimą su strateginiais organizacijų tikslais. Užuot tik nurodant būdus, kaip organizacijos naudoja veiklos vertinimo informaciją, siekdamos pagerinti našumą, veiklos valdymas būtų apibrėžiamas kaip platesnis žmogiškųjų išteklių veiklos rinkinys (Denisi&Murphy, 2017). Norint tinkamai išnaudoti veiklos valdymą, reikia prisiminti jo tikslus (Aguinis, 2019). Be įprastų administracinių tikslų (pvz., paaukštinimo, atlyginimo peržiūros), veiklos valdymas taip pat tarnauja ir kitiems svarbiems organizacijos tikslams: 1) strateginių prioritetų perdavimui ir stiprinimui; 2) darbuotojų ugdymo ir tobulėjimo rėmimui; 3) darbo jėgos planavimui; 4) informacijos rinkimui, padedančiam priimti sprendimus ateityje. Taigi, jei jis įgyvendinamas pagal pagrįstą praktiką, veiklos valdymas puikiai tinka padėti organizacijoms spręsti daugelį talentų valdymo iššūkių, pavyzdžiui, kylančių dėl tokios krizės kaip COVID-19. Tiesą sakant, veiklos valdymas gali ne tik padėti organizacijoms spręsti talentingų darbuotojų iššūkius krizės metu, bet, ko gero, lygiai taip pat svarbu, padėti joms klestėti ir pasibaigus krizei (Aguinis&Burgi-Tian, 2021).

### **1.3.7. Talentų kompetencijų ir įgūdžių ugdymas**

Dabartiniiais laikais talentų poreikis tapo pasauline problema. Be ekonomikos augimo, dažna šalis susiduria su sparčiai senstančia visuomene, migracija, didėjančiu absolventų skaičiumi ir specialistų trūkumu. Tinkamų įgūdžių trūkumas, kuris varžo įmonės augimą, kelia susirūpinimą 74 % vadovų (PwC, 2019). Dėl santykinai didelių specializuotų sričių darbuotojų paieškos sąnaudų, įmonės renkasi sukurti talentų ugdymo sistemas (Whysall et al., 2019). Apklausų

duomenys rodo, kad praktikai dabar tikisi labiau pasikliauti talentų ugdymu „iš vidaus“, t. y., mokymo sistemas įtraukti į savo talentų valdymo strategiją (CIPD, 2017). Kaip H. Fordas yra pasakęs: „Vienintelis blogesnis dalykas už darbuotojo apmokymą ir jo praradimą, yra darbuotojo neugdymas ir jo laikymas“. Tačiau Wang&Sun (2018) atliktame tyrime nustatė, kad nepaisant didelio poreikio aukštą potencialą turinčius darbuotojus apmokyti, organizacijos susiduria su sistemingu talentų ugdymo planavimo ir įgyvenimo iššūkiais, taip pat vyrauja talentų ugdymo politikos ir praktikos vykdymo atotrūkis, sparčios ekonomikos plėtros ir ugdymo pasiūlos neatitikimas, aukštojo mokslo sistemos nesuderinamumas su rinkos talentų poreikiais. Nepavykstant tinkamai įgyvendinti talentingų darbuotojų ugdymo, organizacijos neišvengia talentų praradimo (Borisova, 2017).

Mokymų ir įgūdžių tobulinimo suteikimas leidžia talentingiems darbuotojams pasijausti vertinamiems, tačiau kyla iššūkis sistemingai sujungti visas svarbias ugdymo dalis, kurios leistų ugdyti asmens kompetencijas ir būtų orientuotos į darbą (Borisova, 2017). Vieno plano pritaikymas visai talentingų darbuotojų grupei nebus efektyvus, todėl pirmiausia reikia išanalizuoti talentą – jo patirtį, žinias, įgūdžius ir savybes, o tada, atsižvelgiant į jo stipriąsias ir silpnąsias puses bei norimas kompetencijas konkrečioje pozicijoje arba apskritai organizacijoje, sudaryti karjeros bei mokymosi planą.

Be vienodo ugdymo plano pritaikymo visiems talentingiems darbuotojams, organizacijos pasižymi ribotu ugdymo metodų spektru. Reikia nepamiršti, jog be specialių kursų, talentingų darbuotojų įgūdžius tobulina ir darbo funkcijų ir (ar) vietų rotacija, dalyvavimas projektuose, įgalinimas sprendimų priėmimo, dalyvavimas aukštųjų mokyklų grupėse, diskusijose, sesijos su aukštesnio lygio vadovais, mentorystė, seminarai, e-mokymasis (Boštjančič&Slana, 2018).

Collings et al. (2021) teigimu, COVID-19 pandemija metė iššūkį organizacijoms peržvelgti savo pagrindines talentų ugdymo programas. Tai lėmė, jog anksčiau pagrindiniu mokymų programos elementu buvo laikomas tiesioginis bendravimas ir bendradarbiavimas, kuris pandemijos metu buvo perkeltas į virtualią erdvę. Tačiau nepaisant buvusios tvarkos pokyčio, tai leido mokymo programos išplisti – tradiciškai jos buvo teikiamos vietiniu mastu, dabar – pasauliniu mastu. Kitos organizacijos priėmė krizę kaip galimybę panaudoti pagrindinius projektus, kylančius iš krizės, kaip mokymosi galimybes geriausiems talentams (Collings et al., 2021). Dabartiniai tarptautinių kelionių apribojimai taip pat kelia iššūkių talentų ugdymo programoms, kurios sieja tarptautinę patirtį su geriausių talentų karjeros pažanga (Caligiuri et al., 2020). COVID-19 poveikis talentų valdymui neapsiriboja šiais keliais pavyzdžiais ir greičiausiai per ateinančius metus atsiskleis tokiais būdais, kurių dar neįsivaizduojame (Vaiman et al., 2021). Siekiant patenkinti organizacijos ir talentingų darbuotojų lūkesčius, būtina atkreipti dėmesį į

talentų ugdymo strategijas ir jų tinkamą pritaikymą organizacijose, todėl galima išskirti talentų ugdymą kaip vieną iš talentų valdymo probleminių sričių.

### **1.3.8. Talentų išlaikymas**

Šiuo metu vyksta intensyvus „karas dėl talentų“, kurį iš dalies lemia mažėjanti talentų pasiūla visame pasaulyje. Jaučiama, jog artėja pasaulinis talentų trūkumas, o jo finansinis poveikis, kaip prognozuojama, iki 2030 m. sieks daugiau nei 8 mlrd. JAV dolerių (Korn Ferry institutas, 2017). Kad šis iššūkis opi problema akcentuoja ir Willis Towers Watson organizuojamos apklausos 2021 m. rezultatai. Joje šeši iš dešimt respondentų (61 %) nurodė, jog jiems sunku išlaikyti darbuotojus, o panašus procentas mano, jog problema bus aktuali ir kitais metais. Talentų išlaikymas – tai visa veikla ir praktika, kurią organizacija naudoja siekdama užkirsti kelią talentų pasitraukimui. Praradus talentą, padidėja organizacijos išlaidos, įskaitant tiesiogines, pvz., įdarbinimą ir mokymą, ir netiesiogines išlaidas, pvz., specializuotų įgūdžių, organizacinių žinių ir darbuotojų tinklo praradimą jiems išėjus (Ott et al., 2018). Kai talentingi darbuotojai palieka organizaciją, tai neigiamai veikia ne tik organizacijos gaunamas pajamas, bet ir likusių darbuotojų būseną (Pandita&Ray, 2018). Dėl to organizacijoms sunku įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą nepajėgiant išlaikyti savo talentų (Ott et al., 2018).

Yra keletas veiksnių, turinčių įtakos organizacijų gebėjimui išlaikyti talentingiausius darbuotojus. Šiuo metu, sparčiai tobulėjančių technologijų pagalba darbuotojai yra ne tik lengviau pasiekiami, bet ir patys turi daugiau galimybių pažinti rinką. Tokiu būdu jie tampa smalsesni ir atviresni naujiems pasiūlymams, net jų aktyviai ir neieškant (Ott et al., 2018). Organizacijoms prisitaikant prie rinkos neapibrėžtumo ir aplinkos pokyčių, karjeros laiptai tampa vis plokštesni, o organizacijos mažiau struktūrizuotos, todėl darbuotojai priversti patys imtis iniciatyvos planuoti savo karjerą (Ott et al., 2018). Didelę įtaką talentų išlaikymui turi ir skirtingų kartų bei tautų darbo jėgos augimas. Jei organizacija į talentų išlaikymą turi bendrą požiūrį, jis greičiausiai nepateisins kardinaliai skirtingos įvairių darbuotojų grupės poreikių (Kostanek&Khor, 2018). Jauno amžiaus darbuotojai pirmenybę teikia pažangai ir iššūkių reikalaujančiam darbui. Vidutinio amžiaus darbuotojams prioritetą yra darbo vietos lankstumas, gebėjimas prisitaikyti prie savo vaidmenų ir patiriamo pasitenkinimo dėl savo darbo. Dar vėliau darbuotojai savo karjeroje siekia didesnio saugumo, lojalumo ir abipusės naudos (Pandita&Ray, 2018). Žinoma, yra ir individualių veiksnių, skatinančių talentus išeiti iš darbo. Jie labiau pasitiki savo jėgomis susirasti darbą kitur dėl savo žinių ir įgūdžių, todėl, kai jiems suteikiamos ribotos galimybės pritaikyti ir tobulinti savo gebėjimus, jie vis labiau linkę organizaciją palikti. Nors konkurencingas atlygis ir motyvavimo sistemos yra svarbi žinutė talentams, kuria organizacijos praneša apie savo įsipareigojimą juos

išlaikyti, tai nėra pats veiksmingiausias būdas (Ott et al., 2018). Realybėje tai dažniausiai visuma kitų veiksnių, galinčių prisidėti prie talentų išlaikymo, tokių kaip pasitenkinimas darbu, tobulėjimo galimybės, karjeros valdymo efektyvumas, aplinka, socialinė parama, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir pan. (Kostanek&Khor, 2018).

Remiantis Ott et al. (2018), yra išskiriamos keturios priemonės, kuriomis galima efektyviai pagerinti talentų išsaugojimą (4 pav.).

#### 4 paveikslas

*Talentų išlaikymo būdai*



Šaltinis: Ott et al. (2018).

Darbuotojai vis labiau domisi savo organizacijos kultūra. Socialinio tinklo LinkedIn duomenimis, 70 proc. darbuotojų paliktų organizaciją, net, jei ji būtų pirmaujanti rinkoje, tačiau joje tvyrotų „bloga“ atmosfera. Darbuotojai mieliau susitarkys su mažesniu atlyginimu (65 %) ir atsisakys geidžiamos pozicijos (26 %), nei susidurs su bloga darbo aplinka (LinkedIn, 2018). Įmonių socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė taip pat kelia vis didesnę susirūpinimą daugeliui darbuotojų, todėl organizacijos turi turėti aiškią poziciją, kuri atsiskleistų per darbdavio prekės ženklą ir organizacijos kultūrą (Ott et al., 2018). Talentai taip pat nori jausti ryšį su savo organizacijos strategija ir tikslu. Jie išsiugdo stiprų įsipareigojimo ir emocinio prisirišimo lygį, kai jų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis (Tlairs et al., 2017). Mokymai, kuriuose pagrindinis dėmesys skiriamas įgūdžių, kurie bus reikalingi ateityje, o ne į įgūdžius, kurių reikia šiandien, taip pat turi teigiamą poveikį talentų išlaikymui. Šis pranašumas yra dvejopas – atnaujinus ar įgijus naujų įgūdžių talentai įgalinami priimti naujus iššūkius, o darbdaviai laikomi investuojančiais į talentų ugdymą ir įpareigojančiais tobulėti. Reguliarios talentų ir jų vadovų

konsultacijos, siekiant išsiaiškinti konkrečius mokymo poreikius ir galimybes, yra geras atspirties taškas. Toks tobulėjimas darbo vietoje leidžia talentams pasijausti susijusiais su savo „vaidmeniu“ ir pačia organizacija (Ott et al., 2018). Kai talentai yra pasitenkinę savo darbu ir organizacija, jie linkę rečiau palikti organizaciją, nes darbas nėra tik „darbas“ (Thakur&Bhatnagar, 2017). Siūlydamos lanksčias darbo sąlygas, patobulintas technologijas, didesnę darbo savarankiškumą ir darbuotojų pripažinimą, organizacijos gali padidinti darbuotojų įsitraukimą ir atitinkamai padidinti pasitenkinimą darbu bei talentų išsaugojimą. Naujus talentus taip pat reikia įtraukti kuo greičiau. Tai galima padaryti susiejant jų individualius tikslus su organizacijos tikslais bei įtraukiant juos į didžiausių organizacijos problemų sprendimų paiešką (Ott et al., 2018). Talentingi darbuotojai nori ne tik darbo, jie nori karjeros. Kai talentams suteikiamos tinkamos karjeros galimybės, jie labiau linkę likti savo organizacijoje. Tokių galimybių suteikimas parodo talentams, kad jie yra vertinami, ir tai daro juos lojalesnius. Organizacijos gali parodyti, kad yra įmonė suteikia karjeros galimybes, pasitelkdamas tokias praktikas organizuojamos vidinės atrankos ir kiekvienam darbuotojui sudaromi karjeros planai. Tokios praktikos aiškiai parodo, kad organizacija nori, kad jos talentai išliktų (Ott et al., 2018).

Kaip matome, talentų išlaikymas glaudžiai susijęs su organizacijos kultūra ir vertybėmis, mokymosi galimybėmis, patrauklia darbo aplinka ir karjeros galimybėmis. Organizacijai apleidus bent vieną iš šių sričių, galima tikėtis padidėjusio talentingų darbuotojų kaitos rodiklio. Sudėtingiausia, jog kalbant apie talentų išlaikymą, nėra vieno visiems tinkamo metodo, todėl išlaikymo praktika turi atsižvelgti į organizacijos aplinką, tikslus, nepamirštant individualių darbuotojų pageidavimų (Ott et al., 2018).

## 2. TALENTŲ VALDYMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių literatūrą, atskleista talentų samprata, talentų valdymo vaidmuo ir svarba organizacijose, tačiau moksliniuose šaltiniuose trūksta informacijos apie praktinį talentų valdymą, o ypač su kokiais iššūkiais susiduria organizacijos valdydamos talentus. Išanalizavus mokslinius šaltinius, išskirtos sritys, kuriose talentai susiduria su įvairiais iššūkiais: išorinių veiksnių įtaka talentų valdymo procesui, technologijų naudojimas talentų atpažinimo ir pritraukimo etape, talentais identifikuotų darbuotojų reakcija, vadovo vaidmuo talentų valdymo procese, talentų įtaka organizacijos veiklai ir rezultatams, talentų veiklos valdymo ir vertinimo procesas, talentų kompetencijų ir įgūdžių ugdymas bei talentų išlaikymas. Daugiausiai probleminės sritys buvo nagrinėjamos vadybiniu ar personalo požiūriu ir deja, gana mažai žinoma apie talentų valdymą, remiantis pačių talentų patirtimi, todėl tolimesnis tyrimas bus atliekamas iš talentais identifikuotų darbuotojų perspektyvos, manant, kad jų stiprus ryšis su šiuo procesu leidžia gauti tikslią ir išsamią informaciją reikalingą tyrimo tikslui pasiekti. Įvertinant, kad ne visos teorinėje dalyje identifikuotos problemos yra aktualios pačiam talentingam darbuotojui, tyrimui atlikti pasirinktos tik tos sritys, kurios liečia patį talentą, o ne organizaciją (5 pav.).

#### 5 paveikslas

*Tyrimui pasirinktos talentų valdymo sritys, kuriose kyla iššūkiai*



Šaltinis: sudaryta autorės.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti esminius talentų valdyme kylančius iššūkius iš darbuotojų, kurie buvo ar yra identifikuoti talentais, perspektyvos.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti su kokiais emociniais sunkumais darbuotojai susiduria paskelbus juos talentingais.
2. Iširti su kokiais specifiniais iššūkiams talentingi darbuotojai susiduria bendraudami su savo vadovais ir kolegomis.
3. Išsiaiškinti su kokiais sunkumais talentingi darbuotojai susiduria siekdami tobulėti ir augti organizacijose.
4. Įvertinti kaip talentingiems darbuotojams sekasi tvarkytis su darbo krūviu, kokius papildomus iššūkius kelia organizacijų turimi padidinti lūkesčiai jų atžvilgiu.

**Tyrimo objektas** – talentų valdymas organizacijose.

**Tyrimo metodai.** Siekiant atskleisti iššūkius kylančius talentų valdymo metu buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Atliekant kokybinius tyrimus, mąstoma apie tyrimo problemą, išryškinamas jos kontekstas. Pasirinkta tema orientuota į objekto priežastis, procesus, o ne į matavimus, todėl nustatyto tyrimo tikslo ir uždavinių pasiekti kiekybiniu būdu nebūtų įmanoma (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Duomenų rinkimo metodu pasirinktas individualus giluminis interviu, apklausiant talentais identifikuotus darbuotojus, kurie talentų valdymo iššūkius atskleistų per savo patirties aspektą. Giluminio interviu tikslas yra gauti duomenis iš kiekvieno respondento asmeniškai, įsigilinant į detales (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Metodo pasirinkimą lėmė šios priežastys:

- **Temos specifiškumas ir naujumas.** Giluminiai interviu yra ypač naudojami, kai tyrimo tema yra sąlyginai nauja ir menkai iširta (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2015). Tokiu metodu galima gauti pirminės informacijos, svarbių detalių bei atrasti naujus objekto ar proceso elementus.
- **Respondentai.** Tyrimo tikslui pasiekti reikalinga išsami informacija, kurią gauti kitomis kokybinio tyrimo formomis būtų sudėtinga. Individualus interviu leidžia sukurti aplinką, kurioje respondantai gali atsiverti ir detaliai atsakyti į užduodamus klausimus.

### **2.2. Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas**

Pirmieji respondantai parinkti netikimybinio tiriamųjų grupių parinkimo būdu formuojant tikslinę grupę, kuri yra tipiška tiriamojo požymio atžvilgiu. Toks būdas taikomas



nedidelės apimties tyrimuose (Kardelis, 2016). Atsižvelgiant į tyrimo specifiką, respondentai buvo pasirinkti pagal organizacijos, kurioje dirbo ar dirba, charakteristikas. Interviu dalyviai turėjo dirbti įmonėje, kurioje yra atskira talentų valdymo funkcija (skyrius, komanda, pareigybė); organizacija turi skaidrią talentų valdymo sistemą; kriterijus atitinkančioje organizacijoje respondentas buvo ar yra pripažintas talentu. Taip pat, įtrauktas organizacijos paslaugų spektras, darbuotojų skaičius, siekiant surinkti kuo įvairesnių respondentų grupę. Tolimesnei imties dalyvių atrankai yra taikoma sniego gniūžtės atranka, kai imtis sudaroma remiantis jau apklaustų interviu dalyvių rekomendacijomis. Tai „auganti“ imtis, kai pirmieji rasti tam tikros populiacijos dalyviai nurodo kitus, potencialiai atitinkančius imties reikalavimus (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Planuojama apklausti 8-10 talentais pripažintus darbuotojus, kol bus pasiektas duomenų prisotinimas. Pasak B. Bitino (2008), pasirinkus individualų interviu, kaip duomenų rinkimo metodą, siūlomas imties dydis – nuo 5 iki 30 žmonių. Kadangi kokybinio tyrimo išvados labiau siejasi ne su imties dydžiu, o su surinktų duomenų informatyvumu (Bitinas, 2008), šiame empiriniame tyrime didesnis dėmesys buvo skiriamas tiksliniam respondentų grupės formavimui bei interviu scenarijaus parengimui, siekiant gauti reprezentatyvius duomenis. Taip pat, tyrėjas rinkdamas duomenis daugiausia skirtingos informacijos gauna pirmuosiuose interviu, kuri vėliau pradeda kartotis ir pasiekiamas toks momentas, kai tyrime nebėra atrandami nauji reiškinio aspektai (Žydžiūnaitė ir kt., 2017). 2 lentelėje pateikiama atrinktų respondentų charakteristika.

## 2 lentelė

*Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos*

Respondento identifikacija	Įmonės veiklos sritis	Įmonės darbuotojų skaičius	Užimama pozicija	Talentų valdymo funkcija
R1	Finansinės paslaugos	186	Operacijų vadovas	Talentų valdymo pareigybė (1 žmogus)
R2	Duomenų apdorojimas	1483	Mokėjimų komandos vadovas	Talentų valdymo komanda (19 žmonių)
R3	Konsultacijos	67	Projektų koordinatorius	Talentų valdymo pareigybė (1 žmogus)
R4	Tekstilės nuoma	123	Žmogiškųjų išteklių vadovas	Talentų valdymo pareigybė (1 žmogus)
R5	Informacinės technologijos	341	Marketingo specialistas	Talentų valdymo komanda (2 žmonės)

2 lentelės tęsinys

R6	Programinės įrangos leidyba	1026	Organizavimo ir planavimo skyriaus vadovas	Talentų valdymo komanda (14 žmonių)
R7	Gamyba	565	Mokymų komandos vadovas	Talentų valdymo komanda (3 žmonės)
R8	Logistikos paslaugos	584	Pardavimų vadybininkas	Talentų valdymo komanda (2 žmonės)

Šaltinis: sudaryta autorės

### 2.3. Tyrimo instrumentas

Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo tikslą, tyrimo instrumentui sudaryti buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas klausimynas. Tai viena iš priimtinausių kokybinių tyrimų atlikimo forma, pasižyminti tyrėjo galimybe „iš anksto numatyti temas ar problemas, kurios bus aptartos interviu metu“ (Bitinas, Rupšienė ir Židžiūnaitė, 2008). Remiantis anksčiau minėtais autoriais, toks interviu tipas neįpareigoja tyrėjo laikytis griežtos „klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių“, o tai leidžia gauti išsamesnius duomenis, naudojant išklašinėjimo, perklausimo metodus, siekiant gauti konkretesnės, tyrimui palankios informacijos. Taip pat, šis metodas padeda surinkti didelius kiekius apdorojimui ir interpretacijai tinkamų duomenų, kadangi tyrėjas turi galimybę improvizuoti ir užduoti papildomus klausimus (May, 2003).

Kokybinio tyrimo instrumento struktūra buvo sudaryta remiantis šiam tyrimui iškeltais uždaviniais. Be to, buvo paruošti gilinantys klausimai, kuriais buvo siekiama gauti detalesnę informaciją apie vyraujančią požiūrį į talentus ir jų išgyvenamas patirtis. Nors pokalbis su respondентаis nebuvo griežtai formalizuotas, vis dėlto buvo laikomasi sudarytos klausimyno struktūros – tai padėjo geriau identifikuoti, kokie iššūkiai nustatomi talentų valdymo organizacijoje metu ir identifikuoti, kokiais aspektais jie paliečia pačius, talentais identifikuotus, darbuotojus.

Iš dalies struktūruotą klausimyną sudarė penki klausimų blokai. Tyrimo instrumento sandara su detaliais klausimais yra pateikta 1-ame priede.

Pirmuoju (įžanginiu) klausimų bloku siekta atskleisti paties talentu identifikuoto darbuotojo nuomonę, vertinant talentų valdymą bei su tuo kylančius iššūkius.

Antruoju klausimų bloku buvo skirtas identifikuoti kaip jaučiasi talentingas darbuotojas, su kokiais jausmais ir emocijomis jis susiduria visu talentų valdymo proceso metu.

Trečiasis klausimų blokas skirtas įvertinti vadovo ir kolegų vaidmenį talento valdymo procese – už ką yra atsakingas vadovas ir kokiuose etapuose dalyvauja; kaip pasikeitęs santykis su bendradarbiais.

Ketvirtuoju klausimų bloku siekta atskleisti talento vystymo iššūkius – kaip talentai yra ugdomi, kokią paramą jie gauna šiame etape bei kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos talentingui darbuotojui – kiek atsižvelgiama į jo norus, bei koks jo paties vaidmuo šiame procese.

Penktas klausimų blokas skirtas įverti darbo krūvį, organizacijos lūkesčius ir kaip tai veikia talentingą darbuotoją.

## **2.4. Tyrimo eiga**

Pradėjus planuoti kokybinį tyrimą, buvo iškelta tyrimo problema, nustatyti uždaviniai bei sudarytas klausimynas pusiau struktūrizuotam interviu. Tai reiškia, kad klausimai buvo iš anksto numatyti, bet buvo pasilikta teisė pateikinti papildomus, nukreipiamuosius klausimus, adaptuoti juos, atsižvelgiant į interviu eigą. Šiame etape taip pat buvo atlikta tyrimo dalyvių atranka – respondentai buvo pasirinkti pagal informaciją rastą internete, socialiniuose tinkluose bei pagal rekomendacijas. Į pasirinktus respondentus buvo kreipiamasi el. paštu, siūlant dalyvauti tyrime. Kai kuriems respondentams pageidavus, buvo iš anksto peržiūrėti interviu klausimai. Visi pusiau struktūrizuoto interviu klausimai pateikiami 1-ame priede. Gavus respondentų sutikimus, buvo suorganizuoti susitikimai gyvai arba nuotolinio vaizdo skambučiais. Kiekvienas individualus interviu vyko apie 1-1,5 valandos. Susitikus su tyrimo dalyviais, jie buvo supažindinami su magistro darbo tema, jiems buvo paaiškintas tyrimo tikslas, pokalbio eiga, akcentuojamas konfidencialumas, pabrėžus, kad tyrimo duomenys bus pateikiami tik juos apibendrinus ir galimybės identifikuoti respondentą ar jo atstovaujama organizaciją nebus. Tam, kad tyrimo dalyviai jaustųsi laisviau ir lengviau įsitrauktų, jų buvo paprašoma prisistatyti. Respondentams sutikus, pokalbiai buvo įrašomi diktofonu, o susitinkant nuotoliniu būdu – įrašomas vaizdo pokalbio vaizdas ir garsas, vėliau interviu transkribuojami. Tyrimo medžiaga pateikiama 2-ame priede. Po interviu, respondentams buvo padėkota bei aptartas poreikis apibendrintai tyrimo informacijai gauti. Interviu duomenys pateikiami aprašomąja forma, sisteminant turimą medžiagą, formuluojant logines išvadas bei pateikiant apibendrinimus.

## **2.5. Tyrimo etika**

Atliekant kokybinį tyrimą, buvo laikomasi etikos reikalavimų, siekiant pasirūpinti tyrimo dalyviais ir jų gerove (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Atsižvelgiant į pirmąjį – pagarbos asmens privatumui – principą, prieš tyrimą respondentai buvo informuojami apie interviu, jo tikslą, leidžiant savanoriškai apsispręsti dėl dalyvavimo jame. Sudarant interviu klausimus, buvo atsižvelgiama, ar jie lengvai suprantami ir atspindi problemos turinį, ar nėra primityvūs, tiesmukiški, įžeidžiantys. Taip pat, respondentai buvo informuoti, kad, jiems pageidaujant, jie galės susipažinti su tyrimo medžiaga.

Siekiant išlaikyti konfidencialumą ir anonimiškumą, magistro darbe neminimi respondentų vardai ir pavardės, jiems suteikti slapyvardžiai (R1, R2...), pažymėtos tik pareigos bei organizacijos sritis, kurioje dirba. Interviu metu respondentų buvo prašoma leisti pokalbį įrašyti, užtikrinus, kad pokalbis nebus perduotas tretiesiems asmenims, ir paaiškinus, kaip bus naudojami surinkti duomenys ir saugoma tyrimo medžiaga.

Laikantis trečiojo principo – geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui – grindžiama tyrėjo pagarpa asmeniui. Jeigu interviu metu, būtų atsiradusi rizika, kad respondentas patirs fizinį ar emocinį diskomfortą, kai kurie klausimai nebūtų užduodami, dėl to tyrimo metu buvo įdėmiai ir jautriai stebėtos reakcijos į užduodamus klausimus bei pačių respondentų elgesys.

Įgyvendinant teisingumo principą, buvo užtikrinta, kad respondentai įsitrauktų į tyrimą savo noru ir jaustųsi lygiaverčiais partneriais.

Apžvelgus empirinio tyrimo metodiką, teigiama, kad numatyto dizaino kokybinis tyrimas leis ištirti talentais identifikuotų darbuotojų patirtį, išgyvenimus ir su tuo kylančius iššūkius.

### 3. TALENTŲ VALDYMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Tyrimo rezultatai

Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2022 metų lapkričio 8-24 dienomis. Remiantis duomenų prisotinimo principu, tyrimo metu buvo apklausti aštuoni organizacijų darbuotojai, kurie praeityje buvo ar dabar yra įmonių identifikuoti talentais. Visiems respondentams suteikti kodiniai pavadinimai nuo R1 iki R8. Atrenkant respondentus, buvo kreipiamas dėmesys į organizacijos, kurioje dirba respondentas, veiklos sritį, siekiant užtikrinti kuo įvairesnį organizacijų veiklos spektrą – visi aštuoni respondentai dirbo ar dirba skirtingo pobūdžio bei dydžio organizacijose (žr. 2 lentelė). Vertinat respondentų charakteristikas matyti, kad penki iš aštuonių tyrimo dalyvių užima vadovaujančias pareigas, likę trys – specialisto lygio pozicijas. Interviu protokolai pateikiami 2 priede. Pažymėtina, kad respondentų kalba yra netaisyta ir neredaguota, pateikiamos realios citatos. Interviu turinys buvo konceptualizuojamas teminės analizės pagalba. Atsakymai į tyrimo klausimus buvo skirstomi ir koduojami pagal kategorijas ir subkategorijas, pasitelkiant kokybinei duomenų analizei skirtą kompiuterinę programinę įrangą „NVivo“. Toliau bus nagrinėjami ir gretinami respondentų atsakymai.

Analizuojant paties talentų išsakytus iššūkius bei atsakymus į užduotus klausimus, išskirtos šešios kategorijos (6 pav.):

1. Emociniai sunkumai, su kuriais talentais identifikuoti darbuotojai susiduria identifikacijos ir tolimesniame talentų valdymo procese.
2. Santykio su vadovu iššūkių.
3. Santykių su kolegomis sunkumai.
4. Talento ugdymo iššūkių.
5. Karjeros valdymo iššūkių.
6. Papildomi iššūkių.

## 6 paveikslas

Tyrimė išskirtos kategorijos ir subkategorijos

### Emociniai sunkumai

- Nusivylimas dėl negaunamos pagalbos
- Baimė nuvilti organizaciją
- Nusivylimas, kai lūkesčiai sukelti organizacijos, nėra patenkinami
- Didelis stresas ir perdegimo pavojus

### Santykio su vadovu iššūkiai

- Pagalbos iš vadovo stoka
- Pernelyg didelė vadovo įtaka
- Komplikuoti santykiai su vadovu

### Santykių su kolegomis sunkumai

- Neigiamas kolegų požiūris į talentų valdymą
- Komandos atstūmimas
- Priešiška konkurencija su kitais talentais

### Talento ugdymo iššūkiai

- Talentui nepritaikytos mokymo programos
- Tęstinumo neturinčios mokymų programos
- Mokymų programų nebuvimas

### Karjeros valdymo iššūkiai

- Karjeros galimybių trūkumas
- Neplanuojama talento karjera

### Papildomi iššūkiai

- Organizacijos spaudimas
- Padidėjęs darbo krūvis
- Pažeistas darbo-gyvenimo balansas

Šaltinis: sudaryta autorės

Nagrinėjant interviu duomenis apie *emocinius sunkumus*, su kuriais talentingi darbuotojai susiduria tiek identifikacijos, tiek vėlesniu metu, buvo išskirtos keturios subkategorijos. Keturi

(R3, R5, R7, R8) iš aštuonių talentų kaip vieną iš emocinių sunkumų įvardijo *nusivylimą dėl negaunamos pagalbos*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 3 lentelėje. Kadangi dažnu atveju, tapimas talentu yra naujas nepažintas dalykas, kuris kupinas ne tik teigiamų patirčių, talentai pasigenda paramos: „<...> trūksta tos psichologinės paramos, su kažkuo apie viską pakalbėti, nes tikrai eini per įvairius etapus ir sunkumus“ (R5). Respondentas (R3) mini emocinį lauką, su kuriuo nėra aišku kaip tvarkytis: „*Tai turiu tą tokį emocinį lauką, su kuriuo turiu tvarkytis viena, nes kažkokios pagalbos nėra*“. Jam pritaria ir kitas talentas (R7) teigiantis, kad su prisidėjusiu darbo krūviu dar gali susitvarkyti, nes turi tam reikalingų įgūdžių, tačiau su emociniu – ne: „<...> *tai, jei su darbo krūviu dar susitvarkydavai, supranti iš kur jis atsirasdavo, tai su juo susidorodavai, o su emociniu krūviu buvo labai sunku, nes jokios paramos į ką kreiptis nebuvo – viskas tau pačiai palikta*“. Respondentas (R8) įvardijo, kad visame talentų valdymo procese gauna pagalbą susijusią su darbinėmis užduotimis ir atsakomybėmis, tačiau taip pat, pasigenda psichologinės: „<...> *o psichologinės tai negaunu – nėra ten kokio mentoriaus vaidmens*“.

### 3 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl nusivylimo dėl negaunamos pagalbos*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Emociniai sunkumai	Nusivylimas dėl negaunamos pagalbos	R3	Tai turiu tą tokį emocinį lauką, su kuriuo turiu tvarkytis viena, nes kažkokios pagalbos nėra
		R5	<...> trūksta tos psichologinės paramos, su kažkuo apie viską pakalbėti, nes tikrai eini per įvairius etapus ir sunkumus.
		R7	<...> su emociniu krūviu buvo labai sunku, nes jokios paramos į ką kreiptis nebuvo – viskas tau pačiai palikta.
		R8	<...> psichologinės tai negaunu – nėra ten kokio mentoriaus vaidmens.

Šaltinis: sudarytas autorės

Taip pat, keturi tyrimo dalyviai (R1, R2, R5, R8) minėjo jaučiantys *baimę nuvilti organizaciją*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 4 lentelėje. Gavę talento vardą, darbuotojai teigia, kad: „<...> *tu sau nori, nenori pradėti taikyti tam tikrą aukštesnį standartą. Kai jį taikai, į savo padarytus darbus pro tokią prizmę, kad į juos žiūri ir galvoji, kad galėjai geriau, galėjai kitaip ir pan.*“ (R1). Tokia baimė veikia ir kasdienės darbo užduotis: „*Į savo elgesį*

pradėjau žiūrėti tarsi per padidinamą stiklą – ar nenusišneku susitikimuose, ar pakankamai tobulai padariau prezentaciją, kaip kalbu, kokią emociją transliuoju“ (R5). Tam pritaria ir respondentas (R2) sakydamas, kad norint pateisinti talento vardą, skirtingai nei kiti darbuotojai, kitaip vertini ir elgiesi: „<...> talentai sėdi ir daro norėdami įrodyti tą savo pranašumą ar unikalumą. Norėdami kaip ir pateisinti tą savo talento vardą“. Talentas (R8) mano, kad talento vardas jam uždėjo tobulumo etiketę, todėl kasdieniniuose darbuose bijo suklysti: „<...> atrodo, kad negali klysti, turi visada būti tobulas“.

#### 4 lentelė

Respondentų pasiskirstymas dėl baimės nuvilti organizaciją

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Emociniai sunkumai	Baimė nuvilti organizaciją	R1	Kai jį taikai, į savo padarytus darbus pro tokią prizmę, kad į juos žiūri ir galvoji, kad galėjai geriau, galėjai kitaip ir pan.
		R2	<...> talentai sėdi ir daro, norėdami įrodyti tą savo pranašumą ar unikalumą. Norėdami kaip ir pateisinti tą savo talento vardą.
		R5	<...> į savo elgesį pradėjau žiūrėti tarsi per padidinamą stiklą.
		R8	<...> atrodo, kad negali klysti, turi visada būti tobulas.

Šaltinis: sudarytas autorės

Dar vieną emocijų sunkumą keturi (R1, R4, R5, R7) iš aštuonių respondentų įvardino nusivylimą, kai lūkesčiai, sukelti organizacijos, nėra patenkinami. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 5 lentelėje. Respondentas (R1) mini, kad ypač identifikacijos pradžioje gavo daug pažadų iš organizacijos dėl savo ateities, tačiau realybėje tai neįvyko: „Bet kažkuriuo momentu ateina nusivylimas, kai supranti, kad tu nei keliauji po tą pasaulį, nei esi generalinis direktorius. Ir tada pradedi abejoti pačia talento esme ir tai nebėra taip fainai kaip pirmais metais“. Tam pritaria ir talentas (R5), kuris nėra patenkintas, kad organizacija pateikia situaciją vienaip, tačiau vėliau niekas taip nesusiklosto: „Be to pradžioje viskas atrodo labai fainai, tau daug žadama, bet realybėje, tai ne visada ir atsiranda. Tai gali jaustis ir apgautu“. Kita respondentė (R7) mini, kad talentų valdymo sistema nesuderinta globaliu ir lokaliu organizacijos lygmeniu, susiformuojama priešprieša – darbo sąlygomis ji nebuvo patenkinta vietinėje komandoje, o tada netikėtai buvo identifikuojama talentu globaliu lygmeniu: „Ir dar, kad



*esu talentas man pasakė mūsų korporacija, ten kažkokia moteris iš Amerikos, tačiau čia, aš dirbu savoje komandoje, su savo vadove, kuri man nepatinka, su dideliais viršvalandžiais, kur neturi pertraukų ir esi visas perdegęs ir pervargęs. <...> Prieš paskiriant, manęs niekas neklausė: ar man čia gerai, ar aš laiminga, tiesiog tau nukrenta iš dangaus toks paskyrimas“.* Respondentas (R4) pasidalino patirtimi, kai įvykus struktūriniais pokyčiams organizacijoje, jo talento kelias buvo panaikintas. Nors ir stengėsi save motyvuoti, tačiau nusivylimo paslėpti nepavyko: „<...> tačiau nebeliko tikslo augti į kažkur daugiau, tai atėjo toks nusivylimo jausmas“.

## 5 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl nusivylimo, kai lūkesčiai, sukelti organizacijos, nėra patenkinami*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Emociniai sunkumai	Nusivylimas, kai lūkesčiai, sukelti organizacijos, nėra patenkinami	R1	Bet kažkuriuo momentu ateina nusivylimas, kai supranti, kad tu nei keliauji po tą pasaulį, nei esi generalinis direktorius.
		R4	<...> tačiau nebeliko tikslo augti į kažkur daugiau, tai atėjo toks nusivylimo jausmas.
		R5	Be to, pradžioje viskas atrodo labai fainai, tau daug žadama, bet realybėje, tai ne visada ir atsiranda.
		R7	Prieš paskiriant, manęs niekas neklausė: ar man čia gerai, ar aš laiminga, tiesiog tau nukrenta iš dangaus toks paskyrimas.

Šaltinis: sudarytas autorės

Taip pat, visi respondentai (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8) kaip vieną iš emocijų sunkumų minėjo *didelį stresą bei emocinio perdegimo pavojų*, ar net patirtą patį perdegimą: „*Ir buvo momentas, kai jau nieko nebenorėjau. Norėjau pauzės ir susivokti gyvenime*“ (R4). Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 6 lentelėje. Vienas tyrimo dalyvis (R7) teigė, kad, jei su darbo krūviu dar pavyksta susitvarkyti, su emociju tai yra sudėtingiau: „*Jei su darbo krūviu dar susitvarkydavai, supranti iš kur jis atsirasdavo, tai su juo susidorodavai, o su emociju buvo labai sunku. Buvo momentų, kai pagaudavau save, kai verkdavau ir nežinau dėl ko verkiu*“. Dažnu atveju talentai yra stipriai įsitraukę į darbą dėl vienu ar kitu priežasčių, todėl iškyla didelė perdegimo tikimybė: „*Tai, kai sėdi po darbo, neatsitrauki nuo jo, nei vakare, nei savaitgalį, tai čia tiesus kelias į psichologines problemas*“ (R2). Su tuo sutinka ir talentas (R6): „*Jei yra kokio*

problema darbe, tai būna atveju, kai dirbu nuo 7 iki 21 val. Tai vienareikšmiškai veikia tave ir tavo asmeninį gyvenimą“. Stresą, kuris veda į perdegimą, mini ir respondentas (R3): „Visa tai veda į stresą, kurį dažnai patiriu. Tai manau ir perdegimas netoli“. Talentas (R5) akcentuoja, kad iškelti lūkesčiai, patiriamas spaudimas darbe veda prie psichologinio ir fizinio išsekimo: „Psichologinį spaudimą, tą tokią nervinę įtampą, stresuoja dėl visko daugiau. Tai veda tiek prie psichologinio, tiek prie fizinio pervargimo“. Du respondentai (R1, R8) nurodė, kad būtina laiku pastebėti ir kontroliuoti keliamą stresą: „Reikia sugebėti pastebėti, kada artėja ir išmokti atsitraukti pailsėti. Taip darydamas, neleidi sau nugrimzdi į juodą duobę, iš kurios sunku rasti kelią“ (R1); <...> vistiek negali išvengti emocijų, tas papildomas stresas veikia ir tavo būseną, tą patį miegą. Jeigu nekontroliuotum, tai manau, kad gali privesti ir iki to pačio perdegimo“ (R8).

#### 6 lentelė

Respondentų pasiskirstymas dėl didelio streso ir perdegimo pavojaus

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Emociniai sunkumai	Didelis stresas ir perdegimo pavojus	R1	Perdegimą.
		R2	Tai, kai sėdi po darbo, neatsitrauki nuo jo nei vakare, nei savaitgalį, tai čia tiesus kelias į psichologines problemas.
		R3	Visa tai veda į stresą, kurį tikrai dažnai patiriu.
		R4	Ir buvo momentas, kai jau nieko nebenorėjau. Norėjau pauzės ir susivokti gyvenime.
		R5	Psichologinį spaudimą, tą tokią nervinę įtampą, stresuoja dėl visko daugiau. Tai veda tiek prie psichinio, tiek prie fizinio pervargimo.
		R6	Jei yra kokia problema darbe, tai būna atveju, kai dirbu ir nuo 7 iki 21 val. Tai vienareikšmiškai veikia tave ir tavo asmeninį gyvenimą.
		R7	Buvo momentų, kai pagaudavau save, kai verkdavau ir nežinau dėl ko verkiu.

## 6 lentelės tęsinys

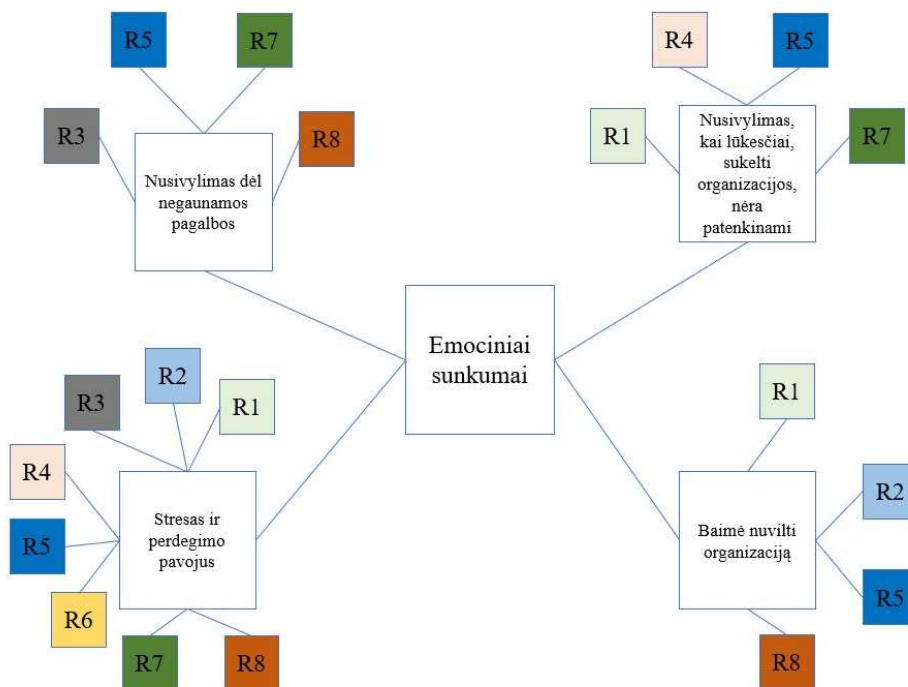
Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Emociniai sunkumai	Didelis stresas ir perdegimo pavojus	R8	<...> vistiek negali išvengti emocijų, tas papildomas stresas veikia ir tavo būseną, tą patį miegą.

Šaltinis: sudarytas autorės

Talentingų darbuotojų patiriamų emociinių sunkumų pasiskirstymas tarp respondentų pavaizduotas 7 paveiksle.

## 7 paveikslas

*Emocinių sunkumų pasiskirstymas*



Šaltinis: sudaryta autorė

Taigi, apibendrinant nagrinėtus duomenis, matyti, kad talentais identifikuoti darbuotojai dažnu atveju susiduria su įvairiais emociniais sunkumais viso talentų valdymo metu. Nors profesinė pagalba yra svarbi, tačiau respondentai akcentavo, kad jos neužtenka. Identifikavimas talentu dažnam iš jų yra nauja patirtis, kuri apipinta nežinomybe bei kupina įvairių sunkumų, todėl šiuo svarbiu etapu talentai pasigesta psichologinės paramos. Taip pat, neretas talentas jaučia baimę atliekant kasdienes darbo funkcijas – nesuklysti, pateisinti talento vardą, parodyti geriausių rezultatus. Tai daro įtaką ir darbe jaučiamam stresui, kurio nekontroliuojant, gresia didelė tikimybė

perdegimui ar išsekimui. Taip pat, talentingiems darbuotojams nesvetimas ir nusivylimo jausmas, kuomet organizacija sukuria talentui iliuzijas kaip gali atrodyti jo tolimesnis kelias bei ateitis įmonėje, tačiau realybėje tokios galimybės iš tikrųjų neegzistuoja.

Toliau tyrimo dalyvių buvo paprašyta atsakyti II klausimyno bloko klausimus, susijusius su *santykiais su vadovu* bei kolegomis, siekiant įvertinti kokią įtaką jie daro pačiam talentui. Pirmiausia užduoti klausimai apie vadovą: *Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese? Už ką vadovas yra atsakingas jūsų talento valdyme? Kokią paramą gaunate iš vadovo?* Kaip vieną iš santykio su vadovu iššūkių keturi (R1, R3, R5, R6) iš aštuonių respondentų nurodė vadovo pagalbos stoką. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 7 lentelėje. Respondentas (R1) teigia, kad jo atveju, vadovas atsakingas tik už naujų užduočių priskyrimą, tačiau jokios pagalbos iš jo negauna: „Manau, kad vadovas daugiau reikalauja ir daugiau meta iššūkių, bet nėra, kad labai vestų jis mane šitoje kelionėje“. Jeigu profesinė ir darbų prasme, vadovas suteikia paramą, talentai (R5, R6) mini ir emocinę pagalbą, kurios pasigenda: „Paramos negaunu. Norėčiau, kad vadovas lyg mentorius būtų, pas kurį būtų galima įsikvėpti, užsimotyvuoti, tačiau mano situacijoje to nėra“ (R5) ir „Pačioje pradžioje jis buvo šalia, ta darbų prasme, bet ne emociškai – šito sakyčiau trūko“ (R6). Respondentas (R3) jaučia, kad visgi pagalbos prašyti nedera ir pats talentas turi susitvarkyti su problemomis: „Man atrodo, kad vyrauja požiūris, jog, jei tu talentas, tai turi ir vienas susitvarkyti, kad vadovo mažiau indėlio reikėtų“ (R3).

#### 7 lentelė

Respondentų pasiskirstymas dėl pagalbos iš vadovo stokos

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Santykio su vadovu iššūčiai	Pagalbos iš vadovo stoka	R1	Manau, kad vadovas daugiau reikalauja ir daugiau meta iššūkių, bet nėra, kad labai vestų jis mane šitoje kelionėje.
		R3	Man atrodo, kad vyrauja požiūris, jog, jei tu talentas, tai turi ir vienas susitvarkyti, kad vadovo mažiau indėlio reikėtų.
		R5	Paramos negaunu. Norėčiau, kad vadovas lyg mentorius būtų, pas kurį būtų galima įsikvėpti, užsimotyvuoti, tačiau mano situacijoje to nėra.
		R6	Pačioje pradžioje jis buvo šalia, ta darbų prasme, bet ne emociškai – šito sakyčiau trūko.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kita išskirta subkategorija yra *pernelyg didelė vadovo įtaka*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 8 lentelėje. Trys (R3, R4, R7) iš aštuonių tyrimo dalyvių nurodė, kad visame talentų valdyme, be jų, dalyvauja tik vadovas. Tai reiškia, kad vadovo vaidmuo tokiu atveju tampa svarbiausias ir nuo jo priklauso visas talento valdymas: „*Būtų tobula, kad būtų kažkoks kitas žmogus, kuris būtų atsakingas už tą programą, bet, mano atveju, tai labiau tik vadovo ir mano atsakomybė, kaip čia viskas eisis*” (R3). Tam pritaria ir kitas respondentas (R4), kuris mini, kad talentų valdymas buvo naujas procesas ir visas įgyvendinimas buvo patikėtas tiesioginiam vadovui atlikti: „*Ji buvo atsakinga tikriausiai už viską*“. Kai vadovas be talentų valdymo turi ir kitą didelį spektrą užduočių, jis negeba būti šalia viso proceso metu. Respondentas (R6) prisimena, kad vadovas suteikdavo profesinę pagalbą pačioje pradžioje, tačiau vėliau atsišliejo nuo šios užduoties ir tyrimo dalyvis liko vienas tvarkytis su nauju vaidmeniu: „*Nors manau, kad jis ir buvo vienintelis, kuris kažkuria prasme prisidėjo prie mano tobulėjimo, daugiau kitų žmonių nebuvo. Tai, jei pradžioje – jis, o vėliau jau tik aš pats likau*“.

## 8 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl pernelyg didelės vadovo įtakos*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Santykio su vadovu iššūčiai	Pernelyg didelė vadovo įtaka	R3	Būtų tobula, kad būtų kažkoks kitas žmogus, kuris būtų atsakingas už tą programą, bet, mano atveju, tai labiau tik vadovo ir mano atsakomybė, kaip čia viskas eisis.
		R4	Ji buvo atsakinga tikriausiai už viską. Talentų valdymas buvo naujas dalykas, tai didžiausias krūvis ir tekdavo vadovui.
		R6	Nors manau, kad jis ir buvo vienintelis, kuris kažkuria prasme prisidėjo prie mano tobulėjimo, daugiau kitų žmonių nebuvo. Tai, jei pradžioje – jis, o vėliau jau tik aš pats likau.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip trečią santykio su vadovu iššūkį respondentai išskyrė *komplikuotus santykius su vadovu*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 9 lentelėje. Tyrimo dalyvio (R8) patirtimi, sudėtinga vertinti visą talentų valdymą, kai pagrindinio vaidmens vadovo požiūris į patį talentą yra neigiamas. Vadovas jaučia konkurenciją, kad sparčiai auga nauja „žvaigždė“, todėl vengiama dalytis patirtimi, išgyvenimais, o tai sukelia neigiamą atmosferą darbo metu: „*Mes nėra, kad labai gerai sutartume. Jaučiasi ar konkurencija, kad aš greitai užaugti galiu ar kas – kad jaučiu, jog su manimi nėra viskuo atvirai dalijamasi, tai tvyro kartais tokia įtampa. Tą darbinę pagalbą, kai jau nežinau, ką daryti, tai gaunu – pataria, ką daryti, bet, kad psichologiškai gerai jausčiausi, gaučiau patarimų, kad užimtų patarėjo vaidmenį, tai nėra*“. Dar kita sudėtingesnė situacija iškyla, kai vadovas yra vienintelis už talentų valdymą atsakingas asmuo ir santykis su juo nėra geras: „*Buvo toksiški santykiai su vadovu ir jie sekindavo*“ (R7). Kyla klausimas, kiek vadovas geba atsiriboti nuo emocijų bei yra suinteresuotas ir mato prasmę talento valdyme turėdamas svarbiausią vaidmenį talento vertinime: „*Tik buvo nurodyta, kad po tų 4 metų per metinį veiklos vertinimą, tavo įvertinimas turi būti ne mažesnis nei X procentų. Tai tu gauni dar spaudimo, nes tą vertinimą ir atlieka vadovas, kuris, mano atveju, nebuvo suinteresuotas*“ (R7).

## 9 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl komplikuotų santykių su vadovu*

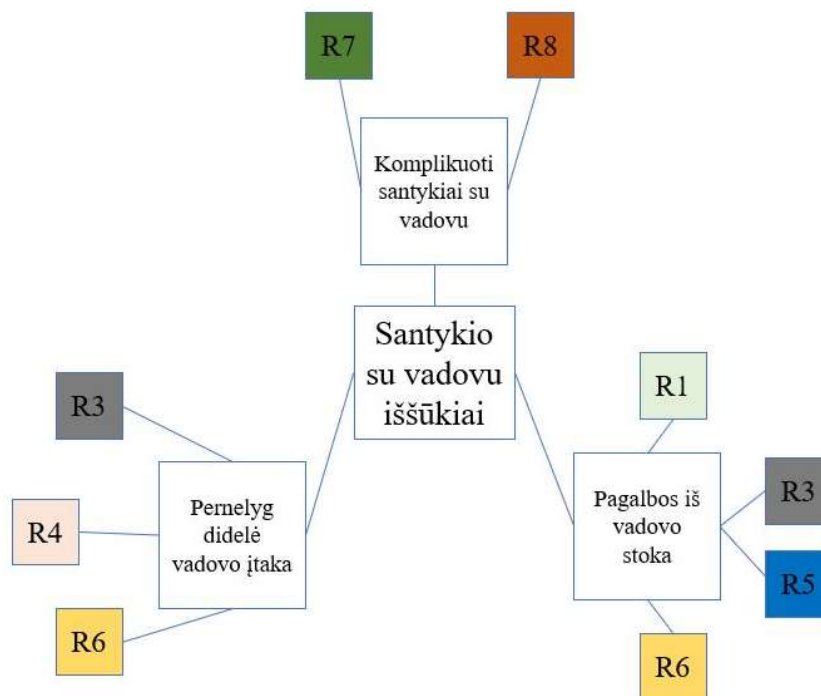
Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Santykio su vadovu iššūkiai	Komplikuoti santykiai su vadovu	R7	Buvo toksiški santykiai su vadovu ir jie sekindavo.
		R8	Mes nėra, kad labai gerai sutartume.

Šaltinis: sudaryta autorės

Talentingų darbuotojų patiriamų santykio su vadovu iššūkių pasiskirstymas tarp respondentų pavaizduotas 8 paveiksle.

## 8 paveikslas

### Santykio su vadovu iššūkių pasiskirstymas



Šaltinis: sudaryta autorės

Kita išskirta santykių kategorija yra *santykių su kolegomis sunkumai*. Į užduotą klausimą: **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis, jums tapus talentu?** penki iš aštuonių respondentų atsakė, kad jis pasikeitė. Pirmoji išskirta subkategorija yra *neigiamas kolegų požiūris į talentų valdymą*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 10 lentelėje. Tyrimo dalyvis (R8) teigė, kad jam tenka susidurti su neigiamu požiūriu ir nepalaikymu, kai kolegos tiki, kad talentams tik pridedamas papildomas darbo krūvis, ir organizacija tuo naudojasi: „<...> dar kiti sakys, kad čia mes kvailiai ir įmonės mus tik verčia dirbti dar daugiau ir išnaudoja“ (R8). Dar kitas tyrimo dalyviai minėjo, kad pasitaiko kolegų, kurie iš viso nesupranta talentų valdymo esmės, o tada talentas priverstas įrodyti programos naudą: „Nes tą klausimą: „O kas iš to?“ esu girdėjęs ne kartą ir tai veikia kaip papildomas lūkestis atlikti į tai, ką žmonės kalba ir sako. Įrodinėti“ (R1). Bei mini, kad kartais, jei situacija būna konfliktiška, yra priversti slopinti šią temą: „Jeigu aplinkoje buvo žmonių, kuriems tai atrodė nesąmonė, tai aš stengdavau atskleisti tą naudą, bet, jei tokie labiau kategoriški, kurie priešinasi, tai ignoruodavau, stengdavausi neliesti tos temos“ (R4).

## 10 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl neigiamo kolegų požiūrio į talentų valdymą*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Santykių su kolegomis sunkumai	Neigiamas kolegų požiūris į talentų valdymą	R1	<...> esu girdėjęs klausimą: „O kas iš to?“
		R4	Jeigu aplinkoje buvo žmonių, kuriems tai atrodė nesąmonė, tai aš stengdavau atskleisti tą naudą, bet, jei tokie labiau kategoriški, kurie priešinasi, tai ignoruodavau, stengdavausi neliesti tos temos.
		R8	<...> dar kiti sakys, kad čia mes kvailiai ir įmonės mus tik verčia dirbti dar daugiau ir išnaudoja.

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat, kaip vieną iš santykių su kolegomis sunkumų, tyrimo dalyviai mini *komandos atstūmimą*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 11 lentelėje. Ne visiems bendradarbiams lengva suprasti, kodėl talentai yra išskirtiniai ir jiems taikomos kitokios sąlygos. Savo nepasitenkinimą jie išreiškia tiesiogiai arba tiesiog pakeičia savo elgesį (ne)bendraudami su talentingais darbuotojais: „<...> aš susidūriau ir su apkalbom ir šiaip su tokiais povandeniniais vandenimis. Tokiais išsakomais arba nuspėjamais klausimas – o kodėl mane išskiria iš kitų? Kodėl aš gaunu geresnes užduotis ir pan.? Tai turiu tą tokį emocinį lauką, su kuriuo turiu tvarkytis“ (R3). Tam pritaria ir respondentas (R8), kuris sako, kad su artimiausiais kolegomis elgesys nepasikeitė, tačiau su kitais, tolimesniais bendradarbiais, darbinis elgesys ir bendravimas svyruoja: „Su ne tokiais artimais, tai jaučiasi tokios bangos – kad va, aš gal čia išskirtinis, gal kažką specialiai dariau, kad gaučiau tą talento vardą“. Respondentas (R3) reiškia nusivylimą, kad tapus talentu, jis nebesijaučia komandos nariu – atsirado atskirtis: „Lieki nuo komandos tolėliau, nes tu esi toks išskirtinis. Tai ir plusas, kad esi įvertintas talentas, bet ir minusas viename, nes nebesi toks komandos žaidėjas, kaip buvai“.



## 11 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl komandos atstūmimo*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Santykių su kolegomis sunkumai	Komandos atstūmimas	R3	Lieki nuo komandos tolėliau, nes tu esi toks išskirtinis.
		R8	Su ne tokiais artimais, tai jaučiasi tokios bangos – kad va, aš gal čia išskirtinis, gal kažką specialiai dariau, kad gaučiau tą talento vardą.

Šaltinis: sudaryta autorės

Dažnu atveju, organizacijose yra talentingų darbuotojų grupė, o ne vienas vienintelis talentas, todėl trečiajame subkategorijoje išskirta *priešiška konkurencija su kitais talentais identifikuotais darbuotojais*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 12 lentelėje. Respondentas (R2) nurodė, kad jaučia vyraujančią konkurenciją tarp talentingų darbuotojų – kiekvienas stengiasi parodyti, kad yra geresnis: „*Buvo talentai visi vadovai, tai buvo kaip ir matuojamasi, kuris yra geresnis komandai. Prisimenu, ten ir pusryčius rengdavo, kas kokį pyragą atneša ir pan. Toks kuris fainesnis, kuris geresnis iš tų talentų, tai tu jauti spaudimą irgi tai daryti*“. Tyrimo dalyvis (R2) pridėjo, jog mano, kad tai nebrandu ir rinkosi nekonkuruoti: „*Kiekvienas pasirenka savo kelią. Vienas pasirenka nešti keksus į darbą, kitas pasirenka būti brandžiu. Tai aš įsivaizdavau, kad esu brandus tame nedalyvaudamas*“. Tam pritarė ir respondentas (R3) teigdamas: „*Yra pas mus ir kitų talentų. Ir konkurencija vyrauja. Jeigu yra kažkoks diskusinis klausimas, tai visada atsiranda priešprieša, noras kitaip pasirodyti, išsiskirti.<...> Aš netikiu tokioje aplinkoje nuoširdžiais pokalbiais, tai stengiuosi tiesiog tai ignoruoti*“ bei mini, kad atsiradus naujiems talentams, jaustų papildomą spaudimą: „*<...> tai atsiradus naujam darbuotojui, kuris greit taptų talentingas, tikrai darytų įtaką ir mano buvimui talentu, ar labiau tai mano emociškai būsenai*“. Tyrimo dalyvis (R8) taip pat pastebėjo, kad organizacijoje talentai bando išsiskirti vieni iš kitų ir taip jaučiamas spaudimas ir jo buvimui: „*Vieni bendrauja normaliai, kiti tikrai nori parodyti, kad yra geresni už kitus, ypač bendrų susitikimų metu jaučiasi, kad bando „išsišokti“ ir pasirodyti*“.

**12 lentelė**

*Respondentų pasiskirstymas dėl priešiškos konkurencijos su kitais talentais*

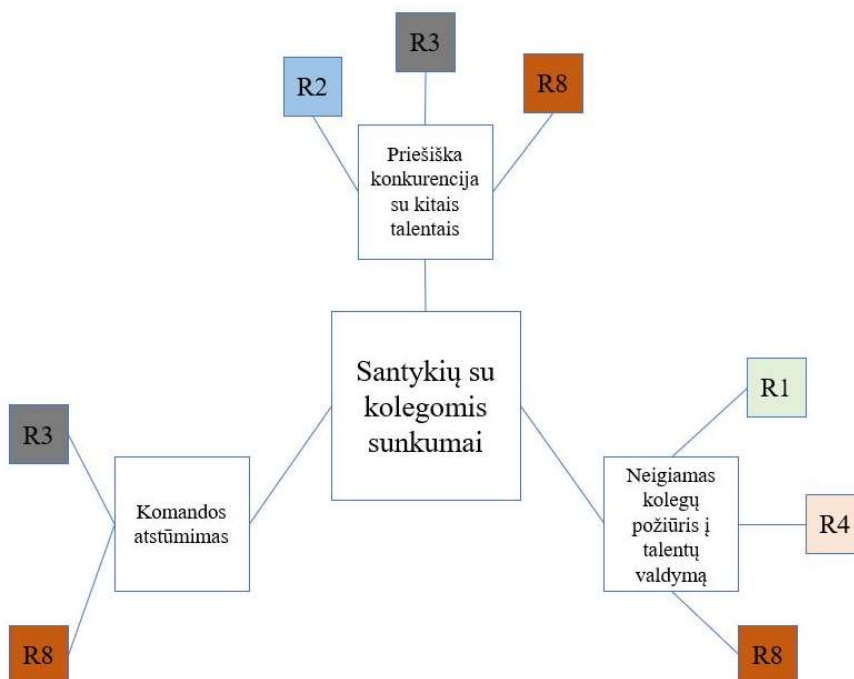
Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Santykių su kolegomis sunkumai	Priešiška konkurencija su kitais talentais	R2	Buvo konkurencija, tikrai.
		R3	Jeigu yra kažkoks diskusinis klausimas, tai visada atsiranda priešprieša, noras kitaip pasirodyti, išsiskirti.
		R8	<...> kiti tikrai nori parodyti, kad yra geresni už kitus, ypač bendrų susitikimų metu jaučiasi, kad bando „išsišokti“ ir pasirodyti.

Šaltinis: sudaryta autorės

Talentingų darbuotojų patiriamų santykių su kolegomis iššūkių pasiskirstymas tarp respondentų pavaizduotas 9 paveiksle.

**9 paveikslas**

*Santykių su kolegomis iššūkių pasiskirstymas*



Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant pateiktą informaciją, galima teigti, kad pakitę santykiai darbinėje aplinkoje kelia iššūkius talentingam darbuotojui. Vienas iš pagrindinių vaidmenų talentų valdyme atitenka tiesioginiam vadovui. Jeigu organizacija negeba atskleisti, perduoti ir paskirstyti talentų valdymo proceso atsakomybių, o visą krūvį perduoda vadovui, kuris taip pat gali būti pirmą kartą tokioje patirtyje, talentingi darbuotojai pasigenda pagalbos, supratimo ir vedimo šiame kelyje. Net ir tais atvejais, kai talentų valdymo svarba organizacijoje atskleista, vadovas vistiek gali būti nesuinteresuotas ir neįsitraukęs į šį procesą, o tai gerokai sumažina sėkmingo talentų valdymo galimybę. Atkreipiant dėmesį į ne tik vadovą, bet ir kitus kolegas – jaučiamas susiskaldymas tarp talentingų ir ne darbuotojų. Jeigu organizacijoje nevyrauja skaidri ir pastovi komunikacija apie talentų programą ir valdymą, jeigu visi darbuotojai nėra informuoti apie vykstančius procesus, nežinomybė formuoja priešišumą, keliant klausimą: kodėl jis, o ne aš? Tokiu atveju, talentingiems darbuotojams keliamas papildomas lūkestis atliepti ir neigiamus komentarus. Verta prisiminti, kad organizacijai netinkamai valdant šį procesą, atsiranda ir priešiška konkurencija tarp talentingų darbuotojų. Vietoj suburtos ypatingais gebėjimais pasižyminčios darbuotojų grupės, kuri gebėtų dalintis patirtimi, motyvuoti viena kitą, sukuriama susisklandžiusi organizacija, kurios kiekvienas narys bando įrodyti savo pranašumą.

Toliau tyrimo dalyvių buvo paprašyta atsakyti III klausimyno bloko klausimus, susijusius su **talento vystymu ir augimu**. Pirmiausia užduoti klausimai apie *ugdymą*: ***Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje? Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti?*** Analizuojant respondentų pateiktą informaciją apie iššūkius susijusius su tobulėjimu organizacijoje, buvo išskirtos trys subkategorijos. Trys iš aštuonių tyrimo dalyvių įvardijo *talentui nepritaikytas mokymų programas*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 13 lentelėje. Respondentas (R7) teigia, kad nors jam, kaip talentui, buvo iškelti vertinimo tikslai, kuriuos jis turi pasiekti po nustatyto laikotarpio, tačiau ką turėtų patobulinti, kaip tai pasiekti – priemonių ir metodų, skirtų konkrečiai talentingam darbuotojui, neturėjo: „*Kažkokių specialių nebuvo, viskas tik su tuo bendru planu susiję, kurį gauna kiekvienas įmonės darbuotojas*“. Dažna organizacija teigia suteikianti tobulėjimo galimybes – perkanti mokymus iš išorės partnerių, organizuojanti seminarus ar paskaitas įmonės viduje, tačiau neretai mokymų poreikis nėra apibrėžtas ir tikslingai planuojamas: „*Sakyčiau jos yra bendros ir nepritaikytos prie konkrečių žmonių poreikių*“ (R6) ir „*Buvo ir mokymai įmonės, bet jie visiems skirti, tai tikrai nebuvo, kad man specialiai organizuotų kažkokius*“ (R4).

### 13 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl talentui nepritaikytų mokymų programos*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Talento ugdymo iššūkiai	Talentui nepritaikytos mokymų programos	R4	Buvo ir mokymai įmonės, bet jie visiems skirti, tai tikrai nebuvo, kad man specialiai organizuotų kažkokius.
		R6	Sakyčiau jos yra bendros ir nepritaikytos prie konkrečių žmonių poreikių.
		R7	Kažkokių specialių nebuvo, viskas tik su tuo bendru planu susiję, kurį gauna kiekvienas įmonės darbuotojas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kita išskirta subkategorija yra *tęstinumo neturinčios mokymų programos*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 14 lentelėje. Jei mokymų programos talentingiems darbuotojams visgi yra sudarytos, jos būna ribotos trukmės. Vienas tyrimo dalyvis atskleidė, kad intensyviai, specialiai jam, kaip talentingam darbuotojui, sudarytą mokymų programą turėjo, tačiau po jos pabaigos, buvo sudėtinga susiorientuoti, nes programos tęstinumo ar sekančių žingsnių nebuvo: „*Buvo visko, kuo gali praturtinti save, bet tiesiog buvo programos kulminacija – susitikimas Paryžiuje, ir po to viskas dingo*“ (R1). Tam pritaria ir respondentas (R5), kuriam mokymai kaip ir buvo žadėti, tačiau realybėje po vienu įvykusių, nieko daugiau nebuvo: „*Taip pat, pradžioje turėjome pokalbį kokių mokymų reikėtų/norėčiau su išoriniais tiekėjais. Vienus turėjau, o vėliau kaip ir pasimiršo viskas. Bandžiau dar kalbėti su vadovu, bet taip ir buvo nustumta vėlesniam laikotarpiui. Taip ir likau nesupratus, ar visgi man priklauso kažkoks krepšelis tiems mokymams, ar ne*“.

### 14 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl tęstinumo neturinčios mokymų programos*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Talento ugdymo iššūkiai	Tęstinumo neturinčios mokymų programos	R1	Buvo visko, kuo gali praturtinti save, bet tiesiog buvo programos kulminacija – susitikimas Paryžiuje, ir po to viskas dingo.

#### 14 lentelės tęsinys

Tęstinumo neturinčios mokymų programos	Tęstinumo neturinčios mokymų programos	R5	Vienus turėjau, o vėliau kaip ir pasimiršo viskas. Bandžiau dar kalbėti su vadovu, bet taip ir buvo nustumta vėlesniam laikotarpiui.
--	--	----	--

Šaltinis: sudaryta autorės

Kitas tyrimo dalyvių minėtas ugdymo iššūkis yra *mokymų programų nebuvimas*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 15 lentelėje. Du respondentai nurodė, kad jokių mokymų apskritai negauna, o gali tobulėti tik naujų atsakomybių dėka, kai iš tikrųjų reikia veikti ir užduotys reikalauja rezultatų: „*Specialių mokymų nėra, tačiau gal padidintos atsakomybės, kurie kažkiek tai kompensuoja*“ (R3). Remiantis respondentais, tai nėra malonus ir lengvas procesas: „*Aišku, daugiausiai išmoku iš tų naujų atsakomybių, bet norėtusi, kad mokėtumeisi ne įmestas į vandenį, aišku, kai išplauki, tai faina, bet procesas erzina*“ (R6).

#### 15 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl mokymų programų nebuvimo*

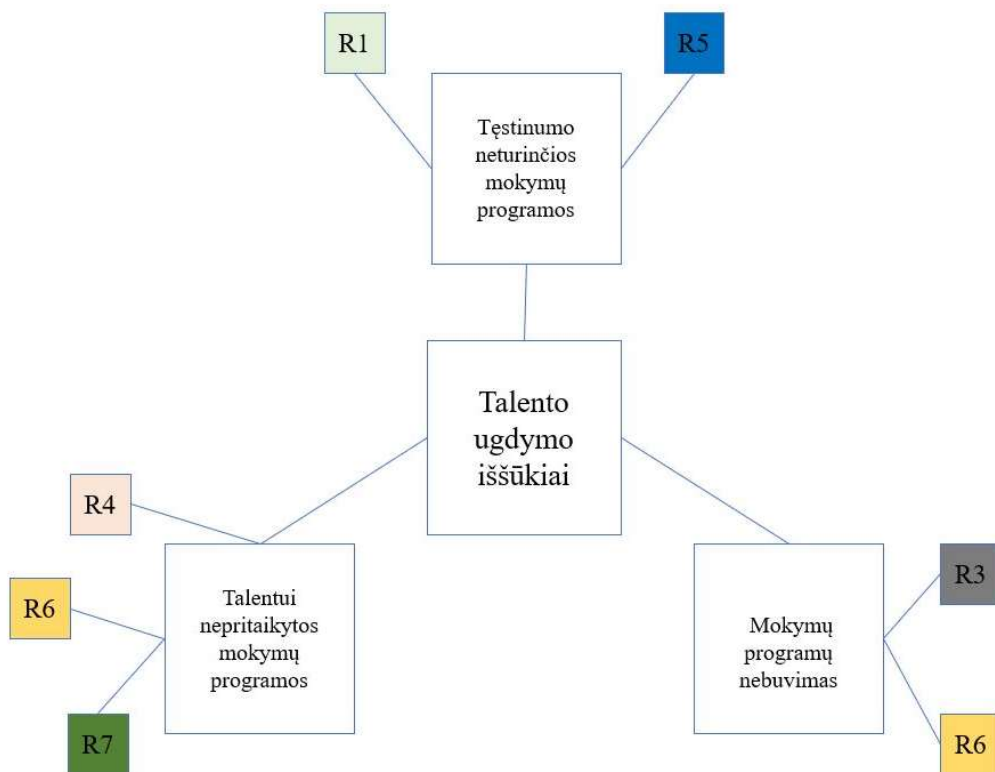
Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Talento ugdymo iššūkiai	Mokymų programų nebuvimas	R3	Specialių mokymų nėra.
		R6	<...> daugiausiai išmoku iš tų naujų atsakomybių, bet norėtusi, kad mokėtumeisi ne įmestas į vandenį, aišku, kai išplauki, tai faina, bet procesas erzina.

Šaltinis: sudaryta autorės

Talentingų darbuotojų ugdymo iššūkių pasiskirstymas tarp respondentų pavaizduotas 10 paveiksle.

## 10 paveikslas

### Talento ugdymo iššūkių pasiskirstymas



Šaltinis: sudaryta autorės

Pereinant prie *karjeros valdymo iššūkių*, talentų buvo klausiama: *Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jums? Kaip jas vertinate? Kas yra atsakingas už jūsų karjerą organizacijoje? Kiek yra atsižvelgiama į jūsų norus/lūkesčius, kalbant apie tolimesnius karjeros žingsnius?* Nagrinėjant interviu duomenis, buvo išskirtos trys subkategorijos. Keturi (R1, R3, R5, R8) tyrimo dalyviai kaip vieną iš karjeros iššūkių įvardijo *karjeros galimybių trūkumą*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 16 lentelėje. Išanalizavus gautus atsakymus, paaiškėjo, kad jeigu organizacija ar komanda, kurioje talentas dirba, yra nedidelė, kito laiptelio, ant kurio talentas turėtų užlipti įgijęs naujos patirties ar kompetencijų, tiesiog nėra. Tokiu atveju, vyrauja nežinomybė, kas ateityje talentingo darbuotojo laukia organizacijoje: „*Nėra praktikų. Įmonė nedidelė, nėra aišku, kas bus po to. Tai dėl to nesi labai užmotyvuotas* (R3). Atsižvelgiant į tai, respondentas nurodo, kad nesiūlomos karjeros valdymo galimybės daro didelę įtaką jo apsisprendimui palikti organizaciją: „*Dėl ribotumo judėti pirmyn. Nes, jeigu tu gavai tik vardą ir nieko daugiau, ir viskas sustojo, tai motyvuoja ieškotis kitų galimybių*“ (R3). Neturėdamos ko pasiūlyti, tačiau vistiek stengdamosi išlaikyti talentus, žinodamos, kad tai vienas iš motyvacijos

šaltinių, organizacijos kuria pažadus, kad situacija gali keistis: „Nėra taikomos. Maža komanda, kaip ir kito laiptelio tiesiog nėra. Aišku, visada yra sakoma, kad įmonė auga, gal čia kitais metais viskas išsiplės, atsiras ir naujų pozicijų, bet man tai toks akių dūmimas” (R5). Į šį iššūkį taip pat galima pažvelgti iš kitos pusės, kai talentingas darbuotojas jau užima labai aukštą poziciją organizacijoje ir kopti pavadinimo prasme aukščiau nėra kur: „O šiek tiek aukštesnėse pozicijose tu daugiau sustoji judėti pavadinimo prasme, bet viskas eina į brandos lygį, kur jautiesi, kad esi gudresnis nei buvai vakar, bet kvailesnis nei būsi rytoj“ (R1). Šiam sunkumui pritaria ir tyrimo dalyvis (R8), pastebdamas kad karjerą yra sunkiau arba iš viso neįmanoma valdyti, kai talentingas darbuotojas jau yra aukštoje pozicijoje, tada susiduriama su dilema, ar augama tik pozicijos pavadinimo prasme?: „<...> kuo tu brandesnis ir tavo pozicija aukštesnė, tuo sunkiau. Nes, jei tu aukštoje vadovaujančioje rolėje, kas tada – įmonės vadovas? Ar tada tavo tobulėjimas baigiasi?“ (R8).

#### 16 lentelė

##### *Respondentų pasiskirstymas dėl karjeros galimybių trūkumo*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Karjeros valdymo iššūkiai	Karjeros galimybių trūkumas	R1	O šiek tiek aukštesnėse pozicijose tu daugiau sustoji judėti pavadinimo prasme.
		R3	Nėra praktikų.
		R5	Nėra taikomos. Maža komanda, kaip ir kito laiptelio tiesiog nėra.
		R8	<...> o kuo tu brandesnis ir tavo pozicija aukštesnė, tuo sunkiau. Nes, jei tu aukštoje vadovaujančioje rolėje, kas tada – įmonės vadovas?

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip kita subkategorija išskirta *neplanuojama talento karjera*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 17 lentelėje. Respondentas (R6) pamini, kad karjeros galimybės organizacijos buvo pasiūlytos tik tada, kai jis informavo, kad ieškosi darbo kitur: „Bet nemanau, kad tai buvo sisteminga, nes manęs paklausė tik po to, kai aš jau pradėjau klibėti esamoje pozicijoje, kai vadovai matė mano bandymus kitur išeiti. Aš manau, kad karjeros valdymas turi būti nuolatos, o ne tik pastebėjus, nes gali labai prašauti pro šalį“ (R6). Siūlomas kitas karjeros žingsnis dažniausiai reiškia, kad įmonė turėtų ieškoti naujo specialisto į esamą talento vietą, kuris

nėra aišku kaip dorosis su priskirtomis atsakomybėmis. Dėl šios priežasties dalis organizacijų delsia suteikti išsvajotas karjeros galimybes talentingiems darbuotojams: „Buvo tų pokalbių iš mano pusės, tačiau buvo patogiu, kad aš likčiau toje pačioje pozicijoje, nes man gerai sekėsi, ir įmonei nebuvo poreikio turėti dar kitą specialistą. Aš turėjau lūkesčių išeiti labiau į tarptautinius projektus, bet vadovės nuomone man reikia šitoje pozicijoje būti“ (R7).

### 17 lentelė

Respondentų pasiskirstymas dėl neplanuojamos talento karjeros

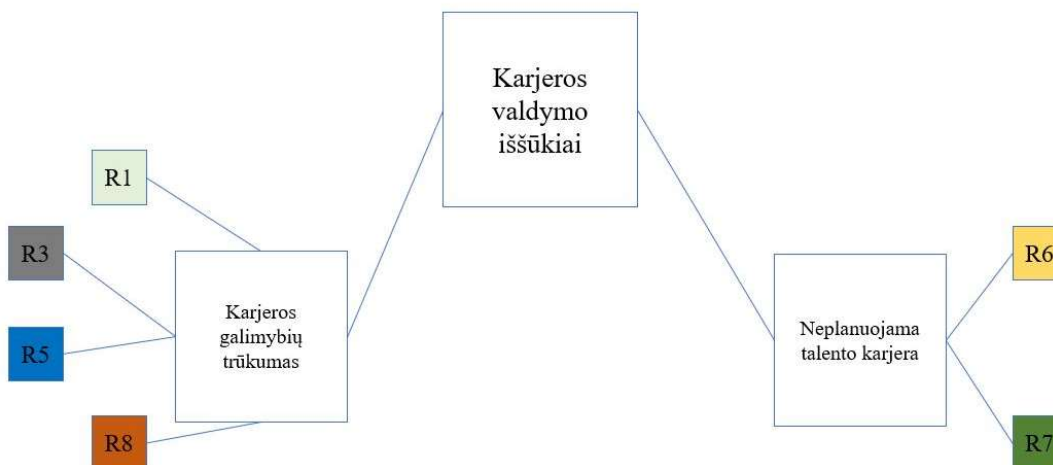
Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Karjeros valdymo iššūkiai	Neplanuojama talento karjera	R6	Bet nemanau, kad tai buvo sisteminga, nes manęs paklausė tik po to, kai aš jau pradėjau klibėti esamoje pozicijoje, kai vadovai matė mano bandymus kitur išeiti.
		R7	Buvo tų pokalbių iš mano pusės, tačiau buvo patogiu, kad aš likčiau toje pačioje pozicijoje, nes man gerai sekėsi, ir įmonei nebuvo poreikio turėti dar kitą specialistą.

Šaltinis: sudaryta autorės

Talentingų darbuotojų karjeros valdymo iššūkių pasiskirstymas tarp respondentų pavaizduotas 11 paveiksle.

### 11 paveikslas

Talento karjeros valdymo iššūkių pasiskirstymas



Šaltinis: sudaryta autorės



Apibendrinant talentų augimo ir vystymo iššūkius, paaiškėjo, kad talentingi darbuotojai pasigenda jiems asmeniškai pritaikytų ir suderintų ugdymo planų. Vieni respondentai teigia, kad gali mokytis tik gaudami naujas užduotis, kai organizacija ir vadovas priskiriant papildomas atsakomybes tikisi, kad talentai su jomis susitvarkys kaip su senomis – greitai ir efektyviai, tačiau jokia pagalba ir parama nėra suteikiama. Dar kitiems – suteikiamos galimybės prisidėti prie bendrų mokymų, kurie organizuojami visiems įmonės darbuotojams, tačiau tokiu atveju, koks egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir ne darbuotojų? Kalbant apie augimą, minimi ir karjeros valdymo iššūkiai – talentingi darbuotojai akcentuoja neegzistuojančias karjeros galimybes, apie kurias organizacijos nutyli. Taip pat, pastebėta, kad talentais paskelbus jau aukštosiose pozicijose esančius darbuotojus, susiduriama su dilema: kaip įprasminti jų augimą, jei pozicijos pavadinimu augti nebėra kur.

Nagrinėjant pateiktus atsakymus apie pakitusį darbo krūvį, atsakomybes, organizacijos lūkesčius bei kitus **papildomus iššūkius** buvo išskirtos trys subkategorijos. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 19 lentelėje. Pirmiausia, pusė visų respondentų (R3, R4, R5, R8) įvardino jaučiamą *organizacijų spaudimą* jų darbui bei elgesiui. Tyrimo dalyviai mini, kad tapus talentais, prie jų įprastų darbo funkcijų prisidėjo nauji projektai ar visiškai naujos atsakomybės, kurių įgyvendinimui keliami tokie patys lūkesčiai kaip ir kasdienėms užduotims: „*Su tom naujom atsakomybėm, kad aš turiu jas spėti padaryti, jas kokybiškai padaryti. Tą savo lygį palaikyti ir su naujais projektais*“ (R4); „*Tai tokie projektai duodami man, tikint, kad sklandžiai juos valdysiu*“ (R3). Darbuotojai jaučia, kad turėdami talentą, turi lyg automatiškai kiekvieną naują gautą užduotį padaryti be jokių papildomų vargų: „*Tai tikisi, kad tuos papildomus darbus atliksi kaip ir įprastas užduotis – greitai ir lengvai susitvarkysi. Nori greito ir puikaus rezultato*“ (R8). Kitas respondentas (R5) teigia, kad be lūkesčių darbo rezultatams, taip pat jaučia spaudimą ir savo elgesiui – kaip turi elgtis, atrodyti: „*Labai gerai ir daug dirbti, niekada neklysti, būti pavyzdžiu, nesiskųsti ir pan. Skamba kaip uždėjimas ant pjedestalo, kur daug dėmesio ir ne visada jis vien teigiamai veikia*“.

#### 18 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl organizacijos spaudimo*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Papildomi iššūkiai	Organizacijos spaudimas	R3	Tai tokie projektai duodami man, tikint, kad sklandžiai juos valdysiu.

18 lentelės tęsinys

Papildomi iššūkiai	Organizacijos spaudimas	R4	Ir, jei yra grupėje darbuotojų talentingas, tai atsiradus naujam projektui, užduočiai, kaip taisyklė, ją patikės talentui atlikti.
		R5	Kai darbuotojas gerai ir greitai dirba, visada atsiranda poreikis „ant jo“ krauti dar daugiau ir tikėtis, kad jis dirbs dar geriau.
		R8	Tai tikisi, kad tuos papildomus darbus atliksi kaip ir įprastas užduotis – greitai ir lengvai susitvarkysi.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kita išskirta subkategorija, analizuojant gautus duomenis, yra *padidėjęs darbo krūvis*. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 19 lentelėje. Visi tyrime dalyvavę respondentai įvardino, kad tapus talentu, jų darbo krūvis padidėjo. Du respondentai (R6, R8) iš aštuonių nurodė, kad darbo krūvis padidėjo dėl to, kad atsiradus naujoms, dar nedarytoms užduotims, reikia daugiau laiko skirti įsigilinti bei išmokti kaip jas atlikti: „<...> *tai dabar daugiau laiko ir jėgų išieikvoji, jei pati užduotis nauja ir reikia įsigilinti kaip ją daryti* (R8); „<...> nes be kasdienių užduočių, tu dar skiri laiko mokytis ir gilintis į naujus dalykus“ (R6). Kiti du tyrimo dalyviai minėjo, kad neatsižvelgiant į jau turimą darbų apimtį, komandoje atsiradę nauji projektai ar užduotys automatiškai nukeliauja talentingam darbuotojui, todėl atsiranda disbalansas, lyginant su kitų darbuotojų darbo krūviu: „*Jei yra grupėje darbuotojų yra talentingas, tai atsiradus naujam projektui, užduočiai, kaip taisyklė, ją patikės talentui atlikti*“ (R4); „*Kai darbuotojas gerai ir greitai dirba, visada atsiranda poreikis „ant jo“ krauti dar daugiau ir tikėtis, kad jis dirbs dar geriau*“ (R5). Tiesa, kartais yra sunku nustatyti, ar darbo krūvis yra didelis dėl buvimo talentu, ar dėl pozicijos, ypač, kalbant apie aukščiausio lygio vadovus: „*Sunku identifikuoti dabartinę poziciją versus buvimą talentu. Šitie du dalykai veikia vienodu svoriu ir jie tiesiog palenda vienas po kitu. Nes, jei aš leidžiu daugiau laiko darbe, tai tikriausiai ne dėl to, kad esu talentas, o kad mano pozicija to reikalauja ir aš negaliu užbaigti darbų. Nes dabar, jei aš lieku ilgiau, tikrinu telefoną, atsakinėju el. laiškus vakare, savaitgalį, per atostogas, tai dėl pozicijos, bet ir persidengia su buvimu talentu*“ (R1). Kitas respondentas, kurio nuomone, identifikavimas talentu yra tik rezultatas viso ankstesnio darbo, teigia, kad darbo krūviui yra fizinės žmogaus galimybių ribos, todėl kartais tiesiog negali daugiau daryti, jei jau darei labai daug iki tol: „*Aš jaučiausi dirbanti 3 žmonių darbus. Tai jau po viso to esi pavargęs. Aš meldžiausi, kad su ta identifikacija neatsirastų dar naujų projektų*“ (R7). Kito tyrimo dalyvio nuomone, didelis darbo krūvis tiek

nedemotyvuoja, kiek rezultatų nebuvimas po tavo įdirbio dėl kitų kaltės: „*Tu tiek visko padarai – išanalizuoji, pasikalbi su skirtingais žmonėmis, jie irgi sutaria dėl tų pokyčių ir pan., o tas dalykas nepraeina dėl kažkokių organizacijos kultūrinių ar kitokių niuansų, tokių ne itin reikšmingų, tai labai tave demotyvuoja*“ (R6). Didžioji dalis respondentų (keturi iš aštuonių) teigia, kad darbo krūvis reikšmingai padidėjo dėl sau išsikeltų lūkesčių: „*Padidėjo, nes kaip ir sakiau, išsikėliau sau didesnius lūkesčius, tai ir iniciatyva prisiimti naujus darbus, ir vadovas paskirdavo, ir norėdavai kažkaip išsiskirti ir neįprastai, nebanaliai padaryti užduotis, kad kažkokių naujų vėjų atnešti*“ (R2). Būdami talentais, darbuotojai neleidžia sau klysti ir užduotis nori atlikti tobulai: „*Manau, kad pati labiau pasididinau sau krūvj. Jei anksčiau darbą galėjau vidutiniškai gerai padaryti, dabar būnant talentu, man atrodo, kad aš jį turiu tobulai padaryti, tai ir prie paprastesnių užduočių trunku ilgiau*“ (R3). Kitas respondentas (R2) įvardino, kad talentingam darbuotojui svarbu įrodyti, kad talento vardas jam duotas neveltui ir pateisinti organizacijos priimtą sprendimą: „*Manau, kad ne talentai vis tiek į galvą nededa dalykų, tiesiog baigiasi darbo diena ir eina namo, o talentai sėdi ir daro, norėdami įrodyti tą savo pranašumą ar unikalumą. Norėdami kaip ir pateisinti tą savo talento vardą*“. Kitas tyrimo dalyvis pridėjo, kad jaučia tarsi įsipareigojęs savo darbo tempo nelėtinti ir daryti dar daugiau: „*Daug užduočių, nori pasirodyti ir įrodyti, tai automatiškai jis padidėja. Jau tave identifikuoja, nes tu mėgsti ekstrą žingsnį dėti, tai identifikavus, jautiesi įsipareigojęs dar daugiau daryti. dar labiau stengiesi*“ (R4).

## 19 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl padidėjusio darbo krūvio*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Papildomi iššūkiai	Padidėjęs darbo krūvis	R1	Tai koreliuoja su lūkesčiais iškeltais sau ir pačia pozicija.
		R2	Padidėjo, nes kaip ir sakiau, išsikėliau sau didesnius lūkesčius, tai ir iniciatyva prisiimti naujus darbus, ir vadovas paskirdavo, ir norėdavai kažkaip išsiskirti ir neįprastai, nebanaliai padaryti užduotis, kad kažkokių naujų vėjų atnešti.
		R3	Manau, kad pati labiau pasididinau sau krūvj.

19 lentelės tęsinys

Papildomi iššūkiai	Padidėjęs darbo krūvis	R4	Taip, pasikeitė. Daug užduočių, nori pasirodyti ir įrodyti, tai automatiškai jis padidėja.
		R5	Padidėjo dėl naujų atsakomybių bei to lūkesčio sau, kad turiu viską tobulai padaryti, tai ir laiko daugiau tam skiri.
		R6	<...>nes be kasdienių užduočių, tu dar skiri laiko mokytis ir gilintis į naujus dalykus.
		R7	Aš jaučiausi dirbanti 3 žmonių darbus.
		R8	Jau ir prieš tai tikrai buvo didelis, tai dabar daugiau laiko ir jėgų išleikvoji, jei pati užduotis nauja ir reikia įsigilinti kaip ją daryti.

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiriant respondentų pasisakymus, išskirta ir *pažeisto darbo-asmensinio gyvenimo balanso* subkategorija. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 20 lentelėje. Vienas respondentas minėjo sumažėjusį įsitraukimą šeimoje, jaučiant, kad talento vaidmuo darbe turi didesnę prasmę: „Mažiau įsitraukimo į tą šeimos gyvenimą ir kažkokių buitinių klausimų sprendimą – nes suprask, aš dabar talentas ir turiu svarbesnius reikalus spręsti (juokiasi). Ir man tas pripažinimas suteikė ir tokį didesnę galios ir valdžios pajautimą namuose“ (R3). Tyrimo dalyviai mini, kad net baigus darbus ir grįžus pas šeimą, sudėtinga atsiriboti nuo darbinių reikalų: „Sunku ir namie būdavo „pabėgti“ nuo darbo, vis mintys grįždavo prie to ką dar padaryti reikia, ir ko nepadariau iš viso“ (R2). Trys respondentai (R2, R5, R8) atskleidė, kad darbinės užduotis atlieka ir laisvu nuo darbo metu – vakarais, savaitgaliais, per atostogas: „Kartais sunku atsitraukti nuo darbo, tai vakare atrašai el. laiškus, tai savaitgalį prisėdi prie darbų, tai automatiškai kenčia tas darbo ir poilsio balansas“ (R5). „Dažnai likdavau darbe ir užbaigdavau darbus, nepalikdavau

*jų vėliau, nes jausdavau didesnę atsakomybę” (R2). Tyrimo dalyviai atsakydami į klausimą: **Kokias asmenines problemas sukėlė buvimas talentu?**, pastebėjo, kad darbe patirdami įvairias emocijas ir jausdami savo pačių ar organizacijų spaudimą jų nerodyti, jas atsineša į šeimą: „Kadangi darbe sau keliu dar didesnius lūkesčius, o gi visko darbe būna, tai tą emocijų perteklių, nebūtinai teigiamų, atsinešu namo ir jas ten paleidžiu” (R5). „Dirbi su sudėtingesnėmis užduotim, kurios automatiškai tau labiau rūpi nei koks techninis darbas, todėl didesnė tikimybė parsinešti tai namo, o vėliau jau seka tai, apie ką kalbėjome – neturi jėgų, pervargsti, patirti daugiau streso, išsilieji ant šeimos“ (R6). Kitas respondentas (R6) dalijosi, kad sprendžiant darbinius reikalus, yra reikalingas didelis įsitraukimas, empatija, todėl po sunkesnių dienų, jaučiasi išsekęs ir nebesugeba atliepti šeimos poreikių: „Ir kitas dalykas, kad man tas darbas patinka, aš labai daug širdies į tai dėjau ir yra aišku, kad empatija turi ribas, tai didžiąją dalį aš jos iššvaistydavau darbe, o grįžus namo, kai yra šeima, kuri irgi nori su tavim dalintis dalykais ir turi irgi tą emocinį krūvį, tai aš norėčiau jų poreikius atliepti, bet nebegaliu po visko, empatijos likučių nebeturiu“. Tam pritaria ir kitas tyrimo dalyvis (R7) sakydamas, kad darbe patirta įtampa daro įtaką ir šeimyniniam gyvenimui: „Tai bendrai ir namie jaučiausi pavargusi, įsitempusi, vis grįždavau vėliau, tai ta įtampa darbe, tikrai padidindavo įtampą ir namuose“. Kitas respondentas nurodė, kad be šeimyninių sunkumų, susiduria ir su savo paties asmeninio gyvenimo iššūkiais: „Tie papildomi lūkesčiai nori nenori prideda savo krūvio – vistiek negali išvengti emocijų, tas papildomas stresas veikia ir tavo būseną, tą patį miegą. Išsitrina ribos tarp darbo ir laisvalaikio – esi pavargęs, nebesinori arba neturi laiko ir tiem patiem draugams, pomėgiams ir visiems kitiems dalykams“ (R8).*

## 20 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl pažeisto darbo-gyvenimo balanso*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Papildomi iššūkiai	Pažeistas darbo-gyvenimo balansas	R2	Aukodavau asmeninį gyvenimą, nes turėjau lūkesčių, tokių labiau įsivaizduojamų.
		R3	Mažiau įsitraukimo į tą šeimos gyvenimą.
		R5	Kartais sunku atsitraukti nuo darbo, tai vakare atrašai el. laiškus, tai savaitgalį prisėdi prie darbų, tai automatiškai kenčia tas darbo ir poilsio balansas.

20 lentelės tęsinys

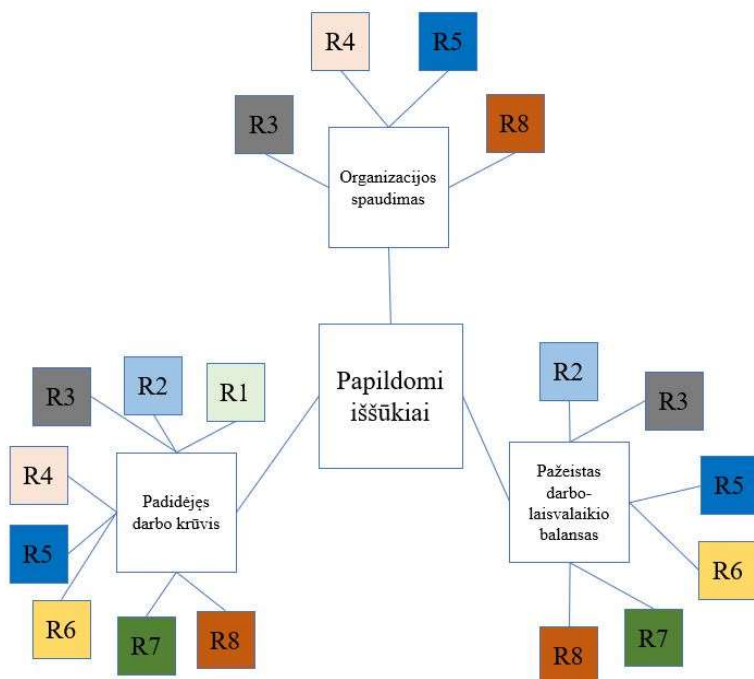
Papildomi iššūkiai	Pažeistas darbo-gyvenimo balansas	R6	<...> empatija turi ribas, tai didžiąją dalį aš jos iššvaistydavau darbe, o grįžus namo, kai yra šeima, kuri irgi nori su tavim dalintis dalykais ir turi irgi tą emocinį krūvį, tai aš norėčiau jų poreikius atliepti, bet nebegaliu po visko, empatijos likučių nebeturiu.
		R7	<...> tai ta įtampa darbe, tikrai padidindavo įtampą ir namuose.
		R8	Išsitrina ribos tarp darbo ir laisvalaikio – esi pavargęs, nebesinori arba neturi laiko ir tiem patiem draugams, pomėgiams ir visiems kitiems dalykams.

Šaltinis: sudaryta autorės

Talentingų darbuotojų patiriamų papildomų iššūkių pasiskirstymas tarp respondentų pavaizduotas 12 paveiksle.

12 paveikslas

Papildomi iššūkių pasiskirstyma



Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinus tyrimo dalyvių atsakymus apie papildomus iššūkius, išryškėjo reikšmingai padidėjęs darbo krūvis, kurį minėjo visi respondentai. Žinoma, vienu atveju tai sukėlė mokymai, kuomet dalis darbo laiko skiriama naujoms užduotims išmolti, o vėliau tenka pasivyti ir su esamomis – tai rodo organizacijų neįsitraukimą darbo krūvio perskirstymui. Kitu – kai visos naujos užduotys, atsiradę nauji projektai yra automatiškai priskiriami talentingui darbuotojui, tikint, kad jis geba greičiausiai ir geriausiai susidoroti su jais iš visos darbuotojų grupės. Vėlgi, atsiranda problema, kad buvusios užduotys nėra peržiūrimos, todėl talento darbų krepšelis vis plečiasi. Su šiuo iššūkiu atsiranda ir kitas – pažeistas darbo-gyvenimo balansas. Turėdami didelį darbo krūvį, organizacijų sukeltus lūkesčius, talentai jaučiasi įsipareigoję visus darbus atlikti, todėl tenka aukoti asmeninį gyvenimą – užduotis pabaigti vakarais, savaitgaliais ar net atostogų metu. Taip pat, patiriant spaudimą darbe, nedažnas sugeba visus rūpesčius palikti už ofiso durų, todėl talentai mini ir pablogėjusius santykius su artimaisiais, kai darbe patirtos emocijos išliejamos šeimoje.

### **3.2. Tyrimo apibendrinimas**

Šiame darbe atliktas empirinis tyrimas leido identifikuoti esminius iššūkius talentų valdyme, žvelgiant iš talentingų darbuotojų perspektyvos.

Tyrimas atskleidė, kad talentais identifikuoti darbuotojai dažnu atveju susiduria su įvairiais emociniais sunkumais tiek identifikavimo, tiek vėlesniuose talentų valdymo etapuose. Respondentai akcentavo, kad vien profesinės pagalbos negana, jie dažnu atveju pasigesta psichologinės paramos, nes identifikavimas talentu būna nauja ir nežinoma patirtis beveik kiekvienam iš jų, todėl einant per įvairius etapus, norima turėti į ką atsiremti, o organizacija to pasiūlyti nesugeba. Taip pat, neretas talentas jaučia baimę atliekant kasdienines darbo funkcijas – į savo elgesį žiūri pro padidinamą į stiklą ir nori nenuvilti organizacijos, todėl bijo suklysti ar nepakankamai gerai, greitai atlikti paskirtas užduotis. Tai daro įtaką ir darbe jaučiamam stresui, kurio nekontroliuojant, gresia didelė tikimybė perdegimui ar išsekimui. Nusivylimas galimas ir iš kitos pusės, kuomet organizacija sukuria lūkesčius darbuotojui – ką jis gaus būdamas talentu, kokia ateitis jo laukia, kaip atrodys talentingo darbuotojo kelias, tačiau realybėje jis tokių galimybių negauna.

Kalbant apie iššūkius, išryškėjo ir santykių vaidmuo. Vienas iš pagrindinių vaidmenų talentų valdyme atitenka tiesioginiam vadovui. Deja, bet neretu atveju organizacijose jis ne tik pagrindinis, bet ir vienintelis. Tokiu atveju, talentingas darbuotojas tampa priklausomas nuo vadovo palankumo. Suprantama, kad vadovo darbo funkcijos apima ne tik talentų valdymą, todėl tik nuo jo pačio pasirinkimo priklauso kiek jis gebės, galės ir norės skirti laiko talentui. Vadovas

gali būti neišitraukęs, nesuinteresuotas, o tada kyla klausimas, ar talentų valdymas bus sėkmingas? Taip pat, nustatyta, kad, jeigu organizacija negeba atskleisti, perduoti ir pavesti talentų valdymo atsakomybių, o palieka tai tekėti sava vaga ir nuspręsti pačiam vadovui, kuris taip pat gali būti pirmą kartą tokioje patirtyje, talentingi darbuotojai pasigenda pagalbos, supratimo ir vedimo šiame kelyje. Kaip ir su bet kuriuo žmogumi, taip ir su vadovu santykiai gali būti sudėtingi ar net komplikuoti. Tokiu atveju, gali pasitaikyti talentų „kaupimas“ ar trukdymas darbuotojų karjeros žingsniams, be to neigiamos emocijos nelieka nuošalyje ir daro įtaką ne tik kasdienių užduočių atlikimui, bet ir bendram pasitenkinimui.

Atkreipiant dėmesį į ne tik santykius su vadovu, bet ir kitais bendražygiais – identifikuota, kad atsiradus talentams, bendravimas su kolegomis pasikeičia ir atsiranda susiskaldymas tarp talentingų ir ne darbuotojų. Jeigu organizacijoje nevyrauja skaidri ir pastovi komunikacija apie talentų programą ir valdymą, jeigu visi darbuotojai nėra informuoti apie vykstančius procesus, nežinomybė formuoja priešišumą, keliant klausimą: kodėl jis, o ne aš? Tokiu atveju, talentingiems darbuotojams keliamas papildomas lūkestis atliepti ir neigiamus komentarus. Ne visiems bendradarbiams lengva suprasti, kodėl talentai yra išskirtiniai, todėl jie pasirenka atsiriboti. Tokiu būdu talentingų darbuotojų grupė jaučiasi atskirta nuo komandos ir negali pasigirti būdami komandos žaidėjais. Taip talentų valdymas blokuoja žinių perdavimą, o ne sukuria naujas. Verta prisiminti, kad organizacijai netinkamai valdant šį procesą, atsiranda ir priešiška konkurencija tarp talentingų darbuotojų. Vietoj suburtos ypatingais gebėjimais pasižyminčios darbuotojų grupės, kuri gebėtų dalintis patirtimi, motyvuoti viena kitą, susikuria susisklandžiusi organizacija, o tai neigiamai veikia organizacijos rezultatus.

Talentų valdymas neegzistuoja ir be talento auginimo ir vystymo, tačiau apklausus talentingus darbuotojus, paaiškėjo, kad pasitaiko atveju, kai organizacijos nesuteikia jokių papildomų mokymosi galimybių. Jie teigia, kad yra ugdomi tik per naujų užduočių prizmę, kai jiems yra priskiriamos naujos atsakomybės, o organizacijos tikisi, kad jie su jomis susitvarkys kaip su senomis – greitai ir efektyviai, tačiau jokios pagalbos ir paramos nesulaukia. „Įmetimo į vandenį“ teorija egzistuoja, tačiau, ar ji padeda talentams pasitikėti organizacija ir sieti savo ateitį su ja? Kiti talentingi darbuotojai pastebi nesuderintus, asmeniškai nepritaikytus ugdymo planus. Įmonės siūlo galimybę prisidėti prie bendrų mokymų, kurie organizuojami visiems įmonės darbuotojams – tokiu atveju, vargu, ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir ne darbuotojų. Kiek pažengusios organizacijos sudaro ugdymo planus savo talentingiems darbuotojams, tačiau tada atsiranda tęstinumo trūkumas. Jeigu su talentu intensyviai yra dirbama, jis jaučiasi tobulėjantis, bet vieną dieną mokymai tiesiog nutrūksta, norimi rezultatai nėra pasiekiami.

Kalbant apie augimą, verta paminėti ir karjeros valdymą ir su juo kylančius iššūkius. Talentingi darbuotojai akcentuoja neegzistuojančias karjeros galimybes, kai naujos pozicijos dėl



organizacijos dydžio tiesiog nėra, o įmonė tai nutyli arba suteikia neįgyvendinamus pažadus. Taip pat, pastebėta, kad talentais paskelbus jau aukštesiose pozicijose esančius darbuotojus, susiduriama su dilema: kaip įvertinti jų augimą, jei pozicijos pavadinimu kopti nebėra kur. Koks tada yra tokių talentų karjeros kelias? Kartais organizacijoms nėra patogiu ar naudinga su dabartinėmis darbo užduotimis sėkmingai besitvarkančią talentą perkelti į kitą poziciją – reikėtų ieškoti naujo darbuotojo, kuris nėra aišku, ar sugebėtų vykdyti naujas funkcijas, todėl tokiu atveju, yra delsiama. Talentai gali su tokia situacija taikstyti, arba kaip rodė interviu duomenys, ieškoti naujos darbovietės.

Atliktas tyrimas taip pat atskleidė ir papildomus iššūkius, kuriuos sukelia buvimas talentu. Visi interviu dalyvavę talentai minėjo reikšmingai padidėjusį darbo krūvį. Vienu atveju, tai sukėlė mokymai, kuomet dalis darbo laiko skiriama naujoms užduotims išmokti, o vėliau tenka prisivytį ir su esamomis – tai rodo organizacijų neįsitraukimą darbo krūvio persikirstymui. Kitu – kai visos naujos užduotys, atsiradę nauji projektai yra automatiškai priskiriami talentingui darbuotojui, tikint, kad jis geba greičiausiai ir geriausiai susidoroti su jais iš visos darbuotojų grupės. Vėlgi, atsiranda problema, kad ir buvusios užduotys nėra peržiūrimos, todėl talento darbų krepšelis vis plečiasi ir atsiranda disbalansas tarp jo bei kitų darbuotojų darbo krūvio. Dar kiti talentai patys rodo iniciatyvą naujiems projektams, ar skiria žymiai daugiau laiko esamiems – norėdami darbus atlikti nevidutiniškai gerai, o tobulai ir pateisinti talento vardą. Su šiuo iššūkiu atsiranda ir kitas – pažeistas darbo-gyvenimo balansas. Turėdami didelį darbo krūvį, organizacijų sukeltus lūkesčius, talentai jaučiasi įsipareigoję visus darbus atlikti, todėl tenka aukoti asmeninį gyvenimą – užduotis pabaigti vakarais, savaitgaliais ar net atostogų metu. Kiti jausdami svarbą darbe bei turėdami sunkiu darbu iškovotą titulą, prisipažįsta nebeturintys jėgų atlikti savo vaidmenį šeimoje arba žymiai sumažėjusį įsitraukimą, galvojant, kad darbas užima svarbesnę vietą. Taip pat, patiriant spaudimą darbe, nedažnas sugeba visus rūpesčius palikti už ofiso durų, todėl talentai mini ir pablogėjusius santykius su artimaisiais, kai darbe patirtos emocijos išliejamos šeimoje – tai patvirtina ir moksliniuose šaltiniuose užfiksuoti atvejai.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus išsamią mokslinių šaltinių analizę ir remiantis kokybinio tyrimo metu išvelgtais pastebėjimais, padarytos tokios išvados:

1. Plėtojant žmogiškųjų išteklių temą, neabejotinai didelis dėmesys krypsta į talentingus darbuotojus ir jų valdymą – ypatingais gebėjimais pasižyminti darbuotojų grupė geba tas pačias užduotis atlikti greičiau ir efektyviau nei kiti įmonės darbuotojai, todėl jie tampa unikaliais žmogiškaisiais ištekliais organizacijoms siekiančiomis įsitvirtinti ir sėkmingai veikti rinkoje. Nors talentų valdymas turėdamas didelę įtaką organizacijų veiklai ir rezultatams sulaukia daug mokslininkų ir praktikų dėmesio, tačiau vis dar išlieka išsamių tyrimų ir aiškumo temoje trūkumas, ypatingai praktinėje veikloje. Apžvelgiant kitų mokslininkų atliktus tyrimus, trūksta žinių, kokie iššūkiai pasitaiko talentų valdyme ir kaip talentų valdymo procesą vertina patys talentais identifikuoti darbuotojai, kurie yra šio proceso esminis elementas.
2. Remiantis moksliniais šaltiniais, išskirtos sritys, kuriose talentai susiduria su iššūkiais: išorinės aplinkos veiksnių įtaka talentų valdymo procesui; technologijų naudojimas talentų atpažinimo ir pritraukimo etape; talentais identifikuotų darbuotojų reakcija; vadovo vaidmuo talentų valdymo procese; talentų įtaka organizacijos veiklai ir rezultatams; talentų veiklos valdymo ir vertinimo procesas; talentų kompetencijų ir įgūdžių ugdymas bei talentų išlaikymas.
3. Atliktas individualus (giluminis) interviu su aštuoniais talentais identifikuotais darbuotojais atskleidė, kad vienas iš didžiausių ir ne iki galo organizacijų suprantamų iššūkių yra emociniai sunkumai, su kuriais talentai susiduria viso jų valdymo metu – nusivylimas dėl negaunamos emocinės pagalbos, baimė nepateisinti organizacijų keliamų lūkesčių, ar pačių nusivylimu organizacijomis, kai sudaryti lūkesčiai yra neišpildomi bei patiriamu stresu ar net perdegimu.
4. Tyrimo metu identifikuoti iššūkiai susiję su santykiais – nepakankamas vadovo įsitraukimas ir pagalba, pernelyg didelė vadovo įtaka, kai talentų valdyme dalyvauja tik jis, bendravimo sunkumai, kai santykis su vadovu jau yra komplikuočiau. Taip pat, santykiai su kolegomis, po tapimo talentu, gali pasikeisti į neigiamą pusę – bendradarbiai ne visada supranta talentų valdymo esmę, vyraujant neigiamai požiūriui, talentai atskiriami nuo komandos. Kai organizacijoje yra talentingų darbuotojų grupė, tarp jų vyrauja priešiška konkurencija bei kasdienis noras pasirodyti geresniu nei kiti – taip formuojama susiskaldžiusi organizacija.

5. Atskleistas ryšis su teorinėje dalyje užfiksuotu talentų kompetencijų ir įgūdžių ugdymo stygiumi – talentingi darbuotojai pastebi nesuderintus, asmeniškai nepritaikytus arba ribotus ugdymo planus, nemato skirtumo tarp talentingiems ir netaalentingiems darbuotojams suteikiamų mokymosi galimybių. Talento augimas taip pat apribotas organizacijos dydžio, kai įmonė neturi galimybės pasiūlyti kitos pozicijos arba yra suinteresuota talentą išlaikyti toje pačioje vietoje.
6. Išryškėjo papildomi iššūkiai – talentai identifikavo reikšmingai padidėjusį darbo krūvį, su tuo pažeistą darbo ir gyvenimo balansą bei patiriamą organizacijų spaudimą darbo organizavimui ir rezultatams.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto kokybinio tyrimo rezultatais, pateikiami tokie pasiūlymai:

- Suteikti galimybę talentingiems darbuotojams gauti psichologinę pagalbą, paskiriant mentorių organizacijos viduje ar naudojantis išoriniais partneriais.
- Laikytis sudaryto psichologinio kontrakto – būtina kaip įmanoma geriau suvokti darbdavio ir talentingo darbuotojo tarpusavio santykius, įsipareigojimus ir keliamus lūkesčius vienas kitam viso talento valdymo proceso metu.
- Talentingiems darbuotojams rekomenduojama mokėti atpažinti savo stresorius ir streso požymius bei rasti sau tinkamus būdus sumažinti jaučiamą stresą bei nebijoti prašyti pagalbos.
- Organizacijoms patartina visapusiškai įvertinti vadovo vaidmenį talentų valdymo procese – užtikrinti, kad vadovas yra informuotas apie jam priskirtas papildomas atsakomybes; yra apmokytas ir gebantis laiku vykdyti talentų valdymo funkcijas; jo dienotvarkė yra pritaikyta šiam vaidmeniui; reguliariai yra stebimas ir vertinamas jo dalyvavimas ir indėlis talentų valdyme. Jei organizacija yra didesnio kapitalo, rekomenduojama į talentų valdymą įtraukti papildomą pareigybę, siekiant, išvengti pernelyg didelės vieno asmens įtakos bei užtikrinti, kad talentų valdymas būtų skaidrus.
- Būtina šviesti, informuoti ir skleisti talentų programos naudą visiems įmonės darbuotojams, siekiant skaidraus proceso ir sklandaus bendradarbiavimo tarp visų organizacijos darbuotojų – talentingų ir ne. Priešingu atveju, formuojama priešprieša, konkurencija, kuri apsunkina kasdinių užduočių atlikimą bei apsunkina bendro organizacijos tikslo vieningą siekimą.
- Jei organizacija yra didesnė bei turinti didesnę talentų baseiną, rekomenduojama visus talentingus darbuotojus suburti, sukuriant saugią aplinką jiems dalintis išgyvenimais, patirtimi ir bendryste.

- Talentų programa ir ugdymo planai privalo skirtis nuo įprastų mokymų visiems įmonės darbuotojams – kiekvienas talentu identifikuotas darbuotojas turi būti įvertintas, siekiant sužinoti kompetencijų bei įgūdžių spragas bei sudarytas specialus, tik tam asmeniui, pritaikytas mokymų planas, su kuriuo talentas turi būti supažindintas. Rekomenduojama įtraukti ne tik profesinius mokymus, tačiau ir emocinius, koučinio ar mentorystės sesijas.
- Periodiškai rekomenduojama talentus įvertinti, supažindinti su darbo rezultatais ir atnaujinti tikslus, jei reikia. Siektina, kad tai būtų susiję ir su karjeros kelio formavimu.
- Tiek organizacija, tiek talentingas darbuotojas turi dėti pastangas išlaikyti tinkamą darbo-gyvenimo balansą. Talentui rekomenduojama prioritetą skirti laiko planavimui, komunikacijai su vadovu apie atliekamus darbus, reikalingą pagalbą. Organizacija, tuo tarpu, turi sudaryti sąlygas lanksčioms darbo sąlygoms, tinkamai įvertinti kiekvienam darbuotojui skiriamą darbo krūvį.

### **Tolimesnių tyrimų kryptys**

Šiame darbe atliktas kokybinis tyrimas leido identifikuoti pagrindinius talentingų darbuotojų iššūkius organizacijose, remiantis pačių talentų patirtimi. Atliekant tyrimą buvo pastebėtos galimos tolimesnių tyrimų kryptys:

1. Ateityje būtų naudinga tyrimą išplėsti įtraukiant daugiau šaltinių ir palyginti pačių talentingų darbuotojų, talentų valdymo specialistų (iš organizacijos pusės) bei vadovų (atliekančių vieną iš pagrindinių vaidmenų talentų valdyme) nuomones ir patirtis – kaip tas pačias sritis mato skirtingi darbuotojai, ar iššūčiai sutampa, kaip kiekvienas iš jų mato ir vertina kitų skirtingus vaidmenis šiame procese.
2. Taip pat, būsimų tyrimų kryptimi galėtų tapti kiekybinis tyrimas siekiant ištirti, kurie iššūčiai labiausiai koreliuoja su talentingo darbuotojo pasitenkinimo lygiu, siekiant identifikuoti silpnąsias vietas bei rasti sprendimus tokių darbuotojų išlaikymui.
3. Atliekant interviu, nemažą reikšmę talentingi darbuotojai suteikė emociniams sunkumams – nusivylimui, baimei ir pan., kuriems mokslinėje literatūroje nėra skiriama daug dėmesio. Būtų galima kiekybiškai išnagrinėti, kokią reikšmę talentingų darbuotojų darbo rezultatams daro patiriamos neigiamos emocijos susijusios su talentų valdymu.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Aguinis, H., Burgi-Tian, J. (2021). *Talent Management Challenges during COVID-19 and beyond: Performance Management to the Rescue*. BRQ Business Research Quarterly 24 (3): 233–40. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>.
- Aguinis, H. (2019a). *Performance management (4th ed.)*. Chicago Business Press.
- Allal-Chérif, O., Makhlof, M. (2016). *Using Serious Games to Manage Knowledge: The SECI Model Perspective*. Journal of Business Research 69 (5): 1539–43. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.013>.
- Allal-Chérif, O., Aránega, A. Y., Sánchez, R. C. (2021). *Intelligent Recruitment: How to Identify, Select, and Retain Talents from around the World Using Artificial Intelligence*. Technological Forecasting and Social Change 169 (August). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., Amponsah-Tawiah, K. (2019). *A Review of Empirical Research on Global Talent Management*. FIIB Business Review 8 (2): 147–60. <https://doi.org/10.1177/2319714519836306>.
- Ansar, N. (2018). *Talent and Talent Management: Definition and Issues*. IBT Journal of Business Studies 14 (2): 174–86. <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.14>.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.
- Black, J. S., van Esch, P. (2021). *AI-Enabled Recruiting in the War for Talent*. Business Horizons 64 (4): 513–24. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.015>.
- Blass, E. (2009). *Defining Talent Management*. Springer: 24–36.
- Blass, E. (2009). *Talent Management: Cases and Commentary*. Palgrave Macmillan
- Boeck, G. D., Meyers, M. C., Dries, N. (2018). *Employee Reactions to Talent Management: Assumptions versus Evidence*. Journal of Organizational Behavior. John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/job.2254>.
- Borisova, O. N. (2017). *Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy*. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 16.
- Boštjančič, E., Zala Slana, Z. (2018). *The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies - Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees*. Article. Frontiers in Psychology 9: 1750–1750. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>.
- Bratton, J., Waton, S. (2018). *Talent Management, Emotional Labour and the Role of Line Managers in the Scottish Hospitality Industry: A Roundtable Discussion*. Worldwide Hospitality and Tourism Themes 10 (1): 57–68. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0063>.

- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., Zimmermann, A. (2020). *International HRM Insights for Navigating the COVID-19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice*. Journal of International Business Studies. Palgrave Macmillan Ltd. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>.
- Cambridge Dictionary. (2021). *Talent*. Žiūrėta: 2021-11-25. Prieiga internetu:<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/talent>.
- CIPD. (2017). *Resourcing and talent planning. Survey report*. Žiūrėta: 2021-11-27. Prieiga internetu: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning\\_2017\\_tcm18-23747.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf)
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., Wright, P. M. (2021). *Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities*. Journal of Management Studies. Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>.
- Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*. *Human Resource Management Review* 19 (4): 304–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Collings, D. G., Mellahi, K., Cascio, W. F. (2019). *Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective*. *Journal of Management* 45 (2): 540–66. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>.
- Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenburgh, C. J., Beech, N. (2018). *The Talent Paradox: Talent Management as a Mixed Blessing*. Article. *Journal of Organizational Ethnography* 7 (1): 74–86. <https://doi.org/10.1108/JOE-01-2017-0002>.
- Denisi, A. S., Murphy, K. R. (2017). *Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?* *Journal of Applied Psychology* 102 (3): 421–33. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>.
- Esch, P. V., Mente, M. (2018). *Marketing Video-Enabled Social Media as Part of Your e-Recruitment Strategy: Stop Trying to Be Trendy*. *Journal of Retailing and Consumer Services* 44 (September): 266–73. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.016>.
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2006). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. F. (2013). *What Is the Meaning of 'talent' in the World of Work?* *Human Resource Management Review* 23 (4): 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., Scullion, H. (2020). *Talent Management: Context Matters*. *International Journal of Human Resource Management*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>.

- Hancock, B., Lazaroff-Puck, K., Rutherford, S. (2020). *Getting practical about the future of work*. Žiūrėta: 2022-01-03. Prieiga internetu: [www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-practical-about-the-future-of-work](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-practical-about-the-future-of-work)
- Horak, S., Farndale, E., Brannen, M. Y., Collings, D. G. (2019). *International Human Resource Management in an Era of Political Nationalism*. *Thunderbird International Business Review* 61(3): 471–80. <https://doi.org/10.1002/tie.21959>.
- Huffman, M. (2020). *Employees tell pollsters they prefer the COVID-19 at home workplace*. Žiūrėta: 2021-12-13. Prieiga internetu: [www.consumeraffairs.com/news/employees-tell-pollsters-they-prefer-the-covid-19-at-home-workplace-082020.htm](http://www.consumeraffairs.com/news/employees-tell-pollsters-they-prefer-the-covid-19-at-home-workplace-082020.htm)
- Järvi, K., Khoreva, V. (2020). *The Role of Talent Management in Strategic Renewal*. *Employee Relations* 42 (1): 75–89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>.
- Jayaraman, S.X., Talib, P., Khan, A. F. (2018). *Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation*. *SAGE Open* 8 (3). <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>.
- Jooss, S., McDonnell, A., Burbach, R. (2021). *Talent Designation in Practice: An Equation of High Potential, Performance and Mobility*. *International Journal of Human Resource Management* 32 (21): 4551–77. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1686651>.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
- King, K. A., Vaiman, V. (2019). *Enabling Effective Talent Management through a Macro-Contingent Approach: A Framework for Research and Practice*. *BRQ Business Research Quarterly* 22 (3): 194–206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>.
- Kirk, S. (2021). *Sticks and Stones: The Naming of Global Talent*. *Work, Employment and Society* 35 (2): 203–20. <https://doi.org/10.1177/0950017020922337>.
- Korn Ferry Institute. (2017). *Future of work: the global talent crunch*. Žiūrėta: 2021-12-16. Prieiga internetu: [www.kornferry.com/future-of-work/](http://www.kornferry.com/future-of-work/)
- Kostanek, E., Khor, V. (2018). *Multi-Generational Workforce and Its Implication for Talent Retention Strategies*. In *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice*, 203–21. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_10).
- Krishnan, T. N., Scullion, H. (2017). *Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises*. *Human Resource Management Review* 27 (3): 431–41. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>.
- La Calle-Duran, Carmen M. C., Fernandez-Alles, M. L., Valle-Cabrera, R. (2021). *Talent Identification and Location: A Configurational Approach to Talent Pools*. *Article. Intangible Capital* 17 (1): 17–32. <https://doi.org/10.3926/ic.1440>.

- Lietuvių kalbos žodynas. (2021). *Talentas*. Žiūrėta: 2021-11-25. Prieiga internetu: <http://www.lkz.lt/>
- LinkedIn. (2018). *Workplace culture trends: The key to hiring (and keeping) top talent in 2018*. Žiūrėta: 2021-12-10. Prieiga internetu: <https://blog.linkedin.com/2018/june/26/workplace-culture-trends-the-key-to-hiring-and-keeping-top-talent>
- Mas, J. M., Gómez, A. (2021). *Social Partners in the Digital Ecosystem: Will Business Organizations, Trade Unions and Government Organizations Survive the Digital Revolution?* Technological Forecasting and Social Change 162 (January). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120349>.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Business, W., Randall Schuler, R. (2017). *Biographical Notes: Anthony McDonnell Is Reader in Management at Queen's Management School, Queen's University Belfast, and Adjunct Senior Research Fellow*. European J. International Management. Vol. 11.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., Dries, N. (2020). *HR Managers' Talent Philosophies: Prevalence and Relationships with Perceived Talent Management Practices*. International Journal of Human Resource Management 31 (4): 562–88. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>.
- Mercer. (2019). *Performance transformation in the future of work: Four truths and three predictions based on insights from Mercer's 2019 global performance management study*. Žiūrėta: 2022-01-05. Prieiga internetu: <https://www.mercer.us/content/dam/mercer/attachments/private/us-2019-performance-transformation-in-the-future-of-work.pdf>
- Murphy, K. R. (2020). *Performance Evaluation Will Not Die, but It Should*. Human Resource Management Journal 30 (1): 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>.
- O'Connell, B. (2020). *How managers are handling performance reviews during COVID 19*. *Society of Human Resource Management*. Žiūrėta: 2022-01-05. Prieiga internetu: <https://www.shrm.org/resourc-esandtools/hr-topics/people-managers/pages/performance-reviews-during-coronavirus.aspx>
- Oreg, S., Bartunek, J., Lee, G., Boram, B. (2018). *An affect-based model of recipients' responses to organizational change events*. Journal: Academy of Management Review.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., Michailova, S. (2018). *Effective Talent Retention Approaches*. Human Resource Management International Digest 26 (7): 16–19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>.
- Oxford english dictionary. (2021). *Meaning of talent in English*. Žiūrėta: 2021-11-25. Prieiga internetu: <https://www.oed.com/viewdictionaryentry/Entry/197208>



- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., Guijarro-García, M. (2021). *What's next in Talent Management?* Journal of Business Research, December. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.052>.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., Tansley, C. (2019). *Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible*. European Management Review 16 (1): 135–46. <https://doi.org/10.1111/emre.12171>.
- Palacios-Marqués, D., Gallego-Nicholls, J. F., Guijarro-García, M. (2021). *A Recipe for Success: Crowdsourcing, Online Social Networks, and Their Impact on Organizational Performance*. Technological Forecasting and Social Change 165 (April). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120566>.
- Pandita, D., Ray, S. (2018). *Talent Management and Employee Engagement – a Meta-Analysis of Their Impact on Talent Retention*. Industrial and Commercial Training 50 (4): 185–99. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>.
- PWC. (2019). *22nd Annual Global CEO Survey*. Žiūrēta: 2021-11-29. Prieiga internetu: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf>
- PWC. (2020). *23rd Annual Global CEO Survey*. Žiūrēta: 2021-12-09. Prieiga internetu: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/reports/pwc-23rd-global-ceo-survey.pdf>
- PWC. (2021). *24th Annual Global CEO Survey*. Žiūrēta: 2021-12-13. Prieiga internetu: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2021/report.html>
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., Barros-Rivera, B. A. (2018). *Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research*. Journal of Management 44 (6): 2209–45. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>.
- Schuler, R., Jackson, S. E., Sparrow, P., Scullion, H., Collings, D., Vaiman, V., Staffelbach, B., et al. (2012). *Global Talent Management Literature Review Literature Review for the Society of Human Resource Management Foundation for Publication Autumn 2012*.
- Seetharaman, D. (2020). *Facebook gives employees extra \$1,000 and good reviews amid Coronavirus*. Žiūrēta: 2022-01-05. Prieiga internetu: <https://www.wsj.com/articles/facebook-gives-employees-extra-1-000-and-good-reviews-amid-coronavirus-11584464623>
- Son, J., Park, O., Bae, J., Ok, C. (2020). *Double-Edged Effect of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of HRM Investments*. International Journal of Human Resource Management 31(17): 2188–2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>.
- Tepayakul, R., Idsarat Rinthaisong, I. (2016). *Finding Components of Talent Management System*. Silpakorn University Journal of Social Sciences. Vol. 16.

- Thakur, S. J., Bhatnagar, J. 2017. *Mediator Analysis of Job Embeddedness: Relationship between Work-Life Balance Practices and Turnover Intentions*. *Employee Relations* 39 (5): 718–31. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0223>.
- Thunnissen, M., Gallardo-Gallardo, E. (2019). *Rigor and Relevance in Empirical TM Research: Key Issues and Challenges*. *BRQ Business Research Quarterly* 22 (3): 171–80. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.003>.
- Tlaiss, H. A., Martin, P., Hofaidhllaoui, M. (2017). *Talent Retention: Evidence from a Multinational Firm in France*. *Employee Relations* 39 (4): 426–45. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130>.
- Vaiman, V., Cascio, W. F., Collings, D. G., Swider, B. W. (2021). *The Shifting Boundaries of Talent Management*. *Human Resource Management* 60 (2): 253–57. <https://doi.org/10.1002/hrm.22050>.
- Vaiman, V., Collings, D. G., Scullion, H. (2017). *Contextualising Talent Management*. *Journal of Organizational Effectiveness*. Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2017-070>.
- Wang, J., Sun, J. M. (2018). *Talent Development in China: Current Practices and Challenges Ahead*. *Advances in Developing Human Resources* 20 (4): 389–409. <https://doi.org/10.1177/1523422318802591>.
- Warraich, I. A., Ahmed, A. (2020). *The Logic for Organizational Talent Management Scorecard*. *International Journal of Advanced and Applied Sciences* 7 (7): 40–47. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2020.07.005>.
- Willis Towers Watson. (2021). Employee Experience Survey. Žiūrėta: 2021-12-02. Prieiga internetu: <https://www.wtwco.com/en-JO/Insights/2021/07/2021-employee-experience-survey>
- Whysall, Z., Owtram, M., Brittain, S. (2019). *The New Talent Management Challenges of Industry*. *Journal of Management Development* 38 (2): 118–29. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>.
- Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga.

# **WHAT DOES IT MEAN TO BE A TALENT: CHALLENGES FOR TALENTED EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS**

**AGNĖ SAPITAVIČIŪTĖ**

**Master thesis**

**Human Resources Management study program**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2023

## **SUMMARY**

106 pages, 12 pictures, 20 tables.

The aim of this work is to identify the major challenges facing talented workers in organizations.

The work consists of the following elements: analysis of literature, qualitative study and its results, conclusions, and proposals for further research.

Literature analysis reveals the concept of talent and talent management, analyses areas where talented employees face different challenges, and assesses the issues of talent management addressed by scientists.

Following an analysis of scientific sources, the author of the study carried out a qualitative study aimed at identifying the fundamental challenges posed by talent management from the perspective of employees who have been identified by talents. A deep interview method was chosen for the study, interviewing eight talents. Depending on the strategy and purpose of the qualitative study, a partially structured questionnaire was selected to form the study instrument.

The study revealed that talented employees face emotional difficulties both in identifying and in the later period, such as lack of emotional support, fear of not meeting organizations' expectations, disappointment with organizations themselves, and stress or even burns-outs. Specific communication challenges have been identified: lack of support from the manager, excessive

talent management with only one involvement, communication difficulties where the relationship with the manager is already complicated. Also, when examining relationships with colleagues, a negative attitude has been found among colleagues towards talent management, team repulsion or hostile competition. The link with the lack of talent skills and competences recorded in the theoretical part has been discovered: talented workers see non-harmonized, non-personalized or limited study plans and see no difference between the learning opportunities offered to talented and non-talented employees. Talent growth is also limited when career opportunities are not available or are not planned. Additional challenges have emerged: talent has identified a significant increase in workload, the resulting imbalance between work and life, and the pressure exerted by organizations on work performance.

The author believes that a study has been carried out identified talent management challenges and is a good basis for further research.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Kokybinio tyrimo instrumento sandara

Tyrimo temos pavadinimas	Klausimai respondentams
<b>Ižanginiai klausimai</b>	Kokius jūs įvardintumėte iššūkius, kalbant apie buvimą talentu? Kokius pagrindinius plusus ir minusus išskirtumėte, būnant talentu identifikuotu darbuotoju?
<b>Talenta identifiikuotų darbuotojų reakcija</b>	Kaip sužinojote, kad esate identifikuotas talentu? Kokie jausmai apėmė sužinojus, kad esate identifikuotas talentu? Kokios buvo jūsų pirmosios mintys? Kaip pasikeitė jūsų elgesys sužinojus, kad tapote talentu? Kaip reagavo jūsų šeima? Kokias asmenines problemas sukėlė pripažinimas talentu?
<b>Santykis su vadovu ir kitais kolegomis</b>	Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese? Už ką vadovas yra atsakingas jūsų talento valdyme? Kokią paramą gaunate iš vadovo? Kaip pasikeitė santykis su kolegomis, jums tapus talentu? Kokia konkurencija vyrauja tarp talenta identifiikuotų darbuotojų jūsų organizacijoje? Apskritai, koks požiūris į talentų valdymą ir talentus vyrauja jūsų organizacijoje? Kaip tai veikia jus?
<b>Talento vystymas organizacijoje</b>	Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje? Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti? Kur jūsų organizacijoje telkiamas talentų vystymo dėmesys – į stiprybių panaudojimą ar silpnybių stiprinimą? Jei silpnybių stiprinimą, kaip jautėtės, kai buvo identifikuotos jūsų silpnybės? Kokia parama yra teikiama jūsų,

	<p>kaip talento, vystymui organizacijoje? Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jums? Kaip jas vertinate? Kas yra atsakingas už jūsų karjerą organizacijoje? Kiek yra atsižvelgiama į jūsų norus/lūkesčius, kalbant apie tolimesnius karjeros žingsnius?</p>
<p><b>Darbo krūvis ir talentų išlaikymas organizacijoje</b></p>	<p>Kaip pasikeitė darbo krūvis ar pačios užduotys, tapus talentu? Kaip skiriasi darbo krūvis tarp talentingų ir kitų darbuotojų? Kokius trūkumus išvelgiate turint talento statusą? Kokius emocinius ar fizinius sunkumus patiriate būdamas talentingu? Ką galvojate apie perdegimą, stresą darbe – ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir netaalentingų darbuotojų, kurie jį patiria? Dėl kokių priežasčių jūs svarstytume palikti savo įmonę? O kas motyvuoja likti?</p>

## 2 priedas. Tyrime dalyvavusių respondentų transkripcijos

Tyrimo dalyvis: Respondentas 1

Interviu atlikimo data: 2022-11-08

Interviu trukmė: 1 val. 7 min.

### **Kokius jūs įvardintumėte iššūkius, kalbant apie buvimą talentu?**

Automatiškai įvyksta lūkesčių padidėjimas, bet jis yra ne iš išorės, o iš vidaus. Vadinasi, tu sau nori, nenori pradėti taikyti tam tikrą aukštesnį standartą. Kai jį taikai, į savo padarytus darbus pro tokią prizmę, kad į juos žiūri ir galvoji, kad galėjai geriau, galėjai kitaip ir pan. Ir kitas momentas yra emocinis – tu taikai sau tą standartą ir galvoji, kad gal čia ne taip reikia reaguoti. Tu labiau jautiesi šviesoje, kur tave visi mato ir turi prisižiūrėti. Kai tu esi talentas, tu nori būti pavyzdžiu ir yra toks pasakymas „fake it till you make it“, tai gal tu pradžioje nesupranti, bet po kokių metų tu ir padarai. Aš talentu esu jau ne pirmus metus, tai žiūrint į visą tą laikotarpį, aš anksčiau buvau daug energingesnis, daug drąsesnis, tik mano energija neturėjo tikslo, leisdavau sau ir sakyti, ką galvoju, o dabar pastebėjau, kad tai dinginėja, ir aš nežinau, ar tai dinginėja su amžiumi, ar dinginėja, nes taikau sau vis aukštesnius standartus, nes esi tas talentas. O gal tas taikymas aukštesnių standartų ir atveda į tą talentą tave. Ir nežinai, ar tai višta, ar kiaušinis. Tai tą pagrindinį iššūkį apibrėžčiau kaip vis aukštesnio standarto sau taikymą.

### **Kokius pagrindinius plusus ir minusus išskirtumėte, būnant talentu identifikuotu darbuotoju?**

Fainai yra mokymai. Ir susitikimai su kitais talentais, kai gali pasikrauti pozityvo ir motyvacijos, nes tikiu, kad motyvacija yra kaip dušas, kai tu turi užsiimti tokia kasdienine higiena ir tikrai neužtenka vieną kartą sudalyvauti kažkokiuose pirktiniuose mokymuose ir būt užsimotyvavus visus metus. Tai visi tokie dalykai – susitikimai su kitais, dalyvaujant, einant, matant pozityvą, pakelia tavo motyvacijos – higienos lygį, kur pats sugebi save motyvuoti kasdien ir nereikia laukti, kol tave kas iš išorės užmotyvuos. Minusu matau tuos pačius lūkesčius. Prieš tai kalbėjau apie vidinius, tačiau yra ir iš išorės tokie trumpalaikiai. Tave identifikuoja talentu ir sako, kad va tu esi toks ir toks, tu čia būsi tokiu ir tokiu, tu vieną dieną vadovausi didžiausiai įmonei, užsipildyk talento profilį ir keliausi po pasaulį ir taip toliau. Bet kažkuriuo momentu ateina nusivylimas, kai supranti, kad tu nei keliauji po tą pasaulį, nei esi generalinis direktorius. Ir tada pradėti abejoti pačia talento esme ir tai nebėra taip fainai kaip pirmais metais.

### **Tai suprantu, kad buvo suformuoti lūkesčiai, kurie nėra išsipildę?**

Net ne lūkesčiai, o galimybės, kurios galbūt net nelabai yra realios.

### **Kaip sužinojote, kad esate identifikuotas talentu?**

Iš HR. Aš iš pradžių sužinojau, kad yra tokia programa ir reikėjo savo komandos narius nominuoti į ją. Bet kol mes rinkom kandidatus „po savimi“, tuo pat metu ir mano tiesioginis vadovas irgi juos rinko. Tada aš sužinojau, kad vienas iš tų kandidatų buvau ir aš, ir ne tik kandidatas, bet ir atrinktas talentas.

### **Kokie jausmai apėmė sužinojus, kad esate identifikuotas talentu?**

Buvo faina, nes buvo siurprizo faktorius. Kol tu svarstei kitus, tai ir tave kažkas svarstė, nors man tokios minties net nebuvo. O po to, jau po nustebimo, atsirado ir džiaugsmas, įvertinimas, tai toks pripažinimas manęs.

### **Kokios buvo jūsų pirmosios mintys?**

Jėga, važiuosiu į Paryžių (juokiasi), nes programos finalas buvo visų talentų gyvas susitikimas Prancūzijoje. Aš pasakysiu taip labai atvirai – žmogus yra savanaudiškas ir žiūri, kas finale tau yra geriau, tai yra kelionė, mokymai, naujos pažintys.

### **Ižvelgėte iš karto tas naudas, kurias talentų programa atneš?**

Taip, būtent.

### **Kaip pasikeitė jūsų elgesys sužinojus, kad tapote talentu?**

Nemanyčiau, kad pasikeitė. Automatiškai tu supranti, kad, kai esi identifikuojamas talentu, tu sau išsikeli lūkestį ir aš tikriausiai nepameluosiu, kad nei vieną kartą šitoje įmonėje per tiek metų aš nebuvau leidęs sau būti nekontroliuojamu, ar ten nueiti pas HR ir sakyti, kad va, viskas atsibodo, užkniso ir pan. Tiesiog tu sau to neleidi, gal tu ir pagalvoji, kad viskas užkniso, bet supranti, kad tai nebus išeitis. Tu negali būti talentas ir turėti tą blogą požiūrį, nes tai du nesuderinami dalykai. Tai, jeigu tu esi vienas iš nedaugelio įmonės identifikuotų talentų, ir tu leidi sau blogai atsiliiepti apie įmonę, tai reiškia, kad tada tikrai kažkas blogai su ta įmone. Ir negaliu sakyti, kad tu taip nedarai, nes apsaugai įmonę. Tu taip nedarai, nes tu sau taikai standartą ir žinai, kad būdamas talentu, tu to negali daryti. Tu esi išrinktas įmonės talentu, tu esi dėkingas tai įmonei, ir iš dalies tampa tokiu kaip ambasadoriumi.

### **Kaip reagavo jūsų šeima?**

O fainai, vėl išrinko. Nes esu ir kitoje įmonėje buvęs talentu. Jie džiaugiasi, kad esi įvertintas. Sako, o žinojau, kad pasiseks tau.

### **Kokias asmenines problemas sukėlė pripažinimas talentu?**

Taip, nes darbo laikas. Sunku identifikuoti dabartinę poziciją versus buvimą talentu. Šitie du dalykai veikia vienodu svoriu ir jie tiesiog palenda vienas po kitu. Nes, jei aš leidžiu daugiau laiko darbe, tai tikriausiai ne dėl to, kad esu talentas, o kad mano pozicija to reikalauja ir aš negaliu užbaigti darbų. Nes dabar, jei aš lieku ilgiau, tikrinu telefoną, atsakinėju el. laiškus vakare,



savaitgalį, per atostogas, tai dėl pozicijos, bet ir persidengia su buvimu talentu. Tai sudėtinga atsakyti.

### **Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese?**

Manau, kad vadovas daugiau reikalauja ir daugiau meta iššūkių, bet nėra, kad labai vestų jis mane šitoje kelionėje.

### **Už ką vadovas yra atsakingas jūsų talento valdyme?**

Net nežinau, nepastebėjau, kad už kažką būtų. Gal labiau daugiau iššūkius keliančių užduočių gaunu ir žinau, kad čia va, man įveikus, bus geriau pačiam.

### **Kokią paramą gaunate iš vadovo?**

Jokios papildomos.

### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis, jums tapus talentu?**

Nemanau, kad pasikeitė. Aš manau, kad, jei čia būtų labai netikėta, tai taip, gal keistųsi kažkas, bet, jei jau tave mato kaip talentingą, net prieš identifikaciją, tai tas santykis ir nesikeis.

### **Kokia konkurencija vyrauja tarp talentais identifikuotų darbuotojų jūsų organizacijoje?**

Iš savo šalies buvau išrinktas tik vienas, tai nėra konkurencijos. O bendrai, kur buvom programoje, tai visi iš skirtingų sričių, šalių, tai nebuvo jos.

### **Apskritai, koks požiūris į talentų valdymą ir talentus vyrauja jūsų organizacijoje? Kaip tai veikia jus?**

Jeigu kalbant apie kolegas, tai tikriausiai, kad tai yra faina, bet esu girdėjęs klausimą: „o kas iš to?“ Ir manau, kad yra negerai, jei yra įmonių, kur pats talentas nesugeba reklamuoti tos programos. Nes aš praėjęs visus mokymus, savo darbuotojams pasakoju, kad šnekėjom apie tą, girdėjau apie tą ir pan. – dalinuosi patirtimi, tai gal to klausimo ir nelabai kyla. Bet, jeigu man sako taip apie kelionę į Paryžių, tai man neskanu daros. Tai tu turi sugebėti kaip ambasadorius tiek įmonės, tiek talentų programos, vis pasisakyti, kad dariau tą ir tą, buvo žiauriai fainai, kad kiti irgi norėtų būti tais talentais. Nes tą klausimą: „o kas iš to?“ esu girdėjęs ne kartą.

### **O kaip tas klausimas: „o kas iš to“ jus veikia?**

Kaip papildomas lūkestis atliepti į tai ką žmonės kalba ir sako. Įrodinėti.

### **Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje?**

Vertinu teigiamai. Tas tobulėjimas vyksta, jis nesustojęs. Tiesiog manau, kad lengviau būti „entry“ lygio talentu, nes ta kelionė yra daug ryškesnė, daug geriau atvaizduojama, kai tu iš „entry“ tampa „senior“, tada „team lead“. O šiek tiek aukštesnėse pozicijose tu daugiau sustoji judėti pavadinimo prasme, bet viskas eina į brandos lygį, kur jautiesi, kad esi gudresnis nei buvai vakar, bet kvalesnis nei būsi rytoj. Bet yra labai plona riba – o ką ne talentas taip neauga? Nes aš manau, kad auga. Tai, jei atvirai atsakant į klausimą, nemanau, kad žmogaus augimas įmonėje labai skiriasi nuo to, ar esi talentas, ar ne. Nes gi gali būti ir neoficialiai įvardintas talentas.

**Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti?**

9 mėnesių programa, tai tokia trumpalaikis. Man programa patiko, ten buvo nuosekliai sudaryti „workshopai“, grupiniai talentų susitikimai, grupinės problemų sprendimo sesijos, specialūs susitikimai su skirtingais departamentais, skirti gilinti žinias. Buvo visko, kuo gali praturtinti save, bet tiesiog buvo programos kulminacija – susitikimas Paryžiuje, ir po to viskas dingo. Na gal ne dingo, o pasibaigė. Žinojome, kad netruks visą gyvenimą.

**O buvo kažkaip aptarta, pasakyta, kas bus po tų 9 mėnesių? Gal kažkokie tikslai nustatyti?**

Buvo pasakyta, kad reikia apsigalvoti, kur tu norėsi būti toliau, per šitą prizmę ir metinis vertinimas vyko. Bet tu supratai, kad programa intensyvi, bet ji baigsis. Ir manau, kad tu tampi talentu ne 9 mėnesiams. Ir jei per tą programą niekas nepasikeitė, tai lauk, dar ne laikas.

**Kur jūsų organizacijoje telkiamas talentų vystymo dėmesys – į stiprybių panaudojimą ar silpnųjų stiprinimą? Jei silpnųjų stiprinimą, kaip jautėtės, kai buvo identifikuotos jūsų silpnybės?**

Nieko nebuvo, bendra programa visiems.

**Kokia parama yra teikiama jūsų, kaip talento, vystymui organizacijoje?**

Kaip ir minėjau anksčiau, buvo talentai suskirstyti grupelėmis po 6-7 žmones, kur reguliariai susitikdavome, sprenddavome bendrai kažkurio iš mūsų problemas. Tai ta grupė ir buvo mano parama. Turėjome bendrą chat'ą, tai bet kada rašydavome, sprenddavome, diskutuodavome, jei reikėdavo. Ir buvo labai fainai, kai susitikom Paryžiuje, atrodo, kad jau seniai tuos žmones pažįsti ir atrodo niekad nebuvo jautęs tokio bendrystės jausmo, tikrai kažkoks „wow“ efektas. Ir iki pat dabar labai bendraujame ir asmeniniame gyvenime.

**Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jums? Kaip jas vertinate?**

Esam su vadovu turėję tokį pokalbį dėl mano ateities pozicijos čia, vienas kitą supratome, bet prie to daugiau niekada nebuvo grįžę. Yra sudėlioti lūkesčiai, ką aš turiu padaryti, bet aš vėl grįšiu prie pozicijos. Yra pas mus talentų, kurie buvo išsiųsti į kitą žemyną dirbti. Va, pvz., yra marketingo vadovas, ir rezultatas po talentų programos yra perkėlimas į Braziliją. Aš džingiuos už jį, bet aš suprantu, kad to negalėtų būti mano pozicijoje, negali dabar visų operacijų dėl manęs perkelti į pvz., Italiją.

**Atliepiant į jūsų pavyzdį, kaip galvojate, ar čia yra labiau organizacijos žingsnis, siekiant įvertinti talentą ir pvz., pasiūlyti jį perkelti į kitą šalį, ar labiau pačio darbuotojo noras, kad esu talentas, darykit tai dėl manęs?**

Aš manau, kad tai yra abipusis dalykas.

**Kaip pasikeitė jūsų darbo funkcijos, tikslai, uždaviniai, tapus talentu?**

Nemanau, kad pasikeitė. Grįžtant prie to pačio, čia nebent sau lūkestis padidėjo, bet, kad tiesioginės atsakomybės pasikeistų, tai ne.

**Apie lūkesčius sau jau minėjote, o iš vadovo ar organizacijos, kokie lūkesčiai yra jūsų darbo rezultatams, tapus talentingu darbuotoju?**

Lūkesčiai nepasikeitė.

**Kaip pasikeitė darbo krūvis, tapus talentu?**

Ir pasikeitė, ir ne. Tai koreliuoja su lūkesčiais iškeltais sau ir pačia pozicija.

**Kaip skiriasi darbo krūvis tarp talentingų ir kitų darbuotojų?**

Nesiskiria.

**Kokius emocinius ar fizinius sunkumus patiriate būdamas talentingu?**

Perdegimą. Labai plona riba. Reikia sugebėti pastebėti, kada artėja ir išmukti atsitraukti pailsėti.

Taip darydamas, neleidai sau nugrimzdi į juodą duobę, iš kurios sunku rasti kelią.

**Ką galvojate apie perdegimą, stresą darbe – ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir netalentingų darbuotojų, kurie jį patiria?**

Aš manau, kad tai nėra talentingų žmonių bruožas. Tai priklauso nuo asmenybės. Kitiems nereikia talento etiketės, jie yra labai darbštūs, motyvuoti ir tai gali privesti prie išsekimo ir pan.

**Kaip pastebi, kad laikas sustoti ir atsitraukti?**

Per fizinį skausmą, kai kelintą dieną iš eilės skauda galvą, tvinkčioja, nerandi žodžių, esi irzlus.

**Dėl kokių priežasčių jūs svarstytume palikti savo įmonę? O kas motyvuoja likti?**

Dienos pabaigoje tai tik darbas. Paskatintų daug patrauklesnės sąlygos kitoje vietoje. Bet kadangi pats sau turi lūkesčių, esi pats įmonės ambasadorius, tai kartais ir tuos patrauklesnius pasiūlymus atmeti, nes jauti, kad turi neužbaigtą misiją čia. Jeigu žiūrint į darbą, tai tu žiūri kokį indėlį įdėjai ir kiek pasiimi iš tos įmonės, tokio kaip apdovanojimo. Ne visada tai lygu darbas ir pinigai. Indėlis – asmeninis gyvenimas, nervai, geros emocijos, daug darbo. Atlygis – pasisekę projektai, užaugimas, atlyginimas. Bet kažkuriuo momentu, tu pagalvoji kiek įdėjai ir kiek gavai. Ir jeigu tai labai didelis skirtumas, nesvarbu tu talentas ar ne, tu gali susivilioti eiti kitur.

Tyrimo dalyvis: Respondentas 2

Interviu atlikimo data: 2022-11-10

Interviu trukmė: 1 val. 02 min.

**Kokius jūs įvardintumėte iššūkius, kalbant apie buvimą talentu?**

Gal įprastai tas identifikavimas ir buvimas talentu skamba kaip fainas dalykas, tačiau pabuvojus talentu, kai matai visą virtuvę, tai yra tiek juodo darbo, tiek lūkesčių sau, tokio spaudimo, net nemanau, kad iš valdžios, bet labiau iš savęs, kad turi pavaryti. Turi vis geriau, vis daugiau. O

žmogus ne robotas. Juk ir pavargsti, ir kažkas nepasiseka, ir kolegos nervina (šypsosi). O čia tokia kaip ir kaukę užsidedi, kad va aš talentas, aš sėkmingas, aš nepažeidžiamas. Tai labai sunku laviruoti, tų visų emocijų ir į namus neparsinešti, nes kažkur išsikrauti tai reikia (juokiasi).

**Kokius pagrindinius plusus ir minusus išskirtumėte, būnant talentu identifikuotu darbuotoju?**

Tai plusas man tikrai įvertinimas. Kad mane ir mano pastangas pastebėjo. Tada tikrai reikia įvertinti, kad tikriausiai pasikeis po kažkiek laiko tavo pozicija, atsakomybės, valdžia ir atlyginimas. Tai čia kaip papildomi priedai atkeliauja. O kalbant apie minusus, tai, kaip ir užsiminiau, didesni lūkesčiai sau pačiam, kurie gali nuvesti ir į persidirbimą, ir perdegimą, ir gal ten motyvacijos praradimą. Kur nori būti tobulas visur, bet, kaip žinom, taip nebūna.

**Kaip sužinojote, kad esate identifikuotas talentu?**

Iš vadovo. Pas mus buvo atsakingi vadovai, kurie išrinkdavo iš savo komandos narius, kurie patekdavo į programą. Tai susitikimo metu, man ir pasakė, kad va, išrinkau tave – sveikinu.

**Kokie jausmai apėmė sužinojus, kad esate identifikuotas talentu?**

Labai smagu. Vis tiek, aš sau kaip darbuotojui daug lūkesčių kėliau, ir atrodo, na, va, įvertino tas pastangas.

**Kokios buvo jūsų pirmosios mintys?**

O geras. Įdomu kaip čia viskas bus. Kaip dabar darbas atrodys. Tiesiog smagumas sumišęs su tokia nežinomybe ir jauduliu.

**Kaip pasikeitė jūsų elgesys sužinojus, kad tapote talentu?**

Norėjau sakyti, kad nepasikeitė, bet gal visgi dar labiau stengiausi sunkiai dirbti, taip pat, pastebėjau, kad vengdavau rodyti emocijas – norėjosi lyg tuo veidu įmonės būt, kur tu visad laimingas, patenkintas, motyvuotas.

**O kodėl tas emocijas norėjosi slėpti?**

Hmm, gal baisu buvo silpnam pasirodyti, kad va, su kažkuo nesusidoraju, tarsi nuviliu ir nepateisinu to talento vardo.

**Kaip reagavo jūsų šeima?**

Mano šeima dirbo kartu su manimi šioje įmonėje, tai aišku, kad labai džiaugėsi, jog esu įvertintas.

**Kokias asmenines problemas sukėlė pripažinimas talentu?**

Dažnai likdavau darbe ir užbaigdavau darbus, nepalikdavau jų vėliau, nes jausdavau didesnę atsakomybę. Aukodavau asmeninį gyvenimą, nes turėjau lūkesčių, tokių labiau įsivaizduojamų, nes niekas iš manęs neprašė, kad likčiau ir daryčiau darbus vakare, bet aš galvojau, kad kaip tu talentas esi ir nepabaigsi. Sunku ir namie būdavo „pabėgti“ nuo darbo, vis mintys grįždavo prie to ką dar padaryti reikia, ir ko nepadariau iš viso.

### **Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese?**

Jis išrinko mane talentu, o ir vėliau toks patariamasis vaidmuo liko.

### **Už ką vadovas yra atsakingas jūsų talento valdyme?**

Kad konkrečiai būtų kažkas jam paskirta, tai nemanau, tačiau dažnai susitikdavom, kalbėdavomės, jei kažkokios naujos užduotys, kurios man neaiškios, tai patardavo, pasiūlydavo sprendimų.

### **Kokią paramą gaunate iš vadovo?**

Kaip ir minėjau, tokią gal labiau psichologinę.

### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis, jums tapus talentu?**

Tikriausiai, kad nepasikeitė. Su kuriais bendraujam, tai džiaugėsi, kad ten pavydėtų, nebendratų, tai nemanau, kad buvo.

### **Kokia konkurencija vyrauja tarp talentais identifikuotų darbuotojų jūsų organizacijoje?**

Buvo konkurencija, tikrai.

### **Kaip jautėte, kad ji egzistuoja?**

Buvo talentai visi vadovai, tai buvo kaip ir matuojamasi, kuris yra geresnis komandai. Prisimenu, ten ir pusryčius rengdavo, kas kokį pyragą atneša ir pan. Toks kuris fainesnis, kuris geresnis iš tų talentų, tai tu irgi jauti spaudimą tai daryti. Tačiau aš kažkaip galvoju, kad ne tame esmė ir tame nedalyvavau.

### **O kodėl?**

Kiekvienas pasirenka savo kelią. Vienas pasirenka nešti keksus į darbą, kitas pasirenka būti brandžiu. Tai aš įsivaizdavau, kad esu brandus tame nedalyvaudamas, bet dabar galvoju, kad gal ir reikėjo dalyvauti tose varžytuvėse.

### **Kodėl galvojate, kad reikėjo?**

Nežinau, galbūt būtų buvę faina. Nes tos varžytuvės finale vis vien yra draugiškos ir skatinančios kūrybą. Tai gal reikėjo būti kūrybingam. Nes dabar, kai atsimeni praeitį, tu linkęs ją idealizuoti, tai dabar galvoju – ką aš tada dariau? Gal reikėjo pyragus kepti (juokiasi)?

### **Apskritai, koks požiūris į talentų valdymą ir talentus vyrauja jūsų organizacijoje? Kaip tai veikia jus?**

Gal toks kaip ir įprastas procesas, projektas. Didelė organizacija, visada akcentuojamas tobulėjimas, ta galimybė kilti karjeros laiptais. Tai visi prisijungę žino, kad va egzistuoja talentų programa. Tie, kurie įsitraukę ir šiaip į darbus, tai motyvuoti būti pastebėti, o žinoma, visada atsiras tų, kur sakys, kad nesąmonė čia ir nėr naudos. Aš, kai tą naudą mačiau, na, gal, kad nebūtinai talentu būt, bet apskritai, dirbt, gerų rezultatų pasiekti, tai mano gera nuomonė, o, kam nepatinka, tai man neįdomu.

### **Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje?**

Tikrai geros. Ta programa sudaryta, daug palaikymo, tik išnaudoti reik tas galimybes ir pasiimti iš jų, ko tau reikia.

### **Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti?**

Įvairūs mokymai su išoriniais partneriais, išvažiuojamosios kelionės, mentorystė su įmonės vadovu. Jeigu vadovas įsitraukęs, tai vis kokių naujų užduočių ir projektų paskiria – kas mano atveju ir buvo.

### **Kur jūsų organizacijoje telkiamas talentų vystymo dėmesys – į stiprybių panaudojimą ar silpnųjų stiprinimą? Jei silpnųjų stiprinimą, kaip jautėtės, kai buvo identifikuotos jūsų silpnybės?**

Nelabai skirstyta. Kaip ir sakiau, nebent vadovas duoda užduočių. Tai tikriausiai, kad į stiprybes orientuota, nes nori, kad tą užduotį atlikčiau (juokiasi).

### **Kokia parama yra teikiama jūsų, kaip talento, vystymui organizacijoje?**

Tą paramą vadovas dažniausiai suteikia. Jeigu ten panikuoji, nežinai, ką daryt – su juo pakalbi. kažko labai ypatingo daugiau ir neduota.

### **Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jums? Kaip jas vertinate?**

Labai gerai. Tai viskas aišku, daug pozicijų, daug judėjimo tarp jų. Iš esmės, yra, kad, vadovas renka talentus, jei tu vadovo akyse talentas, tai, jei po programos nėra blogo atsiliepimo, tai tave laiko, kad pasiruošęs judėti į kitą poziciją.

### **Kaip pasikeitė jūsų darbo funkcijos, tikslai, uždaviniai, tapus talentu?**

Nepasikeitė kardinaliai, tik gal vadovas testuodamas mane, duodavo prisidėti prie kitų darbų daugiau, ar labiau inicijuoti projektus.

### **Kokie lūkesčiai yra jūsų darbo rezultatams, tapus talentingu darbuotoju?**

Na, kad būtų išsakyta, jog tikisi kitokio darbo iš manęs, tai ne, gal labiau sau tuos lūkesčius užsidėjau, kad negaliu klysti.

### **Kaip pasikeitė darbo krūvis, tapus talentu?**

Padidėjo, nes kaip ir sakiau, išsikėliau sau didesnius lūkesčius, tai ir iniciatyva prisiimti naujus darbus, ir vadovas paskirdavo, ir norėdavai kažkaip išsiskirti ir neįprastai, nebanaliai padaryti užduotis, kad kažkokių naujų vėjų atnešti.

### **Kaip skiriasi darbo krūvis tarp talentingų ir kitų darbuotojų?**

Tai skiriasi. Ypač keičiant pozicijas labai jaučiasi. Manau, kad ne talentai vis tiek tiek į galvą nededa dalykų, tiesiog baigiasi darbo diena ir eina namo, o talentai sėdi ir daro, norėdami įrodyti tą savo pranašumą ar unikalumą. Norėdami kaip ir pateisinti tą savo talento vardą.

### **Kokius emocinius ar fizinius sunkumus patiriate būdamas talentingu?**

Tai, kai sėdi po darbo, neatsitrauki nuo jo nei vakare, nei savaitgalį, tai čia tiesus kelias į psichologines problemas. Arba išmoksti su savim tvarkytis, atskirti tą darbą nuo asmeninio gyvenimo, arba ne. Manau, kad daugelis talentų vienokiu ar kitokiu metu yra jautę ir tą nerimą, nemigą, stresą. Po to, gal jau supranti, kad negali tai tęstis ir ieškai išeičių.

### **Ką galvojate apie perdegimą, stresą darbe – ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir netalentingų darbuotojų, kurie jį patiria?**

Gal labiau nuo pačio žmogaus priklauso. Juk kiek yra ne talentų, kurie labai daug dirba, tuos pačius lūkesčius sau užsidėję, gal net būti pastebėtiems, būti identifikuotiems talentais, kad varo be sustojimo, kas ir nuveda į išsekimą ar perdegimą.

### **Dėl kokių priežasčių jūs svarstytume palikti savo įmonę? O kas motyvuoja likti?**

Jei visgi man įmonė nesugebėtų ištesėti tų pažadų dėl sekančio laiptelio, jei jausčiausi strigęs vienoje vietoje – atrodo jau viskas išmokta ir nebėra naujų iššūkių. Kad jautiesi jau savo padaręs, daug atidavęs, bet mainais nelabai ką gavęs. Tai, kol tų iššūkių man asmeniškai yra, kol įmonėje nesikeičia kažkas radikaliai, kad ten tarkim kirstųsi su mano vertybėmis, arba santykiu su vadovu, nes man tai labai svarbu, tai tol ir lieki.

Tyrimo dalyvis: Respondentas 3

Interviu atlikimo data: 2022-11-11

Interviu trukmė: 49 min.

### **Kokius jūs įvardintumėte iššūkius, kalbant apie buvimą talentu?**

Vadovo nuolatinis tavęs vertinimas ir šiaip santykis su juo, taip pat bendravimas su kolegomis – aš susidūriau ir su apkalbom ir šiaip su tokiais povandeniniais vandenimis. Tokiais išsakomais arba nuspėjamais klausimas – o kodėl mane išskiria iš kitų? Kodėl aš gaunu geresnes užduotis ir pan.? Tai turiu tą tokį emocinį lauką, su kuriuo turiu tvarkytis viena, nes kažkokios pagalbos nėra. O dar kitas, kuris gal labiau priklauso nuo įmonės dydžio – ar tas talentas turi kur judėti? Jei žmogus talentingas, jis nori judėti toliau, tai iššūkis, ar aš gaunu tas galimybes – nesvarbu, ar tai vertikali, ar horizontali karjera. Tai mano nuomone, 2-3 metai toje pačioje pozicijoje yra labai neblogai, bet po to talentingam žmogui norisi kažko naujo.

## **Kokius pagrindinius plusus ir minusus išskirtumėte, būnant talentu identifikuotu darbuotoju?**

Pliusai – turi daugiau galimybių „statyti savo sąlygas“ – ar tai finansiniai lūkesčiai, ar dar kažko prašyti. Nes įmonė suinteresuota išlaikyti tokį žmogų. Minusai – atmosfera komandoje – kaip kiti į tave žiūri.

## **Kaip sužinojote, kad esate identifikuotas talentu?**

Tiesiog įmonės vadovas, kuris ir yra mano tiesioginis vadovas, vieno susitikimo metu mane informavo.

## **Kokie jausmai apėmė sužinojus, kad esate identifikuotas talentu?**

Geri. Tai labai smagu. Už save tokios garbės jausmas. Kad tave pastebėjo, kad tavo darbą įvertino.

## **Kokios buvo jūsų pirmosios mintys?**

Po to pirminio džiaugsmo, atėjo ir tie loginiai dalykai – o ką tai reiškia? O kas čia keisis? Kaip visa tai atrodys?

## **Kaip pasikeitė jūsų elgesys sužinojus, kad tapote talentu?**

Daugiau pasitikėjimo savimi. Pasitiki ką sakai, garsiau reiški savo nuomonę.

## **Kaip reagavo jūsų šeima?**

Nuoširdžiai džiaugėsi, bet aišku ir klausė: o ką tai reiškia, kas pasikeis?

## **Ką sakėte?**

Na, aš ir labai pati nežinojau. Tai pradžioje tiesiog buvome tame laimės burbule, kad va, esu įvertinta darbe.

## **Kokias asmenines problemas sukėlė pripažinimas talentu?**

Buvo tikrai to darbo ir laisvalaikio balanso praradimas. Mažiau įsitraukimo į tą šeimos gyvenimą ir kažkokių buitinių klausimų sprendimą – nes suprask, aš dabar talentas ir turiu svarbesnius reikalus spręsti (juokiasi). Ir man tas pripažinimas suteikė ir tokį didesnę galios ir valdžios pajautimą namuose.

## **Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese?**

Mentoriaus. Manau, kad net ir aukščiausios grandies vadovai nori kažkada ir to patarimo ar išminties gauti, tai ta mentorystė labai svarbi. Ateini, klausi, gauni patarimą ar nukreipimą į kažkurią pusę.

## **Už ką vadovas yra atsakingas jūsų talento valdyme?**

Už naujų užduočių priskyrimą – ar tai didesni, svarbesni projektai, arba naujos funkcijos. Būtų tobula, kad būtų kažkoks kitas žmogus, kuris būtų atsakingas už tą programą, bet, mano atveju, tai labiau tik vadovo ir mano atsakomybė, kaip čia viskas eisis.

## **Kokią paramą gaunate iš vadovo?**

Kaip ir minėjau, bet kada galiu ateiti pasikalbėti, gauti patarimą.



### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis, jums tapus talentu?**

Lieku nuo komandos tolėliau, nes tu esi toks išskirtinis. Tai ir plusas, kad esi įvertintas talentas, bet ir minusas viename, nes nebesi toks komandos žaidėjas, kaip buvai.

### **Kokia konkurencija vyrauja tarp talentais identifikuotų darbuotojų jūsų organizacijoje?**

Yra pas mus ir kitų talentų. Ir konkurencija vyrauja. Jeigu yra kažkoks diskusinis klausimas, tai visada atsiranda priešprieša, noras kitaip pasirodyti, išsiskirti.

### **Kadangi konkurencija jaučiama, kaip sekasi tvarkytis tokiose situacijose?**

Aš netikiu tokioje aplinkoje nuoširdžiais pokalbiais, tai stengiuosi tiesiog tai ignoruoti.

### **Apskritai, koks požiūris į talentų valdymą ir talentus vyrauja jūsų organizacijoje? Kaip tai veikia jus?**

Sakyčiau, kad teigiamas. Atrodo, kad kiekvienas norėtų, tik kokį tą indėlį asmeninį įnešti reikia. Tai tada tu ir pats toks pakylėtas jautiesi, nes va, jau įvertintas ir žingsneliu priekyje.

### **Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje?**

Na, sudėtinga vertinti. Specialių mokymų nėra, tačiau gal padidintos atsakomybės, kurie kažkiek tai kompensuoja.

### **Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti?**

Pagal savo darbo specifiką, gauni svarbesnius projektus, svarbius klientus – VIP, kur bet kam jų neduoda.

### **Kur jūsų organizacijoje telkiamas talentų vystymo dėmesys – į stiprybių panaudojimą ar silpnybių stiprinimą? Jei silpnybių stiprinimą, kaip jautėtės, kai buvo identifikuotos jūsų silpnybės?**

Kadangi tuos projektus ir klientus paskiria, tai spėju, kad tiki, jog susitvarkysiu, tai gal stiprybės, bet mes nesame tokio pokalbio turėję ir, kad man pačiai būtų aišku į ką čia orientuojamės.

### **Kokia parama yra teikiama jūsų, kaip talento, vystymui organizacijoje?**

Jeigu tikrai nežinau ką daryti, kaip išspręsti problemą, galiu kreiptis į vadovą. Daugiau papildomos neturiu.

### **Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jums? Kaip jas vertinate?**

Nėra praktikų. Įmonė nedidelė, nėra aišku, kas bus po to. Tai dėl to nesi labai užmotyvuotas.

### **Jei esate turėję pokalbį su vadovu dėl to kito karjeros žingsnio, kiek yra atsižvelgiama į jūsų norus, lūkesčius?**

Neatsižvelgiama, tiesiog sakoma, kad dirbi puikiai, tačiau šiuo metu nieko kito pasiūlyti negalime.

### **Kaip pasikeitė jūsų darbo funkcijos, tikslai, uždaviniai, tapus talentu?**

Užduočių gal ir neatsirado daugiau, bet jos svarbesnės, turinčios daugiau svorio ir įmonei nešančios geresnį finansinį rezultatą, grįžtant prie to, ką pasakojau apie didelius projektus ir klientus. Tai tokie projektai duodami man, tikint, kad sklandžiai juos valdysiu.

### **Kokie lūkesčiai yra jūsų darbo rezultatams, tapus talentingu darbuotoju?**

Pasikeitė. Man atrodo, kad vyrauja požiūris, jog, jei tu talentas, tai turi ir vienas susitvarkyti, kad vadovo mažiau indėlio reikėtų. Pati atsakinga būti už rezultatus ir problemų sprendimą.

### **Kuriam laikui jūsų organizacijoje tampama talentu? Jei terminuotai, ar jūs, kaip talentas, jaučiate spaudimą išlaikyti talento statusą?**

Nėra nustatyta. Aš galvoju, kad, jei tave paskyrė talentu, tai reiškia, kad tave įvertino ir nenuims to talento. Bet, gal jis labiau sumažėtų, ta šviesa sau, iki sekančios žvaigždės iškilimo.

### **Kalbate apie kitus talentus?**

Taip, kaip ir minėjau, konkurencija tikrai vyrauja, tai, atsiradus naujam darbuotojui, kuris greit taptų talentingas, tikrai darytų įtaką ir mano buvimui talentu, ar labiau tai mano emocinei būsenai.

### **Kaip pasikeitė darbo krūvis ar pačios užduotys, tapus talentu?**

Manau, kad pati labiau pasididinau sau krūvį. Jei anksčiau darbą galėjau vidutiniškai gerai padaryti, dabar būnant talentu, man atrodo, kad aš jį turiu tobulai padaryti, tai ir prie paprastesnių užduočių trunku ilgiau.

### **Kaip skiriasi darbo krūvis tarp talentingų ir kitų darbuotojų?**

Nežymiai skiriasi. Darbo krūvis šioje įmonėje ir taip didelis, tai jau visiškai užversti darbais kaip ir nebeįmanoma.

### **Kokius emocinius ar fizinius sunkumus patiriate būdamas talentingu?**

Atskirties jausmas. Pavydas, apkalbos komandoje – daro psichologinę neigiamą įtaką. Tie padidėję lūkesčiai – vis daugiau daryti ir tą talento vardą išlaikyti. Visa tai veda į stresą, kurį tikrai dažnai patiriu. Tai manau ir perdegimas netoli.

### **Kaip tvarkotės su tuo?**

Kaip ir kaip norėčiau kitaip pasakyti, bet neatrodo, kad susitvarkau. Pasiduodu dažnai toms visoms emocijoms.

### **Ką galvojate apie perdegimą, stresą darbe – ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir netalentingų darbuotojų, kurie jį patiria?**

Aš manau, kad tai asmenybės dalykas. Labai individualu. Atrodo yra įprastų pozicijų darbuotojai, kurie tikrai neturi labai daug atsakomybių, kurie kasdien stresuoja ir drebančiom rankom paduoda puodelį, o yra įmonės vadovai, kurie su viskuo puikiai susitvarko, tai manau, kad čia nuo žmogaus ir jo sugebėjimų tvarkytis tame emociniame pasaulyje priklauso.

### **Dėl kokių priežasčių jūs svarstytume palikti savo įmonę? O kas motyvuoja likti?**

Dėl ribotumo judėti pirmyn. Visada yra abipusiai lūkesčiai. Vadovas, nustatęs tave talentu, turi tau ir tavo darbui lūkesčius, bet ir tu juos turi įmonei. Nes, jeigu tu gavai tik vardą ir nieko daugiau, ir viskas sustojo, tai motyvuoja ieškotis kitų galimybių. Mes žmonės norime judėti, vis mokytis, atrasti save, tai aš kažkaip galvoju, kad lojalumas įmonei šiais laikais nebėra toks didelis dalykas.

O dėl pasilikimo, tai man labai svarbus mikroklimatas, kokia atmosfera įmonėje ar skyriuje, bei finansiniai dalykai šiais laikais.

Tyrimo dalyvis: Respondentas 4

Interviu atlikimo data: 2022-11-15

Interviu trukmė: 46 min.

**Kokius jūs įvardintumėte iššūkius, kalbant apie buvimą talentu?**

Turbūt jie priklauso nuo organizacijos dydžio ir galimybių. Kalbant apie organizaciją, kuri sparčiai neauga ir maža, tai tave identifikuoja kaip talentą, bet toliau niekas nevyksta, neturi organizacija ką pasiūlyti ir tu pats kaip talentas negali augti. Tai lieka labiau pažadas iš organizacijos, kad kažkas bus ir pasikeis. Gal tu gauni daugiau atsakomybių, bet vis tiek ateina laikas, kai nori žengti kitą žingsnį, o tau neturi ko pasiūlyti. Tai jautiesi nusivylęs organizacija, tavo lūkesčiai neišpildyti, supranti, kad gali daugiau, bet to negali neįgyvendinti.

**Kokius pagrindinius plusus ir minusus išskirtumėte, būnant talentu identifikuotu darbuotoju?**

Privalumai – jautiesi įvertintas, matai prasmę, motyvacija padidėja, didėja tavo paties įsitraukimas į organizaciją. Nebereikia galvoti apie kitus karjerus žingsnius kitur, nes čia matai perspektyvą augti.

Trūkumai – matai karjeros kelią, turi daug lūkesčių, pats save motyvuoji, bet, jei nematai rezultatų, tarkim po metų niekas nepasikeitė, ar tai pozicija, ar atlyginimas, tai po truputį ateina nusivylimas. Ir ateina suvokimas, kad gal tavęs organizacijai nereikia.

**Kaip sužinojote, kad esate identifikuotas talentu?**

Per metinį veiklos pokalbį pasakė man vadovė, kad ji mane identifikuoja kaip talentą ir esu potencialas užimti jos poziciją. Tai ir visas tikslų nustatymas tada jau buvo orientuotas į tai.

**Kokie jausmai apėmė sužinojus, kad esate identifikuotas talentu?**

Pasitenkinimas, geros emocijos, užmotyvuota. Po to pokalbio, mano motyvacija buvo ženkliai padidėjusi.

**Kokios buvo jūsų pirmosios mintys?**

Pradėjau daugiau svajoti – savo kelią, kaip jis atrodys, ką aš darysiu. Tokia bendra vizija į ateitį.

**Kaip pasikeitė jūsų elgesys sužinojus, kad tapote talentu?**

Nemanau, kad pasikeitė. Gal tik daugiau lūkesčių sau keli.

### **Kaip reagavo jūsų šeima?**

Teigiamai. Aš ir anksčiau daug dirbau ir buvau atsidavus darbui, tai kažkaip jau gal pripratę ir nematę didelės grėsmės.

### **Kokias asmenines problemas sukėlė pripažinimas talentu?**

Sakyčiau, kad ne, nemanau, kad apčiuopiamai kažkas labai pasikeitė.

### **Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese?**

Labai didelį. Ji daugiausiai investavo į mane, užsiėmė mano auginimu ir ugdymu. Ji padėjo man kaip mentorė. Kai aš pradėjau dirbti su didesniais projektais, ji visada buvo šalia, padėdavo, pakonsultuodavo. Ji mano norą daryti daugiau ir sužadino.

### **Už ką vadovas yra atsakingas jūsų talento valdyme?**

Ji buvo atsakinga tikriausiai už viską. Talentų valdymas buvo naujas dalykas, tai didžiausias krūvis ir tekdavo vadovui. HR minimaliai gal buvo prisilietęs prie tų mokymų plano.

### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis, jums tapus talentu?**

Nemanau. Mano artimiausi tai palaikė ir skatino mane judėti į priekį.

### **Kokia konkurencija vyrauja tarp talentais identifikuotų darbuotojų jūsų organizacijoje?**

Nepasakyčiau, kadangi iš skirtingų sričių tie talentai, tai nebuvo ir toks konkurencijos.

### **Apskritai, koks požiūris į talentų valdymą ir talentus vyrauja jūsų organizacijoje? Kaip tai veikia jus?**

Labai skirtingai nuo žmonių. Vieni žiūrėjo kaip į formalumą, kurį vadovai turi atlikti ir net neatsižvelgdavo į tą potencialą kitų turimą, o kiti žiūrėjo kitaip, matę prasmę, įsitraukę buvo. O, kad mane veikty, tai nepasakyčiau, aš stengiausi nesikoncentruoti į blogus dalykus. Jeigu aplinkoje buvo žmonių, kuriems tai atrodė nesąmonė, tai aš stengdavau atskleisti tą naudą, bet, jei tokie labiau kategoriški, kurie priešinasi, tai ignoruodavau, stengdavausi neliesti tos temos.

### **Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje?**

Buvo tokie du etapai. Kai mane identifikavo talentu, tai aš tikrai jaučiau, kad prasidėjo ugdymas, daug naujų dalykų pradėjau daryti, kur reikėjo mokytis kaip tai daryti. O vėliau įvyko daug pokyčių, ir pasikeitė mano vadovė, tai šitoje vietoje ir pats buvimas talentu pasikeitė, nes man nebuvo kur augti ir tobulėti, tos pozicijos, kurią mane ruošė, nebeliko. Ir naujas vadovas į senus talentus nežiūrėjo kaip į talentus, jis norėjo pats iš naujo įvertinti visus.

### **O kaip reagavote į šią situaciją?**

Vis tiek stengiausi gerai dirbti kaip ir iki tol, tačiau nejučia pradėti galvoti apie ateitį ir nebematai to savo kelio. Aišku gali tobulėti, save motyvuoti, tačiau nebeliko tikslo augti į kažkur daugiau, tai atėjo toks nusivylimo jausmas.

**Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti?**

Daugiau atsakomybių priskyre, kurie nebuvo mano pozicijos laukas, daugiau įgalinimo – pačiai spręsti kaip ką padaryti, reguliarūs koučtinimo pokalbiai. Buvo ir mokymai įmonės, bet jie visiems skirti, tai tikrai nebuvo, kad man specialiai organizuotų kažkokius.

**Kur jūsų organizacijoje telkiamas talentų vystymo dėmesys – į stiprybių panaudojimą ar silpnybių stiprinimą? Jei silpnybių stiprinimą, kaip jautėtės, kai buvo identifikuotos jūsų silpnybės?**

Identifikavo stiprybes ir visos užduotys buvo nukreiptos į jas. Tikėjo, kad jos mane atvedė iki šito žingsnio ir neša naudą organizacijai. O silpnybės labiau šone buvo paliktos – jos buvo, žinojau, kad reikia ugdyti, tačiau tikrai neakcentavo.

**Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jums? Kaip jas vertinate?**

Kaip ir kalbėjome, buvo aiškiai apibrėžta, kokiai pozicijai mane ruošia ir kas laukia. Man tai buvo įdomu, aš to laukiau.

**O ar prieš tai kalbėjote su vadove apie jūsų karjerą, ko norite? Kiek yra atsižvelgiama į jūsų norus, lūkesčius, kalbant apie tolimesnius karjeros žingsnius?**

Tuo metu, aš tikrai negalvojau dar apie tokį žingsnį. Buvau nauja organizacijoje, labiau žiūrėjau ko dar nepadariau ir nemoku, tai man tas pokalbis buvo toks malonus netikėtumas.

**Kokie lūkesčiai yra jūsų darbo rezultatams, tapus talentingu darbuotoju?**

Tie lūkesčiai buvo. Tiek iš vidaus, tiek iš išorės. Su tom naujom atsakomybėm, kad aš turiu jas spėti padaryti, jas kokybiškai padaryti. Tą savo lygį palaikyti ir su naujais projektais.

**Kuriam laikui jūsų organizacijoje tampama talentu? Jei terminuotai, ar jūs, kaip talentas, jaučiate spaudimą išlaikyti talento statusą?**

Nebuvo termino ir nebuvo kalbama, kas bus po to. Bet, kaip matom, iš mano situacijos, po to kaip ir netyčia praradau tą statusą, susiklosčius situacijai organizacijoje.

**Kaip pasikeitė darbo krūvis tapus talentu?**

Taip, pasikeitė. Daug užduočių, nori pasirodyti ir įrodyti, tai automatiškai jis padidėja.

**Kaip skiriasi darbo krūvis tarp talentingų ir kitų darbuotojų?**

Skiriasi ir manau, kad visur. Čia neigiama talento pusė. Vadovo lūkestis kyla, tavo paties lūkestis kyla. Jau tave identifikuoja, nes tu mėgsti ekstrą žingsnį dėti, tai identifikavus, jautiesi įsipareigojęs dar daugiau daryti. dar labiau stengiesi. Ir, jei yra grupėje darbuotojų talentingas, tai atsiradus naujam projektui, užduočiai, kaip taisyklė, ją patikės talentui atlikti.

**Kokius emocinius ar fizinius sunkumus patiriate būdamas talentingu?**

Buvo ir ženklai perdegimo. Buvo per daug visko. Daug emocinio spaudimo iš savęs ir aplinkos. Ir buvo momentas, kai jau nieko nebenorėjau. Norėjau pauzės ir susivokti gyvenime.

**Ką galvojate apie perdegimą, stresą darbe – ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir netalentingų darbuotojų, kurie jį patiria?**

Manau, kad talentingas. Įprastai, talentas pasižymi didesniu atsakomybės jausmu, įsitraukimu, tas darbas jam prioritetas, tai jam ir didesnis šansas stresą patirti ar perdegti, nes viskas rūpi ir esi pernelyg įsitraukęs į viską.

**Dėl kokių priežasčių jūs svarstytume palikti savo įmonę? O kas motyvuoja likti?**

Man svarbu nuolatinis tobulėjimas ir augimas, tai, jeigu nebejauti, kad tas procesas vyksta, ir matai, kad ateityje irgi nebeturėsi naujų iššūkių, užduočių, pozicijos, tai skatina ieškotis galimybių kitur.

Tyrimo dalyvis: Respondentas 5

Interviu atlikimo data: 2022-11-17

Interviu trukmė: 54 min.

**Kokius jūs įvardintumėte iššūkius, kalbant apie buvimą talentu?**

Psichologinį spaudimą, tiek iš išorės, tiek iš manęs pačios – labai gerai ir daug dirbti, niekada neklysti, būti pavyzdžiu, nesiskųsti ir pan. Skamba kaip uždėjimas ant pjedestalo, kur daug dėmesio ir ne visada jis vien teigiamai veikia.

**Kokius pagrindinius plusus ir minusus išskirtumėte, būnant talentu identifikuotu darbuotoju?**

Plusai – įvertinimas. Man kaip darbuotojui labai svarbu, kad būčiau pastebėta, taip pat didesnės galimybės mokytis, greičiau keisti poziciją, kažkur išvažiuoti. Minusai – padidinti lūkesčiai, didelis darbo krūvis, bei psichologinis krūvis, jei taip galima išsireikšti. Be to, pradžioje viskas atrodo labai fainai, tau daug žadama, bet realybėje, tai ne visada ir atsiranda. Tai gali jaustis ir apgautu.

**Kaip sužinojote, kad esate identifikuotas talentu?**

Iš vadovo. Per metinį veiklos vertinimo pokalbį man pranešė, kad mato manyje daug potencialo ir esu identifikuota talentu.

**Kokie jausmai apėmė sužinojus, kad esate identifikuotas talentu?**

Tai labai geri, visgi aš į darbą visada labai daug pastangų, laiko ir jėgų įdėdavau, tai dabar, kai tai buvo įvertinta, gera ant širdies buvo (juokiasi).

**Kokios buvo jūsų pirmosios mintys?**

O, kaip faina, o po to sekė daug svarstymų kas čia darbe keisis, ką reiks daryti, kas man iš to, kaip ta karjera atrodys ir pan.

### **Kaip pasikeitė jūsų elgesys sužinojus, kad tapote talentu?**

Kaip ir minėjau pradžioje, į savo elgesį pradėjau žiūrėti tarsi per padidinamą stiklą – ar nenusišneku susitikimuose, ar pakankamai tobulai padariau prezentaciją, kaip kalbu, kokią emociją transliuoju. Nebeleidau sau kažko negatyvaus apie įmonę sakyti, tarsi nenorėjau nuvilti ir pasirinkau kaip ambasadore būti.

### **Kaip reagavo jūsų šeima?**

Labai apsidžiaugė. Jie žino mano karjeros planus, o čia buvo žingsnis to bei įvertinimas, tai labai daug palaikymo gavau.

### **Kokias asmenines problemas sukėlė pripažinimas talentu?**

Kadangi darbe sau keliu dar didesnius lūkesčius, o gi visko darbe būna, tai tą emocijų perteklių, nebūtinai teigiamų, atsinešu namo ir jas ten paleidžiu. Kartais sunku atsitraukti nuo darbo, tai vakare atrašai el. laiškus, tai savaitgalį prisėdi prie darbų, tai automatiškai kenčia tas darbo ir poilsio balansas.

### **Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese?**

Skiria platesnio spektro užduočių, perduoda projektus pilnai koordinuoti.

### **Už ką vadovas yra atsakingas jūsų talento valdyme?**

Gal prižiūri, kad tas užduotis atlikčiau? Tiesiog gaunu iš jo naujų iššūkių keliančių užduočių.

### **Kokią paramą gaunate iš vadovo?**

Paramos negaunu. Norėčiau, kad vadovas lyg mentorius būtų, pas kurį būtų galima įsikvėpti, užsimotyvuoti, tačiau mano situacijoje to nėra.

### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis, jums tapus talentu?**

Su tais, kuriais sutariu gerai, tai nemanau, kad pasikeitė, lyg ir džiaugiasi už mane. Manau, kad tą įdirbį ir prieš identifikaciją talentu pastebėjo, tai nebuvo kažkokio siurprizo.

### **Kokia konkurencija vyrauja tarp talentais identifikuotų darbuotojų jūsų organizacijoje?**

Mano srityje daugiau talentų nėra, o, kurie yra visiškai skirtinguose departamentuose, tai neturim mes ko varžytis.

### **Apskritai, koks požiūris į talentų valdymą ir talentus vyrauja jūsų organizacijoje? Kaip tai veikia jus?**

Geras. Kadangi įmonė auganti, veržli, ambicingi, tai ir tokių žmonių ieško, ir juos stengiasi motyvuoti. Tai visi tą talent programą supranta kaip papildomą naudą, motyvaciją ir to siekia. Aišku, kaip ir visur, nebus visi tokie, bet manau, kad tai natūralu ir nelabai reikia kreipti dėmesį į tuos, kuriems tai atrodo kaip nesąmonė.

### **Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje?**

Kadangi gaunu daug laisvės ir atsakomybių, ta žaidimo aikštelė yra didelė, tai vertinu teigiamai.

**Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti?**

Papildomos atsakomybės, sudėtingesnės užduotys. Taip pat, pradžioje turėjome pokalbį kokių mokymų reikėtų/norėčiau su išoriniais tiekėjais. Vienus turėjau, o vėliau kaip ir pasimiršo viskas. Bandžiau dar kalbėti su vadovu, bet taip ir buvo nustumta vėlesniam laikotarpiui. Taip ir likau nesupratus, ar visgi man priklauso kažkoks krepšelis tiems mokymams, ar ne.

**Kur jūsų organizacijoje telkiamas talentų vystymo dėmesys – į stiprybių panaudojimą ar silpnybių stiprinimą? Jei silpnybių stiprinimą, kaip jautėtės, kai buvo identifikuotos jūsų silpnybės?**

Sakyčiau, kad neakcentavo. Galbūt stiprybes, jei duoda užduotis ir tikisi, kad jas padarysi?

**Kokia parama yra teikiama jūsų, kaip talento, vystymui organizacijoje?**

Sakyčiau tos paramos ir trūksta. Naujos užduotys – faina, mokymai – faina, bet trūksta tos psichologinės paramos, su kažkuo apie viską pakalbėti, nes tikrai eini per įvairius etapus ir sunkumus.

**Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jums? Kaip jas vertinate?**

Nėra taikomos. Maža komanda, kaip ir kito laiptelio tiesiog nėra. Aišku, visada yra sakoma, kad įmonė auga, gal čia kitais metais viskas išsiplės, atsiras ir naujų pozicijų, bet man tai toks akių dūmimas.

**Jei esate turėję pokalbį su vadovu dėl to kito karjeros žingsnio, kiek yra atsižvelgiama į jūsų norus, lūkesčius?**

Tai tuos lūkesčius aš labai aiškiai metinių pokalbių metų išsakau, tačiau, kaip ir sakiau, vis žadama, kad situacija keisis, bet nesikeičia.

**Kaip pasikeitė jūsų darbo funkcijos, tikslai, uždaviniai, tapus talentu?**

Prisidėjo užduotys, darbai, kurių anksčiau nedariau ir už kuriuos dabar esu atsakinga.

**Apie lūkesčius sau jau minėjote, o iš vadovo ar organizacijos, kokie lūkesčiai yra jūsų darbo rezultatams, tapus talentingu darbuotoju?**

Sakyčiau, kad natūraliai didesni. Kai darbuotojas gerai ir greitai dirba, visada atsiranda poreikis „ant jo“ krauti dar daugiau ir tikėtis, kad jis dirbs dar geriau.

**Kuriam laikui jūsų organizacijoje tampama talentu? Jei terminuotai, ar jūs, kaip talentas, jaučiate spaudimą išlaikyti talento statusą?**

Nesu informuota, tai spėju, kad neterminuotam. Visgi dažnu atveju tai papildoma motyvacija darbuotojui, tas įvertinimas, tai neprarasi jo.

**Kaip pasikeitė darbo krūvis, tapus talentu?**

Padidėjo dėl naujų atsakomybių bei to lūkesčio sau, kad turiu viską tobulai padaryti, tai ir laiko daugiau tam skiri.



### **Kaip skiriasi darbo krūvis tarp talentingų ir kitų darbuotojų?**

Skiriasi, gauni naujų darbų, nori įrodyti, kad esi vertas naujos pozicijos, tai ir dirbi daugiau nei tie, kuriems darbas tiesiog darbas.

### **Kokius emocinius ar fizinius sunkumus patiriate būdamas talentingu?**

Psichologinį spaudimą, tą tokią nervinę įtampą, stresuoja dėl visko daugiau. Tai veda tiek prie psichinio, tiek prie fizinio pervargimo.

### **Ką galvojate apie perdegimą, stresą darbe – ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir netaalentingų darbuotojų, kurie jį patiria?**

Sakyčiau labiau nuo žmogaus priklauso. Juk kiek daug neidentifikuotų talentais, kurie irgi stengiasi

būti pastebėtais, turi daug tikslų, tai manau, kad jie tą patį spaudimą jaučia, tik gal labiau iš savęs.

### **Dėl kokių priežasčių jūs svarstytume palikti savo įmonę? O kas motyvuoja likti?**

Manau, kad pradžioje, kai tampi talentu, viskas labai gražu ir smagu, bet po to, jei tavo tie lūkesčiai nepatenkinti, jautiesi labai daug įdėjęs, o kažkokios gražos negavęs, tai ir svarstai apie kitus variantus, kur atlieptų tavo poreikius. Motyvuoja likti augimo kaip asmenybės galimybės, kol turi naujų iššūkių, jautiesi tobulėjantis, esi geroje komandoje, gera atmosfera vyrauja.

Tyrimo dalyvis: Respondentas 6

Interviu atlikimo data: 2022-11-21

Interviu trukmė: 42 min.

### **Kokius jūs įvardintumėte iššūkius, kalbant apie buvimą talentu?**

Keli sau aukštus tikslus ir nori, kad dalykai vyktų greitai, kad atneštum pokyčius organizacijai, tai manau, kad yra sunkus momentas, kai tu tiek visko padarai – išanalizuoji, pasikalbi su skirtingais žmonėms, jie irgi sutaria dėl tų pokyčių ir pan., o tas dalykas nepraeina dėl kažkokių organizacijos kultūrinių ar kitokių niuansų, tokių ne itin reikšmingų, tai labai tave demotyvuoja.

### **Kokius pagrindinius plusus ir minusus išskirtumėte, būnant talentu identifikuotu darbuotoju?**

Privalumai: finansinis atlygis, priedai, laisvė veikti ir priimti sprendimus, galimybė organizuoti darbą kaip nori, pačio pasitenkinimas darbu, kai matai rezultatus.

Trūkumai: kartais nusivylimas įdėtu darbu, kai nematai tų rezultatų ne dėl savo „kaltės“.

### **Kaip sužinojote, kad esate identifikuotas talentu?**

Per metinį pokalbį su vadovu, informavo, kad esu kritiškai svarbus organizacijai ir mane mato kaip talentą.

### **Kokie jausmai apėmė sužinojus, kad esate identifikuotas talentu?**

Kaip ir bet kuris kitas įvertinimas – esu patenkintas, kad mane įvertino įmonė.

### **Kokios buvo jūsų pirmosios mintys?**

Nebuvo labai didelės nuostabos, nes suprantu ir pats, kad gerai dirbu, tas spektras veiklos ir taip didelis buvo, tos vadovo funkcijos ir taip išplaukusios buvo, tai kažkokių minčių ir nebuvo papildomų, kas čia bus.

### **Kaip pasikeitė jūsų elgesys sužinojus, kad tapote talentu?**

Faktas, kad su didesniu pasitikėjimu iš vadovo pusės, auga ir tavo paties pasitikėjimas. Tai tas vadovo įvertinimas tikrai turėjo didesnę svorį mano pasitikėjimui, įgalinimui. Yra skirtumas kaip pavyzdžiui leidau sau spręsti reikalus prieš tą įvertinimą ir po jo – buvo drąsiau priimti sprendimus, kai yra įtraukti ir kiti žmonės, nes jauti, kad turi palaikymą, drąsiau jaustis darbinėse konfliktinėse situacijose, jauteisi tvirčiau, kaip jau ateini į tą pokalbį su kitokiu nusiteikimu, kaip jame elgiesi, mažiau nusileidi, drąsiau gini savo nuomonę.

### **Kaip reagavo jūsų šeima?**

Jie visada palaiko ir džiaugiasi įvertinimu mano, bet, kad ten labai sureikšmintų – nepasakyčiau.

### **Kokias asmenines problemas sukėlė pripažinimas talentu?**

Jei yra kokia problema darbe, tai būna atvejų, kai dirbu ir nuo 7 iki 21 val. Tai vienareikšmiškai veikia tave ir tavo asmeninį gyvenimą. Aišku, jeigu mokėtum gerai atriboti šitus du dalykus, tai gal ir gali mažiau laiko praleisti. Ir kitas dalykas, kad man tas darbas patinka, aš labai daug širdies į tai dėju ir yra aišku, kad empatija turi ribas, tai didžiąją dalį aš jos iššvaistydavau darbe, o grįžus namo, kai yra šeima, kuri irgi nori su tavim dalintis dalykais ir turi irgi tą emocinį krūvį, tai aš norėčiau jų poreikius atliepti, bet nebegaliu po visko, empatijos likučių nebeturiu.

### **Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese?**

Kažkuria prasme buvo mano mentorius. Aš iš jo daug išmokau. Pačioje pradžioje jis buvo šalia, ta darbų prasme, bet ne emociškai – šito sakyčiau trūko. Tačiau darbų prasme visada nukreipimas būdavo, kas padėtų. O, kai atsirado pasitikėjimas manimi, tai jau prie nebent strateginių dalykų prisidėdavo. Nors manau, kad jis ir buvo vienintelis, kuris kažkuria prasme prisidėjo prie mano tobulėjimo, daugiau kitų žmonių nebuvo. Tai, jei pradžioje – jis, o vėliau jau tik aš pats likau.

### **Už ką vadovas yra atsakingas jūsų talento valdyme?**

Pradžioje, tai tikrai vykdė griežtą kontrolę ir užaugino man „skūrą“ – klausdavo: kas? kaip? kodėl?, tai jau reikdavo pasirošus pas jį eiti, tokius iššūkius man mesdavo.

### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis, jums tapus talentu?**

Nepasakyčiau, kad pasikeitė. Visada yra labiau mėgstamų, labiau nemėgstamų, tai nesvarbu tu talentas, ar ne.

### **Kokia konkurencija vyrauja tarp talentais identifikuotų darbuotojų jūsų organizacijoje?**

Nejaučiu konkurencijos. Visi gal į skirtingus dalykus labiau fokusuojasi.

### **Apskritai, koks požiūris į talentų valdymą ir talentus vyrauja jūsų organizacijoje? Kaip tai veikia jus?**

Manau, kad daugelis suvokia, kad yra nedidelė dalis žmonių, tų talentų, kurie sukuria didžiausią pridėtinę vertę organizacijoje, bet, kad tai būtų labai gerai išnaudojama, aš abejoju.

### **Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje?**

Sakyčiau jos yra bendros ir nepritaikytos prie konkrečių žmonių poreikių.

### **Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti?**

Pradžioje surado man mentorę iš kitos organizacijos, kuri man labai padėjo, nes aš atėjau į visiškai naują sritį ir tai buvo tikslinga ir kryptinga, o daugiau, kad atliepantis mano poreikių mokymai būtų, tai nėra, tik bendri. Aišku, daugiausiai išmokstu iš tų naujų atsakomybių, bet norėtusi, kad mokėtumeisi ne įmestas į vandenį, aišku, kai išplauki, tai faina, bet procesas erzina.

### **Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jums? Kaip jas vertinate?**

Mes kalbėjome su vadovu, ko aš noriu, manęs buvo klausta, kokios sritys mane domina. Ir tai vietai atsilaisvinus, man ji buvo pasiūlyta, kurią aš buvau paminėjęs. Bet nemanau, kad tai buvo sisteminga, nes manęs paklausė tik po to, kai aš jau pradėjau klibėti esamoje pozicijoje, kai vadovai matė mano bandymus kitur išeiti. Aš manau, kad karjeros valdymas turi būti nuolatos, o ne tik pastebėjus, nes gali labai prašauti pro šalį.

### **Kaip pasikeitė jūsų darbo funkcijos, tikslai, uždaviniai, tapus talentu?**

Po talento identifikavimo, praėjus šiek tiek laiko, man pakeitė poziciją, tačiau tai visiškai kita sritis, tai viskas pasikeitė totaliai.

### **O turėjote patirties, ar vėl tai buvo nauja sritis?**

Šiek tiek, prieš tai buvau susidūręs, vienos sritys mane domino, tai aš labai gilinausi į jas, tai tos patirties buvo, bet kitos atsakomybės, tai ne.

### **Kokie lūkesčiai yra jūsų darbo rezultatams, tapus talentingu darbuotoju?**

Nejaučiu papildomo spaudimo, nes buvo pereinamasis laikotarpis, kurio metu matėsi jau mano rezultatai. Aš manau, kad, jei esi sąmoningas žmogus, tu valdai rizikas ir supranti, kad kažkokie dalykai gali nepasisiekti. Tai tikiu, kad esu pasiekęs tą lygį, kai, jeigu kažkas nesigaus naujoje rolėje, tai nebus taip, kad pasakys, kad nemoki dirbti ir eik iš čia (juokiasi), nes gali paaiškinti, kodėl tai nesigavo. Tai jaučiuosi ramiai.

### **Kaip pasikeitė darbo krūvis ar pačios užduotys, tapus talentu?**

Nepasakyčiau, nebent pereinamu laikotarpiu, bet tai vertinu natūraliai, nes be kasdienių užduočių, tu dar skiri laiko mokytis ir gilintis į naujus dalykus.

### **Kaip skiriasi darbo krūvis tarp talentingų ir kitų darbuotojų?**

Manau, kad ne. Ir paprasti darbuotojai manau, kad gali turėti labai didelį krūvį, gal jis nebus labai atsakingas ar sudėtingas, bet tiesiog bus. Tai manau, kad skiriasi atsakomybės ir tų užduočių svoris, bet ne pats krūvis.

### **Kokius emocinius ar fizinius sunkumus patiriate būdamas talentingu?**

Dirbi su sudėtingesnėmis užduotim, kurios automatiškai tau labiau rūpi nei koks techninis darbas, todėl didesnė tikimybė parsinešti tai namo, o vėliau jau seka tai, apie ką kalbėjome – neturi jėgų, pervargsti, patirti daugiau streso, išsilieji ant šeimos.

### **Ką galvojate apie perdegimą, stresą darbe – ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir netaalentingų darbuotojų, kurie jį patiria?**

Manau, kad neegzistuoja. Tai būdinga vieniems ir kitiems. Juk galiu dirbti kažkokį paprastą darbą, bet nuo to pavargti, jaustis neįvertinam, viskas susideda ir gali pervargti kaip ir talentingas. Tik gal talentingi greičiau tą perdegimą patiria ir sudėtingesnį.

### **Dėl kokių priežasčių jūs svarstytume palikti savo įmonę? O kas motyvuoja likti?**

Aš niekada nesvarstau, kodėl man reikėtų išeiti, aišku, gal aš labai blogoje situacijoje nebuvęs. Aš orientuojuosi į tai, ką noriu: nauji iššūkiai, kurie motyvuoja, didesnis atlyginimas, komanda, kuri kelia ambicingus tikslus. Tai aš net žiūrint į kitą pasiūlymą labai žiūriu į tai, kiek laisvės, kūrybos ten, nes, jei to nebūtų, man ir atlyginimo pokytis nebūtų toks svarbus.

Tyrimo dalyvis: Respondentas 7

Interviu atlikimo data: 2022-11-22

Interviu trukmė: 59 min.

### **Kokius jūs įvardintumėte iššūkius, kalbant apie buvimą talentu?**

Mus pirkto būti talentais. Tai yra, kai man pasakė, kad esu talentas, turėjau išdirbti, tiksliau siūlė išdirbti bent 4 metus ir tada man išmokėtų didelę sumą pinigų. Ir tas jausmas keistas. Nejaugi čia viskas pinigais grįsta. Aš suprantu, kad tave nuperka, nes tu įmonei esi naudingas ir talentingas, bet vistiek tai kažkaip „neskanu“. Ir dar, kad esu talentas man pasakė mūsų korporacija, ten kažkokia moteris iš Amerikos, tačiau čia, aš dirbu savoje komandoje, su savo vadove, kuri man nepatinka, su dideliais viršvalandžiais, kur neturi pertraukų ir esi visas perdegęs ir pervargęs, ir tada tau sako: va, tu gerai varai, padirbk dar taip pat 4 metus. Tai čia toks situacijos

susipriešinimas. Prieš paskiriant, manęs niekas neklausė: ar man čia gerai, ar aš laiminga, tiesiog tau nukrenta iš dangaus toks paskyrimas. Tai matau kaip iššūkį, kad idėja gera, bet visą tą procesą suvaldyti, tai yra labai sudėtinga, nes vien pinigais to nenupirksi.

**Kokius pagrindinius plusus ir minusus išskirtumėte, būnant talentu identifikuotu darbuotoju?**

Privalumai – savivertei ir savęs pasitikėjimui prideda, daugiau motyvacijos tobulėti, gilintis į tą sritį, net padeda apsispręsti į kur nori judėti ir, ar čia tavo sritis.

Trūkumai – neatrodo skaidrus procesas, tave įpareigoja dar daugiau dirbti, o jau prieš tai tu labai daug darei.

**Kaip sužinojote, kad esate identifikuotas talentu?**

Man pasakė mano tiesioginė vadovė žodžiu, o po kažkurio laiko gavau laišką iš mūsų grupės HR.

**Kokie jausmai apėmė sužinojus, kad esate identifikuotas talentu?**

Iš karto dviprasmiški. Tai nebuvo tas žmogus, iš kurio tai smagu girdėti. Ir man kilo labai daugiau klausimų. Aišku, savimeilę paglostė, bet supranti, kad ir esi sraigtelis, kurį tiesiog nori išlaikyti.

**Kokių klausimų?**

Kaip tai veikia? Kiek čia talentų? Pradėjau svarstyti, kad 4 metai yra labai ilgas laikas, kai jau taip abejoji savo ateitimi šitoje įmonėje ir pan.

**Kaip pasikeitė jūsų elgesys sužinojus, kad tapote talentu?**

Nepasikeitė. Dirbau ir taip labai daug, ir atsakomybių daug turėjau. Ir darai tą, ką ir iki to darei.

**Kaip reagavo jūsų šeima?**

Priklausė nuo kiekvieno asmens požiūrio. Vieni buvo neutralūs, kiti labiau džiaugėsi, bet kažkokios įspūdingos reakcijos nebuvo. Kuo žmogus labiau suvokia tą darbą ir korporaciją, tuo labiau džiaugiasi.

**Kokias asmenines problemas sukėlė pripažinimas talentu?**

Jau prieš tai, tas ilgas ir nuoseklus darbas tave iki to rezultato ir atvedė. Aš jaučiausi dirbanti 3 žmonių darbus. Tai jau po viso to esi pavargęs. Aš meldžiausi, kad su ta identifikacija neatsirastų dar naujų projektų. Tai bendrai ir namie jaučiausi pavargusi, įsitempusi, vis grįždavau vėliau, tai ta įtampa darbe, tikrai padidindavo įtampą ir namuose.

**Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese?**

Buvo du veidai – vienas prie mūsų, kitas – bendruose susitikimuose su kitais vadovais. Bendruose, mano vadovė didžiavosi, kad jos skyriuje yra toks žmogus. O skyriaus viduje, mes dažniausiai abejodavome savo kompetencijomis, nes į mus nežiūrėjo kaip į organizacijos pasitikėjimą pelniusius darbuotojus, būdavo mikro valdymas, koncentracija į smulkias klaidas, o ne į tai, ką gerai darau. Ir po pripažinimo talentu, niekas nepasikeitė, tai buvo labai dviprasmiški jausmai.

### **Koks požiūris į talentus vyrauja jūsų organizacijoje? Kaip tai veikia jus?**

Manau, kad tu dirbi ir tave įvertina už tai koks tu esi, ir kaip tu dirbi. Mūsų įmonės kultūra labai gera buvo, visi motyvuoti, suinteresuoti dirbti, visiškai kitas pasaulis nei mūsų komandoje. Tai, jeigu ne situacija komandos viduje, gal aš visiškai kitaip ir pati reaguočiau į visą situaciją ir laukčiau visų tų metų.

### **Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje?**

Per metinį ugdymo planą, mes dėliojomės planus, trumpalaikius ir ilgalaikius karjeros tikslus, tai viskas susivesdavo į vieną. Tai, jei pvz., mano tikslas būti dar aukštesniu vadovu, tai viskas užrašoma, pritaikoma tau asmeniškai, ką reikia išmokti, ir link to eiti. Bet, kad tai su talentu surišta, tai nebuvo.

### **Minėjote, kad su talento identifikacija, buvo pasiūlymas būti lojaliu įmonei bent 4 metus ir už tai buvo pažadėta pinigų suma, o nebuvo kalbėta apie karjeros pokyčius ir valdymą?**

Ne, nebuvo. Tik buvo nurodyta, kad po tų 4 metų per metinį veiklos vertinimą, tavo įvertinimas turi būti ne mažesnis nei X procentų. Tai tu gauni dar spaudimo, nes tą vertinimą ir atlieka vadovas, kuris, mano atveju, nebuvo suinteresuotas. Tai iš esmės, turi gali dirbti tą patį darbą, turėti tas pačias atsakomybes, tik būti lojalus ir tavo darbo rezultatai neturi nukentėti.

### **Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti?**

Kažkokių specialių nebuvo, viskas tik su tuo bendru planu susiję, kurį gauna kiekvienas įmonės darbuotojas. Tai pvz., kiekviena pozicija buvo apibrėžta, kokias kompetencijas turi turėti, o tada jau tai koučinimas, tai bendri mokymai, seminarai, techninių įgūdžių mokymai.

### **Minėjote apie metinius pokalbius, kur išsikeliate karjeros tikslus, kiek juose yra atsižvelgiama į jūsų norus/lūkesčius, kalbant apie tolimesnius karjeros žingsnius?**

Buvo tų pokalbių iš mano pusės, tačiau buvo patogu, kad aš likčiau toje pačioje pozicijoje, nes man gerai sekėsi, ir įmonei nebuvo poreikio turėti dar kitą specialistą. Aš turėjau lūkesčių išeiti labiau į tarptautinius projektus, bet vadovės nuomone man reikia šitoje pozicijoje būti.

### **Kaip pasikeitė jūsų darbo funkcijos, tikslai, uždaviniai, tapus talentu?**

Nepasikeitė.

### **Kokie lūkesčiai yra jūsų darbo rezultatams, tapus talentingu darbuotoju?**

Niekas nepasikeitė. Kiti nežinojo, o vadovės nuomonė ir požiūris buvo toks pats.

### **Kaip pasikeitė darbo krūvis ar pačios užduotys, tapus talentu?**

Krūvis didėjo su kiekvienu nauju etapu, projektu ir pan., kai mane identifikavo talentu, jau krūvis buvo labai didelis, kur kažin, ar įmanoma, kad būtų didesnis.

### **Kaip skiriasi darbo krūvis tarp talentingų ir kitų darbuotojų?**

Skirtingas skirtingo lygio darbuotojui. Bendrai krūvis visiems buvo labai didelis, nes mes augome, tai to darbo vis daugėjo, reikėjo ir naujus procesus kuruoti ir jau esamus taisyti, tačiau nuo pozicijos ir atsakomybių lauko priklausė užduočių sudėtingumas.

### **Kokius emocinius ar fizinius sunkumus patiriate būdamas talentingu?**

Vadovo spaudimas ir elgesys pridėjo labai didelį emocinį krūvį, tai, jei su darbo krūviu dar susitvarkydavai, supranti iš kur jis atsirasdavo, tai su juo susidorodavai, o su emociniu krūviu buvo labai sunku, nes jokios paramos į ką kreiptis nebuvo – viskas tau pačiai palikta. Buvo momentų, kai pagaudavau save, kai verkdavau ir nežinau dėl ko verkiu. Buvo toksiški santykiai su vadovu ir jie sekindavo.

### **Ką galvojate apie perdegimą, stresą darbe – ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir netaalentingų darbuotojų, kurie jį patiria?**

Manau, kad yra. Jei laikysim, kad talentingi tie, kuri mato prasmę darbe, turi savybių tam tikrų, tai aišku, kad jie daugiau daro, jie mato problemas ir galvoja kaip jas ištaisyti, yra įsitraukę daug labiau, tai automatiškai tai veda į didesnę krūvį ir perdegimą, o, jei tau nelabai svarbu, atėjai padaryti to, ką tau liepė darbe, tai bus tau lengviau ir paprasčiau.

### **Dėl kokių priežasčių jūs svarstytume palikti savo įmonę? O kas motyvuoja likti?**

Aš ir palikau savo įmonę dėl vadovės. Tai buvo sunku, nes išeinant iš tokių santykių, tu galvoji, gal su manim kažkas negerai. Bet galiausiai aš taip pavargau nuo visų tų santykių, kad išėjau. Ir prie to prisidėjo ir labai didelis darbo krūvis, nuolatiniai viršvalandžiai – tai nemotyvavo. Bet aš ilgai svarsčiau, ar išeiti, nes prisidėjo, kad man labai patiko įmonės kultūra, kokiais principais rėmėsi ir pats produktas, kuris kūrė vertę. Ir komandos nariai, nes visi buvo labai išskirtiniai. Bei buvo sunku palikti, nes aš buvau įmonėje nuo pradžių, daug ką sukūriau ir viskas taip gražiai „važiavo“.

Tyrimo dalyvis: Respondentas 8

Interviu atlikimo data: 2022-11-24

Interviu trukmė: 57 min.

### **Kokius jūs įvardintumėte iššūkius, kalbant apie buvimą talentu?**

Didesnių lūkesčių kėlimas sau – atrodo, kad negali klysti, turi visada būti tobulas, taip pat spaudimas iš išorės – geriau, sparčiau atlikti darbus, visada rodyti iniciatyvą. Santykiai su kolegomis – kaip išlaikyti balansą tarp buvimo geru kolega ir atliepimo vadovybės lūkesčių.

## **Kokius pagrindinius plusus ir minusus išskirtumėte, būnant talentu identifikuotu darbuotoju?**

Pliusai: buvimas įvertintu, atlyginimas, motyvaciniai priedai, mokymai.

Minusai: didesnis darbo krūvis, tie patys lūkesčiai, kuriuos minėjau.

## **Kaip sužinojote, kad esate identifikuotas talentu?**

Įmonės HR pranešė, kad patekau į talentų programą.

## **Kokie jausmai apėmė sužinojus, kad esate identifikuotas talentu?**

Smagu, nebuvo kažkokio labai jau ten nustebimo, buvau girdėjęs apie talentų programą, tik gal nelabai gilinausi į ją, tačiau vis tiek gera, kad įvertino.

## **Kokios buvo jūsų pirmosios mintys?**

Sunku prisiminti, tačiau nemanau, kad aš ten labai kažką galvojau. Maniau, kad tiesiog papildoma motyvacijos priemonė, tačiau negalvojau, kad kažkas pasikeis. Mano nuomone, vis tiek visas juodas darbas yra iki paskelbiant talentu, o jau tas paskelbimas kaip rezultatas.

## **Kaip pasikeitė jūsų elgesys sužinojus, kad tapote talentu?**

Manau, kad nepasikeitė. Na, gal tik daugiau pasitikėjimo savimi, nes žinai, kad ne tik pats galvoji, kad gerai dirbi, bet ir kiti (juokiasi). Tai susitikimuose, kur reikia apginti savo poziciją, tikrai pastebėjau, kad tvirčiau jaučiuosi.

## **Kaip reagavo jūsų šeima?**

Klausė, ar dar daugiau dirbsiu ir važinėsiu į komandiruotes (juokiasi). Kaip ir sakiau, daug darbo įdėjau iki identifikacijos, tai žinoma, kad džiaugėsi, jog mano darbas įvertintas.

## **Kokias asmenines problemas sukėlė pripažinimas talentu?**

Sunku atskirti, kas čia sukėlė – ar buvimas talentu, ar iki to, bet apskritai kalbant, tai aišku, kad krūvis didelis, vis tiek, nori, nenori to darbo parsineši namo, ar bent jau emocijų po įtemptų dienų, kurių automatiškai ir daugiau turi. Tai sunkiau atskirti tą darbą ir laisvalaikį, ir nemažai darbo būna laisvalaikio metu, kas nėra gerai.

## **Koks yra vadovo vaidmuo jūsų, kaip talento, valdymo procese?**

Sakyčiau, kad vadovas užima tokį kaip pagrindinį vaidmenį šiame procese.

## **Už ką vadovas yra atsakingas jūsų talento valdyme?**

Duoda daugiau ir sunkesnių užduočių. Praplečia tą atsakomybių lauką. Pataria, kai reikia, ar nukreipia į kurią pusę eiti.

## **Kokią paramą gaunate iš vadovo?**

Čia gal įdomesnė situacija. Mes nėra, kad labai gerai sutartume. Jaučiasi ar konkurencija, kad aš greitai užaugti galiu ar kas – kad jaučiu, jog su manimi nėra viskuo atvirai dalijamasi, tai tvyro kartais tokia įtampa. Tą darbinę pagalbą, kai jau nežinau, ką daryti, tai gaunu – pataria, ką daryti, bet, kad psichologiškai gerai jausčiausi, gaučiau patarimų, kad užimtų patarėjo vaidmenį, tai nėra.



### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis, jums tapus talentu?**

Su artimiausiais nepasikeitė. Su ne tokiais artimais, tai jaučiasi tokios bangos – kad va, aš gal čia išskirtinis, gal kažką specialiai dariau, kad gaučiau tą talento vardą.

### **Kokia konkurencija vyrauja tarp talentais identifikuotų darbuotojų jūsų organizacijoje?**

Visokių žmonių yra. Vieni bendrauja normaliai, kiti tikrai nori parodyti, kad yra geresni už kitus, ypač bendrų susitikimų metu jaučiasi, kad bando „išsišokti“ ir pasirodyti.

### **Apskritai, koks požiūris į talentų valdymą ir talentus vyrauja jūsų organizacijoje? Kaip tai veikia jus?**

Kaip ir visur – bus kuriems čia labai „fainas“ dalykas, kitiems nei šilta, nei šalta, dar kiti sakys, kad čia mes kvailiai ir įmonės mus tik verčia dirbti dar daugiau ir išnaudoja. Kiekvienas pasaulį mato per savus akinius. O man tai nelabai svarbu, ką visi kiti galvoja. Aš turiu savo ratą žmonių, kurių nuomonėmis pasitikiu, tai tada, žinoma, atkreipiu dėmesį, bet apie tokius bendrus dalykus, tai čia svarbu tik ką aš galvoju ir kaip jaučiuosi visame šitame procese.

### **Kaip vertinate savo, kaip talento, tobulėjimo galimybes organizacijoje?**

Normaliai. Aš manau, kad priklauso, kiek tu pats įsitraukęs ir kiek nori pasiimti iš organizacijos, ir kiek tu pats suinteresuotas mokytis. Nes mokymų yra pilna ir internete, tikrai gali tobulėti, bet klausimas, kiek iš mūsų tai padaro?

### **Jei galite, pasidalinkite kokios priemonės/metodai yra skirti jums, kaip talentui, ugdyti?**

Naujos atsakomybės ir užduotys – tai čia mano vadovas paveda naujus dalykus koordinuoti. Dar įmonė bendrus mokymus organizuoja, ir aš galiu prašyti kažkokių specifinių.

### **Kur jūsų organizacijoje telkiamas talentų vystymo dėmesys – į stiprybių panaudojimą ar silpnybių stiprinimą? Jei silpnybių stiprinimą, kaip jautėtės, kai buvo identifikuotos jūsų silpnybės?**

Niekada nebuvo apie tai kalbėta. Na, gal kalbėta apie tas savybes, kurios mano darbe pasitarnauja ir ką gerai darau, bet, kad konkrečiai būtų akcentuota ir užduotys nukreiptos tai ne.

### **Kokios karjeros valdymo praktikos yra taikomos jums? Kaip jas vertinate?**

Kol dar visiškai aukščiausi laipteliai nepasiekti, tai teigiamai vertinu, bet man atrodo, kad lengva tuos talentus valdyti, kol jie visiškai pradiniame lygmenyje, tada ir tų pasiūlymų ir karjeros kelių daug, o kuo tu brandesnis ir tavo pozicija aukštesnė, tuo sunkiau. Nes, jei tu aukštoje vadovaujančioje rolėje, kas tada – įmonės vadovas? Ar tada tavo tobulėjimas baigiasi?

### **Jei esate turėję pokalbį su vadovu dėl to kito karjeros žingsnio, kiek yra atsižvelgiama į jūsų norus, lūkesčius?**

Manęs klausė metinio pokalbio metu, kur save matau ateityje, po to, po kažkurio laiko – ta pozicija atsilaisvino, tai mane paskyrė į ją, bet, kiek tai yra kaip talento įvertinimas ir, kiek, kad organizacijai taip patogiau, irgi klausimas.

### **Kaip pasikeitė jūsų darbo funkcijos, tikslai, uždaviniai, tapus talentu?**

Gaunu vis daugiau įvairesnių užduočių nei mano kolegos darantis tą patį. Jeigu jau esi talentas, tai tampa, kaip ir įprasta, kad vadovas papildomas užduotis paskirs tau.

### **Apie lūkesčius sau jau minėjote, o iš vadovo ar organizacijos, kokie lūkesčiai yra jūsų darbo rezultatams, tapus talentingu darbuotoju?**

Tai tikisi, kad tuos papildomus darbus atliksi kaip ir įprastas užduotis – greitai ir lengvai susitvarkysi. Nori greito ir puikaus rezultato.

### **Kuriam laikui jūsų organizacijoje tampama talentu? Jei terminuotai, ar jūs, kaip talentas, jaučiate spaudimą išlaikyti talento statusą?**

Be jokio termino. Tas talentas, kaip ir sakiau, labiau būdas įvertinti darbuotoją, pamotyvuoti jį siekti geresnių rezultatų, tai nėra termino tam.

### **Kaip pasikeitė darbo krūvis, tapus talentu?**

Negaliu identifikuoti, kad ypatingai pasikeitė. Jau ir prieš tai tikrai buvo didelis, tai dabar daugiau laiko ir jėgų išsekvoji, jei pati užduotis nauja ir reikia įsigilinti kaip ją daryti.

### **Kaip skiriasi darbo krūvis tarp talentingų ir kitų darbuotojų?**

Manau, kad didesnę krūvį turi talentingi. Kadangi jie sugeba greitai mokytis, gilinasi į detales, tai papildomos užduotys ir yra pavedamos jiems.

### **Kokius emocinius ar fizinius sunkumus patiriate būdamas talentingu?**

Tie papildomi lūkesčiai nori nenori prideda savo krūvio – vistiek negali išvengti emocijų, tas papildomas stresas veikia ir tavo būseną, tą patį miegą. Išsitrina ribos tarp darbo ir laisvalaikio – esi pavargęs, nebesinori arba neturi laiko ir tiem patiem draugams, pomėgiams ir visiems kitiems dalykams. Jeigu nekontroliuotum, tai manau, kad gali privesti ir iki to pačio perdegimo.

### **Ką galvojate apie perdegimą, stresą darbe – ar egzistuoja skirtumas tarp talentingų ir netalentingų darbuotojų, kurie jį patiria?**

Ir taip, ir ne. Gal tai labiau priklauso nuo asmenybės, jei tu jautresnis arba tau labiau rūpi, tai automatiškai tu ir labiau į galvą imsi visus iššūkius. Tačiau, kaip ir minėjau, talentingi ir daugiau to darbo turi, dėl kurio jaudintis išeina.

### **Dėl kokių priežasčių jūs svarstytume palikti savo įmonę? O kas motyvuoja likti?**

Jeigu kardinaliai pasikeistų esama situacija ir nebeatiktų mano lūkesčių, kalbant apie komandą ar vadovą. Tai man labai svarbūs aspektai įmonėje. Taip pat, nereikia nuvertinti, kad šiais laikais ir piniginis faktorius stipriai žaidžia. Be to, man svarbu, kad pats darbas būtų įdomus, atsirastų tų įveikiamų iššūkių, tai, jei kardinaliai pasikeistų darbo funkcijos į man neigiamą pusę, svarstyčiau kitus pasiūlymus.