



VILNIAUS UNIVERSITETO
VERSLO MOKYKLA

TARPTAUTINIO VERSLO PROGRAMA

Povilas Šimėnas
Edgaras Jadzevičius
Eimantas Balčytis

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

TALENTŲ PRITRAUKIMAS, UGDYMAS IR IŠLAIKYMAS ORGANIZACIJOJE	TALENT ATTRACTION, DEVELOPMENT AND RETENTION IN AN ORGANIZATION
--	---

Studentas _____
(parašas)

Studentas _____
(parašas)

Studentas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. Andrius Valickas
Darbo vadovo vardas, pavardė,
mokslinis laipsnis

Vilnius, 2023 m.

SANTRAUKA

VILNIAUS UNIVERSITETO VERSLO MOKYKLA

TARPTAUTINIO VERSLO STUDIJŲ PROGRAMA

POVILAS ŠIMĖNAS

EDGARAS JADZEVIČIUS

EIMANTAS BALČYTIS

TALENTŲ PRITRAUKIMAS, UGDYMAS IR IŠLAIKYMAS ORGANIZACIJOJE

Darbo vadovas (-ė) – doc. Andrius Valickas

Darbas parengtas – 2023m. Vilniuje

Darbo apimtis – 68 puslapiai.

Lentelių skaičius darbe – 15 vnt.

Paveikslų skaičius darbe – 5 vnt.

Literatūros ir šaltinių skaičius – 67 vnt.

Trumpas darbo apibūdinimas: bakalauro rašto darbe nagrinėjamas klausimas kaip ir kokiais būdais yra vykdomas strateginis talentų valdymas ir kaip tai lemia efektyvų talentų pritraukimą, ugdymą ir išlaikymą. Lietuvos tyrimų duomenų bazės stokoja atliktų mokslinių tyrimų, kuriais būtų įvertintas talentų valdymo procesų įgyvendinimas konkrečioje organizacijoje, todėl suprasti realią situaciją ir priimti tinkamus talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo tobulinimo veiksmus tampa sudėtinga. Dėl praktinės reikšmės, šiame darbe yra atliekamas tyrimas „Avion Express“ organizacijoje, kuriuo siekiama išanalizuoti talentų valdymo procesų įgyvendinimą „Avion Express“ ir yra pateikiamos rekomendacinės gairės talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo efektyvinimui.

Darbo problema, tikslas ir uždaviniai: darbo problema formuluojama klausimu - kaip įmonė „Avion Express“ pritraukia, ugdo ir išlaiko talentus, kokius talentų valdymo procesus būtina tobulinti siekiant didesnio žmoniškųjų išteklių valdymo efektyvumo? Tikslas – išanalizuoti talentų valdymo procesų teorinius ir praktinius aspektus, ištirti talentų valdymą „Avion Express“ organizacijoje ir pateikti šių procesų tobulinimo galimybes ir rekomendacijas. Pagrindiniai darbo uždaviniai apima mokslinės literatūros analizę, „Avion Express“ organizacijos specialistų

nuomonės į talentų valdymo elementų įgyvendinimą ištirimą ir analizę bei išvadų ir rekomendacijų pateikimą.

Darbe taikyti tyrimo metodai: (1) literatūros, mokslinių ir žurnalistinių straipsnių, kitų rašto darbų, verslo teorijos analizė, naudota talentų valdymo sampratai atskleisti; (2) kokybinis tyrimo metodas - pusiau struktūrizuotas interviu, naudotas „Avion Express“ organizacijos vadovų ir personalo vadybos specialistų nuomonei dėl talentų valdymo procesų įgyvendinimo nuomonei ištirti, ir gautų duomenų turinio (*angl. content*) analizė.

Atlikti tyrimai ir gauti rezultatai: atlikta talentų valdymo procesų įgyvendinimo „Avion Express“ organizacijoje analizė, parengtos talentų valdymo rekomendacinės gairės talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo procesų efektyvinimui.

Darbo išvados: mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad talentų valdymas yra strategiškas ir integruotas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, kurio efektyvumas lemia talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo įgyvendinimo aspektus. Tyrimo metu išryškintos probleminės talentų valdymo sistemos sritys „Avion Express“ organizacijoje. Parengtos talentų valdymo rekomendacinės gairės talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo procesų efektyvinimui.

Informacija apie darbo rezultatų publikavimą ar pritaikymą publikuoti: darbas gali būti publikuojamas be apribojimų.

SUMMARY

VILNIUS UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
INTERNATIONAL BUSINESS STUDY PROGRAMME

POVILAS ŠIMĖNAS
EDGARAS JADZEVIČIUS
EIMANTAS BALČYTIS

TALENT ATTRACTION, DEVELOPMENT AND RETENTION IN AN ORGANIZATION

Bachelor's Thesis Supervisor – doc. Andrius Valickas

Paper prepared in: Vilnius, 2023

Scope of Work – 68 pages

Tables in Total – 15 EA.

Pictures & Charts in Total – 5 EA.

Literature and Sources Used – 67 EA.

Brief Description of the Work: The bachelor thesis addresses the question of how and in what ways strategic talent management is carried out and how it leads to effective talent attraction, development and retention. Lithuanian research databases lack research studies that assess the implementation of talent management processes in a specific organisation, which makes it difficult to understand the real situation and to adopt appropriate factors for improving talent attraction, development and retention. Due to its practical relevance, this paper conducts a study in Avion Express organisation to analyse the implementation of talent management processes in Avion Express and provides guidelines for improving the effectiveness of talent attraction, development and retention.

The Aim of the Paper: The objective is to analyze the theoretical and practical aspects of talent management processes, to explore talent management at "Avion Express", and to present opportunities for improvement as well as recommendations. The objective is to analyze the theoretical and practical aspects of talent management processes, to explore talent management at "Avion Express", and to present opportunities for improvement as well as recommendations.

The main tasks of the paper: The main tasks include an analysis of academic literature, investigation, and analysis of the opinions from "Avion Express" organizational specialists regarding the implementation of talent management elements, and presenting conclusions and recommendations.

Research methods used in the Paper: (1) analysis of literature, academic and journalistic articles, other written works, and business theory to reveal the concept of talent management; (2) Qualitative research method - semi-structured interviews used to explore the opinions of "Avion Express" organizational leaders and HR management specialists on the implementation of talent management processes, and content analysis of the collected data.

Research Conducted and Results Obtained: The analysis of talent management processes implementation at "Avion Express" was carried out, and recommendatory guidelines for improving the processes of talent attraction, development, and retention were prepared.

Findings in this paper: The analysis of scientific literature revealed that talent management is a strategic and integrated process of human resource management, whose efficiency determines the aspects of implementation of talent attraction, development, and retention. The research highlighted problem areas within the talent management system at "Avion Express". Recommendatory guidelines for enhancing the processes of talent attraction, development, and retention effectiveness were prepared.

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. TEORINIAI TALENTŲ VALDYMO ASPEKTAI.....	10
1.1. Talento ir talentų valdymo samprata.....	10
1.2. Talentų pritraukimas: darbdavio prekės ženklas ir įmonės kultūra.....	13
1.3. Talentų ugdymas: darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo galimybės.....	16
1.4. Talentų išlaikymas: faktoriai, lemiantys darbuotojų norą likti organizacijoje.....	20
2. TALENTŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	24
2.1. Talentų valdymo tyrimo instrumento struktūra.....	25
2.2. Tiriamos organizacijos apibūdinimas ir tyrimo imties charakteristika.....	27
3. AVION EXPRESS ĮMONĖS ATSTOVŲ INTERVIU REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA.....	30
3.1. Talentų valdymo koncepcija: strategijos, reikšmė ir filosofija.....	30
3.2. Talentų valdymo elementų įgyvendinimas.....	36
3.3. Talentų valdymo efektyvumas ir tobulinimo galimybės.....	54
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	63
PRIEDAI.....	69

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveikslai

<i>1 paveikslas.</i> Talentų valdymo procesų elementai.....	12
<i>2 paveikslas.</i> Šešių motyvacijos spektro motyvų poveikis darbuotojui.....	15
<i>3 paveikslas.</i> Mentorystės tipai.....	19
<i>4 paveikslas.</i> Talentų išlaikymo veiksmų destrukūrizacija.....	23
<i>5 paveikslas.</i> Interviu klausimyno supaprastinta struktūra.....	26

Lentelės

<i>1 lentelė.</i> Ekspertų charakteristika.....	28
<i>2 lentelė.</i> Ekspertų požiūris į talentų valdymą ir jo reikšmę įmonėje.....	31
<i>3 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė dėl talento sampratos organizacijoje.....	32
<i>4 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo svarbos organizacijos sėkmei.....	33
<i>5 lentelė.</i> Ekspertų, talentų valdymo organizacijoje, strategijų vertinimas.....	35
<i>6 lentelė.</i> Ekspertų požiūris į talentų valdymo elementų įgyvendinimą organizacijoje.....	37
<i>7 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė apie darbdavio prekės ženklo svarbą įmonėje.....	39
<i>8 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė dėl talentų pritraukimo ir išlaikymo įmonės kultūros aspektų.....	41
<i>9 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė apie talentų ugdymą organizacijoje.....	44
<i>10 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė apie karjeros planavimą organizacijoje.....	46
<i>11 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė apie ugdymo efektyvumą organizacijoje.....	47
<i>12 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė apie talentų adaptaciją ir integraciją organizacijoje.....	51
<i>13 lentelė.</i> Ekspertų požiūris į talentų savirealizacijos poreikio patenkinimą organizacijoje.....	53
<i>14 lentelė.</i> Ekspertų nuomonė apie talentų valdymo iššūkius organizacijoje.....	55
<i>15 lentelė.</i> Ekspertų rekomendacijos talentų valdymo tobulinimui.....	58

IVADAS

Temos aktualumas. Lietuvos įmonės, kaip ir pasaulinio sektoriaus organizacijos, kovoja dėl talentų, pasitelkdamos talentų valdymo praktikas, kad įgytų konkurencinį pranašumą pritraukiant, ugdant ir išlaikant talentingus darbuotojus, reikalingus organizacijos sėkmei užtikrinti (Stasiukaitis et al., 2021). Pastaraisiais dešimtmečiais žmogiškasis kapitalas buvo pripažintas strateginiu ištekliumi ir tapo konkurencinio pranašumo kertiniu elementu (Storey et al., 2019). Darbuotojų žinios, įgūdžiai ir gebėjimai dabar pripažįstami kaip neatsiejami organizacijos veiklos veiksniai, todėl žmogiškasis kapitalas tampa pagrindiniu vertės ir augimo šaltiniu (Popescu, 2019). Šiame kontekste organizacijoms visame pasaulyje tampa būtina pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Veiksmingos talentų valdymo praktikos supratimas ir įgyvendinimas yra esminiai šio siekio žingsniai, nes tai turi didelę įtaką organizacijos gebėjimui užtikrinti efektyvų aukščiausio lygio talentų pritraukimą, ugdymą ir išlaikymą (Urme, 2023).

Organizacijų valdymo srityje talentas pripažįstamas strategine vertybe, nes jis yra vertingas, retas, nepakartojamas ir nepakeičiamas. Dėl šių savybių talentai yra labai svarbūs įgyvendinant vertę kuriančias strategijas ir siekiant tvaraus konkurencinio pranašumo (Becker et al., 2009). Nors talentas yra bene vertingiausias organizacijos išteklis, būtina pripažinti, kad vien jo buvimas savaime nereiškia konkurencinio pranašumo. Norint išnaudoti visą talentų potencialą organizacijoje, reikia pažangesnės žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos. Talentų trūkumas, su kuriuo susiduria organizacijos, kuriose talentai yra labai svarbus veiksnys siekiant konkurencinio pranašumo, organizacijoms tampa būtina visapusiškai suvokti talentų valdymo svarbą. Todėl talentų valdymo tema labai domina praktikus, nes teigiama, kad strateginis požiūris į talentų valdymą yra labai svarbus sprendžiant talentų trūkumo problemą ir siekiant konkurencinio pranašumo.

Darbo naujumas. Teorinių šaltinių analizė rodo, kad talentų vadybos tema Lietuvoje yra santykinai nauja, todėl atsiranda poreikis atlikti tyrimus talentų vadybos srityje mūsų šalyje. Be to, tyrimų atlikimas Lietuvoje yra naudingas, nes tarptautiniu mastu šia tema atlikta nemažai tyrimų, o jų praktinė reikšmė yra gana svarbi. Lietuvos tyrimų duomenų bazės stokoja tyrimų su konkrečioje organizacijoje vykdomo talentų valdymo efektyvumo vertinimu, todėl suprasti realią situaciją ir priimti tinkamus talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo tobulinimo veiksmus tampa sudėtinga. Todėl šis tyrimas siekia užpildyti šią mokslinių tyrimų spragą.

Tyrimo objektas - talentų valdymo procesų įgyvendinimas „Avion Express“ organizacijoje.

Tyrimo problema. Lietuvos tyrimų duomenų bazės stokoja atliktų mokslinių tyrimų, kuriais būtų įvertintas talentų valdymo procesų įgyvendinimas konkrečioje organizacijoje. „Avion Express“ įmonėje taip pat nėra atliktų tyrimų, kuriais būtų įvertintas talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo efektyvumas. Todėl tyrimo problema formuluojama klausimu - kaip įmonė „Avion Express“ pritraukia, ugdo ir išlaiko talentus, kokius talentų valdymo procesus būtina tobulinti siekiant didesnio žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo?

Darbo tikslas - išanalizuoti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo procesų teorinius ir praktinius aspektus, taip pat ištirti minėtus talentų valdymo procesus „Avion Express“ organizacijoje ir pateikti šių procesų tobulinimo galimybes ir rekomendacijas.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, identifikuoti talento ir talentų valdymo charakteristikas.
2. Išanalizuoti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo teorinę sampratą ir pateikti pagrindinius talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo organizacijose principus.
3. Ištirti „Avion express“ vadovų ir personalo vadybos specialistų požiūrį į talentų valdymo sampratą ir talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo procesų efektyvumą organizacijoje ir identifikuoti talentų valdymo tobulinimo galimybes, remiantis „Avion Express“ specialistų interviu.
4. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo rekomendacijas ir tobulinimo galimybes „Avion Express“ organizacijoje.

Tyrimo metodai:

- Literatūros, mokslinių ir žurnalistinių straipsnių, kitų rašto darbų, verslo teorijos analizė.
- Kokybinio tyrimas - pusiau struktūrizuota interviu. Juo siekiama atskleisti „Avion Express“ organizacijos vadovų ir personalo vadybos specialistų požiūrį į talentų valdymo procesus įmonėje. Interviu duomenų analizė atlikta, taikant turinio (content) analizę.

Darbo struktūra. Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro: antraštinis lapas, santrauka, santrauka anglų kalba, turinys, lentelių sąrašas, paveikslų sąrašas, santrumpų sąrašas, įvadas, teorinis darbo skyrius, metodinis darbo skyrius, tiriamasis (analitinis) darbo skyrius, išvados ir rekomendacijos, bei priedai. Teorinėje dalyje, analizavome akademinę literatūrą apie talento ir talentų valdymo charakteristikas, talentų pritraukimo, ugdymo ir pritraukimo procesus; metodinė dalis, kurią sudarė tyrimo metodikos aprašymas; tiriamoji dalis, kurią sudarė atlikto „Avion Express“ specialistų interviu atsakymų analizė ir interpretavimas.

1. TEORINIAI TALENTŲ VALDYMO ASPEKTAI

Šiame skyriuje analizuojami talentų valdymo teoriniai aspektai, remiantis įvairia literatūra, moksliniais straipsniais, žurnalistiniais šaltiniais ir kitais rašto darbais. Tiriama talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo procesai organizacijose, kurie yra esminiai vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams, siekiantiems organizacinės sėkmės.

1.1. Talento ir talentų valdymo samprata

Talento konceptas

„McKinsey“ konsultantų grupė 1998m. įvedė terminą „karas dėl talentų“ ir pabrėžė esminį talentų vaidmenį siekiant organizacijos sėkmės (Michaels et al., 2001). Vienareikšmiškai apibrėžti talentą yra sudėtinga užduotis dėl įvairių požiūrių ir šiai sąvokai priskiriamų savybių. Vis dėlto, sutariama dėl tam tikrų aspektų, įskaitant talentų unikalumą, jų reikšmę organizacijos tikslams ir specifinių gebėjimų buvimą (Pocztowski, 2008). Talentų sampratą organizacijose iš esmės galima suskirstyti į du požiūrius: talentas kaip objektas ir talentas kaip subjektas, kaip nurodo Gallardo-Gallardo (2018). Pagal objektinį požiūrį talentas suvokiamas kaip išskirtiniai ir prigimtiniai gebėjimai, meistriškumas, įsipareigojimas ir tinkamumas. Šiame požiūryje pabrėžiama, kad organizacijos dažnai teikia pirmenybę minėtiems veiksniams. Priešingai, pagal subjektinį požiūrį talentai vertinami kaip individai, išskirtiniais gebėjimais pasižymintys asmenys (darbuotojai). Pasirinkimas tarp šių požiūrių priklauso nuo organizacijos misijos ir kultūros, o abu požiūriai gali papildyti vienas kitą, skatindami visapusiškesnį supratimą apie talentų valdymą organizacijoje. Talentų samprata toliau plėtojama, o organizacijos vis labiau pripažįsta talentingų asmenų, kurie prisideda prie kompanijų sėkmės, svarbą. Vadovai, gebantys atpažinti ir efektyviai panaudoti talentus, yra labai svarbūs efektyviai organizacijų veiklai (Balcerzyk ir Materac, 2019).

Talentų valdymo konceptas

Talentų valdymas suprantamas kaip tvarių organizacinių strategijų ir integruotos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, kuri panaudoja žmogiškąjį kapitalą organizacijos naudai, derinys (Claus, 2019). Talentų valdymas apima ir strateginius, ir taktinius elementus, remiasi įvairių vadybos disciplinų koncepcijomis ir priemonėmis. Iš pradžių talentų valdymas buvo

laikomas mada arba alternatyva personalo atrankai, tačiau ilginiui jis buvo pripažintas pagrindiniu strateginės žmogiškųjų išteklių praktikos aspektu. Didėjantis žurnalistinių straipsnių apie talentų valdymą skaičius rodo didėjančią jo reikšmę akademiniuose tyrimuose (Morley et al., 2015). Pastebimas atotrūkis tarp praktinių personalo valdymo žinių ir akademinių tyrimų, o praktikai ir mokslininkai mažai keičiasi žiniomis. Žmogiškųjų išteklių praktikai dažnai neatsižvelgia į akademines įžvalgas ir remiasi tradiciniais metodais, o akademikai gali atmesti naujesnius praktinius pasiekimus kaip madas (Kravariti ir Johnston, 2020). Šis atotrūkis trukdo ir teorijai, ir praktikai, neleisdamas integruoti įrodymais pagrįstų principų į kasdienę žmogiškųjų išteklių veiklą. Tačiau talentų valdymo raida, kurią lemia ketvirtosios pramonės revoliucijos atsiradimas, rodo, kad atotrūkio tarp teorijos ir praktikos gali nereikėti visiškai panaikinti. Ketvirtosios pramonės revoliucijos sukelti spartūs pokyčiai keičia talentų valdymą, todėl keičiasi jo supratimo ir įgyvendinimo paradigma (Kravariti ir Johnston, 2020).

Strateginis talentų valdymas organizacijoje

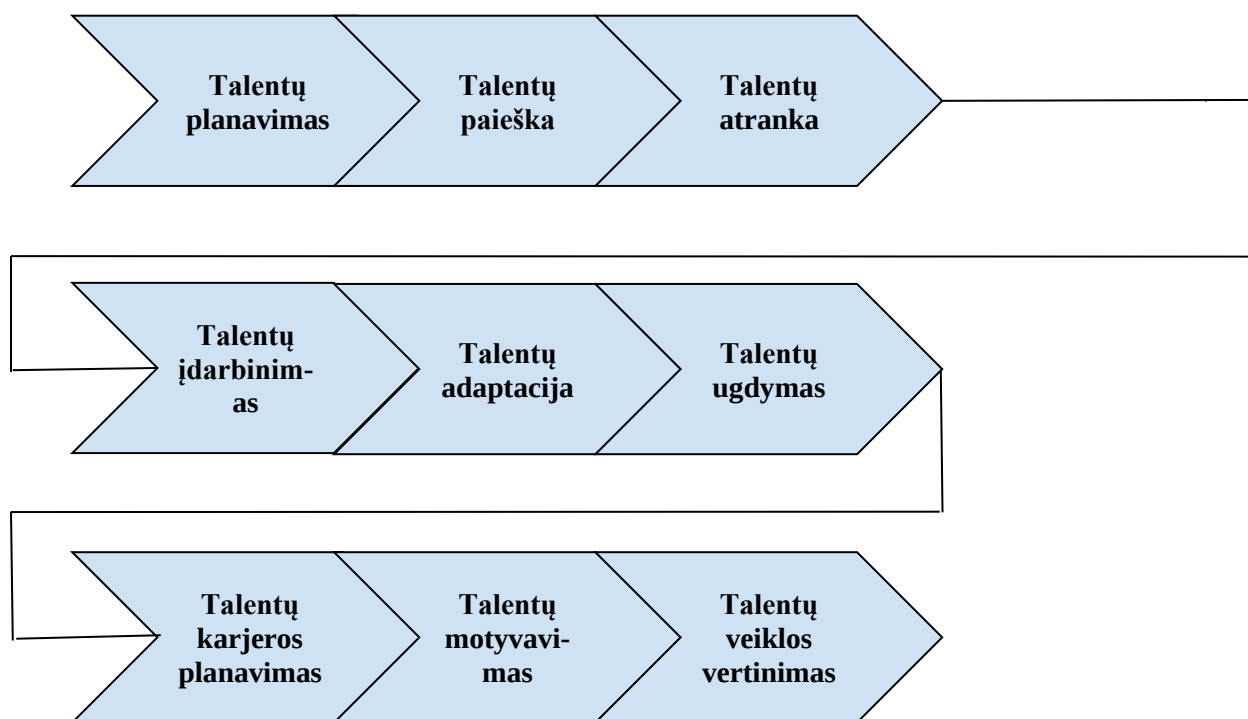
Talentų valdymas visapusiškai apima požiūrį į talentų pritraukimą, ugdymą ir išlaikymą organizacijose. Talentų pritraukimą apima aukštos kvalifikacijos asmenų, atitinkančių organizacijos vertybes ir tikslus, nustatymą ir paiešką. Šis procesas neapsiriboja vien tik laisvų darbo vietų užpildymu, juo siekiama pritraukti asmenis, turinčius reikiamų įgūdžių ir potencialą prisidėti prie ilgalaikės organizacijos sėkmės (Hongal ir Kinange, 2020). Be to, talentų valdymas apima naujų darbuotojų ugdymą ir integravimą į organizaciją, taip pat nuolatinį esamų darbuotojų ugdymą ir išlaikymą. Jis apima darbuotojų mokymą, aprūpinimą reikiamais ištekliais ir paramą, kad jie galėtų tobulinti savo įgūdžius ir kompetencijas. Taip ne tik užtikrinama, kad darbuotojai būtų pasirengę atitikti dabartinius darbo reikalavimus, bet ir parengiami ateities iššūkiams ir galimybėms (Hongal ir Kinange, 2020). Talentų išlaikymas yra orientuotas į aplinkos, motyvuojančios ir įtraukiančios darbuotojus, sukūrimą, užtikrinant jų ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai. Įsitraukę darbuotojai įprastai dirba geriausiai ir pasižymi aukštesniu motyvacijos lygiu, todėl didėja produktyvumas ir organizacijos sėkmė (Lockwood, 2006). Darbuotojų įsitraukimas - tai daugialypė sąvoka, apimanti ne tik pasitenkinimą darbu. Ji apima organizacinės kultūros, skatinančios darbuotojų entuziazmą, atsidavimą ir tikslo suvokimą, kūrimą. Įsitraukę darbuotojai jaučia stiprų ryšį su organizacija, rodo norą dėti visas pastangas ir derina savo asmeninius tikslus su organizacijos tikslais (Lockwood, 2006). Dažnai tikėtina, kad tokie

darbuotojai liks dirbti įmonėje, taps organizacijos ir jos produktų ar paslaugų šalininkais ir prisidės prie galutinės verslo sėkmės.

Talentų valdymo proceso diegimas ir įgyvendinimas organizacijoje reikalauja strateginio požiūrio, kuriame talentų valdymas yra suvokiamas kaip sistema, o ne kaip fragmentiškas, atskirų veiklų rinkinys. Atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, kad talentų valdymo sistema susideda iš šių pagrindinių elementų: **talentų planavimas** → **talentų paieška** → **talentų atranka** → **talentų įdarbinimas** → **talentų adaptacija** → **talentų ugdymas** → **talentų karjeros planavimas** → **talentų skatinimas ir motyvavimas** → **talentų veiklos vertinimas** (Hongal ir Kinange, 2020; Lockwood, 2006; Kravariti ir Johnston, 2020; Backhaus et al, 2002; Chi et al. 2018; Crawford et al., 2010).

1 paveikslas

Talentų valdymo procesų elementai



Šaltinis: Parengta autorių pagal Lockwood (2006), Kravariti ir Johnston (2020), Backhaus et al. (2002), Chi et al. (2018), Crawford et al. (2010).

1.2. Talentų pritraukimas: darbdavio prekės ženklas ir įmonės kultūra

Pagal Top Employers Institute (2023) norint tapti sėkminga organizacija, būtina pritraukti aukščiausio lygio talentus. Backhaus et al. (2002) siūlo, kad organizacijos turėtų siūlyti patrauklias atlygio sistemas, užtikrinti gerą darbo aplinką, suderinti organizacijos ir darbo siekiančio asmens vertybes, įgyvendinti įvairių kultūrų ir etninių grupių įtraukties politiką bei skatinti aplinkos tvarumą, kad pritrauktų darbo siekiančius asmenis į savo organizaciją. Pritraukimo efektyvumui didinti, skiriamas dėmesys darbdavio prekės ženklui ir įmonės kultūrai, personalo atrankos strategijoms, atlyginimų ir premijų sistemai. Todėl šiame skyriuje, remiantis moksline literatūra, aptarsime, kaip šie aspektai lemia talentų pritraukimą.

Darbdavio prekės ženklas ir jo reikšmė talentų pritraukimui

Prekės ženklo sąvoka smarkiai pasikeitė, nes nebebuvo tradiciškai siejama su produktais ir paslaugomis, o apėmė idėjas, įvykius, vietas ir net darbdavius. Žmogiškųjų išteklių srityje darbo vietos dabar traktuojamos kaip produktai, todėl reikia taikyti rinkodaros metodus, kad būtų galima parengti įtikinamus darbo pasiūlymus, atitinkančius tiek potencialių darbuotojų, tiek darbdavių poreikius (Noutel et al., 2021). Visos organizacijos, nepriklausomai nuo to, ar aktyviai jį valdo, ar ne, turi darbdavio prekės ženklą - itin svarbų turtą dabartinėje įmonių aplinkoje, kurioje kvalifikučiausių talentų paieška yra didelis iššūkis (Dabirian et al., 2019). Dėl konkurencingumo darbo rinkoje organizacijoms prireikė aktyviai išsiskirti kaip darbdaviams, todėl dešimtajame dešimtmetyje atsirado darbdavio prekės ženklo (angl. employer branding) (Ambler ir Barrow, 1996). Turint stiprų darbdavio įvaizdį, organizacija gali kur kas lengviau pritraukti savo sričių specialistus bei skatinti darbuotojų motyvą ir lojalumą. Organizacija kurianti stiprų darbdavio prekės ženklą, gali išsiskirti iš konkurentų ir tapti patraukliausiu darbdaviu rinkoje (Lievens ir Slaughter, 2016).

Personalo atrankos strategijos

Darbuotojų atranka yra labai svarbi personalo skyriaus funkcija, apimanti veiklą, kuria siekiama nustatyti ir pritraukti potencialius darbuotojus į organizaciją (Barber, 1998). Strategijos, kurias taiko žmogiškųjų išteklių skyriai, apima reklamą, kuria siekiama didinti kandidatų į darbą informuotumą apie organizaciją, informacijos pateikimą, siekiant didinti darbdavio patrauklumą,

ir darbdavio prekės ženklo, darančio įtaką kandidatų darbo pasirinkimui, kūrimą (Lievens ir Slaughter, 2016). Organizacijos turėtų pasirinkti tinkamas įdarbinimo strategijas, kad tinkami kandidatai būtų pastebėti, atrinkti ir įdarbinti ankstyvose savo karjeros stadijose. Personalo atrankos strategijos, taikomos siekiant pritraukti talentus, yra esminė veikla, deranti su platesne žmogiškųjų išteklių politika, kuria siekiama ugdyti ir motyvuoti darbuotojus. Qin et al. (2020) teigia, kad ši veikla yra įmonės strateginio gebėjimo veiksmingai valdyti žmogiškuosius išteklius pagrindas. Įdarbinimo procese organizacijos taiko atrankos procedūras, kad nustatytų ir pritrauktų talentus, kurie atitinka įmonės viziją ir tikslus. Tai reiškia, kad šiems asmenims suteikiama daugiau galimybių ir naudingesnės patirties, palyginti su kitais potencialiais darbdaviais. Šis požiūris, kaip pabrėžia Adeosun (2020), neapsiriboja vien tik įdarbinimo transakciniais aspektais. Jis padeda sudaryti teigiamą psichologinę sutartį tarp organizacijos ir įdarbinamų darbuotojų, skatina įsipareigojimą ir abipusį pasitikėjimą.

Atlyginimas ir premijos

Darbo užmokestis yra svarbus faktorius pritraukiant talentingus darbuotojus, įtraukiant užmokestį už viršvalandžius, premijas, komisinius, įvairias išmokas ir priedus (Chi et al., 2018). Tyrimai rodo, jog atlyginimas yra kritiškai svarbu žmonėms ieškantiems darbo ir tai vienas pagrindinių faktorių, kuomet potencialus darbuotojas priimdamas sprendimą ar prisijungti prie organizacijos (Cable and Judge, 1994). Premijos yra atlygio forma, kaip skatinimas už gerą produktyvumą, našumą ir ištikimybę organizacijai. Premijos gali būti labai galingas motyvacijos instrumentas skirtas skatinti darbuotojus dirbti daugiau ir našiau siekiant geresnių rezultatų. Gerai „išdirbta“ ir ištobulinta premijų sistema gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų bendrą motyvaciją, todėl premijos yra kritiškai svarbios pritraukiant ir išlaikant talentingus darbuotojus (Chi et al. 2018).

Įmonės kultūra

Remiantis Karpenko ir Basenko (2018), organizacijos kultūros konceptas atsirado 1980-aisiais, tačiau jo šaknys randamos dar nuo 1940-ųjų, kai bihevioristinės vadybos mokyklos teoretikai pabrėžė neformalių, neapčiuopiamų, tarpasmeninių ir moralinių santykių organizacijoje svarbą. Iš pradžių įmonės kultūra buvo suvokiama kaip kiekybiškai išmatuojamas darinys, tačiau

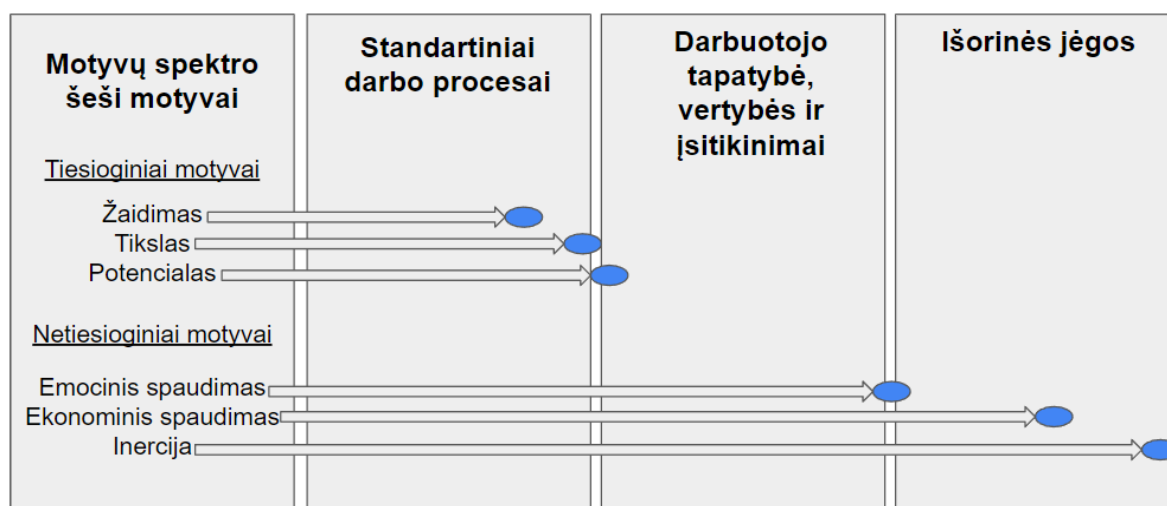
vėliau dėmesys buvo sutelktas į labiau išmatuojamus rodiklius, pavyzdžiui darbuotojų požiūrį ir sąlygas organizacijoje.

Pagal šiuolaikinį požiūrį į įmonės kultūrą ji vertinama kaip turtas, kurį galima valdyti siekiant sukurti konkurencinį pranašumą. Įmonės kultūros sąvoka neturi vieno visuotinai priimtino apibrėžimo, tačiau E.H. Schein (1992) išskyrė keletą su įmonės kultūra susijusių reiškinių, tokių kaip elgesio aspektai bendraujant, kolektyvinės normos, oficialios taisyklės, formali filosofija, nerašytos organizacijos taisyklės, klimatas, nusistovėję įgūdžiai, mąstymo būdas, bendras supratimas, metaforos ir integruoti simboliai. Įmonės kultūra reiškia stabilumą, tai yra kažkas, kas yra bendra visiems darbuotojams, giliai išvystyta ir stabilu. Deshpande, Farley ir Webster (1993) įmonės kultūrą apibrėžė kaip bendrų vertybių ir įsitikinimų rinkinį, kuris padeda darbuotojams suprasti įmonės darbą ir taip užtikrinti jų elgesio organizacijoje standartus.

Remiantis Karpenko ir Basenko (2018) teigimu, efektyvi įmonės kultūra turėtų būti grindžiama šešiais pagrindiniais motyvais: žaidimu (angl. play), tikslais, potencialo realizavimu, emociniu įsitempimu, ekonominiu spaudimu ir inercija. Pirmųjų trijų motyvų, kurie yra tiesioginiai (žaidimo, tikslo ir potencialo) poveikis turėtų būti kuo stipresnis, tuo tarpu paskutinių trijų motyvų, kurie yra netiesioginiai (emocinio įsitempimo, ekonominio spaudimo ir inercijos) įtaka turėtų būti minimizuota (žr. 2 pav.).

2 paveikslas

Šešių motyvacijos spektro motyvų poveikis darbuotojui



Šaltinis: Parengta autorių pagal Karpenko ir Basenko (2018).

Queens School of Business ir Gallup Organization atliktas tyrimas rodo, kad per per mažai į įmonės kultūrą įsitraukę darbuotojai yra linkę į dažnesnį nedarbingumą ir klaidas darbo aplinkoje. Įmonėse su žemais darbuotojų įsitraukimo rodikliais darbuotojai yra mažiau produktyvūs, o įmonės veikla yra mažiau efektyvi. Taip pat, įmonei kuri nesugeba išlaikyti gero mikroklimato darbo aplinkoje, sunku pritraukti ir išlaikyti talentus darbo rinkoje. Sėkmingos įmonės kultūros kūrimas yra būtinas talentų pritraukimui į įmonę, kadangi potencialus organizacijos darbuotojas, kuris ieško darbo vietos nori pakliūti į kuo komfortabilesnę poziciją darbo rinkoje ir prieš sutikdamas su darbo pasiūlymu dažniausiai atlieka įmonės analizę.

1.3. Talentų ugdymas: darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo galimybės, valdymas, lyderiavimas

Talentų ugdymas, kaip apibrėžia McCauley ir Hezlett (2001), apima “individo gebėjimų efektyviai dirbti dabartiniame ar būsimame darbe ir darbo organizacijoje plėtrą”. Ši sąvoka pabrėžia darbuotojų įgūdžių ir gebėjimų ugdymo ir tobulinimo svarbą, siekiant užtikrinti, kad darbuotojai galėtų sėkmingai bendradarbiauti, atlikti jiems paskirtas pareigas ir kartu pasirengti būsimiems iššūkiams organizacijoje. Kaliannan et al (2022) teigia, jog talentų ugdymas organizacijose tapo labai svarbus, nes žmogiškieji ištekliai tapo pripažįstami strateginių partnerių, kartu siekiant verslo sėkmės. Organizacijos investuoja į vidinę talentų atranką, pritraukimą ir ugdymą, kad sukurtų būsimų lyderių būrį ir išspręstų talentų trūkumo problemą (Wolfswinkel ir Enslin, 2019). Organizacijos susiduria su lėtu įpėdinystės planavimu, todėl trūksta talentingų darbuotojų, galinčių užimti svarbiausias pareigas (Sonnenberg et al, 2014). Siekdamos spręsti šią problemą, organizacijos turi ugdyti darbuotojus ir sukurti platesnį vidinių talentų rezervą, pasitelkdamos darbuotojus įtraukiant jų ugdymą (Murillo ir King, 2019).

Kaip pabrėžia Noe et al. (2014), talentų vystymo veikla apima įvairias strategijas, tokias kaip formalųjį išsilavinimą, darbo patirtį, profesinius santykius ir asmenybės, įgūdžių bei gebėjimų vertinimą. Bendras šių veiklų poveikis - suteikti darbuotojams galimybę tobulėti ir augti profesinėje srityje. Tobulėjant talentų ugdymo strategijoms, joms reikia įvairiapusio požiūrio, kad ne tik būtų patenkinti įvairūs darbuotojų poreikiai, bet ir jog, jie sėkmingai sąveikautų su organizacijos tikslais. Kaip pabrėžia Chen ir Klimoski (2007), formalios ugdymo programos yra labai svarbi talentų ugdymo sudedamoji dalis. Šios programos yra sistemingai parengtos, jose

numatyti konkretūs tikslai, mokymosi rezultatai, vertinimo priemonės ir aiškūs lūkesčiai. Mokymas klasėje, internetiniai kursai, aukštojo mokslo studijų programos ir mentorystės iniciatyvos yra pagrindiniai, formalios ugdymo programos, pavyzdžiai. Šios struktūrizuotos programos padeda suteikti darbuotojams reikiamų žinių ir įgūdžių, skatina nuolatinio mokymosi aplinką ir suteikia jiems galimybę imtis vis sudėtingesnių ir sudėtingesnių pareigų, nuo to auga įmonės viduje tapusių vadovų procentas.

Mokymosi ir tobulėjimo programos

Jones et al. (2000) darbuotojų mokymą apibūdina kaip procesą, kurio metu organizacijos nariai mokomi, kaip efektyviai atlikti esamą darbą. Darbuotojų tobulėjimas, tai procesas, kurio metu darbuotojai, remiami darbdavio, dalyvauja profesiniame mokyme, siekdami tobulinti savo įgūdžius, gilinti žinias ir daryti pažangą karjeros kelyje (Griffin et al., 2016). Darbuotojų tobulėjimas apima papildomų įgūdžių ir žinių įgijimą, darbo įgūdžių įsisavinimą, profesinį tobulėjimą ir karjeros planavimo veiklą. Kvalifikacijos tobulinimo procesas yra labai svarbus ugdant specialistus, užtikrinant, kad jų įgūdžiai atitiktų pramonės tendencijas ir skatintų nuolatinį mokymąsi (Achanya et al, 2020). John ir Dickson (2022) savo tyrime apie darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo naudą pabrėžė keletą privalumų, kuriuos tiek asmenys, tiek organizacijos gali gauti iš gerai parengtų mokymo programų. Mokymosi programos prisideda prie darbuotojų moralės gerinimo, nes gerina jų įgūdžius, žinias ir pasitikėjimą savimi. Dėl to darbuotojai išsiugdo teigiamą požiūrį į savo darbą ir visą organizaciją. Mokymai formuoja darbuotojų požiūrį, skatindami didesnę lojalumą ir įsipareigojimą. Gerai apmokytas darbuotojas, pasitiki savo gebėjimais ir pasižymi didesniu produktyvumu (John ir Dickson, 2022).

Karjeros tobulėjimo galimybės

Karjeros tobulėjimo galimybės yra labai svarbus aspektas tiek darbuotojams, tiek organizacijoms, nes jis apima žinių, pastangų, laisvės ir evoliucijos valdymą, siekiant padėti asmenims siekti pageidaujamos ateities (Ali et al. 2019). Pasak Ali et al. (2019), karjeros vystymasis apima iš anksto suplanuotų nurodymų, skatinančių mokymąsi ir augimą, taikymą. Šis procesas ne tik naudingas darbuotojui, bet ir prisideda prie bendro organizacijos efektyvumo. Derinant darbuotojų siekius su įmonės keliamais iššūkiais, karjeros ugdymu siekiama sukurti harmoningą dermę, kuri skatina organizacijos sėkmę.

Norėdamos pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, organizacijos turi rodyti nuoširdų rūpestį jų karjeros plėtrai. Istoriniai faktai rodo, kad organizacijos, teikiančios pirmenybę savo darbuotojų rėmimui ir tobulėjimui, pasiekė nepaprastos sėkmės (Renee ir Bradley, 2007 cituojama pagal Ali et al., 2019). Tai rodo, kad organizacijos atlieka svarbų vaidmenį skatindamos savo darbuotojų augimą ir tobulėjimą. Investuodamos į karjeros tobulėjimo iniciatyvas, organizacijos gali teigiamai paveikti savo darbuotojų karjeros trajektoriją, o tai lemia didesnę pasitenkinimą darbu ir geresnius darbo rezultatus. Kaip teigia Saeed et al. (2013), kai organizacijos investuoja į savo darbuotojų karjeros tobulėjimą, jos turi didesnę tikimybę pritraukti ir išlaikyti talentingus ir patenkintus darbuotojus. Tai gali privesti prie geresnių veiklos rezultatų ir produktyvumo, nes darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi savo profesiniame kelyje.

Mentorystė

Mentorystė - tai procesas, kurio metu labiau patyrę ir dažnai vyresni darbuotojai vadovauja jaunesniems arba mažiau patyrusiems kolegoms įvairiose profesinėse srityse, dalijasi žiniomis, įgūdžiais ir vertybėmis. Mentorai padeda orientuotis ugdytiniais jų karjeros kelyje, remdamiesi savo didele patirtimi tam tikroje srityje (Chen, 2013). Taikant šį metodą veiksmingai išnaudojamas brandžių darbuotojų, sukaupusių daug žinių ir patirties, potencialas. Be to, jie padeda perteikti svarbiausias vertybes ir nuostatas, kurios yra gyvybiškai svarbios organizacijos sėkmei. Nors mentorystė yra asimetriški santykiai, tačiau tai nėra susiję su tuo, kad mentorius dominuoja prieš mokinį. Veikia mentoriaus vaidmuo - įkvėpti auklėtinį, padėti jam geriau suprasti save ir pasirinkti geriausią tobulėjimo kelią (Bakiera, 2016). Mentorystės privalumus galima suskirstyti į tris grupes: nauda mentoriui, mokiniui ir organizacijai. Mentorai mentorystės santykiuose dažnai randa pasitenkinimą, didesnę savigarbą ir lyderystės įgūdžių tobulinimą. Ugdytiniai patiria asmeninį augimą, plečia žinias, tobulina įgūdžius ir tobulina savo karjerą. Mentorystė taip pat skatina geresnį bendravimą, bendradarbiavimą, lyderystės ugdymą ir dalijimąsi žiniomis, o tai naudinga ne tik atskiriems asmenims, bet ir visai organizacijai. Šie tikėtini privalumai yra pagrindinė motyvacija organizacijoms įgyvendinti mentorystės programas (Gadomska-Lila, 2020). Mentorystės tipus galima klasifikuoti pagal įvairius veiksnus, tokius kaip mentorystės dalyvių skaičių, mentorystės santykių orientaciją ir jų formalios struktūros lygį (žr. 3 pav.).

3 paveikslas

Mentorystės tipai

Kriterijai	Tipai		
Įforminimo laipsnis	Formalus		Neformalus
Ugdytinių kiekis	Individualus		Grupinis
Vaidmenų pasiskirstymas	Tradicinis	Atvirkštinis	Mentorystės tarpininkavimas

Šaltinis: Parengta autorių.

Mentorystė apima įvairias formas - nuo formalių, organizacijos valdomų santykių iki neformalių, labiau asmeninių ryšių. Formali mentorystė apima struktūrizuotus planus, aiškius tikslus ir organizacinę priežiūrą. Tai didina abipusį įsipareigojimą ir veiklos rezultatus (Li ir Hung, 2009). Priešingai, neformalioji mentorystė yra natūralesnis, asmeniškės ryšys tarp mentoriaus ir globotinio, dažnai atsirandantis be organizacijos įsikišimo (Clutterbuck ir Lane, 2005).

Mentorystė gali būti dviejų pagrindinių struktūrų – individuali mentorystė, kai vienas mentorius vadovauja vienam auklėtiniui, teikdamas asmeninę paramą, ir grupinė mentorystė, kai vienas mentorius bendradarbiauja su keliais mokiniais, palengvindamas keitimąsi žiniomis ir ryšių kūrimą. Mentorystės vaidmenys gali būti tradiciniai, kai vyresnis darbuotojas vadovauja jaunesniam, arba atvirkštiniai, kai jaunesni darbuotojai vadovauja vyresniems kolegoms. Mišrus požiūris, vadinamas intermentoringu, peržengia kartų ribas ir skatina keitimąsi žiniomis ir patirtimi (Murphy, 2012).

Anoniminė mentorystė, paprastai vykdoma internetu, suteikia galimybę ugdytiniams susisiekti su vyresniaisiais ar labiau patyrusiais vadovais už organizacijos ribų, įveikiant geografines kliūtis ir laiko apribojimus. Tarptautinės mentorystės programos palengvina tarpkultūrinius mainus ir mokymąsi, ypač asmenims, einantiems vadovaujančias pareigas tarptautinėse organizacijose (Meister ir Willyerd, 2010).

Strateginis lyderiavimas

Remdami mokymosi iniciatyvas ir skatindami dalijimąsi žiniomis, strateginiai lyderiai padeda organizacijoje plėtoti mokymosi kultūrą (Naim ir Lenka, 2018). Strateginiai lyderiai pripažįsta organizacinio mokymosi svarbą ir aktyviai taiko transformacinio ir transakcinio

vadovavimo elgseną, kad skatintų grįžtamojo ryšio ir grįžtamojo ryšio mokymosi procesus (Vera ir Crossan, 2004). Strateginiai lyderiai atlieka svarbų vaidmenį skatinant organizacinę mokymąsi, kuris prisideda prie talentų ugdymo. Jie didina įmonės, grupių ir atskirų asmenų gebėjimą įsisavinti informaciją, todėl jie gali veiksmingai mokytis ir prisitaikyti prie pokyčių. Sukurdami reikiamą infrastruktūrą visos organizacijos mokymui, žinių kūrimui ir dalijimuisi jomis, strateginiai lyderiai palengvina darbuotojų tobulėjimą ir kompetencijų ugdymą (Naim ir Lenka, 2018).

1.4. Talentų išlaikymas: faktoriai, lemiantys darbuotojų norą likti organizacijoje

Talentingų asmenų išlaikymas užtikrina, kad jie ilgesnį laiką liktų dirbti ir būtų produktyvūs organizacijoje (Škerhakova et al, 2022). Talentingų ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų išlaikymas organizacijoms kelia vieną didžiausių iššūkių (Amos & Weathington, 2008). Norėdamos išlaikyti talentingus darbuotojus, organizacijos turi atsižvelgti į įvairius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų išlaikymui. Didelę reikšmę darbuotojų išlaikymui turi individualūs skirtumai, pavyzdžiui, demografinės charakteristikos, augimo galimybės, tobulėjimo perspektyvos ir paaukštinimo galimybės (Škerhakova et al, 2022). Šių veiksnių supratimas palengvina žmogiškųjų išteklių darbuotojų darbą ir padeda organizacijoms kurti aplinką, skatinančią talentingų darbuotojų išlaikymą. Tačiau priežastys, kodėl talentingi darbuotojai nusprendžia palikti organizacijas, nėra nuodugnai išaiškintos, o talentų išlaikymą lemiantiems veiksniams skirta nedaug tyrimų (Milman ir Dickson, 2014). Savanoriška darbuotojų kaita, disfunkcinė kaita ir išvengiama darbuotojų kaita yra didelės organizacijų problemos (Kim, 2012 cituojama pagal Škerhakova et al., 2022). Su darbuotojų kaita susijusios išlaidos, įskaitant naujų darbuotojų įdarbinimą ir apmokymą, gali siekti nuo 25 % iki 200 % jų metinio darbo užmokesčio (Huang et al., 2006 cituojama pagal Škerhakova et al., 2022). Organizacijos turi įgyvendinti talentų valdymo praktiką, kuri padėtų išlaikyti darbuotojus, kad galėtų spręsti su talentų praradimu susijusių didelių išlaidų problemą (Kim, 2012 cituojama pagal Škerhakova et al., 2022).

Darbuotojų įtraukimas

Darbuotojų įsitraukimas akademiškai apibrėžiamas kaip gilus darbuotojų ryšys ir įsipareigojimas verslui (Marzouki ir Posecion, 2019). Mustafa et al. (2011) pabrėžia, kad darbuotojų sprendimas likti ar išeiti iš įmonės yra glaudžiai susijęs su jų patiriamu įsitraukimo

lygiu. Tai pabrėžia kartinį darbuotojų įsitraukimo vaidmenį išlaikant didžiausius talentus organizacijoje. Ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir išlaikymo yra labai svarbus siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą. Darbuotojų išlaikymas ne tik prisideda prie aukštų veiklos rezultatų, bet ir daro teigiamą poveikį turto grąžai ir panaudotam kapitalui. Mustafa et al. (2011) pabrėžia įsitraukimo svarbą išsaugant darbuotojus ir atitinkamai darant įtaką veiklos išlaidoms. Veiksmingas žmonių valdymo strategijų planavimas ir įgyvendinimas yra labai svarbus siekiant išvengti vertingų darbuotojų praradimo. Darbuotojų įsitraukimui įtakos turi įvairūs veiksniai, įskaitant pasitenkinimą darbu, finansinį atlygį, karjeros plėtros galimybes, malonią darbo atmosferą ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (De Vos et al, 2011). Organizacijos turi sutelkti dėmesį į prasmingo ir iššūkių kupino darbo, profesinio tobulėjimo galimybių, savarankiško sprendimų priėmimo, sąžiningo ir atsakingo valdymo skatinimą (Škerhakova et al., 2022).

Ekonominis saugumas

Ekonominis saugumas daro teigiamą įtaką darbuotojų išlaikymui (Kurdi ir Alshurideh, 2020). Kai darbuotojai jaučiasi patenkinti savo ekonominiu saugumu, jie dažniau lieka dirbti dabartinėse įmonėse ir yra mažiau linkę ieškoti naujų darbo galimybių kitose organizacijose, sektoriuose ar net šalyse. Singh (2012) pabrėžė, kad darbuotojų išlaikymas, esant ekonominiam saugumui, priklauso nuo to, ar darbuotojai turi reikiamų įgūdžių. Darbuotojai, kurie turi reikiamų įgūdžių ir jaučiasi ekonomiškai saugūs, yra kur kas labiau linkę likti pas dabartinius darbdavius.

Taip pat verta paminėti, kad didelė darbuotojų kaita neigiamai veikia tiek šalies ekonominę sistemą, tiek pasaulio ekonomiką. Šalys, kuriose užimtumas nestabilus, pavyzdžiui, Graikija ir Ispanija, dėl to patyrė mažą ekonominę pažangą (Fountoulakis, 2014). Žvelgiant iš ekonominės perspektyvos, talentų išlaikymas yra labai svarbus, nes jis turi įtakos bendriems šalies ekonominiams rodikliams. Organizacijos investuoja daug išteklių į darbuotojų įdarbinimą, mokymą ir ugdymą. Dėl didelės darbuotojų kaitos didėja išlaidos, susijusios su naujų darbuotojų įdarbinimu ir mokymu, o tai neigiamai veikia ekonominę sistemą. Kita vertus, kai darbuotojai išlaikomi, organizacijos gali pasinaudoti jų įgūdžiais, žiniomis ir patirtimi, o tai lemia didesnę našumą ir ekonomikos augimą (Kurdi ir Alshurideh, 2020).

Psichologinis saugumas

Psichologinis saugumas yra labai svarbus talentų išlaikymo veiksnys, kaip pabrėžiama Kurdi ir Alshurideh (2020) atliktame tyrime. Pagal Maslow poreikių hierarchiją psichologinis saugumas yra svarbiausias poreikių lygmuo. Jis apima asmenų gebėjimą išlaikyti stabilų ir pasitenkinimą teikiančią gyvenimą tenkinant pagrindinius fizinius poreikius, tokius kaip maistas, vanduo, pastogė ir kiti būtiniausi dalykai (Adair, 2006 cituojama pagal Kurdi ir Alshurideh, 2020).

Darbuotojai, darbovietėje jaučiantys saugumą, dažniausiai patiria psichologinio saugumo jausmą, nes turi tvarų darbą, kuris leidžia jiems patenkinti savo gyvenimo poreikius ir reikalavimus. Šis psichologinis stabilumas prisideda prie didesnio darbuotojų pasitenkinimo ir veiklos rezultatų. Verslo sektoriaus kontekste psichologinis saugumas reiškia tinkamą darbo aplinką ir tinkamą finansinį atlygį. Šie veiksniai yra labai svarbūs tenkinant darbuotojų psichologinius poreikius. Jų nesant, darbuotojai gali būti priversti ieškoti alternatyvių darbo vietų, kurios galėtų patenkinti jų psichologinius poreikius (Hanif, Khalid ir Khan, 2013).

Remiantis psichologinio saugumo supratimu, galima daryti prielaidą, kad psichologinis saugumas daro reikšmingą įtaką darbuotojų išlaikymui. Kai darbuotojai jaučiasi psichologiškai saugūs savo darbo aplinkoje ir jų poreikiai yra tenkinami, jie yra labiau linkę likti pas dabartinius darbdavius ir demonstruoti didesnę įsipareigojimą bei lojalumą. Kita vertus, psichologinio saugumo trūkumas gali lemti didesnę darbuotojų kaitos lygį, nes darbuotojai aktyviai ieško galimybių, teikiančių pageidaujamą psichologinę naudą (Kurdi ir Alshurideh, 2020).

Darbuotojų integravimas

Kaip aptarta Kurdi ir Alshurideh (2020) atliktame tyrime, darbuotojų integravimas yra svarbus talentų išlaikymo veiksnys. Nauji darbuotojai organizacijoje dažniausiai jaučiasi nedrąsiai, patiria įtampą, norėdami parodyti geriausius rezultatus ir dažniausiu atveju neturi dar užmegstų, gerų, pagarbių santykių su vadovais ar kolegomis. Todėl integruoti darbuotojus į organizacijos kultūrą yra bene vienas svarbiausių aspektų, užtikrinančių psichologinį naujo darbuotojo saugumą. Tai savo moksliniame straipsnyje mini Kurdi ir Alshurideh (2020), pagal Maslow motyvacijos teoriją, pagrįstą žmogaus poreikių hierarchija, psichologinis saugumas yra pirmasis ir pagrindinis poreikis. Taigi dėl to, integruoti naujus darbuotojus, ypač didelėje organizacijoje, yra vienas iš pirmųjų žingsnių sėkmingame talentų išlaikyme.

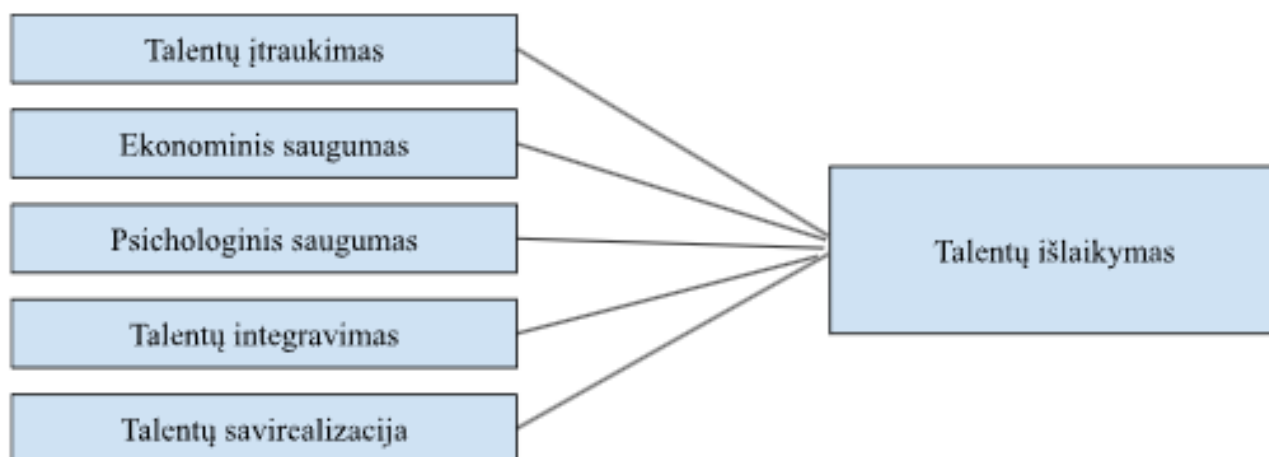
Talentų savirealizacija

Kaip pabrėžiama Kurdi ir Alshurideh (2020) atliktame tyrime, savirealizacija vaidina svarbų vaidmenį talentų išlaikymui. Pagal visuotinės lietuvių enciklopedijos tinklapį, savirealizacija (saviraiška, saviaktualizacija), tai asmenybės savęs reiškimas veikla (gebėjimų, gabumų realizavimas, poreikių patenkinimas, tikslų siekimas), savęs įkūnijimas tos veiklos rezultatuose. Pasiekę savirealizaciją, asmenys tampa efektyvesni ir kūrybiškesni, o tai lemia aukštesnį pasitenkinimo ir veiklos rezultatų lygį (Maddi, 1996).

Svarbu pažymėti, kad savirealizacija yra unikali savybė, kuri nėra būdinga visai visuomenei. Save realizavę asmenys išsiskiria iš daugumos ir gerokai skiriasi nuo kitų (Soni ir Soni, 2016). Verslo sektoriuje savirealizaciją galima skatinti suteikiant darbuotojams galimybes visapusiškai išnaudoti savo gebėjimus ir potencialą. Kai organizacijos vadovai ir vadybininkai aktyviai remia ir nukreipia darbuotojus siekti aukštesnio motyvacijos ir produktyvumo lygio, darbuotojams lengviau pasiekti savirealizaciją (Hanif et al., 2013). Pagal Kurdi ir Alshurideh (2020), vaizduojama talentų išlaikymo veiksnių destrukūrizacija (žr. 4 pav.). Šie veiksniai daro įtaką ir lemia darbuotojų išlaikymą, kuris savo ruožtu daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

4 paveikslas

Talentų išlaikymo veiksnių destrukūrizacija



Šaltinis: parengta autorių pagal Kurdi ir Alshurideh (2020).

2. TALENTŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo objektas – talentų valdymo (talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo) įgyvendinimas “Avion Express” įmonėje.

Empirinio tyrimo metodas: kokybinio tyrimo metodas buvo pasirinktas su tikslu atskleisti kuo daugiau informacijos kaip įmonė “Avion Express” pritraukia, ugdo ir išlaiko talentingus darbuotojus. Šiuo tyrimu siekiama išsamiai suprasti žmonių elgesį ir jo priežastis, tirama kodėl ir kaip priimami sprendimai. Buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu su įmonės “Avion Express” žmogiškųjų išteklių darbuotojais (kurie atsako už darbuotojų pritraukimą organizacijoje). Pusiau struktūrizuotas interviu – sisteminis situacijos, įvykio, grupės ar individo tyrimas. Iš anksto yra numatomi būtini ir galimi klausimai. Tokio tipo interviu procedūra ir klausimai struktūrizuojami tik iš dalies. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pokalbis ir tarp apklausėjo su informantu būna laisvesnė atmosfera (Tidikis, 2003). Šiuo interviu būdu siekiama suvokti informantų patirtį ir sužinoti nuomones tiriamu klausimu. Interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus (Bitinas ir kt., 2008). Interviu nėra nei testas, nei standartizuotas klausimynas – tai greičiau proga respondentams pasidalyti savo suvokimais, nuomonėmis, vertinimais apie konkrečias vietas, laiką ar įvykius (Nausėdienė, 2005).

Tyrimo tikslas: išnagrinėjus talentų valdymo teorinius ir praktinius aspektus, ištirti ir įvertinti talentų valdymą “Avion Express” įmonėje bei nustatyti jo tobulinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti “Avion Express” personalo vadybos specialistų ir vadovų požiūrį į talentų valdymą įmonėje bei jo ypatumus.
2. Nustatyti “Avion Express” talentų valdymo situaciją ir atskleisti pagrindines talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo problemas.
3. Identifikuoti “Avion Express” talentų valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo etika: atliekant tyrimą buvo laikomasi etikos reikalavimų. Prieš pradedant tyrimą buvo kreipiamasi į pasirinktos organizacijos vadovus, prašant leisti atlikti interviu ir anketinę apklausą jų vadovaujamoje organizacijoje. Vadovai sutiko, kad būtų atliekami tyrimai, nes šio tyrimo rengėjai patys dirba tiriamojame organizacijoje “Avion Express”. Be to, vadovams patiko idėja, kad tyrimo metu gauti rezultatai vėliau gali būti sėkmingai pritaikyti įmonės personalo

veiklai tobulinti. Pažymėtina, kad visiems tyrimo dalyviams buvo pateiktos vienodo turinio anketos ir interviu klausimynas. Darbuotojai galėjo apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime, gavę apie jį išsamios informacijos. Duomenys yra tyrimo empirinis pagrindas, todėl labai svarbu kad duomenys būtų patikimi ir pagrįsti, nepažeidžiantys moralinių, kultūrinių bei politinių vertybių.

Siekiant išlaikyti konfidencialumą ir anonimiškumą, bakalauriniame darbe neminimi respondentų vardai ir pavardės, jiems suteikti slapyvardžiai (R1, R2...), pažymėtos tik pareigos bei organizacijos sritis, kurioje dirba.

Tyrimo rezultatų patikimumą atspindi šie patikimumo kriterijai:

- 1) teorinis pasirengimas;
- 2) atidus metodologijos suformavimas;
- 4) analizės procedūrų atidus taikymas;
- 5) duomenų sistemingas sutvarkymas.

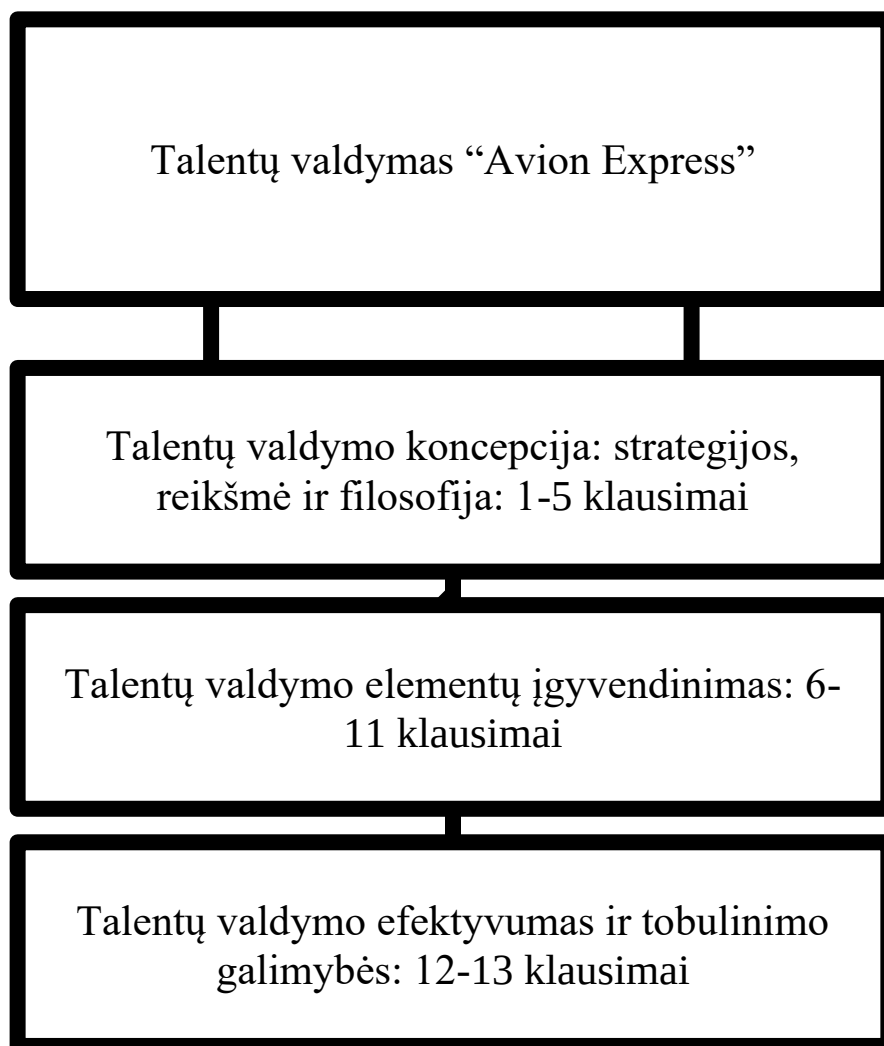
2.1. Talentų valdymo tyrimo instrumento struktūra

Tyrimo instrumentas – šiame darbe naudotas vienas tyrimo instrumentas – kokybinis tyrimas, pusiau struktūrizuoto interviu būdu, klausimyno forma. 22 priede pateikiamas sukurtas klausimynas. Interviu klausimynas skirtas „Avion Express“ vadovų ir specialistų nuomonei išsiaiškinti.

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas – tai kokybinio tyrimo instrumentas. Klausimai šiame klausimyne naudoti, kaip orientyras „Avion Express“ įmonės vadovų ir specialistų nuomonei nustatyti. Siekiant įsigilinti į tiriamųjų nuomones kokybiniu aspektu, klausimai galėjo būti praplėsti (kelių dalių) ir papildyti, norint ištirti kuo išsamiau visą informaciją dėl tiriamo objekto. Interviu klausimyno supaprastinta struktūra atspindi 5 paveiksle.

5 paveikslas

Interviu klausimyno supaprastinta struktūra



Šaltinis: parengta autorių

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

- Talentų valdymo koncepcija: strategijos, reikšmė ir filosofija: 1-5 klausimai skirti išsiaiškinti įvairius „Avion Express“ talentų valdymo aspektus: kaip yra apibrėžiamas talentas, kokią svarbą įmonėje turi talentų valdymas, kokios yra talentų valdymo strategijos ir įgyvendinami talentų valdymo aspektai;

- Talentų valdymo elementų įgyvendinimas. 6-11 klausimai skirti nustatyti, kaip „Avion Express“ organizacijoje yra pritraukiami, ugdomi ir išlaikomi talentai, kaip talentų pritraukimą lemia išskirtinis darbdavio prekės ženklas, kaip planuojama talentų karjera, kaip vertinama jų veikla ir kaip vyksta talentų adaptacija;
- Talentų valdymo efektyvumas ir tobulinimo sritys. 12-13 klausimai skirti išsiaiškinti, kokias galimybes įmonė turi tobulėti.

Visi interviu klausimai, pagal jų pateikimo formą, pateikti atviri. Gavus personalo vadybos specialistų ir vadovų sutikimą atsakyti į pateiktus klausimus, klausimynai bus pateikti tiesiogiai interviu atlikimo metu. Informantai išlieka anonimiški, jų vardai neminimi.

2.2. Tiriamos organizacijos apibūdinimas ir tyrimo imties charakteristika

Tiriamos organizacijos apibūdinimas: Tyrimui atlikti buvo pasirinkta orlaivių lizingo įmonė “Avion Express”. Tai yra pirmaujanti ACMI (angl. Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance) ir užsakomųjų skrydžių operatorė, naudojanti "Airbus A320" šeimos orlaivius. Šioje srityje dirba daugiau nei 17 metų ir yra užmezgę ilgalaikę partnerystę su klientais Europoje, taip pat vykdo veiklą Azijos ir Ramiojo vandenyno regione ir Pietų Amerikoje. Siekdama sustiprinti savo pozicijas rinkoje, 2019 m. "Avion Express" įsteigė Maltoje įsikūrusią antrinę oro linijų bendrovę "Avion Express Malta", kuri taip pat eksploatuoja "Airbus A320" orlaivių parką. "Avion Express" yra "Avia Solutions Group", lyderiaujančios keleivinių ir krovinių oro transporto bendrovių šeimos narė.

Tiriamųjų kontingentas: Įmonės “Avion Express” vadovai ir žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojai.

Tyrimo imtis: Dėl siekio išsamiai ištirti apklaustųjų elgesį ir jo priežastis, o ne tik objektyvius duomenis, buvo pasirinkta mažesnė, bet tiksli imtis - 6 specialistai. Kokybiniame tyrime šie specialistai vadinami ekspertais, nes turi patirties, įgūdžių ir žinių įvertinti talentų valdymą, kadangi tiesiogiai ar netiesiogiai jų atliekamas darbas yra susijęs su tiriamąja sritimi.

Tyrimo imties charakteristika: Siekiant objektyviai įvertinti talentų valdymo aspektus įmonėje “Avion Express”, buvo tiriama organizacijos darbuotojų (vadovų, personalo vadybos ir tiesiogiai dirbančių su talentų valdymu) patirtis. Tyrimui pasirinkta tikslinė atranka. Buvo naudojamas kriterinės atrankos metodas, kuomet tyrimo imtis buvo atrenkama pagal šiuos kriterijus:

- Ekspertas užima vadovo arba personalo vadybos specialisto pareigas.
- Ekspertas tiesiogiai dirba su talentų valdymu.

1 lentelėje pateikiama atrinktų ekspertų charakteristika.

1 lentelė

Ekspertų charakteristika

Eilės nr.	Įmonės pavadinimas	Pareigos	Eksperto identifikacija	Intervių trukmė
1	“Avion Express”	Vadovas	R1	~30min
2		Vyr. specialistas	R2	~40min
3		Vadovas	R3	~45min
4		Vadovas	R4	~50min
5		Vyr. specialistas	R5	~35min
6		Vyr. specialistas	R6	~45min

Šaltinis: parengta autorių

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, iš viso apklausti 6 žmoniškųjų išteklių ekspertai, iš kurių 3 yra vidurinio lygio vadovai, 2 – komandų vadovai ir 1 projektų vykdytojas, kiti 3 specialistai

turintys ilgalaikę patirtį organizacijoje ir užimantys vyresniojo specialisto pareigas. Kadangi kokybiniu tyrimu buvo siekiama gauti kuo labiau atitinkamus duomenis apie tiriamąjį dalyką, nebuvo orientuojamasi į kuo didesnį informantų skaičių. Norėta iširti apie esamą padėtį remiantis tik tų informantų atsakymais, kurie turi pakankamai kompetencijos ir žinių tiriamosios problemos nustatymui.

Tyrimo eiga: interviu su ekspertais buvo atliekamas 2023 metų lapkričio 26 – 30 dienomis apklausus 6 ekspertus. Interviu vyko įmonės biuro patalpose. Ekspertams buvo pateikiami klausimai iš paruošto tyrimo instrumento klausimyno. Su kiekvienu ekspertu interviu buvo vykdomi atskirai, iš anksto susitarus, jiems patogiu laiku, skiriant nuo 30 min. iki 1 val. (priklausomai nuo informanto kalbėjimo manieros, pateikiamos informacijos) interviu laiko. Prieš prasidedant interviu buvo pateiktas paaiškinimas, koks yra interviu tikslas ir kokiais tikslais bus panaudoti interviu rezultatai. Interviu metu pateikti atsakymai buvo transkribuojami ir analizuojami individualiai. Jų rezultatai pateikti šiame darbe.

Tyrimo etika: rengiantis tyrimui ir tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų. Ekspertai tyrime dalyvavo savanoriškai ir galėjo pasirinkti ar jų atsakymai bus viešinami bakalauro darbe. Pažymėtina, kad visiems tyrimo dalyviams buvo pateikti vienodi interviu klausimynai. Tyrime laikomasi metodologinių nurodymų, pasirinktas tyrimo metodas, remiamasi darbų rengimo metodinėmis rekomendacijomis

Duomenų apdorojimas: interviu duomenys pateikiami lentelėse ir aprašomąja forma. Interviu duomenų analizė atlikta, taikant turinio (content) analizę.

3. AVION EXPRESS ĮMONĖS ATSTOVŲ INTERVIU REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA

Ekspertai tyrime įvardijami kaip informantai, kurių kiekvienam buvo suteiktas kodinis pavadinimas (pvz., R1...R5). Interviu turinys buvo konceptualizuojamas turinio (angl. content) analizės pagalba, išskiriant kategorijas, kurių teiginius sieja semantinio panašumo kriterijus. Atlikus turinio analizę buvo išskirtos 4 kategorijos pagal interviu klausimyną. Šias kategorijas sudaro 14 pirminių ir 18 antrinės subkategorijos, bei 78 teiginiai, paimti ir sugrupuoti iš klausimyno analizės pateiktų duomenų. Remiantis ekspertų interviu pagalba, atlikta tikslinga atsakymų analizė. Pažymėtina, kad ekspertų kalba, pateikiama turinio analizės pagalba, yra netaisyta ir neredaguota.

3.1. Talentų valdymo koncepcija: strategijos, reikšmė ir filosofija

Talentų valdymas ir jo reikšmė įmonėje. Respondentų atsakymai pateikia įvairias perspektyvas ir akcentuoja skirtingus talentų valdymo aspektus, kaip tai galima pamatyti iš jų teiginių (2 lentelė). Informantas (R1), teigia, kad talentų valdymas yra „<...> organizacijos noras bei siekis pritraukti, prisijungti prie komandos išlaikyti ir plėtoti talentingiausius ir geresnius darbuotojus“. Informantas (R4), pažymi, kad talentų valdymas yra "<...> strateginis procesas pritraukiant, vystant ir išlaikant talentingus ir didelio potencialo turinčius individualus organizacijos viduje", tokį teiginį papildė informantas (R6), teigdamas kad talentų valdymas vyksta "<...> tuomet, kai įmonė turi ir prisilaiko strategijos, kuri leidžia pritraukti, išlaikyti ir ugdyti darbuotojus įmonės viduje". Tai rodo aukšto lygio supratimą apie tai, kad talentų valdymas yra nuoseklus procesas, apimantis talentų pritraukimą, ugdymą ir išlaikymą. Taip pat galima teigti, kad strategija yra ryškiai susijusi su talentų valdymo sėkme organizacijoje.

Talentų valdymo principas ir reikšmė organizacijoms, ekspertų nuomone, yra universali: „Talentų valdymas yra reikšmingas bet kokioje įmonėje, taip pat ir „Avion Express“." (R2). Informantas (R4) paminėjo, kad talentų valdymas "„Avion Express" yra ypatingai reikšmingas dėl organizacijos specifikos, kadangi „<...> įmonė aviacijoje, kurioje viskas priklauso nuo specialistų t.y. pilotai, aptarnavimo personalas ir kiti aviacijos ekspertai". Galima teigti, kad aviacijos sektoriuje talentingi specialistai yra lemiamas veiksnys organizacijos sėkmei.

2 lentelė

Ekspertų požiūris į talentų valdymą ir jo reikšmę įmonėje

Pirminė subkategorijos	Antrinė subkategorijos	Teiginiai
Talentų valdymą ir jo reikšmę organizacijoje	Talentų valdymo konceptas	1. „<...> organizacijos noras bei siekis pritraukti, prisijungti prie komandos išlaikyti ir plėtoti talentingiausias ir geresnius darbuotojus“ (R1)
		2. "<...> strateginis procesas pritraukiant, vystant ir išlaikant talentingus ir didelio potencialo turinčius individualus organizacijos viduje" (R4)
		3. "<...> tuomet, kai įmonė turi ir prisilaiko strategijos, kuri leidžia pritraukti, išlaikyti ir ugdyti darbuotojus įmonės viduje" (R6)
	Talentų valdymo reikšmė įmonėje	4. „Talentų valdymas yra reikšmingas bet kokioje įmonėje, taip pat ir „Avion Express“. (R2)
		5. “”Avion Express” yra ypatingai reikšmingas dėl organizacijos specifikos, kadangi „<...> įmonė aviacijoje, kurioje viskas priklauso nuo specialistų t.y. pilotai, aptarnavimo personalas ir kiti aviacijos ekspertai" (R4)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Talento samprata organizacijoje. Talentų valdymo objektas „Avion Express“ yra talentai. Todėl buvo svarbu išsiaiškinti, kaip organizacija supranta talento sąvoką. „Avion Express“ organizacijoje talento sąvoką respondentai apibūdina iš įvairių perspektyvų (3 lentelė).

Informantas (R5) yra neįsitikinęs, ar įmonėje tiksliai apibrėžta talento sąvoka ir mano, kad ji turėtų būti aiškiai suformuluota. Trys informantai (R1, R2, R6) talentą identifikuoja kaip asmenį, su konkrečiais įgūdžiais, gebėjimu greičiau pasisavinti informaciją ir gebėjimu veikti efektyviau už kolegas: „Mūsų organizacijoje, talentas yra laikomas žmogus, kuris savo gabumais ir įgūdžiais atneša naudą įmonei, kuris turi sukaupęs didelį patirties bagažą ir juo dalinasi su kitais. Tai žmogus, kuris visuomet nori tobulėti ir mokytis, turi noro padėti kitiems ir turi “can do” požiūrį į darbą ir procesus.“ (R1); „<...> talento sąvoka “Avion Express” apibūdina darbuotoją, galintį efektyviau ir geriau atlikti savo darbą bei greičiau pasisavinti jam suteiktą informaciją, lyginant su kitais kolegom.“ (R2); „Talentas – darbuotojas, turintis neribotas galimybes tobulėti.“ (R6). Taigi galima daryti išvadą, kad ekspertai gerai suvokia talento sąvokos koncepto esmę, moka ją paaiškinti, tikėtina, jog tai yra tiesioginis darbas su talentų valdymo objektu, nes apklaustieji yra talentų valdymo subjektai „Avion Express“, tačiau nėra aišku ar talento sąvoka įmonėje yra tiksliai apibrėžta.

3 lentelė

Ekspertų nuomonė dėl talento sampratos organizacijoje

Subkategorija	Teiginiai
Talento samprata organizacijoje	1. „Mūsų organizacijoje, talentas yra laikomas žmogus, kuris savo gabumais ir įgūdžiais atneša naudą įmonei, kuris turi sukaupęs didelį patirties bagažą ir juo dalinasi su kitais. Tai žmogus, kuris visuomet nori tobulėti ir mokytis, turi noro padėti kitiems ir turi “can do” požiūrį į darbą ir procesus.“ (R1)
	2. „<...> talento sąvoka “Avion Express”

	apibūdina darbuotoją, galintį efektyviau ir geriau atlikti savo darba bei greičiau pasisavinti jam suteiktą informaciją, lyginant su kitais kolegom.“ (R2)
	3. „Talentas – darbuotojas, turintis neribotas galimybes tobulėti.“ (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Talentų valdymo svarba organizacijos sėkmei. Visi informantai (šeši iš šešių) teigia, kad talentų valdymas „Avion Express“ įmonėje, remiantis respondentų atsakymais, yra išskirtinai svarbus jos sėkmei (4 lentelė). Informantas (R4) teigia, kad „talentų valdymas Avion Express yra tikrai svarbus, nes valdyti organizaciją, turinčią daugiau nei 1800 personalo darbuotojų reikalauja pastangų, profesionalumo ir supratingumo.“ Informantas (R1) pažymėjo, kad talentai yra pagrindinė varomoji jėga, užtikrinanti sėkmingų operacijų vykdymą ir procesų tinkamą eigą. Dalis ekspertų įvardijo, jog „aviacinės sritys įmonėje dirba labai daug skirtingų sričių profesionalų ir dėl profesionalų stokos bei konkurencijos, talentų valdymas yra ypač svarbus „Avion Express“ įmonei“ (R6). Galima teigti, kad talentų valdymas organizacijoje yra organizacijos sėkmės strateginė dalis, lemianti operacijų efektyvumą, augimą ir konkurencinį pranašumą.

4 lentelė

Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo svarbos organizacijos sėkmei

Pirminė subkategorijos	Antrinė subkategorijos	Teiginiai
Talentų valdymo svarba	Sėkmingas organizacijos procesų veikimas	1. „Talentai Avion Express yra pagrindinė varomoji jėga, kuri užtikrina, kad procesai, kurie yra itin svarbi sėkmingų operacijų

		dalį, vykty taip, kaip turi vykty, jie dalinasi patirtimi, žiniomis su mažiau patyrusiais darbuotojais.” (R1)
		2. “Kaip ir kiekvienoje įmonėje, talentų valdymas yra labai svarbus sėkmingam įmonės augimui.” (R2)
		3. “Talentų valdymas – vienas pagrindinių veiksnių lemiančių įmonės sėkmę.” (R3)
		4. “Talentų valdymas Avion Express yra tikrai svarbus, nes valdyti organizaciją, turinčią daugiau nei 1800 personalo darbuotojų reikalauja pastangų, profesionalumo ir supratingumo.” (R4)
		5. ““Avion Express” organizacijoje talentų valdymas yra labai svarbus organizacijos sėkmei. “ (R5)
	Konkurencija darbo rinkoje	6. “Manau, “Avion Express”, kaip aviacinės srities įmonei, yra ypač svarbus talentų valdymas, dėl didelės konkurencijos bei

		profesionalų stokos aviacijos pramonės rinkoje.” (R6)
--	--	---

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Talentų valdymo strategijų vertinimas. Informantai išreiškė įvairias nuomones apie "Avion Express" taikomas talentų valdymo strategijas (5 lentelė). Daugelis ekspertų, talentų valdymo strategijas organizacijoje vertina teigiamai. Informantas (R2) teigia, kad „Avion Express“ „<...> turi stiprias talentų valdymo strategijas, nes jei naujas darbuotojas neturi tinkamos patirties ar neatrodo talentingas, ši įmonė vis tiek suteikia jam šansą ir tobulina jo kompetenciją kasdieniauose darbuose“. Galima teigti, jog organizacija yra atvira darbuotojų potencialo ir talento plėtojimui, nepaisant pradinės patirties. Kitas informantas (R3) teigia, kad organizacijoje taikomos talentų valdymo strategijos sulaukia teigiamo grįžtamojo ryšio, rodančio sėkmingą jų įgyvendinimą. Šis požiūris akcentuoja ne tik strategijų turinį, bet ir bendrą sąveiką su darbuotojais bei jų pasitenkinimą įmonės praktikomis. Vienas iš informantų pažymėjo, kad „nėra vienos tobulos strategijos, kuri tiktų visoms situacijoms ir visiems talentams, todėl stengiamasi išklausti visų poreikius ir atrasti priimtinausius būdus daugeliui. Žinoma, gali būti situacijų, kur diskutuojamos individualios strategijos.“ (R1). Kitas informantas (R6) iškelia svarbą skirti didesnę dėmesį darbuotojų ugdymui įmonės viduje. Informantų teiginių kontekste galima suvokti, kad įmonė, orientuodamasi į individualius poreikius ir situacijas, sėkmingai diegia talentų valdymo strategijas, tačiau yra skiriama per mažai dėmesio darbuotojų ugdymų veiklai.

5 lentelė

Ekspertų, talentų valdymo organizacijoje, strategijų vertinimas

Pirminė subkategorijos	Antrinė subkategorijos	Teiginiai
Talentų valdymo strategijos organizacijoje	Teigiami aspektai	1. „<...> turi stiprias talentų valdymo strategijas, nes jei naujas darbuotojas neturi tinkamos patirties ar neatrodo talentingas, ši įmonė vis tiek suteikia jam

		šansą ir tobulina jo kompetenciją kasdieniuose darbuose“ (R2)
		2. “Įmonėje taikomos strategijos vertinamos teigiamai, dėl teigiamo grįžtamojo ryšio.” (R3)
		3. „Nėra vienos tobulos strategijos, kuri tiktų visoms situacijoms ir visiems talentams, todėl stengiamasi išklausti visų poreikius ir atrasti priimtinausius būdus daugeliui. Žinoma, gali būti situacijų, kur diskutuojamos individualios strategijos.“ (R1)
	Neigiami aspektai	4. “Manau didesnis dėmesys galėtų būti skiriamas darbuotojų ugdymui įmonės viduje.” (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

3.2. Talentų valdymo elementų įgyvendinimas

Talentų valdymo elementų įgyvendinimas. Informantai išryškina bendrą sutarimą, dėl efektyvaus talentų valdymo „Avion Express“ organizacijoje (6 lentelė). Pabrėžiama, kad visi talentų valdymo elementai yra įgyvendinami įmonėje (R1, R2, R3, R4, R5, R6). Vienas iš informantų (R5) teigia, kad žmogiškųjų resursų specialistai glaudžiai bendradarbiauja su skyrių vadovais, kruopščiai atrinkdami talentus skirtingoms pareigoms. Informantas (R6) akcentuoja, kad nors visi talentų valdymo elementai yra taikomi, tam tikruose skyriuose gali būti skiriamas didesnis dėmesys skirtingiems talentų valdymo elementams, arba kai kurios strategijos gali būti taikomos tik tam tikrose įmonės srityse. Tai reiškia, kad „Avion Express“ pritaiko savo talentų valdymo strategijas pagal konkretaus skyriaus poreikius ir specifiką.

6 lentelė

Ekspertų požiūris į talentų valdymo elementų įgyvendinimą organizacijoje

Subkategorija	Teiginiai
Talentų valdymo elementų įgyvendinimas organizacijoje	1. “Mūsų įmonėje visi talentų valdymo elementai yra įgyvendinami.” (R1)
	2. “Manau, kad visi iš išvardintų talentų valdymo elementų yra įgyvendinami “Avion Express”” (R2)
	3. “Atsižvelgiant į aviacijos kompleksumą, “Avion Express” įgyvendina visus aukščiau nurodytus elementus.” (R3)
	4. “Mano manymu šiuo metu yra įgyvendinami visi talentų valdymo elementai.” (R4)
	5. “Mano manymu visi išvardinti elementai yra įgyvendinami “Avion Express” organizacijoje. Žmogiškųjų resursų specialistai glaudžiai bendradarbiauja su skirtingų skyrių vadovais ir laikydamiesi būtent tokios talentų valdymo sistemos kruopščiai atrenka talentus skirtingoms pareigoms.” (R5)
	6. “Avion Express” yra taikomi visi aukščiau įvardinti elementai, tik vieniems yra skiriamas didesnis

	dėmesys nei kitiems, arba vienose skyriuose taikomas, o kituose ne. Manau priklauso nuo skyriaus veiklos specifikos, dydžio, talentų situacijos rinkoje.” (R6)
--	--

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Darbdavio prekės ženklo patrauklumas. „Avion Express“, pasak ekspertų, yra didžiausias ACMI tiekėjas pasaulyje, kuris išsiskiria daugybe unikalių bruožų, kurie aiškiai prisideda prie jo darbdavio prekės ženklo patrauklumo potencialiems talentams darbo rinkoje (7 lentelė). Informantas (R1) teigia, kad su beveik 1800 darbuotojų iš daugiau kaip 50 skirtingų valstybių, įmonė sukūrė multikultūrinę aplinką, pritraukiančią ir palaikančią įvairialypę darbo jėgą, šį teiginį papildė informantas (R4), teigdamas, kad „įmonė taip pat siūlo įdomias ir įvairias pozicijas bei yra lyderė ACMI rinkoje, kas daro ją unikalią ir patrauklią specialistams iš viso pasaulio“. Kiti informantai pažymėjo, kad „Avion Express yra lietuviška lyderiaujanti organizacija, kuri teikia siauro fiuzeliažo lėktuvų nuomos paslaugas savo klientams penkiuose pasaulio kontinentuose, o tai sukūrė stiprų įmonės reputaciją bei patrauklumą“ (R2, R5). Kai kurie ekspertai nurodė, kad „organizacija išsiskiria dideliu dėmesiu emocinei darbuotojų būsenai, skatindama bendradarbiavimą ir inovacijas bei kurdama palankų darbinės aplinkos klimatą.“ (R3, R6). Informantas (R6) teigia, kad talentai į „Avion Express“ organizaciją žiūri ne tik kaip į darbdavį, bet ir kaip į bendradarbiavimo partnerį, kuris vertina darbuotojų poreikius bei sukuria palankias sąlygas tobulėjimui ir sėkmei. Galima teigti, kad „Avion Express“ organizacija taiko įvairias strategijas savo darbdavio prekės ženklo puoselėjimui, kad pritraukti talentus.

7 lentelė

Ekspertų nuomonė apie darbdavio prekės ženklo svarbą įmonėje

Pirminė subkategorijos	Antrinė subkategorijos	Teiginiai
Darbdavio prekės ženklo išskirtinumas	Lyderis rinkoje	1. “Įmonė yra lyderis ACMI rinkoje, kas daro šią įmonę unikalią ir patrauklią specialistams iš viso pasaulio.” (R4)
		2. “Tai yra didžiausios Lietuvos oro linijos, sėkmingai vykdančios savo operacijas aplink visą pasaulį” (R2)
		3. “Vienas pagrindinių išskirtinių bruožų, kad tai yra lietuviška lyderiaujanti organizacija pasaulyje, siūlanti siauro fiuzeliažo lėktuvų nuoma su įgula savo klientams. Šiuo metu Avion Express vykdo skrydžius penkiuose pasaulio kontinentuose, 2023m. organizacija įvykdė 38500 tūkstančių skrydžių, bei pervežė 6000000 milijonus keleivių.” (R5)
	Įmonės kultūra	4. “A) Sritis – aviacija. B) Didžiausias ACMI tiekėjas pasaulyje C) Multikultūrinė organizacija, turinti beveik 1800 darbuotojų (ofiso ir įgulos nariai) iš daugiau kaip 50 skirtingų valstybių.

		D) Turime taip pat savo darbuotojus-ambasadorius, kurie dalinasi įvairiomis akimirkomis iš Avion gyvenimo, tad būsimi kandidatai gali jau susidaryti vaizdą apie įmonę. E) Turime daug skirtingų/įdomių pozicijų “ (R1)
		5. “Vienas didžiausių Avion Express išskirtinumų yra itin didelis dėmesys emocinei darbuotojų būsenai.” (R3)
		6. “Aviacinės sritys įmonės patrauklios pačios iš savęs, dėl pačios pramonės, bet Avion kaip įmonės, man asmeniškai kaip darbuotojui, patraukli tuo, kad lanksčiai žiūri į darbuotoją ir jo poreikius, bei stengiasi prisitaikyti, atsižvelgiant į abiejų pusių norus.” (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Organizacinės kultūros vaidmuo talentų pritraukime ir išlaikyme. Paprašius informantų įvardinti konkrečius organizacijos kultūros aspektus, kurie pasirodė esantys ypač veiksmingi pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus (8 lentelė), galima suprasti, jog aspektai yra įvairiapusiai - tai papildoma naudų sistema („<...> sveikatos draudimas, skrydžių su turo operatoriumi galimybė, pietų kompensacija, papildomos darbdavio apmokamos laisvos dienos, dovanos įvairiomis darbuotojui svarbiomis gyvenimo progomis“, R1), metinė algų peržiūra ir karjeros galimybės („metinė algų peržiūra ir galimybės augti įmonėje skatina darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai“, R1), tarpusavio bendravimas visuose lygiuose („atviras, nuoširdus bendravimas tarp visų darbuotojų lygių (nuo specialisto iki vadovo)“, R1), metinio pokalbio procesas („<...> kurio metu darbuotojas, kartu su

savo tiesioginiu vadovu išsikelia metinius tikslus, susidaro edukacinį planą, jei toks reikalingas, pasidalija grįžtamuoju ryšiu, įsivertina (ir pats būna įvertintas) atitikimui su kompanijos kultūrinėmis vertybėmis, išsikelia karjeros galimybių tikslus. Šia priemone skiriamas individualus dėmesys darbuotojui, taip pat įsivertinama darbuotojo emocinė būklė. Vėlgi, priemonė, kuria darbuotojui skiriamas individualus dėmesys“, R1, R6), pozityvus darbdavio įvaizdis socialinėje medijoje („<...> ne tik iš įmonės pusės, bet ir darbuotojai dažnai dalijasi akimirkomis, džiaugiasi ir palaiko įmonę“, R1), sėkmingo darbdavio ir lyderio rolė aviacijos srityje („Avion Express“ yra lyderiaujanti įmonė aviacijos srityje Lietuvoje, vis daugiau naujų talentų nori prisijungti prie jos sėkmingo augimo“, R2), efektyvi talentų adaptacija („<...> glaudus bendravimas su naujai prisijungusiais talentais užtikrinant kuo efektyvesnę ir lengvesnę integraciją“, R3), efektyvus talentų valdymas („<...> pastovus mokymasis ir tobulėjimas, talentų atpažinimas ir įvertinimas, darbo ir laisvalaikio balansas, tiesiogiai ir aiški komunikacija“, R4, R6), algos bonusai („13 atlyginimas“ už gerus rezultatus“, R6), socialinė sąveika („įmonės šventės, kurios leidžia visiems darbuotojams artimiau susipažinti, o įmonei pristatyti tikslus bei pasidžiaugti rezultatais“, R6), bei pasitikėjimo, lankstumo ir atsakomybės sąveika („<...> tai puikiai atsispindi kasdienėje veikloje, nes pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus, įmonė suteikia Jiems motyvacijos, jais pasitikėdami, suteikdami lankstumą ir duodami atsakomybės reikalaujančius darbus“, R5).

Apibendrinant galima teigti, jog įmonės “Avion Express” kultūros vaidmuo atlieka didelį darbą pritraukiant ir išlaikant jaunos talentus, tačiau dėl verslo sektoriaus sudėtingumo įdėtų pastangų neužtenka ir įmonė yra priversta bandyti ir kitus efektyvius, talentų valdymo, būdus.

8 lentelė

Ekspertų nuomonė dėl talentų pritraukimo ir išlaikymo įmonės kultūros aspektų

Subkategorija	Teiginiai
Organizacinės kultūros aspektai	1. „Papildomų naudų sistema - sveikatos draudimas, skrydžių su turo operatoriumi galimybė, pietų kompensacija, papildomos darbdavio apmokamos laisvos dienos, dovanos

	įvairiomis darbuotojui svarbiomis gyvenimo progomis“ ; (R1)
	2. „Metinė algų peržiūra ir galimybės augti įmonėje skatina darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, tiek horizontaliai, tiek vertikaliai“ (R1)
	3. „Atviras, nuoširdus bendravimas tarp visų darbuotojų lygių (nuo specialisto iki vadovo)“ (R1)
	4. „ Metinis pokalbis, kurio metu darbuotojas, kartu su savo tiesioginiu vadovu išsikelia metinius tikslus, susidaro edukacinį planą, jei toks reikalingas, pasidalija grįžtamuoju ryšiu, įsivertina (ir pats būna įvertintas) atitikimui su kompanijos kultūrinėmis vertybėmis, išsikelia karjeros galimybių tikslus. Šia priemone skiriamas individualus dėmesys darbuotojui, taip pat įsivertinama darbuotojo emocinė būklė. Vėlgi, priemonė, kuria darbuotojui skiriamas individualus dėmesys“ (R1)
	5. “Lankstus darbo grafikas ir požiūris į darbuotoją “13 atlyginimas” už gerus rezultatus

	Metiniai ir pusmetiniai pokalbiai, kurie leidžia geriau suprasti darbuotojo poreikius, pastebėti jo stipriąsias puses bei nukreipti tinkama linkme, aiškiai apibrėžti tikslus ir atlygį už juos, kas leidžia darbuotojui jaustis įvertintam bei išklausytam, tokiu būdu motyvuojant jį bei ugdant. Profesinio tobulėjimo mokymai Komandos formavimo užsiėmimai Įmonės šventės, kurios leidžia visiems darbuotojams artimiau susipažinti, o įmonei pristatyti tikslus bei pasidžiaugti rezultatais” (R6)
	6. „<...> ne tik iš įmonės pusės, bet ir darbuotojai dažnai dalijasi akimirkomis, džiaugiasi ir palaiko įmonę“ (R1)
	7. „Avion Express” yra lyderiaujanti įmonė aviacijos srityje Lietuvoje, vis daugiau naujų talentų nori prisijungti prie jos sėkmingo augimo“ (R2)
	8. „<...> glaudus bendravimas su naujai prisijungusiais talentais užtikrinant kuo efektyvesnę ir lengvesnę integraciją“ (R3)

	9. „<...> pastovus mokymasis ir tobulėjimas, talentų atpažinimas ir įvertinimas, darbo ir laisvalaikio balansas, tiesiogiai ir aiški komunikacija“ (R4)
	10. „<...> tai puikiai atspindi kasdienėje veikloje, nes pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus, įmonė suteikia Jiems motyvacijos, jais pasitikėdami, suteikdami lankstumą ir duodami atsakomybės reikalaujančius darbus“ (R5)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Talentų ugdymas. „Avion Express“ įmonė akcentuoja darbuotojų mokymąsi kaip esminį veiksnį, kuris didina jų savarankiškumą ir skatina greitesnį specialistų augimą (9 lentelė). Informantas (R6) teigia, kad priklausomai nuo darbo srities ir skyriaus, įmonė leidžia darbuotojus į profesinio tobulinimo mokymus, kvalifikacijai kelti. Didžiausias dėmesys yra skiriamas „<...> naujai prisijungusiems talentams“ (R3, R4) ir „naujus talentus moko patyrusi komanda“ (R4). Kontekste visi ekspertų atsakymai įvardija, jog įmonė „Avion Express“ vykdo efektyvias talentų ugdymo strategijas.

9 lentelė

Ekspertų nuomonė apie talentų ugdymą organizacijoje

Subkategorija	Teiginiai
Talentų ugdymas	1. „Labai priklauso nuo to, kokiame skyriuje dirba talentas. Priklausomai nuo darbo srities, įmonė leidžia

	darbuotojus į profesinio tobulinimo mokymus, kvalifikacijai kelti.” (R6)
	2. “Skiriamas didelis dėmesys naujiems talentams iš komandos narių ir vadovų, organizuojami mokymai, nuolat stebimas naujai prisijungusių talentų progresas, norint iškart identifikuoti sritis, kuriose reikia papildomos pagalbos.” (R3)
	3. Naujus talentus moko patyrusi komanda, esant klausimui jis yra atsakomas, nesvarbu, ar jis yra paklaustas pirmą ar 10+ kartą. Atsižvelgus į talento tobulėjimą ir savarankišką situacijų valdymą pagal pareigas, darbuotojas gali būti paaugštintas pareigose, talentai yra atitinkamai skatinami, giriami ir yra primenama, kad jų indėlis yra svarbus. (R4)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Talentų karjeros planavimas. Pasak ekspertų, „Avion Express“ įmonėje yra sėkmingai naudojami talentų karjeros planavimo būdai (10 lentelė). Informantas (R1) teigia, kad “ <...> darbuotojų ugdymo poreikis bei karjeros perspektyvos yra aptariamose per metinį pokalbį tarp darbuotojo ir jo vadovo, <...> karjeros galimybės dažnai vertinamos individualiai, nuolat aptariant tokius pokyčius su vadovais. Per šiuos metus karjeros pokyčių (paaugstinimo pareigose) atvejų įmonėje turėjome daugiau nei 100“. Informantas (R2) papildė šį teiginį, teigdamas, kad „Avion Express“ talentai privalo išmokti dirbti savarankiškai, kad greičiau galėtų tapti specialistais.

Talentai, parodydami savo pranašumą lyginant su savo kolegom, gali greičiau kilti karjeros laiptais“. Galima teigti, kad talentams yra skiriamas didesnis dėmesys ir jiems kilti karjeros laiptais yra sukuriam daugiau galimybių, lyginant su paprastais darbuotojais. Galima teigti, kad talentų karjeros planavimas yra vienas stipriausių elementų „Avion Express“ talentų valdyme, kadangi yra skiriamas didžiulis dėmesys ir matoma koreliacija tarp organizacijos sėkmės ir talentų karjeros galimybių: „Turime ne vieną pavyzdį, kai nuo jaunesniojo specialisto talentingi darbuotojai gali pakilti iki vyresniųjų specialistų pareigų. Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojo indėlį į organizacijos sėkmę, todėl yra sėkmės istorijų, kai per vienerius metus darbuotojai pakyla pareigose dukart, dėl ko galima teigti, jog talentų veikla yra vertinama ir yra planuojama jų karjera.“ (R5).

10 lentelė

Ekspertų nuomonė apie karjeros planavimą organizacijoje

Subkategorija	Teiginiai
Karjeros planavimas	1. “<...> darbuotojų ugdymo poreikis bei karjeros perspektyvos yra aptariam per metinį pokalbį tarp darbuotojo ir jo vadovo, <...> karjeros galimybės dažnai vertinamos individualiai, nuolat aptariant tokius pokyčius su vadovais. Per šiuos metus karjeros pokyčių (paaukštinimo pareigose) atvejų įmonėje turėjome daugiau nei 100“ (R1)
	2. „Avion Express“ talentai privalo išmokti dirbti savarankiškai, ko pasekoje greičiau tampa specialistais. Talentai, parodydami savo pranašumą

	lyginant su savo kolegom, gali greičiau kilti karjeros laiptais“ (R2)
	3. „Turime ne vieną pavyzdį, kai nuo jaunesniojo specialisto talentingi darbuotojai gali pakilti iki vyresniųjų specialistų pareigų. Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojo indėlį į organizacijos sėkmę, todėl yra sėkmės istorijų, kai per vienerius metus darbuotojai pakyla pareigose dukart, dėl ko galima teigti, jog talentų veikla yra vertinama ir yra planuojama jų karjera.“ (R5)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Talentų ugdymo efektyvumas organizacijoje. Informantų požiūris į talentų efektyvumą išsiskyrė (11 lentelė). Didžioji respondentų (4 iš 6), mano jog talentų ugdymo efektyvumas yra vidutinis. Informantas (R1) teigia, jog talentų ugdymo dalis ir strateginis įgyvendinimas yra vykdomi gerai, tačiau gali būti tobulintini. Organizacija susiduria su „<...>personalo nepakankamumu, skirto apmokyti naujai pritrauktą talentą“ (R2). Dviejų informantų (R5, R6) teigimu, jų talentų ugdymo efektyvumo vertinimas „<...> gali priklausyti nuo skyriaus, <...> kai kuriuose kai kuriuose skyriuose talentai vertinami labiau, kituose mažiau“. Kita respondentų dalis (R3, R4) vertina talentų ugdymo efektyvumą aukštai, kadangi „talentai greitai pasiekia jiems išskeltus tikslus <...> nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija“ (R3, R4).

Apibendrinant šio aspekto veikimą „Avion Express“ organizacijoje, galima daryti išvadas, kad įmonėje vykdoma daug įvairios veiklos ir iniciatyvų, skatinančių lengvesnę talentų adaptaciją ir integraciją į organizacinę veiklą. Šios veiklos padeda ugdyti ir išlaikyti talentus.

11 lentelė

Ekspertų nuomonė apie ugdymo efektyvumą organizacijoje

Pirminė subkategorija	Antrinė subkategorija	Teiginiai
Ugdymo efektyvumas	Vidutinis	1. “Žiūrint į mūsų organizacijos veiklos sritį, dinamiką ir greitus pokyčius – jis yra geras, tačiau tikrai tobulintinas. Organizacija tikrai klausosi ir stengiasi atsižvelgti į darbuotojų poreikius, tačiau bendra sistema ir tvarka turi būti, o joms įgyvendinti dažniausiai reikia laiko. Ugdymo dalis ir strateginis įgyvendinimas bus plėtojamas bei stiprinamas ateityje.” (R1)
		2. „<...>personalo nepakankamumu, skirto apmokyti naujai pritrauktą talentą.“ (R2)
		3. “Nors talentai yra vertinami, tačiau

		vertinčiau efektyvumą vidutiniškai, Žiūrint paveikslą iš skirtingų pusių, galėčiau teigti, kad kai kuriuose skyriuose talentai vertinami labiau, kituose gi mažiau, tai galėtų liesti, tiek savirealizacijos, tiek atlygio už įdėtą indėlį puses.” (R5)
		4. “Manau, kad priklauso nuo skyriaus ir darbuotojo pareigų, manau bendras vidurkis yra vidutinis, jei skaičiuoti, kad vienoms pareigoms ugdyti efektyvumas yra aukštas, o kitoms galbūt žemas.” (R6)
	Aukštas	5. “Talentų ugdymo efektyvumas yra itin aukštas. Nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija, nes turime žengti koja kojon kartu su greitai

		besikeičiančiomis aviacijos reguliacijomis.” (R3)
		6. “Mano nuomone aukštas, kadangi žmonės greitai pasiekia jiems iškeltus tikslus, greitai įsisavina pateiktą informaciją.” (R4)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Talentų adaptacija ir integracija. Talentų adaptacija ir integracija šiame darbe į organizacinę veiklą yra apibrėžiamas kaip talentų išlaikymo aspektas. Atlikus tyrimą galima teigti, kad būtent ši sritis yra „Avion Express“ organizacijos stiprioji pusė. Pasak ekspertų, įmonėje yra strategiškai kuriamos ir vykdomos įvairios iniciatyvos ir veiklos (12 lentelė), kurios yra skirtos ne tik ugdyti talentus bet ir juos išlaikyti - tai „naujokų diena“, („<...> dviejų dienų neformalus mokymai/naujų ofiso darbuotojų supažindinimas su svarbiausiais įmonės procesais, dokumentais. Taip pat jų metu vadovai, iš pagrindinių įmonės departamentų supažindina su savo skyriaus veikla“, R1), bandomojo laikotarpio forma („pildoma naujo darbuotojo bandomojo laikotarpio metu, kartu su vadovu, kurioje išsikeliami tikslai, apsišiekiami grįžtamuoju ryšiu“, R1), vidinės apklausos („reguliarios Q&A sesijos tiek ofiso darbuotojams, tiek įgulos nariams. Kurių metu vadovai aptaria pasiektus svarbiausius rezultatus, atsako į darbuotojų klausimus, kuriuos jie gali užduoti anonimiškai prieš sesijas“, R1). Informantas (R4) papildė šį sąrašą teigdamas, jog yra vykdomos komandos formavimo iniciatyvos, kada yra vykdomi įvairūs, formalūs ir neformalus komandos formavimo užsiėmimai. Informantas (R1) teigia, kad įmonėje „<...> kas metus atliekamas įsitraukimo tyrimas, kuris parodo įsitraukimo ir pasitenkinimo lygius organizacijoje“.

Apibendrinant šio aspekto veikimą „Avion Express“ organizacijoje, galima daryti išvadas, kad įmonėje vykdoma daug įvairios veiklos ir iniciatyvų, skatinančių lengvesnę talentų adaptaciją ir integraciją į organizacinę veiklą. Šios veiklos padeda ugdyti ir išlaikyti talentus.

12 lentelė

Ekspertų nuomonė apie talentų adaptaciją ir integraciją organizacijoje

Pirminė subkategorija	Antrinė subkategorija	Teiginiai
Talentų adaptacija ir integracija	“Naujokų diena“	1. “<...> dviejų dienų neformalus mokymai/naujų ofiso darbuotojų supažindinimas su svarbiausiais įmonės procesais, dokumentais. Taip pat jų metu vadovai, iš pagrindinių įmonės departamentų supažindina su savo skyriaus veikla“ (R1)
	Bandomojo laikotarpio forma	2. „pildoma naujo darbuotojo bandomojo laikotarpio metu, kartu su vadovu, kurioje išsikeliami tikslai, apsieičiama grįžtamuju ryšiu“ (R1)
	Vidinės apklausos	3. „reguliarios Q&A sesijos tiek ofiso darbuotojams, tiek įgulos nariams. Kurių

		metu vadovai aptaria pasiektus svarbiausius rezultatus, atsako į darbuotojų klausimus, kuriuos jie gali užduoti anonimiškai prieš sesijas“ (R1)
	Komandos formavimo iniciatyvos	4. “Yra vykdomos įvairios veiklos kaip įmonės vakarėliai, “team-building”, įvairios veiklos po darbo kaip bėgimas, vasarą kvietimas pasivažinėti dviračiais ir t.t” (R4)
	Įsitraukimo tyrimas	5. „<...> kas metus atliekamas įsitraukimo tyrimas , kuris parodo įsitraukimo ir pasitenkinimo lygius organizacijoje“ (R1)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Talentų savirealizacijos poreikio patenkinimas. Talentų savirealizacijos aspektas šiame darbe yra pateikiamas, kaip vienas iš svarbiausių efektyvaus talentų išlaikymo veiksnių. (13 lentelė) „Avion Express“ siekia patenkinti darbuotojų savirealizacijos poreikius įvairiais būdais. Organizacijos talentams yra „<...> suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu ir suderinti darbo

laiką su vadovu, o taip pat dėti darbus ir pasirinkti jiems priimtinausią atlikimo būdą, jei tai nesukuria konfliktų su nustatytais tikslais“ (R1). Informantas (R1) teigia, kad yra organizuojami įvairūs mokymai, kurie yra prieinami tiek gyvu, tiek nuotoliniu formatu. Du informantai (R3, R4) papildė šį teiginį, teigdami, kad „reguliarūs mokymai suteikia galimybę talentams judėti įmonėje tiek vertikaliai tiek horizontalia karjera, <...> esant poreikiui „Avion Express“ savo darbuotojui gali suteikti papildomus mokymus pagerinti savo įgūdžiams. Informantas (R5) paminėjęs lankstaus organizacijos požiūrio į talentų savirealizaciją svarbą: „<...> metinių ir pusmetinių pokalbių metu, dažniausiai leidžiama darbuotojams patiems pasirinkti kokių tikslų jie nori pasiekti dirbdami savo pozicijoje, kad jų manymu tai padėtų įmonei dirbti efektyviau“. Apibendrinant galima teigti, jog įmonė „Avion Express“ stengiasi patenkinti talentų savirealizacijos poreikį ir tai daro sėkmingai, naudodamiesi įvairiais, atsakomybės ir laisvės duodančiais, būdais.

13 lentelė

Ekspertų požiūris į talentų savirealizacijos poreikio patenkinimą organizacijoje

Subkategorija	Teiginiai
Talentų savirealizacija organizacijoje	1. „<...> suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu ir suderinti darbo laiką su vadovu, o taip pat dėti darbus ir pasirinkti jiems priimtinausią atlikimo būdą, jei tai nesukuria konfliktų su nustatytais tikslais. <...> Organizacijoje yra organizuojami mokymai (tiek gyvi, tiek online) įvairiomis temomis, į kuriuos darbuotojai gali registruotis. “ (R1)
	2. “Organizuoja reguliarius mokymus, suteikia galimybę talentams judėti

	įmonėje tiek vertikalia tiek horizontalia karjera” (R3)
	3. “Esant poreikiui “Avion Express” savo darbuotojui gali suteikti papildomus mokymus pagerinti savo įgūdžiams.” (R4)
	4. „<...> metinių ir pusmetinių pokalbių metu, dažniausiai leidžiama darbuotojams patiems pasirinkti kokių tikslų jie nori pasiekti dirbdami savo pozicijoje, kad jų manymu tai padėtų įmonei dirbti efektyviau“ (R5)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

3.3. Talentų valdymo efektyvumas ir tobulinimo galimybės

Talentų valdymo iššūkiai (14 lentelė). Informantas (R6) teigia, organizacijai reikėtų bendro talentų valdymo modelio: „<...> šiuo metu jis yra efektyvus, tačiau skiriasi priklausomai nuo departamento ir darbo pobūdžio, dėl šios priežasties skirtingi talentų valdymo būdai atneša skirtingus rezultatus“. Informantas (R1) pažymi, jog per „<...> paskutinius 1-2 metus įmonėje vyko itin didelis augimas, kurio metu pagrindinis fokusas buvo į pakankamą žmonių pritraukimą ir darbo krūvio suvaldymą, dėl to mažiau dėmesio buvo orientuota į talentų valdymą ir strategijų įgyvendinimą.“ Dalis informantų (trys iš šešių), teigia, kad yra susiduriama su problemomis talentų pritraukimo elemente, dėl „<...> talentų aviacijos srityje trūkumo Lietuvoje“ (R2) ir „<...> konkurencijos tarp darbdavių“ (R5). Informantas (R2) papildoma šį teiginį, teigdamas kad įmonėje talentų trūkumą darbo rinkoje bandoma išspręsti įdarbinant patirties aviacijoje turinčius žmones iš užsienio, tačiau informantas (R3) pastebi, kad „<...> didžiausias iššūkis - globalus talentų trūkumas“. Informantas (R5) pažymi, kad „<...> talentingi darbuotojai, kurie susiejo savo ateitį su aviacija yra viliojami konkuruojančių įmonių, ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, todėl lygiagrečiai

su savirealizacijos stiprinimo galimybėmis „Avion Express“ organizacijai reikia įtraukti ir kompensavimo už darbą sąlygų gerinimą“. Kitas tyrimo dalyvis, pridėjo, kad mano, jog naujiems organizacijos talentams trūksta patirties ir, kad tiesioginių mentorių paskyrimas išspręstų šią problemą: „Mano nuomone naujiems kolegoms trūksta informacijos apie rutininius darbus, tai jie turi suprasti per patirtį, taip padarydami klaidų jų kasdienėje veikloje. Tai galima būtų išspręsti skiriant atsakingą žmogų apmokymams susijusiems tiesiogiai su atliekamu darbu“ (R4).

14 lentelė

Ekspertų nuomonė apie talentų valdymo iššūkius organizacijoje

Pirminė subkategorija	Antrinė subkategorija	Teiginiai
Talentų valdymas	Talentų valdymo strategija	1. „<...> šiuo metu jis yra efektyvus, tačiau skiriasi priklausomai nuo departamento ir darbo pobūdžio, ko pasekoje skirtingi talentų valdymo būdai atneša skirtingus rezultatus“ (R6)
		2. „<...> paskutinius 1-2 metus įmonėje vyko itin didelis augimas, kurio metu pagrindinis fokusas buvo į pakankamą žmonių pritraukimą ir darbo krūvio suvaldymą, dėl to mažiau dėmesio buvo orientuota į

		talentų valdymą ir strategijų įgyvendinimą.“ (R1)
	Talentų pritraukimas	3. „<...> talentų aviacijos srityje trūkumo Lietuvoje“ (R2)
		4. „<...> konkurencijos tarp darbdavių“ (R5)
		5. “”Avion Express” talentų valdymo efektyviam įgyvendinimui trukdo pačių talentų aviacijos srityje Lietuvoje trūkumas. Šią problemą bandoma išspręsti įdarbinant patirties aviacijoje turinčius žmones iš užsienio. (R2)
	Talentų ugdymas	6. „<...> didžiausias iššūkis - globalus talentų trūkumas“ (R3)
		7. „<...> talentingi darbuotojai, kurie susiejo savo ateitį su

		aviacija yra viliojami konkuruojančių įmonių, ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, todėl lygiagrečiai su savirealizacijos stiprinimo galimybėmis Avion Express organizacijai reikia įtraukti ir kompensavimo už darbą sąlygų gerinimą“ (R5)
		8. „Mano nuomone naujiems kolegoms trūksta informacijos apie rutininius darbus, tai jie turi suprasti per patirtį, taip padarydami klaidų jų kasdienėje veikloje. Tai galima būtų išspręsti skiriant atsakingą žmogų apmokymams susijusiems tiesiogiai su atliekamu darbu“ (R4)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Talentų valdymo tobulinimo sprendimai. Šiame skyriuje yra pateikiamos ir analizuojamos informantų rekomendacijos, kurios atskleidžia jų požiūrį į tobulintinus talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo veiksnius organizacijoje. Informantas (R1) teigia, „Avion Express“ organizacijai reikia stiprinti darbdavio vardą ir įvaizdį Lietuvos ir pasaulinėje rinkoje: „<...> parodyti, prie kokios profesionalų komandos bus prisijungiama, kiek sėkmės istorijų turime, <...> parodyti darbuotojų vertinimą už pasiekimus.“. Kitas informantas teigia, jog reikėtų skirti daugiau personalo darbuotojų ugdymui: „Manau, kad reikėtų specialistų pilnu etatu dirbančių ties naujų darbuotojų ugdymu ir jų tobulinimo“ (R2). Informantas (R5) siūlo „<...> bent kartą metuose atlikti aviacijos srities darbo užmokesčio rinkos analizę“. Informantas (R6) papildo šį rekomendacijų sąrašą teigdamas, jog „<...> metinių pokalbių metu, turėtų dalyvauti ne tik vadovas ir darbuotojas, bet ir žmogiškųjų išteklių darbuotojas, kuris užtikrintų, jog vadovas teisingai interpretuoja darbuotojo ketinimus, tikslus ir emocinę būklę. Taip pat vice versa“.

Apibendrinant šio interviu klausimo rezultatus, galima teigti, jog įmonei „Avion Express“ yra kur tobulėti talentų valdymo srityje. Tobulintinos sritys yra darbdavio įvaizdžio stiprinimas, darbuotojų vertinimo parodymas, darbuotojų ugdymui skirto personalo plėtimas ir galimybė metinių pokalbių metu tarp darbuotojų ir vadovų dalyvauti ir žmogiškųjų išteklių ekspertams, kurie galėtų tiksliau įvertinti darbuotojo ketinimus, tikslus ir emocinę būklę.

15 lentelė

Ekspertų rekomendacijos talentų valdymo tobulinimui

Subkategorija	Teiginiai
Rekomendacijos ir sprendimai talentų valdymo tobulinimui	1. „<...> parodyti, prie kokios profesionalų komandos bus prisijungiama, kiek sėkmės istorijų turime, <...> parodyti darbuotojų vertinimą už pasiekimus.“ (R1)
	2. „Manau, kad reikėtų specialistų pilnu etatu dirbančių ties naujų darbuotojų ugdymu ir jų tobulinimo“ (R2)

	3. „<...> bent kartą metuose atlikti aviacijos srities darbo užmokesčio rinkos analizę“ (R5)
	4. „<...> metinių pokalbių metu, turėtų dalyvauti ne tik vadovas ir darbuotojas, bet ir žmogiškųjų išteklių darbuotojas, kuris užtikrintų, jog vadovas teisingai interpretuoja darbuotojo ketinimus, tikslus ir emocinę būklę. Taip pat vice versa“ (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

Apibendrinant šiame darbe atliktą kokybinį tyrimą, galima teigti, kad „Avion Express“ organizacijai yra kur tobulėti talentų valdymo procesuose. Atsižvelgiant į identifikuotas problemas, toliau bakalauriniame darbe toliau pateikiamos darbo išvados ir rekomendacijos „Avion Express“ talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo procesų efektyvinimui. Tikėtina, kad įgyvendinus siūlomus sprendimus, „Avion Express“ talentų valdymo strategija taptų efektyvesne, pagerėtų talentų valdymo procesų efektyvumas: talentų pritraukimas, talentų ugdymas ir talentų išlaikymas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

IŠVADOS

Atlikus talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo organizacijoje teorinių ir praktinių išvalgų analizę, taip pat ištyrus šių talentų valdymo elementų įgyvendinimą „Avion Express“ organizacijoje, galima suformuluoti šias išvadas:

1. Teorinė analizė atskleidė, kad talentų valdymas yra strategiškai ir integruotas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, kurio efektyvumas lemia talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo įgyvendinimo aspektus. Darbdavio prekės ženklas yra vienas svarbiausių konkurencingumo veiksnių pritraukiant talentus darbo rinkoje. Pagrindinis aspektas, norint ugdyti ir išlaikyti talentus organizacijose, yra talentų ugdymas. Organizacijos turėtų investuoti į darbuotojų mokymą, suteikti jiems galimybes tobulėti ir augti savo karjeroje. Tai gali apimti vidinius mokymus, mentorystę, specializuotus kursus ir kitas mokymo programas. Pagrindinis talentų valdymo tikslas organizacijose – pritraukti, ir ugdyti ir išlaikyti geriausius darbuotojus įmonėje taip prisidedant prie ilgalaikių įmonės tikslų siekimo.
2. Išnagrinėjus talentų valdymo elementų visumą, atskleisti pagrindiniai elementai: talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas.
3. Ištyrus „Avion Express“ personalo vadybos specialistų ir vadovų požiūrį į talentų valdymą, bei palyginus tyrimo dalyvių nuomones, nustatyta, kad talentų valdymas organizacijoje yra grindžiamas išsamia strategija, kuri apima talentų pritraukimą, ugdymą, išlaikymą.
4. Ištyrus ekspertų požiūrį į talentų valdymą organizacijoje atskleista, jog interviu dalyviai vieningai vertina visų talentų valdymo elementų įgyvendinimą iš pozityvistinės perspektyvos, įvardydami jog organizacijoje visi talentų valdymo yra įgyvendinami, tačiau skirtinguose skyriuose yra pastebimi kai kurių talentų valdymo elementų neveikimai ar neefektyvumas.

5. Tyrimo metu išryškintos probleminės talentų valdymo sistemos sritys: trūksta personalo talentų ugdymui, neapibrėžtas bendras talentų valdymo modelis tarp organizacijos skyrių, individualių mentorių trūkumas naujiems organizacijos talentams, tas, nepilnai išpildytas talentų valdymo strateginis įgyvendinimas, premijų sistemos stoka, talentų vertinimo disproporcija (nelygybė vertinant talentus skirtinguose organizacijos skyriuose), talentų įsitraukimo stoka į organizacijos veiklas, silpnas talentų pritraukimas Lietuvos darbo rinkoje dėl konkurencijos ir talentų trūkumo, talentų emocinės ir psichologinės gerovės programų stoka.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į identifikuotas problemas, buvo sudaryta „Avion Express“ talentų valdymo, talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo veiksmų programa, kurioje siūloma:

1. Skirti daugiau resursų talentų ugdymo personalui: samdyti papildomą personalą talentų ugdymo specifikoje, skirti individualius mentorius naujiems organizacijos talentams talentų adaptacijos periodu.
2. Sukurti struktūrizuotą premijų sistemą, kuri apima aiškius tikslus, vertinimo kriterijus ir motyvuoja talentus.
3. Sukurti bendrą talentų valdymo modelį visoje organizacijoje ir pritaikyti jį visuose organizacijos skyriuose, kad būtų optimizuoti neveikiantys arba neefektyviai veikiantys talentų valdymo elementai.
4. Standartizuoti talentų vertinimo kriterijus ir organizuoti periodines atsiliepimų sesijas su įvairių skyrių atstovais siekiant užtikrinti objektyvumą ir mažinti nelygybę vertinant talentus.
5. Suformuluoti konkrečius veiksmus bei tikslus, siekiant visapusiškai įgyvendinti talentų valdymo strategiją ir užtikrinti, kad ji būtų įgyvendinama efektyviai ir pilnai.
6. Įvertinti talentų įsitraukimo programų efektyvumą ir optimizuoti jas pagal darbuotojų poreikius. Užtikrinti, kad iniciatyvos būtų įgyvendinamos konsultuojant ir bendradarbiaujant su darbuotojais, kad jos atitiktų jų lūkesčius ir skatintų aktyvų dalyvavimą. Naudinga atlikti tyrimą ar apklausą, siekiant sužinoti, ką darbuotojai vertina ir kaip galima tobulinti įsitraukimą į organizacijos veiklas.

7. Stiprinti darbdavio įvaizdį Lietuvos darbo rinkoje: skelbti talentų sėkmės istorijas, pabrėžti karjeros galimybes, akcentuoti inovatyvumą, užtikrinti konkurencingus atlyginimus bei skaidrius atrankos procesus.
8. Įdiegti ir plėtoti talentų emocinės bei psichologinės gerovės programas, įskaitant mokymus apie streso valdymą, skatinant bendravimą ir palaikant pozityvų mikroklimatą darbovietėje. Taip pat užtikrinti įvairių darbuotojų paramos priemonių prieinamumą, tokių kaip konsultacijos su išoriniais psichologais ar psichologinės gerovės atostogos.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Darbuotojų profesinės raidos institutas (CIPD), "TALENT MANAGEMENT: UNDERSTANDING THE DIMENSIONS", 2006
2. Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
3. Balcerzyk, R., & Materac, J. (2019). Talent management as a concept of human capital management. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (133), 7-18. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.133.1>
4. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
5. Hsingkuang Chi, Hueryren Yeh, Tingwei Guo, (2018) "Salary or job interest? How salary and job interest moderates the willingness to apply for a job", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 10 Issue: 1, pp.64-78, <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2017-0086>
6. Karpenko, A., & Basenko, K. (2018). HIGHLY EFFECTIVE CORPORATE CULTURE AS AN INSTRUMENT OF TALENTS' ATTRACTING AND RETAINING. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(4), 101-106. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-4-101-106>
7. Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
8. Wolfswinkel, M. B., & Enslin, C. (2020). Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top south african brands. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1443>
9. John, A. J., & Dickson, C. N. (2022). Employee Training and Employee Development in an Organization: Explaining the Difference for the Avoidance of Research Pitfalls. *Public*

Administration: Theory and Practice in Nigeria.

[https://www.researchgate.net/profile/Cinjel-](https://www.researchgate.net/profile/Cinjel-Dickson/publication/359879420_Employee_Training_and_Employee_Development_in_a_n_Organization_Explaining_the_Difference_for_the_avoidance_of_Research_Pitfalls/links/625494b84f88c3119cf284de/Employee-Training-and-Employee-Development-in-an-Organization-Explaining-the-Difference-for-the-avoidance-of-Research-Pitfalls.pdf)

[Dickson/publication/359879420_Employee_Training_and_Employee_Development_in_a_n_Organization_Explaining_the_Difference_for_the_avoidance_of_Research_Pitfalls/links/625494b84f88c3119cf284de/Employee-Training-and-Employee-Development-in-an-Organization-Explaining-the-Difference-for-the-avoidance-of-Research-Pitfalls.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cinjel-Dickson/publication/359879420_Employee_Training_and_Employee_Development_in_a_n_Organization_Explaining_the_Difference_for_the_avoidance_of_Research_Pitfalls/links/625494b84f88c3119cf284de/Employee-Training-and-Employee-Development-in-an-Organization-Explaining-the-Difference-for-the-avoidance-of-Research-Pitfalls.pdf)

10. Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing organizational effectiveness through talent management and career development: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62-78.
<https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906105>
11. Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
12. Naim, M.F. and Lenka, U. (2018), "Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework", *Employee Relations*, Vol. 40 No. 2, pp. 433-455.
<https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
13. Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56-67.
<http://doi.org/10.24818/ejis.2022.04>
14. Kurdi, B., Alshurideh, M & Afaishat, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters* , 10(16), 3981-3990. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>
15. Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95.
https://www.researchgate.net/publication/334529849_Talent_management_a_critical_literature_review_and_research_agenda_for_public_sector_human_resource_management
16. Poczowski A. (red.), 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa. https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-5e6bbbd5-cc6d-4d7e-b142-d3193cf98cd5/c/2-6-PB_126-143_.pdf

17. Cole, D. (2005). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
18. Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
19. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0019364>
20. Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650302041003003>
21. Odumeru, J., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*; 2(2): 335-361.
22. Cable, D., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search Risk taking High performance decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348.
23. Schein E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 418 p.
24. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
25. Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280.
26. Murillo, E., & King, C. (2019). Why do employees respond to hospitality talent management: an examination of a Latin American restaurant chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
27. Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
28. AKPA, P.A., ACHANYA, J.J., & CINJEL, N.D. (2020). Identifying the root causes of the rising administrative cases in Nigeria: Preliminary evidence from the Nigerian ombudsman. *International Journal of Advanced Research in Public Policy, Administration, and Development Strategies*, 4(1), 64-78.

<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/TAHRJ/article/download/7287/7625?inline=1#rref-5-7287>

29. Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayab, H. H., & Yaseen, S. (2013). Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9), 1200-1208.
30. Lockwood, N. (2006) Talent Management: Driver for Organizational Success. SHRM Research Report Quarterly.
<https://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf>
31. Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1995786
32. Amos, E.A.; Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relationship between employee organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6): 615- 631.
33. Milman, A., & Dickson, D. (2014). Employment characteristics and retention predictors among hourly employees in large US theme parks and attractions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 447–469.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2013-0178>
34. De Vos, A.; De Hawn, S.; van der Huijden, B. (2011). Competency development and career success: the mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 438-447.
35. Fountoulakis, K. N. (2014). Suicide rates and the economic crisis in Europe. *Dusunen Adam*, 27(1), 1.
36. Singh, S. (2012). Developing e-skills for competitiveness, growth and employment in the 21st Century. *International Journal of Development Issues*.
37. Hanif, A., Khalid, W., & Khan, T. N. (2013). Relating Maslow's hierarchy of needs with employee turnover and retention: case study of local telco. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), 51.
38. Maddi, S. R. (1996). *Personality theories: A comparative analysis*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

39. Gallardo-Gallardo, E. (2018). The meaning of talent in the world of work. *Global talent management*, 33-58.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315200170-3/meaning-talent-world-work-eva-gallardo-gallardo>
40. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: NoeHarvard Business School Press.
41. Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3413-3428.
42. Top Employers Institute straipsnis <https://www.top-employers.com/en/insights/talent-strategy/talent-attraction-and-the-employee-experience/>
43. McCauley, C., D. and Hezlett, S. A (2001.) Individual development in the workplace. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K Sinangil, and C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 313-335).
44. Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275.
45. Chen, G., & Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?. *Human Resource Management Review*, 17(2), 180-190.
46. Chen Y. (2013). Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions. *Leadership and Management in Engineering*, nr 13(3), 199-208.
47. Li, C.-K., & Hung, C.-H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1129–1142.
48. Clutterbuck D., Lane G. (2005). *The situational mentor*. London: Gower. Raginns, K.E. Kram (red.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*: 123-147. Thousand Oaks, CA, Sage
49. Murphy W.M. (2012). Reverse mentoring at work: fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, vol. 51, no. 4, 549–

- 574 Meister J.C., Willyerd K. (2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, nr 88(5), 67–72.
50. https://www.vle.lt/straipsnis/saviraiska/savirealizacijos_savoka.
51. Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius, 2003, 628 p.
52. Nausėdienė I., Tyrimų duomenų rinkimo metodai: kiekybiniai, kokybiniai ir jų deriniai, *Marketingas*, Nr. 2, 2005, p. 37-41.
53. Bitinas B., et al., *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*, 2008, 303 p.
54. Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge.
55. Popescu, C. R. G. (2019). Intellectual Capital”: Major Role, Key Importance and Decisive Influences on Organizations’ Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 509857, 1-17.
56. Urme, U. N. (2023). The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146.
57. Stasiukaitis, M., Liesytė, D., Bendoraitytė L., Naginionytė A., Oleškevič E., Trapinskas V. & Rudis G. (2021). "Globali kova dėl talentų. Galimybė Lietuvos proveržiui".
58. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
59. Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., & Arriscado, P. (2021). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 417-431.
60. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
61. Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, 21(1), 82-89.
62. Barber AE (1998) *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: SAGE
63. Qin, C., Zhu, H., Xu, T., Zhu, C., Ma, C., Chen, E., & Xiong, H. (2020). An enhanced neural network approach to person-job fit in talent recruitment. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 38(2), 1-33.
64. Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107-120.
65. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240.
66. Marzouki, S. Y., & Posecion, A. T. (2019). Employee Engagement and Commitment, Communication Skills and Talent Management Competencies of Tourism Professionals. *J. Tour. Hosp. Sports*, 40, 43-59.
67. Mustafa Kamil, B. A., Abdul Hamid, Z., Hashim, J., & Omar, A. (2011). A study on the implementation of talent management practices at Malaysian companies. *Asian J Bus Manage Sci*, 1(4), 147-162

PRIEDAI

1 priedas

Kokybinio tyrimo, pusiau struktūrizuoto interviu informantų atsakymai

R1 informanto interviu.

1. Kas, Jūsų nuomone, yra talentų valdymas? Ar talentų valdymas yra reikšmingas “Avion Express” įmonėje?

Talentų valdymas yra organizacijos noras bei siekis pritraukti, prisijungti prie komandos išlaikyti ir plėtoti talentingiausius ir geresnius darbuotojus, todėl jis yra svarbus ir mūsų įmonėje.

2. Kaip “Avion Express” apibrėžia talento sąvoką organizacijoje?

Mūsų organizacijoje, talentas yra laikomas žmogus, kuris savo gabumais ir įgūdžiais atneša naudą įmonei, kuris turi sukaupęs didelį patirties bagažą ir juo dalinasi su kitais. Tai žmogus, kuris visuomet nori tobulėti ir mokytis, turi noro padėti kitiems ir turi “can do” požiūrį į darbą ir procesus.

3. Kaip manote, kiek svarbus talentų valdymas “Avion Express” sėkmei?

Talentai Avion Express yra pagrindinė varomoji jėga, kuri užtikrina, kad procesai, kurie yra itin svarbi sėkmingų operacijų dalis, vyktų taip, kaip turi vykti, jie dalinasi patirtimi, žiniomis su mažiau patyrusiais darbuotojais. Dėl to pats talentų valdymas, jų patirtis čia, tobulėjimas, saviraiška yra labai svarbus tolimesniam talentų išlaikymui įmonėje.

4. Kaip vertinate strategijas kurias “Avion Express” taiko talentų valdymui įgyvendinti?

Nėra vienos tobulos strategijos, kuri tiktų visoms situacijoms ir visiems talentams, todėl stengiamasi išklaudyti visų poreikius ir atrasti priimtinausius būdus daugeliui. Žinoma, gali būti situacijų, kur diskutuojamos individualios strategijos.

5. Pagrindiniai talentų valdymo elementai yra šie: talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas. Kurie iš šių elementų yra realiai įgyvendinami „Avion Express“? Jeigu kuris nors iš elementų nėra įgyvendinamas, kodėl?

Mūsų įmonėje visi talentų valdymo elementai yra įgyvendinami.

6. Apibūdindami “Avion Express” darbdavio prekės ženklą, kokie išskirtiniai bruožai prisideda prie jo unikalumo ir patrauklumo potencialiems talentams darbo rinkoje?

- A) Sritis – aviacija.
- B) Didžiausias ACMI tiekėjas pasaulyje
- C) Multikultūrinė organizacija, turinti beveik 1800 darbuotojų (ofiso ir įgulos nariai) iš daugiau kaip 50 skirtingų valstybių.
- D) Turime taip pat savo darbuotojus-ambasadorius, kurie dalinasi įvairiomis akimirkomis iš Avion gyvenimo, tad būsimi kandidatai gali jau susidaryti vaizdą apie įmonę.
- E) Turime daug skirtingų/įdomių pozicijų

7. Ar galėtumėte išsamiau papasakoti apie konkrečius “Avion Express” įmonės kultūros aspektus, kurie pasirodė esantys ypač veiksmingi pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus?

- Aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis, bei darbuotojų pasitenkinimo įmone lygis.
- Papildomų naudų sistema (sveikatos draudimas, skrydžių su turo operatoriumi galimybė, pietų kompensacija, papildomos darbdavio apmokamos laisvos dienos, dovanos įvairiomis darbuotojui svarbiomis gyvenimo progomis ir t.t.)
- Teigiamas, pozityvus darbdavio įvaizdis socialinėje medijoje (ne tik iš įmonės pusės, bet ir darbuotojai dažnai dalijasi akimirkomis, džiaugiasi ir palaiko įmonę)

- Annual Dialogue (metinio dialogo) procesas kompanijoje, kurio metu darbuotojas, kartu su savo tiesioginiu vadovu išsikelia metinius tikslus, susidaro edukacinį planą, jei toks reikalingas, pasidalija grįžtamuju ryšiu, įsivertina (ir pats būna įvertintas) atitikimui su kompanijos kultūrinėmis vertybėmis, išsikelia karjeros galimybių tikslus. Šia priemone skiriamas individualus dėmesys darbuotojui (Interim Annual Dialogue - pusmečio dialogas – kurio metu įsivertinama kaip sekasi siekti tikslų (gal jie pergalvojami), taip pat įsivertinama darbuotojo emocinė būklė. Vėlgi, priemonė, kuria darbuotojui skiriamas individualus dėmesys)
- Metinė algų peržiūra
- Suteikiamos galimybės augti įmonės viduje (tiek horizontaliai, tiek vertikaliai)
- Atviras, nuoširdus bendravimas tarp visų darbuotojų lygių (nuo specialisto iki vadovo)

8. Kaip ugdomi talentai „Avion Express“? Kaip planuojama talentų karjera? Kaip vertinama talentų veikla?

Darbuotojų ugdymo poreikis bei karjeros perspektyvos yra aptariamose per metinį pokalbį tarp darbuotojo ir jo vadovo. Įvertinant darbuotojo stiprybes ir indėlį (tikslų pasiekimas, vertybių laikymasis, kompetencijos), priimami sprendimai dėl tolesnių mokymų, papildomų funkcijų ar pozicijų keitimo galimybių. Įmonė labai dinamiška, daug struktūrinių pokyčių visuose lygiuose – todėl karjeros galimybės dažnai vertinamos individualiai, nuolat aptariant tokius pokyčius su vadovais. Per šiuos metus karjeros pokyčių (paaukštinimo pareigose) atvejų įmonėje turėjome daugiau nei 100.

Taip pat turime sistemingą tęstinę vadovų ugdymo programą kurioje jau keleri metai mokosi visų lygių įmonės vadovai.

9. Koks yra talentų ugdymo efektyvumas „Avion Express“? Aukštas, vidutinis, žemas? Kodėl taip manote?

Žiūrint į mūsų organizacijos veiklos sritį, dinamiką ir greitus pokyčius – jis yra geras, tačiau tikrai tobulintinas. Organizacija tikrai klausosi ir stengiasi atsižvelgti į darbuotojų

poreikius, tačiau bendra sistema ir tvarka turi būti, o joms įgyvendinti dažniausiai reikia laiko. Ugdymo dalis ir strateginis įgyvendinimas bus plėtojamas bei stiprinamas ateityje.

10. Kaip "Avion Express" skatina darbuotojų įsitraukimą ir kokios konkrečios iniciatyvos padeda talentams sėkmingai integruotis į įmonės kultūrą?

- Newcomers Day – dviejų dienų neformalus mokymai/naujų ofiso darbuotojų supažindinimas su svarbiausiais įmonės procesais, dokumentais. Taip pat jų metu vadovai, iš pagrindinių įmonės departamentų supažindina su savo skyriaus veikla. Bandomojo laikotarpio forma – pildoma naujo darbuotojo bandomojo laikotarpio metu kartu su tiesioginiu vadovu. Išsikeliami tikslai, apsiukeičiama grįžtamuju ryšiu. Tai priemonė, padedanti naujam darbuotojui kryptingai ir sklandžiai integruotis.
- Naujo darbuotojo reguliarus susitikimai su jį įdarbinusiu personalo vadybininku.

Vidinėmis komunikacijos priemonėmis - Teams naujienų kanalas ofiso darbuotojams, naujai sukurta Facebook grupė, dalintis kasdieniais dalykais.

- Įkurta Engagement Crew, surinkti aktyvūs savanoriai iš įvairių departamentų, kartu dalintis ir įgyvendinti įvairias iniciatyvas ofise, padėti organizuoti renginius.
- Į renginius, vidines iniciatyvas yra traukiami ir įgulos nariai.
- Organizuojamos reguliarios Q&A sesijos tiek ofiso darbuotojams, tiek įgulos nariams. Kurių metu vadovai aptaria pasiektus svarbiausius rezultatus, atsako į darbuotojų klausimus, kuriuos jie gali užduoti anonimiškai prieš sesijas.
- Taip pat įmonėje kas metus atliekamas Įsitraukimo tyrimas, kuris parodo įsitraukimo ir pasitenkinimo lygius organizacijoje.

11. Kokiais būdais "Avion Express" siekia patenkinti savo darbuotojų savirealizacijos poreikius?

Darbuotojams yra suteikiama nuotolinio darbo galimybė ir lankstesnis požiūris į darbo laiko pradžią ir pabaigą susiderinus su vadovu iš anksto (ir jei toks variantas tinkamas

esamos pozicijos pareigoms atlikti), dėl to darbuotojai gali derinti darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius bei veiklas.

Taip pat darbuotojai patys gali dėti darbus ir jiems priimtinausią jų atlikimo būdą (žinoma, kol yra pasiekiami nustatyti tikslai).

Metinio pokalbio metu yra kalbama apie darbuotojų tobulėjimo poreikius, sritis, žinias ir kokie tolimesni veiksmai iš to galėtų kilti.

Organizacijoje yra organizuojami mokymai (tiek gyvi, tiek online) įvairiomis temomis, į kuriuos darbuotojai gali registruotis.

12. Kas trukdo talentų valdymo efektyvesniam įgyvendinimui „Avion Express“? Kaip šias problemas planuojama išspręsti?

Paskutinius 1-2 metus įmonėje vyko itin didelis augimas, kurio metu pagrindinis fokusas buvo į pakankamą žmonių pritraukimą ir darbo krūvio suvaldymą. Dėl to mažiau dėmesio buvo orientuota į talentų valdymą ir strategijų įgyvendinimą. Tačiau ta sritis nebuvo visiškai pamiršta, paraleliai buvo įgyvendinami su tuo susiję projektai, bet ateities planuose tam yra skirtas didesnis fokusas.

13. Remdamiesi savo įžvalgomis, kokias įgyvendinamas rekomendacijas siūlytumėte, kad optimizuoti ir pagerinti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo praktiką „Avion Express“?

Rekomendacijos – stiprinti darbdavio vardą ir įvaizdį Lietuvos ir pasaulinėje rinkoje; skelbti ir garsinti esamas sąlygas ir pasiekimus; parodyti, prie kokios profesionalų komandos bus prisijungiama, kiek sėkmės istorijų turime; tobulinti ugdymosi dalį tarp darbuotojų, galbūt turėti individualizuotus mokymosi paketus, kur įgyti įgūdžiai prisidėtų prie įmonės sėkmės ir darbuotojo tobulėjimo; ir toliau turėti naudas, skirtas švęsti darbuotojų darbo stažo įmonėje trukmę, parodyti darbuotojų vertinimą už pasiekimus; periodiškai peržiūrėti organizacijos naudų paketą ir atsižvelgti į esamas tendencijas.

R2 informanto interviu.

1. Kas, Jūsų nuomone, yra talentų valdymas? Ar talentų valdymas yra reikšmingas „Avion Express” įmonėje?

Tikslingas darbuotojų, pasižyminčių išskirtiniais gabumais bei mąstymu savo srityje, išnaudojimas. Talentų valdymas yra reikšmingas bet kokioje įmonėje, taip pat ir „Avion Express“. (R2)

2. Kaip „Avion Express” apibrėžia talento sąvoką organizacijoje?

Aš manau, kad talento sąvoka „Avion Express” apibūdina darbuotoją, galintį efektyviau ir geriau atlikti savo darbą bei greičiau pasisavinanti jam suteiktą informaciją, lyginant su kitais kolegom.

3. Kaip manote, kiek svarbus talentų valdymas „Avion Express” sėkmei?

Kaip ir kiekvienoje įmonėje, talentų valdymas yra labai svarbus sėkmingam įmonės augimui.

4. Kaip vertinate strategijas kurias „Avion Express” taiko talentų valdymui įgyvendinti?

Mano nuomonė „Avion Express” turi stiprias talentų valdymo strategijas, nes jei naujas darbuotojas neturi tinkamos patirties ar neatrodo talentingas, ši įmonė vis tiek suteikia jam šansą ir tobulina jo kompetenciją kasdieniauose darbuose.

5. Pagrindiniai talentų valdymo elementai yra šie: talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas. Kurie iš šių elementų yra realiai įgyvendinami „Avion Express”? Jeigu kuris nors iš elementų nėra įgyvendinamas, kodėl?

Manau, kad visi iš išvardintų talentų valdymo elementų yra įgyvendinami „Avion Express”.

6. Apibūdindami “Avion Express” darbdavio prekės ženklą, kokie išskirtiniai bruožai prisideda prie jo unikalumo ir patrauklumo potencialiems talentams darbo rinkoje?

Tai yra didžiausios Lietuvos oro linijos, sėkmingai vykdančios savo operacijas aplink visą pasaulį

7. Ar galėtumėte išsamiau papasakoti apie konkrečius “Avion Express” įmonės kultūros aspektus, kurie pasirodė esantys ypač veiksmingi pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus?

Del to, kad “Avion Express” yra lyderiaujanti įmonė aviacijos srityje Lietuvoje, vis daugiau naujų talentų nori prisijungti prie jos sėkmingo augimo.

8. Kaip ugdomi talentai „Avion Express“? Kaip planuojama talentų karjera? Kaip vertinama talentų veikla?

“Avion Express” talentai privalo išmokti dirbti savarankiškai, ko pasekoje greičiau tampa specialistais. Talentai, parodydami savo pranašumą lyginant su savo kolegom, gali greičiau kilti karjeros laiptais. Mano manymu, talentų veikla yra vertinama teigiamai.

9. Koks yra talentų ugdymo efektyvumas “Avion Express”? Aukštas, vidutinis, žemas? Kodėl taip manote?

Manau, kad vidutinis. Naujų talentų ugdyme trūksta įsitraukimo iš įmonės darbuotojų ir potencialaus talento kolegų pusės. Nepakanka personalo, skirto apmokyti naujai pritrauktą talentą.

10. Kaip "Avion Express" skatina darbuotojų įsitraukimą ir kokios konkrečios iniciatyvos padeda talentams sėkmingai integruotis į įmonės kultūrą?

“Avion Express” darbuotojai supranta, kad patys kuruodami ir atsakydami i naujo kolegos klausimus, greičiau padės jam įsitraukti į darbą tobulinti savo žinias šioje srityje. Bet, kaip minejau praeitam klausime, mano manymu jaučiasi trūkumas specialist skirtų apmokyti naująjį kolegą įmonės procedūrų ir darbo specifikos.

11. Kokiais būdais "Avion Express" siekia patenkinti savo darbuotojų savirealizacijos poreikius?

Mano manymu - savarankišku darbu. Šioje įmonėje darbuotojams suteikiama daug laisvės ir atsakomybės.

12. Kas trukdo talentų valdymo efektyvesniam įgyvendinimui „Avion Express“? Kaip šias problemas planuojama išspręsti?

“Avion Express” talentų valdymo efektyviam įgyvendinimui trukdo pačių talentų aviacijos srityje Lietuvoje trūkumas. Šia problemą bandoma išspręsti įdarbinant patirties aviacijoje turinčius žmones iš užsienio.

13. Remdamiesi savo įžvalgomis, kokias įgyvendinamas rekomendacijas siūlytumėte, kad optimizuoti ir pagerinti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo praktiką „Avion Express“?

Manau, kad reiktų specialistų pilnu etatu dirbančių ties naujų darbuotojų ugdymu ir jų tobulinimo.

R3 informanto interviu.

1. Kas, Jūsų nuomone, yra talentų valdymas? Ar talentų valdymas yra reikšmingas “Avion Express” įmonėje?

Aiškiai apibrėžtos gairės naujų talentų pritraukimui, bei esamų išlaikymui. Talentų valdymas yra neatsiejama įmonės sėkmės dalis. (R3)

2. Kaip “Avion Express” apibrėžia talento sąvoką organizacijoje?

Papildomos naudos darbuotojams, nuolatinė darbo aplinkos “temperatūros” kontrolė, glaudus ryšio palaikymas su naujai, prie įmonės prisijungusiais darbuotojais užtikrinant lengvesnę integraciją

3. Kaip manote, kiek svarbus talentų valdymas “Avion Express” sėkmei?

Talentų valdymas – vienas pagrindinių veiksnių lemiančių įmonės sėkmę.

4. Kaip vertinate strategijas kurias „Avion Express“ taiko talentų valdymui įgyvendinti?

Įmonėje taikomos strategijos vertinamos teigiamai, dėl teigiamo grįžtamojo ryšio.

5. Pagrindiniai talentų valdymo elementai yra šie: talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas. Kurie iš šių elementų yra realiai įgyvendinami „Avion Express“? Jeigu kuris nors iš elementų nėra įgyvendinamas, kodėl?

Atsižvelgiant į aviacijos kompleksiskumą, „Avion Express“ įgyvendina visus aukščiau nurodytus elementus.

6. Apibūdindami „Avion Express“ darbdavio prekės ženklą, kokie išskirtiniai bruožai prisideda prie jo unikalumo ir patrauklumo potencialiems talentams darbo rinkoje?

Vienas didžiausių Avion Express išskirtinumų yra itin didelis dėmesys emocinei darbuotojų būsenai.

7. Ar galėtumėte išsamiau papasakoti apie konkrečius „Avion Express“ įmonės kultūros aspektus, kurie pasirodė esantys ypač veiksmingi pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus?

Tarptautinė biuro aplinka, glaudus bendravimas su naujai prisijungusiais talentais užtikrinant kuo efektyvesnę ir lengvesnę integraciją.

8. Kaip ugdomi talentai „Avion Express“? Kaip planuojama talentų karjera? Kaip vertinama talentų veikla?

Skiriamas didelis dėmesys naujiems talentams iš komandos narių ir vadovų, organizuojami mokymai, nuolat stebimas naujai prisijungusių talentų progresas, norint iškart identifikuoti sritis, kuriose reikia papildomos pagalbos.

9. Koks yra talentų ugdymo efektyvumas „Avion Express“? Aukštas, vidutinis, žemas? Kodėl taip manote?

Talentų ugdymo efektyvumas yra itin aukštas. Nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija, nes turime žengti koja kojon kartu su greitai besikeičiančiomis aviacijos reguliacijomis.

10. Kaip "Avion Express" skatina darbuotojų įsitraukimą ir kokios konkrečios iniciatyvos padeda talentams sėkmingai integruotis į įmonės kultūrą?

Organizuojamos vidinės apklausos, bei "gerų darbų" akcijos, kurios suartina kolegas.

11. Kokiais būdais "Avion Express" siekia patenkinti savo darbuotojų savirealizacijos poreikius?

Organizuoja reguliarius mokymus, suteikia galimybę talentams judėti įmonėje tiek vertikalia tiek horizontalia karjera;

12. Kas trukdo talentų valdymo efektyvesniam įgyvendinimui „Avion Express“? Kaip šias problemas planuojama išspręsti?

Didžiausias iššūkis - globalus talentų trūkumas

13. Remdamiesi savo įžvalgomis, kokias įgyvendinamas rekomendacijas siūlytumėte, kad optimizuoti ir pagerinti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo praktiką „Avion Express“?

Atsižvelgiant į įmonės plėtrą ir sėkmingą jos valdymą, nematau spragų kur būtų reikalingas optimizavimas ar procesų tobulinimas.

R4 informanto interviu.

1. Kas, Jūsų nuomone, yra talentų valdymas? Ar talentų valdymas yra reikšmingas "Avion Express" įmonėje?

Talentų valdymas mano nuomone yra strateginis procesas pritraukiant, vystant ir išlaikant talentingus ir didelio potencialo turinčius individualus organizacijos viduje. Talentų

valdymas Avion Express yra reikšmingas, nes tai yra įmonė aviacijoje, kurioje viskas priklauso nuo specialistų t.y. pilotai, aptarnavimo personalas ir kiti aviacijos ekspertai. (R4)

2. Kaip “Avion Express” apibrėžia talento sąvoką organizacijoje?

“Avion Express” yra galimybių įmonė, kuri tiki, kad tik motyvuoti ir gerai besijaučiantys darbuotojai gali parodyti geriausius rezultatus. “Avion Express” kompanijos kultūra yra paremta lankstumu, palaikymu bei asmeniniu ir profesiniu tobulėjimu. Mes suteikiame savo darbuotojams aukščiausio lygio mokymus ir realias galimybes tobulėti kompanijoje. Mes tikime, kad darbu pasiekiami geri rezultatai, bet niekada nepamirštame skirti laisvo laiko sau.

3. Kaip manote, kiek svarbus talentų valdymas “Avion Express” sėkmei?

Talentų valdymas Avion Express yra tikrai svarbus, nes valdyti organizaciją, turinčią 1500+ personalo reikalauja pastangų, profesionalumo ir supratingumo.

4. Kaip vertinate strategijas kurias “Avion Express” taiko talentų valdymui įgyvendinti?

Vertinu teigiamai, nes atsižvelgus į esamą situaciją strategijos patenkima keliamus lūkesčius.

5. Pagrindiniai talentų valdymo elementai yra šie: talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas. Kurie iš šių elementų yra realiai įgyvendinami „Avion Express“? Jeigu kuris nors iš elementų nėra įgyvendinamas, kodėl?

Mano manymu šiuo metu yra įgyvendinami visi talentų valdymo elementai.

6. Apibūdindami “Avion Express” darbdavio prekės ženklą, kokie išskirtiniai bruožai prisideda prie jo unikalumo ir patrauklumo potencialiems talentams darbo rinkoje?

Įmonė yra lyderis ACMI rinkoje, kas daro šią įmonę unikalią ir patrauklią specialistams iš viso pasaulio.

7. Ar galėtumėte išsamiau papasakoti apie konkrečius "Avion Express" įmonės kultūros aspektus, kurie pasirodė esantys ypač veiksmingi pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus?

Įmonės tikslas ir ateities planai, pastovus mokymasis ir tobulėjimas, talentų atpažinimas ir įvertinimas, darbo ir laisvalaikio balansas, tiesiogiai ir aiški komunikacija.

8. Kaip ugdomi talentai „Avion Express“? Kaip planuojama talentų karjera? Kaip vertinama talentų veikla?

Naujus talentus moko patyrusi komanda, esant klausimui jis yra atsakomas, nesvarbu, ar jis yra paklaustas pirmą ar 10+ kartą. Atsižvelgus į talento tobulėjimą ir savarankišką situacijų valdymą pagal pareigas, darbuotojas gali būti paaukštintas pareigose, talentai yra atitinkamai skatinami, giriami ir yra primenama, kad jų indėlis yra svarbus.

9. Koks yra talentų ugdymo efektyvumas "Avion Express"? Aukštas, vidutinis, žemas? Kodėl taip manote?

Mano nuomone aukštas, kadangi žmonės greitai pasiekia jiems iškeltus tikslus, greitai įsisavina pateiktą informaciją.

10. Kaip "Avion Express" skatina darbuotojų įsitraukimą ir kokios konkrečios iniciatyvos padeda talentams sėkmingai integruotis į įmonės kultūrą?

Yra vykdomos įvairios veiklos kaip įmonės vakarėliai, "team-building", įvairios veiklos po darbo kaip bėgimas, vasarą kvietimas pasivažinėti dviračiais ir t.t

11. Kokiais būdais "Avion Express" siekia patenkinti savo darbuotojų savirealizacijos poreikius?

Esant poreikiui "Avion Express" savo darbuotojui gali suteikti papildomus mokymus pagerinti savo įgūdžiams.

12. Kas trukdo talentų valdymo efektyvesniam įgyvendinimui „Avion Express“? Kaip šias problemas planuojama išspręsti?

Mano nuomone naujiems kolegoms trūksta informacijos apie rutininius darbus, tai jie turi suprasti per patirtį, taip padarydami klaidų jų kasdienėje veikloje. Tai galima būtų išspręsti skiriant atsakingą žmogų apmokymams susijusiems tiesiogiai su atliekamu darbu.

13. Remdamiesi savo įžvalgomis, kokias įgyvendinamas rekomendacijas siūlytumėte, kad optimizuoti ir pagerinti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo praktiką „Avion Express“?

Mano nuomone „Avion Express“ puikiai pritraukia, ugdo ir išlaiko talentus. Tai lemia konkurencingas darbo užmokestis, tarptautinė įmonės kultūra, galimybė keliauti, važiuoti į komandiruotes ir t.t. Norėdama ir toliau sėkmingai tęsti šias iniciatyvas, mano nuomone, įmonė galėtų jas tobulinti ir didinti jų efektyvumą, taip sustiprinant jau esamas talentų valdymo strategijas.

R5 informanto interviu.

1. Kas, Jūsų nuomone, yra talentų valdymas? Ar talentų valdymas yra reikšmingas „Avion Express“ įmonėje?

Gebėjimas atrasti asmens tam tikrus ypatingus gabumus ir nukreipti juos tinkama profesine linkme, mano manymu, yra talentų valdymas. „Avion Express“ organizacijoje talentų valdymas turi ypatingai didelę reikšmę, kadangi šioje srityje dirba daug skirtingų sričių specialistų. (R5)

2. Kaip „Avion Express“ apibrėžia talento sąvoką organizacijoje?

Nesu tikras ar Avion Express organizacijoje yra tiksliai apibrėžta talento sąvoka, tačiau, mano manymu tokia sąvoka turėtų būti apibrėžta.

3. Kaip manote, kiek svarbus talentų valdymas “Avion Express” sėkmei?

“Avion Express” organizacijoje talentų valdymas yra labai svarbus organizacijos sėkmei. Dažniausiai aplinkoje žmonėms aviacija siejasi su lėktuvais ir pilotais, tačiau aviacijoje dirba labai daug skirtingų sričių profesionalų, tokių, kaip pavyzdžiui IT, marketingo, tiekimo, lėktuvų priežiūros techninio personalo ir kt. Šitie žmonės yra, kabutėse, dažniausiai nematomi ir negirdimi, tačiau būdami talentingi savo srities atstovai užtikrina precizišką visos aviacijos srities darbą.

4. Kaip vertinate strategijas kurias “Avion Express” taiko talentų valdymui įgyvendinti?

Iš organizacinės žmogiškųjų resursų ir talentų valdymo pusės vertinu teigiamai.

5. Pagrindiniai talentų valdymo elementai yra šie: talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas. Kurie iš šių elementų yra realiai įgyvendinami „Avion Express“? Jeigu kuris nors iš elementų nėra įgyvendinamas, kodėl?

Mano manymu visi išvardinti elementai yra įgyvendinami Avion Express organizacijoje. Žmogiškųjų resursų specialistai glaudžiai bendradarbiauja su skirtingų skyrių vadovais ir laikydamiesi būtent tokios talentų valdymo sistemos kruopščiai atranka talentus skirtingoms pareigoms.

6. Apibūdindami “Avion Express” darbdavio prekės ženklą, kokie išskirtiniai bruožai prisideda prie jo unikalumo ir patrauklumo potencialiems talentams darbo rinkoje?

Vienas pagrindinių išskirtinių bruožų, kad tai yra lietuviška lyderiaujanti organizacija pasaulyje, siūlanti siauro fiuzeliažo lėktuvų nuoma su įgula savo klientams. Šiuo metu Avion Express vykdo skrydžius penkiuose pasaulio kontinentuose, 2023m. organizacija įvykdė 38500 tūkstančių skrydžių, bei pervežė 6000000 milijonus keleivių.

7. Ar galėtumėte išsamiau papasakoti apie konkrečius „Avion Express“ įmonės kultūros aspektus, kurie pasirodė esantys ypač veiksmingi pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus?

Šios įmonės pagrindinės kultūrinės vertybės yra - pasitikėjimas (Trust), lankstumas (Flexibility) ir atsakomybė (ownership). Tai puikiai atsispindi kasdienėje veikloje, nes pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus, įmonė suteikia Jiems motyvacijos, jais pasitikėdami, suteikdami lankstumą ir duodami atsakomybės reikalaujančius darbus.

8. Kaip ugdomi talentai „Avion Express“? Kaip planuojama talentų karjera? Kaip vertinama talentų veikla?

Avion Express organizacijoje karjerą pradeda ir paskutinių kursų aviacijos mokslų studentai ir šiandien turime ne vieną pavyzdį, kai nuo jaunesniojo specialisto talentingi darbuotojai gali pakilti iki vyresniųjų specialistų pareigų. Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojo indėlį į organizacijos sėkmę, todėl yra sėkmės istorijų, kai per vienerius metus darbuotojai pakyla pareigose dukart, dėl ko galima teigti, jog talentų veikla yra vertinama ir yra planuojama jų karjera.

9. Koks yra talentų ugdymo efektyvumas „Avion Express“? Aukštas, vidutinis, žemas? Kodėl taip manote?

Nors talentai yra vertinami, tačiau vertinčiau efektyvumą vidutiniškai, Žiūrint poveikslą iš skirtingų pusių, galėčiau teigti, kad kai kuriuose skyriuose talentai vertinami labiau, kituose gi mažiau, tai galėtų liesti, tiek savirealizacijos, tiek atlygio už įdėtą indėlį puses.

10. Kaip "Avion Express" skatina darbuotojų įsitraukimą ir kokios konkrečios iniciatyvos padeda talentams sėkmingai integruotis į įmonės kultūrą?

Avion Express organizacijoje visiems naujokams yra organizuojami vadinami „newcomers day“ pažintiniai kursai, kurių metu skirtingų skyrių atstovai išsamiai pasakoja apie organizacijos struktūrą ir veiklos specifiką.

11. Kokiais būdais "Avion Express" siekia patenkinti savo darbuotojų savirealizacijos poreikius?

Ganėtinai lankstus organizacijos požiūris, metinių ir pusmetinių pokalbių metu, dažniausiai leidžia darbuotojams patiems pasirinkti kokių tikslų jie nori pasiekti dirbdami savo pozicijoje, kad jų manymu tai padėtų įmonei dirbti efektyviau.

12. Kas trukdo talentų valdymo efektyvesniam įgyvendinimui „Avion Express“? Kaip šias problemas planuojama išspręsti?

Aviacija kaip sritis yra labai dinamiška ir, kaip žinia turinti stiprią tarptautinę bendruomenę, todėl talentingi darbuotojai, kurie susiejo savo ateitį su aviacija yra viliojami konkuruojančių įmonių, ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, todėl lygiagrečiai su savirealizacijos stiprinimo galimybėmis Avion Express organizacijai reikia įtraukti ir kompensavimo už darbą sąlygų gerinimą.

13. Remdamiesi savo įžvalgomis, kokias įgyvendinamas rekomendacijas siūlytumėte, kad optimizuoti ir pagerinti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo praktiką „Avion Express“?

Kaip jau ir minėjau 4 punkte, iš organizacinės pusės vertinu teigiamai, bet rekomenduočiau bent kartą metuose atlikti aviacijos srities darbo užmokesčio rinkos analizę.

R6 informanto interviu.

1. Kas, Jūsų nuomone, yra talentų valdymas? Ar talentų valdymas yra reikšmingas „Avion Express“ įmonėje?

Talentų valdymas vyksta tuomet, kai įmonė turi ir prisilaiko strategijos, kuri leidžia pritraukti, išlaikyti ir ugdyti darbuotojus įmonės viduje. (R6)

2. Kaip „Avion Express“ apibrėžia talento sąvoką organizacijoje?

Talentas – darbuotojas, turintis neribotas galimybes tobulėti.

3. Kaip manote, kiek svarbus talentų valdymas „Avion Express“ sėkmei?

Manau, „Avion Express”, kaip aviacinės srities įmonei, yra ypač svarbus talentų valdymas, dėl didelės konkurencijos bei profesionalų stokos aviacijos pramonės rinkoje.

4. Kaip vertinate strategijas kurias „Avion Express” taiko talentų valdymui įgyvendinti?

Manau didesnis dėmesys galėtų būti skiriamas darbuotojų ugdymui įmonės viduje.

5. Pagrindiniai talentų valdymo elementai yra šie: talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas. Kurie iš šių elementų yra realiai įgyvendinami „Avion Express”? Jeigu kuris nors iš elementų nėra įgyvendinamas, kodėl?

„Avion Express” yra taikomi visi aukščiau įvardinti elementai, tik vieniems yra skiriamas didesnis dėmesys nei kitiems, arba vienoje skyriuose taikomas, o kituose ne. Manau priklauso nuo skyriaus veiklos specifikos, dydžio, talentų situacijos rinkoje.

6. Apibūdindami „Avion Express” darbdavio prekės ženklą, kokie išskirtiniai bruožai prisideda prie jo unikalumo ir patrauklumo potencialiems talentams darbo rinkoje?

Aviacinės srities įmonės patrauklios pačios iš savęs, dėl pačios pramonės, bet Avion kaip įmonės, man asmeniškai kaip darbuotojui, patraukli tuo, kad lanksčiai žiūri į darbuotoją ir jo poreikius, bei stengiasi prisitaikyti, atsižvelgiant į abiejų pusių norus.

7. Ar galėtumėte išsamiau papasakoti apie konkrečius „Avion Express” įmonės kultūros aspektus, kurie pasirodė esantys ypač veiksmingi pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus?

- Lankstus darbo grafikas ir požiūris į darbuotoją
- „13 atlyginimas” už gerus rezultatus
- Metiniai ir pusmetiniai pokalbiai, kurie leidžia geriau suprasti darbuotojo poreikius, pastebėti jo stipriąsias puses bei nukreipti tinkama linkme, aiškiai apibrėžti tikslus ir atlygi už juos, kas leidžia darbuotojui jaustis įvertintam bei išklausytam, tokiu būdu motyvuojant jį bei ugdant.

- Profesinio tobulėjimo mokymai
- Komandos formavimo užsiėmimai
- Įmonės šventės, kurios leidžia visiems darbuotojams artimiau susipažinti, o įmonei pristatyti tikslus bei pasidžiaugti rezultatais

8. Kaip ugdomi talentai „Avion Express“? Kaip planuojama talentų karjera? Kaip vertinama talentų veikla?

Labai priklauso nuo to, kokiame skyriuje dirba talentas. Priklausomai nuo darbo srities, įmonė leidžia darbuotojus į profesinio tobulinimo mokymus, kvalifikacijai kelti.

9. Koks yra talentų ugdymo efektyvumas „Avion Express“? Aukštas, vidutinis, žemas? Kodėl taip manote?

Manau, kad priklauso nuo skyriaus ir darbuotojo pareigų, manau bendras vidurkis yra vidutinis, jei skaičiuoti, kad vienoms pareigoms ugdyti efektyvumas yra aukštas, o kitoms galbūt žemas.

10. Kaip "Avion Express" skatina darbuotojų įsitraukimą ir kokios konkrečios iniciatyvos padeda talentams sėkmingai integruotis į įmonės kultūrą?

Įmonės šventės, komandos formavimo užsiėmimai, metiniai, pusmečio pokalbiai, naujoko dienos ir naujo darbuotojo priežiūra bei palaikymas.

11. Kokiais būdais "Avion Express" siekia patenkinti savo darbuotojų savirealizacijos poreikius?

Metinių ir pusmečio pokalbiu metu nustatomi nustatomi tikslai ir būdai kaip jų pasiekti.

12. Kas trukdo talentų valdymo efektyvesniam įgyvendinimui „Avion Express“? Kaip šias problemas planuojama išspręsti?

Mano nuomonė nepriklausomai nuo darbo pobūdžio, visiems naujiems darbuotojams ir talentams reikėtų bendro talentų valdymo modelio, nes šiuo metu jis yra efektyvus, tačiau skiriasi priklausomai nuo departamento ir darbo pobūdžio, ko pasekoje skirtingi talentų valdymo būdai atneša skirtingus rezultatus.

13. Remdamiesi savo įžvalgomis, kokias įgyvendinamas rekomendacijas siūlytumėte, kad optimizuoti ir pagerinti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo praktiką „Avion Express“?

Manau, kad metinių pokalbių metu, turėtų dalyvauti ne tik vadovas ir darbuotojas, bet ir žmogiškųjų išteklių darbuotojas, kuris užtikrintų, jog vadovas teisingai interpretuoja darbuotojo ketinimus, tikslus ir emocinę būklę. Taip pat vice versa.

2 priedas

Lentelė

Ekspertų charakteristika

Eilės nr.	Įmonės pavadinimas	Pareigos	Eksperto identifikacija	Intervių trukmė
1	„Avion Express“	Vadovas	R1	~30min
2		Vyr. specialistas	R2	~40min
3		Vadovas	R3	~45min
4		Vadovas	R4	~50min
5		Vyr. specialistas	R5	~35min
6		Vyr. specialistas	R6	~45min

Šaltinis: parengta autorių.

3 priedas

Lentelė*Ekspertų požiūris į talentų valdymą ir jo reikšmę įmonėje*

Pirminė subkategorijos	Antrinė subkategorijos	Teiginiai
Talentų valdymą ir jo reikšmę organizacijoje	Talentų valdymo konceptas	6. „<...> organizacijos noras bei siekis pritraukti, prisijungti prie komandos išlaikyti ir plėtoti talentingiausius ir geresnius darbuotojus“ (R1)
		7. "<...> strateginis procesas pritraukiant, vystant ir išlaikant talentingus ir didelio potencialo turinčius individualus organizacijos viduje" (R4)
		8. "<...> tuomet, kai įmonė turi ir prisilaiko strategijos, kuri leidžia pritraukti, išlaikyti ir ugdyti darbuotojus įmonės viduje" (R6)
	Talentų valdymo reikšmė įmonėje	9. „Talentų valdymas yra reikšmingas bet kokioje įmonėje, taip pat ir „Avion Express“. (R2)
		10. “”Avion Express” yra ypatingai reikšmingas dėl organizacijos specifikos, kadangi „<...> įmonė aviacijoje, kurioje viskas priklauso nuo specialistų t.y. pilotai, aptarnavimo personalas ir kiti aviacijos ekspertai" (R4)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis.

4 priedas

Lentelė*Ekspertų nuomonė dėl talento sampratos organizacijoje*

Subkategorija	Teiginiai
Talento samprata organizacijoje	4. „Mūsų organizacijoje, talentas yra laikomas žmogus, kuris savo gabumais ir įgūdžiais atneša naudą įmonei, kuris turi sukaupęs didelį patirties bagažą ir juo dalinasi su kitais. Tai žmogus, kuris visuomet nori tobulėti ir mokytis, turi noro padėti kitiems ir turi “can do” požiūrį į darbą ir procesus.“ (R1)
	5. „<...> talento sąvoka “Avion Express” apibūdina darbuotoją, galintį efektyviau ir geriau atlikti savo darba bei greičiau pasisavinti jam suteiktą informaciją, lyginant su kitais kolegom.“ (R2)
	6. „Talentas – darbuotojas, turintis neribotas galimybes tobulėti.“ (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

5 priedas

Lentelė*Ekspertų nuomonė dėl talentų valdymo svarbos organizacijos sėkmei*

Pirminė subkategorijos	Antrinė subkategorijos	Teiginiai
Talentų valdymo svarba	Sėkmingas organizacijos procesų veikimas	7. “Talentai Avion Express yra pagrindinė varomoji jėga, kuri užtikrina, kad procesai, kurie yra itin svarbi sėkmingų operacijų dalis, vyktų taip, kaip turi vykti, jie dalinasi patirtimi, žiniomis su mažiau patyrusiais darbuotojais.” (R1)
		8. “Kaip ir kiekvienoje įmonėje, talentų valdymas yra labai svarbus sėkmingam įmonės augimui.” (R2)
		9. “Talentų valdymas – vienas pagrindinių veiksmų lemiančių įmonės sėkmę.” (R3)
		10. “Talentų valdymas Avion Express yra tikrai svarbus, nes valdyti organizaciją, turinčią 1800+ personalo reikalauja pastangų, profesionalumo ir supratingumo.” (R4)

		11. ““Avion Express” organizacijoje talentų valdymas yra labai svarbus organizacijos sėkmei. “ (R5)
	Konkurencija darbo rinkoje	12. “Manau, “Avion Express”, kaip aviacinės srities įmonei, yra ypač svarbus talentų valdymas, dėl didelės konkurencijos bei profesionalų stokos aviacijos pramonės rinkoje.” (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

6 priedas

Lentelė

Ekspertų, talentų valdymo organizacijoje, strategijų vertinimas

Pirminė subkategorijos	Antrinė subkategorijos	Teiginiai
Talentų valdymo strategijos organizacijoje	Teigiami aspektai	5. „<...> turi stiprias talentų valdymo strategijas , nes jei naujas darbuotojas neturi tinkamos patirties ar neatrodo talentingas, ši įmonė vis tiek suteikia jam šansą ir tobulina jo kompetenciją kasdieniuose darbuose“ (R2)
		6. “Įmonėje taikomos strategijos vertinamos teigiamai, dėl teigiamo grįžtamojo ryšio.” (R3)

		7. „Nėra vienos tobulos strategijos, kuri tiktų visoms situacijoms ir visiems talentams, todėl stengiamasi išklausti visų poreikius ir atrasti priimtinausius būdus daugeliui. Žinoma, gali būti situacijų, kur diskutuojamos individualios strategijos.“ (R1)
	Neigiami aspektai	8. “Manau didesnis dėmesys galėtų būti skiriamas darbuotojų ugdymui įmonės viduje.” (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

7 priedas

Lentelė

Ekspertų požiūris į talentų valdymo elementų įgyvendinimą organizacijoje

Subkategorija	Teiginiai
Talentų valdymo elementų įgyvendinimas organizacijoje	7. “Mūsų įmonėje visi talentų valdymo elementai yra įgyvendinami.” (R1)
	8. “Manau, kad visi iš išvardintų talentų valdymo elementų yra įgyvendinami “Avion Express”” (R2)
	9. “Atsižvelgiant į aviacijos kompleksiskumą, “Avion Express” įgyvendina visus aukščiau nurodytus elementus.” (R3)
	10. “Mano manymu šiuo metu yra

	įgyvendinami visi talentų valdymo elementai.” (R4)
	11. “Mano manymu visi išvardinti elementai yra įgyvendinami “Avion Express” organizacijoje. Žmogiškųjų resursų specialistai glaudžiai bendradarbiauja su skirtingų skyrių vadovais ir laikydamiesi būtent tokios talentų valdymo sistemos kruopščiai atrenka talentus skirtingoms pareigoms.” (R5)
	12. “Avion Express” yra taikomi visi aukščiau įvardinti elementai, tik vieniems yra skiriamas didesnis dėmesys nei kitiems, arba vienoje skyriuose taikomas, o kituose ne. Manau priklauso nuo skyriaus veiklos specifikos, dydžio, talentų situacijos rinkoje.” (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

8 priedas

Lentelė*Ekspertų nuomonė apie darbdavio prekės ženklo svarbą įmonėje*

Pirminė subkategorijos	Antrinė subkategorijos	Teiginiai
Darbdavio prekės ženklo išskirtinumas	Lyderis rinkoje	7. “Įmonė yra lyderis ACMI rinkoje, kas daro šią įmonę unikalią ir patrauklią specialistams iš viso pasaulio.” (R4)
		8. “Tai yra didžiausios Lietuvos oro linijos, sėkmingai vykdančios savo operacijas aplink visą pasaulį” (R2)
		9. “Vienas pagrindinių išskirtinių bruožų, kad tai yra lietuviška lyderiaujanti organizacija pasaulyje, siūlanti siauro fiuzeliažo lėktuvų nuoma su įgula savo klientams. Šiuo metu Avion Express vykdo skrydžius penkiuose pasaulio kontinentuose, 2023m. organizacija įvykdė 38500 tūkstančių skrydžių, bei pervežė 6000000 milijonus keleivių.” (R5)
	Įmonės kultūra	10. “A) Sritis – aviacija. B) Didžiausias ACMI tiekėjas pasaulyje C) Multikultūrinė organizacija, turinti beveik 1800 darbuotojų (ofiso ir įgulos nariai) iš daugiau kaip 50 skirtingų valstybių.

		D) Turime taip pat savo darbuotojus-ambasadorius, kurie dalinasi įvairiomis akimirkomis iš Avion gyvenimo, tad būsimi kandidatai gali jau susidaryti vaizdą apie įmonę. E) Turime daug skirtingų/įdomių pozicijų “ (R1)
		11. “Vienas didžiausių Avion Express išskirtinumų yra itin didelis dėmesys emocinei darbuotojų būsenai.” (R3)
		12. “Aviacinės sritys įmonės patrauklios pačios iš savęs, dėl pačios pramonės, bet Avion kaip įmonės, man asmeniškai kaip darbuotojui, patraukli tuo, kad lanksčiai žiūri į darbuotoją ir jo poreikius, bei stengiasi prisitaikyti, atsižvelgiant į abiejų pusių norus.” (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

9 priedas

Lentelė

Ekspertų nuomonė dėl talentų pritraukimo ir išlaikymo įmonės kultūros aspektų

Subkategorija	Teiginiai
Organizacinės kultūros aspektai	11. „Papildomų naudų sistema - sveikatos draudimas, skrydžių su turo operatoriumi galimybė, pietų kompensacija, papildomos darbdavio

	apmokamos laisvos dienos, dovanos įvairiomis darbuotojui svarbiomis gyvenimo progomis“ ; (R1)
	12. „Metinė algų peržiūra ir galimybės augti įmonėje skatina darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, tiek horizontaliai, tiek vertikaliai“ (R1)
	13. „Atviras, nuoširdus bendravimas tarp visų darbuotojų lygių (nuo specialisto iki vadovo)“ (R1)
	14. „ Metinis pokalbis, kurio metu darbuotojas, kartu su savo tiesioginiu vadovu išsikelia metinius tikslus, susidaro edukacinį planą, jei toks reikalingas, pasidalija grįžtamuoju ryšiu, įsivertina (ir pats būna įvertintas) atitikimui su kompanijos kultūrinėmis vertybėmis, išsikelia karjeros galimybių tikslus. Šia priemone skiriamas individualus dėmesys darbuotojui, taip pat įsivertinama darbuotojo emocinė būklė. Vėlg, priemonė, kuria darbuotojui skiriamas individualus dėmesys“ (R1)
	15. „Lankstus darbo grafikas ir požiūris į darbuotoją

	“13 atlyginimas” už gerus rezultatus Metiniai ir pusmetiniai pokalbiai, kurie leidžia geriau suprasti darbuotojo poreikius, pastebėti jo stipriąsias puses bei nukreipti tinkama linkme, aiškiai apibrėžti tikslus ir atlygį už juos, kas leidžia darbuotojui jaustis įvertintam bei išklausytam, tokiu būdu motyvuojant jį bei ugdant. Profesinio tobulėjimo mokymai Komandos formavimo užsiėmimai Įmonės šventės, kurios leidžia visiems darbuotojams artimiau susipažinti, o įmonei pristatyti tikslus bei pasidžiaugti rezultatais” (R6)
	16. „ <...> ne tik iš įmonės pusės, bet ir darbuotojai dažnai dalijasi akimirkomis, džiaugiasi ir palaiko įmonę“ (R1)
	17. „Avion Express” yra lyderiaujanti įmonė aviacijos srityje Lietuvoje, vis daugiau naujų talentų nori prisijungti prie jos sėkmingo augimo“ (R2)
	18. „ <...> glaudus bendravimas su naujai prisijungusiais talentais užtikrinant kuo efektyvesnę ir lengvesnę integraciją“ (R3)

	19. „ <...> pastovus mokymasis ir tobulėjimas, talentų atpažinimas ir įvertinimas, darbo ir laisvalaikio balansas, tiesiogiai ir aiški komunikacija“ (R4)
	20. „ <...> tai puikiai atspindi kasdienėje veikloje, nes pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus, įmonė suteikia Jiems motyvacijos, jais pasitikėdami, suteikdami lankstumą ir duodami atsakomybės reikalaujančius darbus“ (R5)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

10 priedas

Lentelė

Ekspertų nuomonė apie talentų ugdymą organizacijoje

Subkategorija	Teiginiai
Talentų ugdymas	4. “Labai priklauso nuo to, kokiam skyriuje dirba talentas. Priklausomai nuo darbo srities, įmonė leidžia darbuotojus į profesinio tobulinimo mokymus, kvalifikacijai kelti.” (R6)
	5. “Skiriamas didelis dėmesys naujiems talentams iš komandos narių ir vadovų, organizuojami mokymai, nuolat stebimas naujai prisijungusių talentų

	progresas, norint iškart identifikuoti sritis, kuriose reikia papildomos pagalbos.”(R3)
	6. Naujus talentus moko patyrusi komanda, esant klausimui jis yra atsakomas, nesvarbu, ar jis yra paklaustas pirmą ar 10+ kartą. Atsižvelgus į talento tobulėjimą ir savarankišką situacijų valdymą pagal pareigas, darbuotojas gali būti paaugštintas pareigose, talentai yra atitinkamai skatinami, giriami ir yra primenama, kad jų indėlis yra svarbus. (R4)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

11 priedas

Lentelė

Ekspertų nuomonė apie karjeros planavimą organizacijoje

Subkategorija	Teiginiai
Karjeros planavimas	4. “ <...> darbuotojų ugdymo poreikis bei karjeros perspektyvos yra aptariamoms per metinį pokalbį tarp darbuotojo ir jo vadovo, <...> karjeros galimybės dažnai vertinamos individualiai, nuolat aptariant tokius pokyčius su vadovais. Per šiuos metus karjeros pokyčių (paaugstinimo pareigose) atvejų

	įmonėje turėjome daugiau nei 100“ (R1)
	5. „Avion Express talentai privalo išmokti dirbti savarankiškai, ko pasekoje greičiau tampa specialistais. Talentai, parodydami savo pranašumą lyginant su savo kolegom, gali greičiau kilti karjeros laiptais“” (R2)
	6. „Turime ne vieną pavyzdį, kai nuo jaunesniojo specialisto talentingi darbuotojai gali pakilti iki vyresniųjų specialistų pareigų. Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojo indėlį į organizacijos sėkmę, todėl yra sėkmės istorijų, kai per vienerius metus darbuotojai pakyla pareigose dukart, dėl ko galima teigti, jog talentų veikla yra vertinama ir yra planuojama jų karjera.“ (R5)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

12 priedas

Lentelė*Ekspertų nuomonė apie ugdymo efektyvumą organizacijoje*

Pirminė subkategorija	Antrinė subkategorija	Teiginiai
Ugdymo efektyvumas	Vidutinis	6. “Žiūrint į mūsų organizacijos veiklos sritį, dinamiką ir greitus pokyčius – jis yra geras, tačiau tikrai tobulintinas. Organizacija tikrai klausosi ir stengiasi atsižvelgti į darbuotojų poreikius, tačiau bendra sistema ir tvarka turi būti, o joms įgyvendinti dažniausiai reikia laiko. Ugdymo dalis ir strateginis įgyvendinimas bus plėtojamas bei stiprinamas ateityje.” (R1)
		7. „<...>personalo nepakankamumu, skirto apmokyti naujai pritrauktą talentą.“ (R2)

		8. “Nors talentai yra vertinami, tačiau vertinčiau efektyvumą vidutiniškai, Žiūrint paveikslą iš skirtingų pusių, galėčiau teigti, kad kai kuriuose skyriuose talentai vertinami labiau, kituose gi mažiau, tai galėtų liesti, tiek savirealizacijos, tiek atlygio už įdėtą indėlį puses.” (R5)
		9. “Manau, kad priklauso nuo skyriaus ir darbuotojo pareigų, manau bendras vidurkis yra vidutinis, jei skaičiuoti, kad vienoms pareigoms ugdyti efektyvumas yra aukštas, o kitoms galbūt žemas.” (R6)
	Aukštas	10. “Talentų ugdymo efektyvumas yra itin aukštas. Nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija, nes

		turime žengti koja kojon kartu su greitai besikeičiančiomis aviacijos reguliacijomis.” (R3)
		6. “Mano nuomone aukštas, kadangi žmonės greitai pasiekia jiems iškeltus tikslus, greitai įsisavina pateiktą informaciją.” (R4)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

13 priedas

Lentelė

Ekspertų nuomonė apie talentų adaptaciją ir integraciją organizacijoje

Pirminė subkategorija	Antrinė subkategorija	Teiginiai
Talentų adaptacija ir integracija	“Naujokų diena“	6. “ <...> dviejų dienų neformalus mokymai/naujų ofiso darbuotojų supažindinimas su svarbiausiais įmonės procesais, dokumentais. Taip pat jų metu vadovai, iš pagrindinių įmonės

		departamentų supažindina su savo skyriaus veikla“ (R1)
	Bandomojo laikotarpio forma	7. „pildoma naujo darbuotojo bandomojo laikotarpio metu, kartu su vadovu, kurioje išsikeliami tikslai, apsikeičiama grįžtamuoju ryšiu“ (R1)
	Vidinės apklausos	8. „reguliarios Q&A sesijos tiek ofiso darbuotojams, tiek įgulos nariams. Kurių metu vadovai aptaria pasiektus svarbiausius rezultatus, atsako į darbuotojų klausimus, kuriuos jie gali užduoti anonimiškai prieš sesijas“ (R1)
	Komandos formavimo iniciatyvos	9. “Yra vykdomos įvairios veiklos kaip įmonės vakarėliai, “team-building”, įvairios veiklos po darbo kaip bėgimas,

		vasarą kvietimas pasivažinėti dviračiais ir t.t” (R4)
	Įsitraukimo tyrimas	10. „ <...> kas metus atliekamas įsitraukimo tyrimas , kuris parodo įsitraukimo ir pasitenkinimo lygius organizacijoje“ (R1)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

14 priedas

Lentelė

Ekspertų požiūris į talentų savirealizacijos poreikio patenkinimą organizacijoje

Subkategorija	Teiginiai
Talentų savirealizacija organizacijoje	5. „ <...> suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu ir suderinti darbo laiką su vadovu, o taip pat dėti darbus ir pasirinkti jiems priimtinausią atlikimo būdą, jei tai nesukuria konfliktų su nustatytais tikslais. <...> Organizacijoje yra organizuojami mokymai (tiek gyvi, tiek online) įvairiomis temomis, į kuriuos darbuotojai gali registruotis. “ (R1)

	6. “Organizuoja reguliarius mokymus, suteikia galimybę talentams judėti įmonėje tiek vertikalia tiek horizontalia karjera” (R3)
	7. “Esant poreikiui “Avion Express” savo darbuotojui gali suteikti papildomus mokymus pagerinti savo įgūdžiams.” (R4)
	8. „<...> metinių ir pusmetinių pokalbių metu, dažniausiai leidžiama darbuotojams patiems pasirinkti kokių tikslų jie nori pasiekti dirbdami savo pozicijoje, kad jų manymu tai padėtų įmonei dirbti efektyviau“ (R5)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

15 priedas

Lentelė

Ekspertų nuomonė apie talentų valdymo iššūkius organizacijoje

Pirminė subkategorija	Antrinė subkategorija	Teiginiai
Talentų valdymas	Talentų valdymo strategija	9. „<...> šiuo metu jis yra efektyvus, tačiau skiriasi priklausomai nuo departamento ir darbo pobūdžio, ko pasekoje skirtingi talentų valdymo būdai

		atneša skirtingus rezultatus“ (R6)
		10. „<...> paskutinius 1-2 metus įmonėje vyko itin didelis augimas, kurio metu pagrindinis fokusas buvo į pakankamą žmonių pritraukimą ir darbo krūvio suvaldymą, dėl to mažiau dėmesio buvo orientuota į talentų valdymą ir strategijų įgyvendinimą.“ (R1)
	Talentų pritraukimas	11. „<...> talentų aviacijos srityje trūkumo Lietuvoje“ (R2)
		12. „<...> konkurencijos tarp darbdavių“ (R5)
		13. “”Avion Express” talentų valdymo efektyviam įgyvendinimui trukdo pačių talentų aviacijos srityje Lietuvoje

		trūkumas. Šią problemą bandoma išspręsti įdarbinant patirties aviacijoje turinčius žmones iš užsienio. (R2)
	Talentų ugdymas	14. „<...> didžiausias iššūkis - globalus talentų trūkumas“ (R3)
		15. „<...> talentingi darbuotojai, kurie susiejo savo ateitį su aviacija yra viliojami konkuruojančių įmonių, ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, todėl lygiagrečiai su savirealizacijos stiprinimo galimybėmis Avion Express organizacijai reikia įtraukti ir kompensavimo už darbą sąlygų gerinimą“ (R5)
		16. „Mano nuomone naujiems kolegoms

		trūksta informacijos apie rutininius darbus, tai jie turi suprasti per patirtį, taip padarydami klaidų jų kasdienėje veikloje. Tai galima būtų išspręsti skiriant atsakingą žmogų apmokymams susijusiems tiesiogiai su atliekamu darbu“ (R4)
--	--	---

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

16 priedas

Lentelė

Ekspertų rekomendacijos talentų valdymo tobulinimui

Subkategorija	Teiginiai
Rekomendacijos ir sprendimai talentų valdymo tobulinimui	5. „<...> parodyti, prie kokios profesionalų komandos bus prisijungiama, kiek sėkmės istorijų turime, <...> parodyti darbuotojų vertinimą už pasiekimus.“ (R1)
	6. „Manau, kad reikėtų specialistų pilnu etatu dirbančių ties naujų darbuotojų ugdymu ir jų tobulinimo“ (R2)

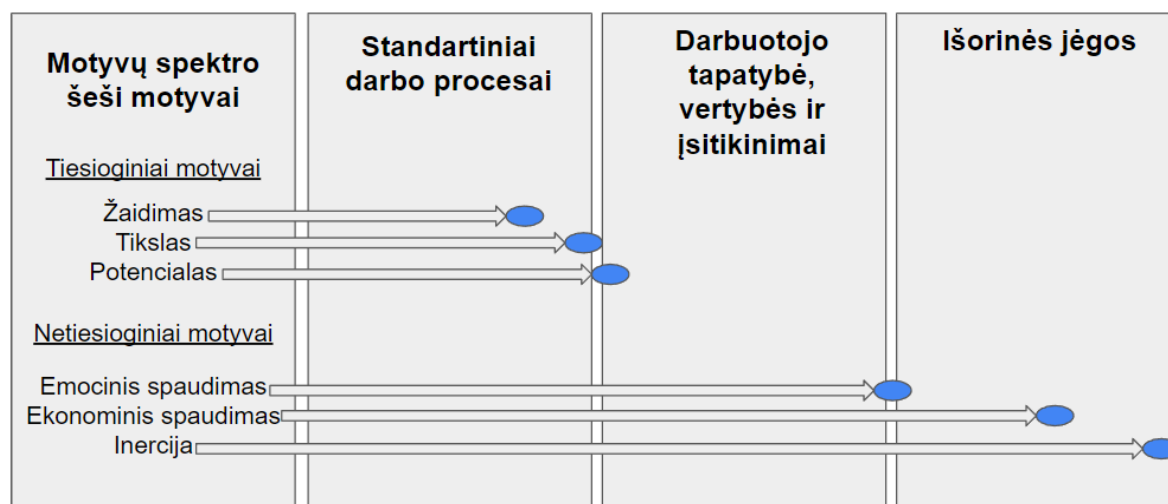
	7. „<...> bent kartą metuose atlikti aviacijos srities darbo užmokesčio rinkos analizę“ (R5)
	8. „<...> metinių pokalbių metu, turėtų dalyvauti ne tik vadovas ir darbuotojas, bet ir žmogiškųjų išteklių darbuotojas, kuris užtikrintų, jog vadovas teisingai interpretuoja darbuotojo ketinimus, tikslus ir emocinę būklę. Taip pat vice versa“ (R6)

Šaltinis: parengta autorių pagal interviu duomenis

17 priedas

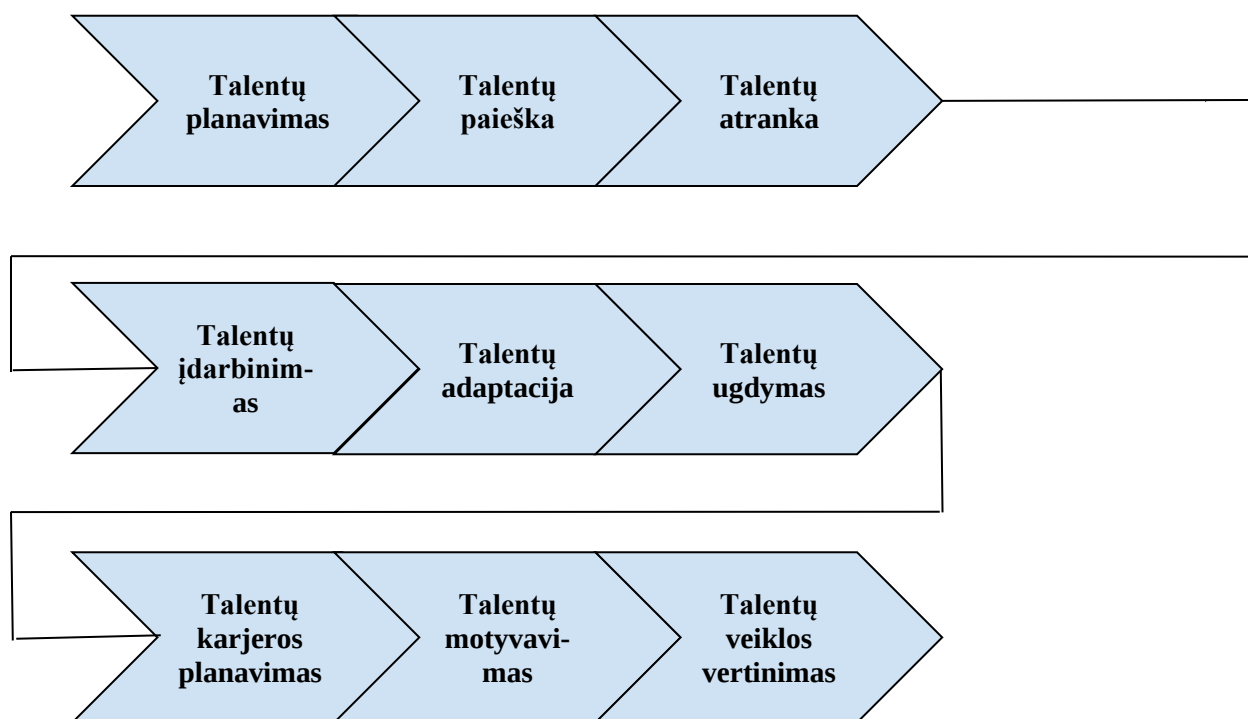
Paveikslas

Šešių motyvacijos spektro motyvų poveikis darbuotojui



Šaltinis: Parengta autorių pagal Karpenko ir Basenko (2018).

18 priedas

Paveikslas*Talentų valdymo procesų elementai*

Šaltinis: Parengta autorių pagal Lockwood (2006), Kravariti ir Johnston (2020), Backhaus et al. (2002), Chi et al. (2018), Crawford et al. (2010).

19 priedas

Paveikslas*Mentorystės tipai*

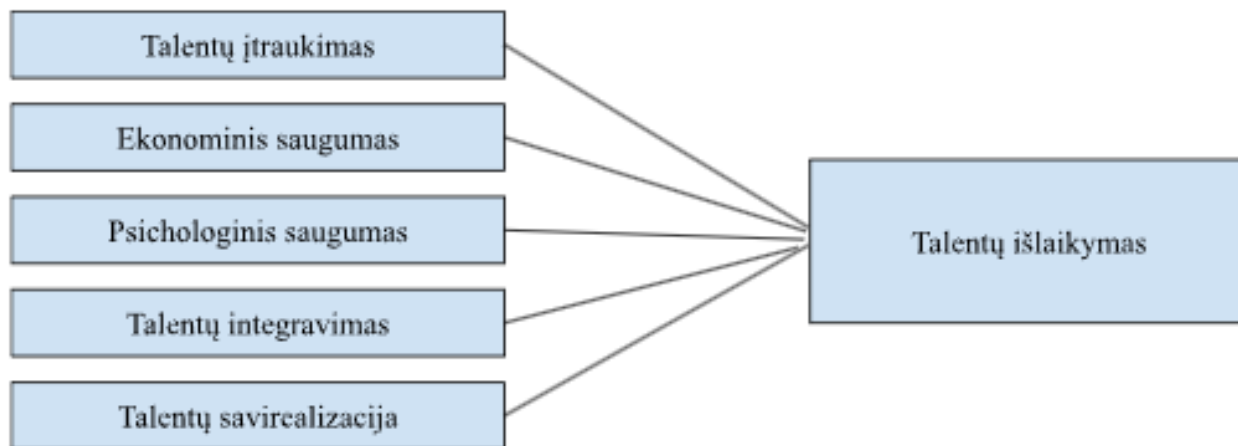
Kriterijai	Tipai		
Įforminimo laipsnis	Formalus		Neformalus
Ugdytinių kiekis	Individualus		Grupinis
Vaidmenų pasiskirstymas	Tradicionis	Atvirkštinis	Mentorystės tarpininkavimas

Šaltinis: Parengta autorių

20 priedas

Paveikslas

Talentų išlaikymo veiksnių destrukūrizacija

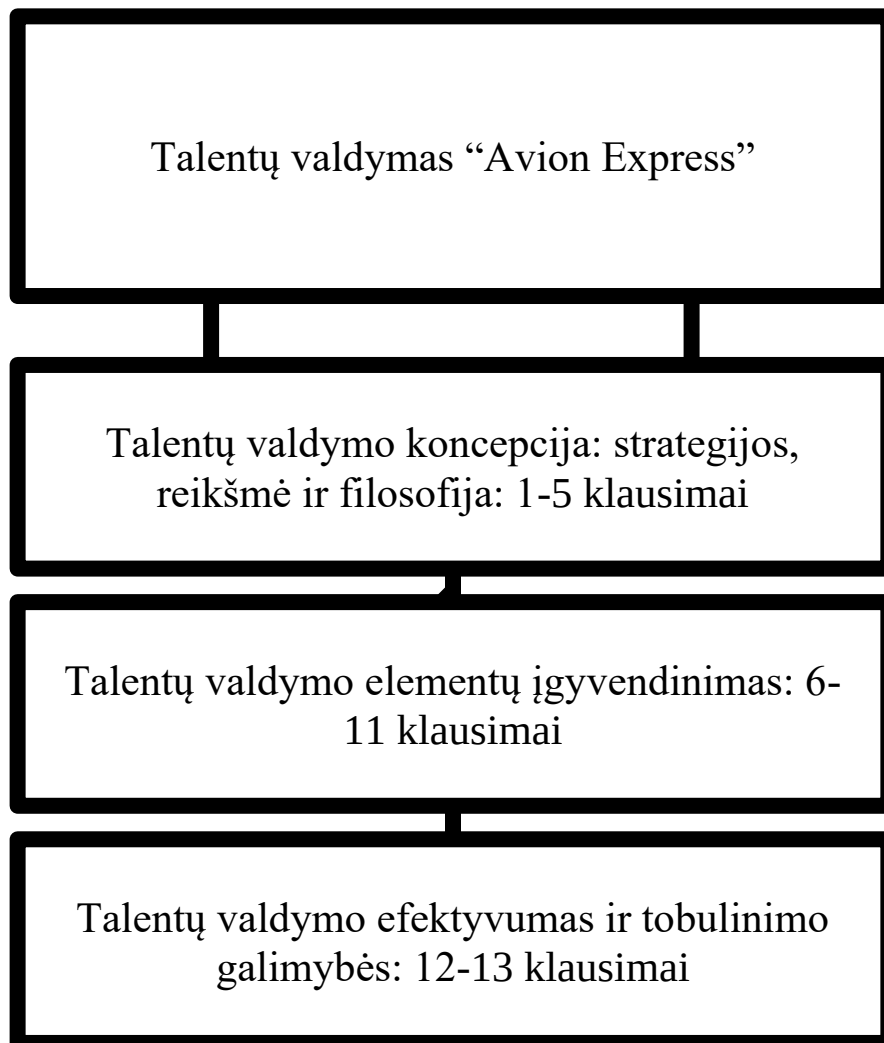


Šaltinis: parengta autorių pagal Kurdi ir Alshurideh (2020).

21 priedas

Paveikslas

Interviu klausimyno supaprastinta struktūra



Šaltinis: parengta autorių

INTERVIU KLAUSIMYNAS „AVION EXPRESS“ EKSPERTAMS

1. Kas, Jūsų nuomone, yra talentų valdymas? Ar talentų valdymas yra reikšmingas „Avion Express“ įmonėje?
2. Kaip „Avion Express“ apibrėžia talento sąvoką organizacijoje?
3. Kaip manote, kiek svarbus talentų valdymas „Avion Express“ sėkmei?
4. Kaip vertinate strategijas kurias „Avion Express“ taiko talentų valdymui įgyvendinti?
5. Pagrindiniai talentų valdymo elementai yra šie: talentų poreikio analizė → talentų planavimas → talentų paieška → talentų atranka → talentų įdarbinimas → talentų adaptacija → talentų ugdymas → talentų karjeros planavimas → talentų skatinimas ir motyvavimas → talentų veiklos vertinimas. Kurie iš šių elementų yra realiai įgyvendinami „Avion Express“? Jeigu kuris nors iš elementų nėra įgyvendinamas, kodėl?
6. Apibūdindami „Avion Express“ darbdavio prekės ženklą, kokie išskirtiniai bruožai prisideda prie jo unikalumo ir patrauklumo potencialiems talentams darbo rinkoje?
7. Ar galėtumėte išsamiau papasakoti apie konkrečius „Avion Express“ įmonės kultūros aspektus, kurie pasirodė esantys ypač veiksmingi pritraukiant ir išlaikant aukščiausio lygio talentus?
8. Kaip ugdomi talentai „Avion Express“? Kaip planuojama talentų karjera? Kaip vertinama talentų veikla?
9. Koks yra talentų ugdymo efektyvumas „Avion Express“? Aukštas, vidutinis, žemas? Kodėl taip manote?
10. Kaip „Avion Express“ skatina darbuotojų įsitraukimą ir kokios konkrečios iniciatyvos padeda talentams sėkmingai integruotis į įmonės kultūrą?
11. Kokiais būdais „Avion Express“ siekia patenkinti savo darbuotojų savirealizacijos poreikius?
12. Kas trukdo talentų valdymo efektyvesniam įgyvendinimui „Avion Express“? Kaip šias problemas planuojama išspręsti?
13. Remdamiesi savo įžvalgomis, kokias įgyvendinamas rekomendacijas siūlytumėte, kad optimizuoti ir pagerinti talentų pritraukimo, ugdymo ir išlaikymo praktiką „Avion Express“?