

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

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**Ugnė Jezerskaitė**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>TALENTŲ VALDYMO PROCESŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI</b>	<b>THE INFLUENCE OF TALENT MANAGEMENT PROCESSES ON EMPLOYEES' ENGAGEMENT AND INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE</b>
---	--

**Darbo vadovas** \_\_\_\_\_

Dr. Asta Stankevičienė (parašas)

# TURINYS

TURINYS	2
ĮVADAS	4
1. TALENTŲ VALDYMO PROCESŲ, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR INDIVIDUALIOS DARBO ATLIKTIES TEORINIAI ASPEKTAI	6
1.1. Talentų valdymo organizacijoje samprata	6
1.1.1. Talentų sąvokos genezė	6
1.1.2. Talentų valdymas ir požiūriai į talentų valdymą	9
1.1.3. Talentų valdymo procesai organizacijose	11
1.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai	18
1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata	18
1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo teorinės paradigmos	20
1.2.3. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai	22
1.3. Individualios darbo atlikties teoriniai aspektai	23
1.3.1. Individualios darbo atlikties samprata	23
1.3.2. Individualios darbo atlikties dimensijos	24
1.4. Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties sąsajos	26
2. TALENTŲ VALDYMO PROCESŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI TYRIMO METODOLOGIJA	32
2.1. Tyrimo etapai	33
2.2. Tyrimo anketos struktūra	34
4.1. Tyrimo imtis	37
5.1. Duomenų analizės metodai	38
3. TALENTŲ VALDYMO PROCESŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI REZULTATAI	39
3.1. Respondentų socialinių – demografinių charakteristikų įtaka talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties vertinimui	39
3.1.1. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį	39
3.1.2. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų amžiaus grupę	40
3.1.3. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą	42
3.1.4. Kintamųjų palyginimas pagal organizacijos pagrindinį veiklos sektorių	43
3.1.5. Kintamųjų palyginimas pagal organizacijos dydį darbuotojų atžvilgiu	45
3.1.6. Kintamųjų palyginimas pagal pareigų tipą	46
3.1.7. Kintamųjų palyginimas pagal respondento patirtį organizacijoje	47
3.2. Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties mediacijos ryšio analizė	49
3.2.1. Talentų valdymo procesų įtaka darbuotojų įsitraukimui	49
3.2.2. Talentų valdymo procesų ir darbuotojų įsitraukimo įtaka individualiai darbo atlikčiai	50
3.2.3. Talentų valdymo procesų įtaka individualiai darbo atlikčiai	51

3.2.4. Talentų valdymo procesų per darbuotojų įsitraukimo įtaka individualiai darbo atlikčiai	51
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	53
3.4. Tyrimo apribojimai ir ateities tyrimai	55
IŠVADOS	56
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪRA	59
SANTRAUKA	64
SUMMARY	66
PRIEDAI	68
1 priedas. Anketos pavyzdys	68
2 priedas. Socialiniai - demografiniai respondentų duomenys SPSS.	73
3 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų pritraukimo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.	75
4 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų identifikavimo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.	78
5 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų ugdymo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.	81
6 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų karjeros valdymo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.	84
7 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų išlaikymo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.	87

## IVADAS

### **Darbo temos aktualumas ir naujumas:**

Pastaruoju metu, talentų valdymas yra viena iš labiausiai diskutuojamų temų žmogiškųjų išteklių valdymo ne tik teorijoje, bet ir praktikoje. Nepaisant nuolatinio globalios ekonomikos plėtimosi, talentingų darbuotojų pritraukimas yra viena iš didžiausių problemų, su kuriomis tenka susidurti organizacijoms (Thunnissen ir kt., 2013). Todėl žmogiškųjų išteklių specialistai ir tyrinėtojai daug dėmesio skiria talentų valdymo svarbai ir ieško būdų, kaip laimėti, vis dar vykstantį, „karą dėl talentų“ (Vaiman ir kt., 2012).

Nors mokslininkai parengė nemažai darbų apie talentų valdymą pastarąjį dešimtmetį, vis dar trūksta susitarimo dėl talento sąvokos prasmės ir talento valdymo pagrindinių principų. Talentų valdymas yra svarbi sritis organizacijose siekiant pritraukti, identifikuoti, ugdyti, valdyti karjerą ir išlaikyti talentingus darbuotojus, nes talentai sukuria įmonėms konkurencinį pranašumą rinkoje. Sėkminga talentų valdymo strategija ir procesai gali paskatinti labiau įsitraukti darbuotojus ir taip sumažinti jų kaitą organizacijoje, o tai naudinga tiek darbuotojų produktyvumui, tiek talentų išlaikymui (Mensah, 2019). Mokslininkų atliktame tyrime buvo nustatyta, kad galima padidinti darbuotojų įsitraukimą per tikslines talentų valdymo iniciatyvas (Zheng ir kt., 2014). Tačiau, tyrėjai taip pat pastebi, jog darbuotojų įsitraukimas yra gana glaudžiai susijęs su individualia darbo atliktimi – kiekybinių tyrimų rezultatai rodo, kad aukštas darbuotojo įsitraukimo lygis yra susijęs su aukšta darbo atliktimi bei asmenine gerove (Christian, Garza ir Slaughter, 2011; Schaufeli, 2012; Soane, 2013). Kadangi kiekvienos organizacijos siekis yra turėti ne tik kompetentingus darbuotojus, tačiau ir tuos, kurie būtų įsitraukę į darbo užduotis ir padėtų pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, kyla klausimas, kaip talentų valdymas, darbuotojų įsitraukimas ir individuali darbo atliktis yra tarpusavyje susiję.

Talentų valdymo svarba yra aiškiai pabrėžiama teoretikų ir praktikų, kaip ir darbuotojų įsitraukimo bei individualios darbo atlikties. Tačiau mokslinėje literatūroje trūksta informacijos, kokie talentų valdymo procesai labiausiai turi įtakos didesniai darbuotojų įsitraukimui ir geresnei individualiai darbo atliktis. Todėl šis darbas pateikia ne tik talentų valdymo procesų įtaką darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo patirčiai, bet ir praktines rekomendacijas, kurios padės užtikrinti geresnę talentų valdymo strategiją ateities perspektyvoje.

**Darbo problema:** kokie talentų valdymo procesai lemia didesnę darbuotojų įsitraukimą organizacijoje ir geresnę individualią darbo atliktį?

**Darbo tikslas** – nustatyti talentų valdymo procesų įtaką darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atliktis bei pateikti praktines rekomendacijas organizacijoms.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Remiantis literatūra, nustatyti talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties sąsajas organizacijose.
2. Išskirti konkrečius talentų valdymo procesus, turinčius įtakos darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atliktčiai.
3. Empiriškai įvertinti talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atliktties ryšį.
4. Pateikti išvadas ir praktines rekomendacijas, kaip galima didinti individualią darbo atliktį ir darbuotojų įsitraukimą per talentų valdymo procesus.

### **Darbo metodai:**

- *Mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų analizė.* Šiuo teoriniu metodu buvo siekiama išsiaiškinti talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atliktties aspektus bei paaiškinti sąsajas tarp šių konstrukčių;
- *Kiekybinė struktūrizuota anoniminė anketa.* Buvo naudojama siekiant išsiaiškinti prognostinius ir mediacinius ryšius tarp kintamųjų;
- *Statistinės analizės metodai.* Naudoti analizuojant kiekybiniu tyrimu gautus duomenis. Duomenys buvo apdorojami taikant SPSS programą su A. F. Hayes PROCESS makroprogramos įskiepiu. Buvo nustatytas Cronbach  $\alpha$ , ANOVA, Stjudento T kriterijus nepriklausomoms imtims ir mediatoriaus analizė.

### **Darbo struktūra:**

1. Pirmoje darbo dalyje yra pristatomos talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atliktties teorinės sampratos, paradigmos, požiūriai. Apžvelgiami atlikti empiriniai tyrimai, kurie susiję su tiriamaisiais konstruktais bei analizuojamos sąsajos.
2. Antra darbo dalis pristato talentų valdymo procesų įtakos darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atliktčiai kiekybinio tyrimo metodologiją, iškeltas tyrimo hipotezes, tyrimo modelį.
3. Trečia dalis yra gauti rezultatai. Pateikiami kintamųjų prognostiniai ir mediaciniai ryšiai. Dalis užbaigiama tyrimo rezultatų aptarimu, hipotezių patvirtinimu, tyrimo apribojimais, išvadomis bei praktinėmis rekomendacijomis.

# 1. TALENTŲ VALDYMO PROCESŲ, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR INDIVIDUALIOS DARBO ATLIKTIES TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Talentų valdymo organizacijoje samprata

### 1.1.1. Talentų sąvokos genezė

Pastaruoju metu dažnai galime pamatyti ar išgirsti žodį „talentas“, tačiau jo prasmė kiekviename kontekste turi vis skirtingą reikšmę. Kasdieninėje kalboje tokiu terminu žmonės apibūdina dainininkus, menininkus, sportininkus ar tiesiog žmogų, kuris turi išpūdingus gebėjimus. Mokslinėje literatūroje „talento“ sąvoka nėra dažnai aprašomas tyrimo objektas, tačiau remdamiesi plačiai paplitusiomis teorijomis mokslininkai atsako į klausimą, kas yra talentas (Gallardo-Gallardo ir kt., 2013). Kiekvienas darbdavys ar mokslininkas siekia pritraukti bei dirbti su gabiais, perspektyviais asmenimis, todėl galima išvelgti, jog talento sąvoka apima išties nemažai skirtingų savybių. Daug skirtingų talentų apibrėžimų galima rasti ir akademinėje žmogiškųjų išteklių valdymo literatūroje. Literatūroje pastebėta, jog yra organizacijoms būdingų talentų apibrėžimų, kuriems didelę įtaką daro profesinė sritis (Gallardo-Gallardo ir kt., 2013).

Lotyniškas terminas *talentum* kilo iš graikų kalbos žodžio *tálanon*, kuris reiškia „likutį, svorį ar pinigų sumą“. Iš pradžių talentas žymėjo svorio vienetą, kurį naudojo babiloniečiai, asirai, graikai ir romėnai, o vėliau talentas tapo pinigų vienetu (Gallardo-Gallardo ir kt., 2013). Tuo metu talento vertė buvo milžiniškos pinigų sumos, todėl juos turėjo tik patys turtingiausi žmonės ir net Naujajame Testamente talentui buvo priskiriama piniginė išraiška. XIII amžiuje talentas buvo vertinamas arba kaip jausmas, priverčiantis žmogų ką nors padaryti, arba natūralios asmens charakterio savybės. Nors tyrėjai mano, kad pastaroji talento apibrėžtis yra pasenusi, šis būdas išryškina elgesio talentą, kuris vėl tampa vis svarbesnis šiandieninėje verslo aplinkoje (Gallardo-Gallardo ir kt., 2013). Vėlyvaisiais viduramžiais talentas reiškė žmogaus protinius gebėjimus ar tam tikrus gebėjimus, dieviškai jiems patikėtus asmeniniam naudojimui ir tobulėjimui. Šiai talento prasmei didelę įtaką padarė krikščioniškos talentų palyginimo interpretacijos, kurios pabrėžė ne tik įgimtą talento prigimtį, bet ir tai, kad žmogaus pareiga yra naudoti ir tobulinti Dievo dovanotus talentus. Kadangi tikėta, kad tik nedaugeliui žmonių buvo dieviškai patikėti konkretūs talentai, tai prisidėjo prie išskirtinio talentų termino aiškinimo (Gallardo-Gallardo ir kt., 2013). Graikų kalbos žodį „talentas“ laikui bėgant pasikeitė į kapitalo sąvoką, todėl tai gali būti vertinama kaip viena iš priežasčių, kodėl žmogiškųjų išteklių valdybos mokslininkai vartoja žmogiškojo kapitalo terminą kaip talento sinonimą (Tansley, 2011).

Žmogiškųjų išteklių valdymo literatūroje yra įvairių „talento“ sąvokos apibrėžimų, kurie akcentuoja skirtingas šio konstrukto savybes. Dažniausiai akademinėje literatūroje naudojamus apibrėžimus išskyrė mokslininkai E. Gallardo-Gallardo, N. Dries ir T. González-Cruz, tačiau ji buvo papildyta autorės rastomis talentų sąvokomis literatūroje (1 lentelė).

## 1 lentelė

*Skirtingų autorių „talento“ sąvokos apibrėžimai.*

<b>Šaltinis</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Gagné (2000)	„<...> aukščiausio lygio sistemingai lavinamų gebėjimų ar įgūdžių valdymas.“ (67 psl.)
Jericó (2001)	„Dirbančio specialisto ar specialistų grupės, kurie pasiekia aukštus rezultatus organizacijoje, kompetencijos.“ (428 psl.)
Tansley ir kt. (2007)	„Talentai – tai asmenys, kurie gali pakeisti organizacinę veiklą dabartyje ar parodant didžiausią potencialą ir darant įtaką ilguoju laikotarpiu.“ (8 psl.)
González-Cruz ir kt. (2009)	„Kompetencijų rinkinys, kuris tobulinamas ir taikomas gali leisti asmeniui puikiai atlikti tam tikrą vaidmenį.“ (22 psl.)
Silzer ir Dowell (2010)	„Grupėse „talentas“ gali būti susijęs su darbuotoju, kurie turi išskirtinius įgūdžius ar sugebėjimus, nepriekaištingus techninius įgūdžius, kompetenciją ar aukštą potencialą. Kai kuriais atvejais ši sąvoka apibūdina visus darbuotojus.“ (13-14 psl.)
Ulrich ir Smallwood (2012)	„Talentas = kompetencija (žinios, įgūdžiai, vertybės, tinkamas laikas ir vieta) * įsipareigojimas (noras dirbti) * asmeninis indėlis (ieškojimas prasmės ir tikslo savo darbe).“ (60 psl.)
Thunnissen ir Van Arensbergen (2015)	„Talentas – natūralus ir įgimtas gebėjimas, kuris yra laikomas indėliu, ir talentas kaip puikus atlikimas, laikomas išvestimi.“

Muratbekova-Touron,  
Kabalina, Festing (2017)

„Talentas – studentas arba jaunas specialistas, kurio patirtis srityje yra mažesnė nei treji metai. Jis turi universitetinį išsilavinimą arba greitai metu turės tokį.“

Šaltinis: E. Gallardo-Gallardo, N. Dries ir T. González-Cruz ir darbo autorė.

Remiantis 1 lentelėje aprašytomis „talento“ sąvokomis, įžvelgiama, jog talentas gali būti kaip įgimta asmens savybė (Thunnissen ir Van Arensbergen, 2015) arba gebėjimas, kurį žmogus ar grupė lavina ir įvaldo per tam tikrą laiką (Gagné, 2000). Dauguma apibrėžimų akcentuoja žinių, kompetencijų valdymo bei įgalinimo svarbą, tačiau kitos sąvokos įtraukia rezultatyvumą, kitimą ir pasiekimus. Ulrich ir Smallwood (2012) kompleksiška „talento“ sąvoka įtraukia tiek asmens savybes, tiek kompetenciją, tiek situacinius aspektus, kurie dažnai priklauso nuo skirtingų profesinių sričių. Visgi, yra autorių, kurie „talentą“ apibūdina iš kitokios perspektyvos. Muratbekova-Touron, Kabalina, Festing (2017) teigia, jog talentas yra jaunas specialistas, kuris neseniai baigęs universitetą ar greitai metu jį baigs. Tokia apibrėžtis gali reikšti, kad autoriai išskiria jauną, neturintį patirties žmogų kaip talentą dėl šio lankstumo, galimo potencialo ir didesnio noro tobulėti, nes tokių minimų savybių daugiau darbinės patirties turintys specialistai gali neišreikšti. 1 lentelėje pavaizduota sąvokų įvairovė rodo, kad mokslinėje literatūroje „talentas“ neišgrynintas tyrimo objektas.

Šiuo metu teorijoje labiausiai yra naudojamas talento kaip objekto ir talento kaip subjekto požiūris (Dries, 2013; Gallardo-Gallardo ir kt., 2013; Gallardo-Gallardo ir Thunnissen, 2016; Bolander ir kt., 2017 cit. iš d'Armagnac et al., 2020). Talento kaip objekto požiūris teigia, jog talentą lemia asmeninės savybės arba kitaip įgimti gebėjimai, kurie pasireiškia tam tikroje profesinėje srityje. Antrasis požiūris, t.y. talentas kaip subjektas, reiškia, jog talentas yra žmogus, turintis specialius įgūdžius ar sugebėjimus, (kurie įgyjami dirbant, mokantis ir tobulinantis pasirinktoje veikloje per ilgą laiko tarpą) (Gallardo-Gallardo ir kt., 2013). Kiti autoriai turi taip pat skirtingą požiūrį, kurį išreiškia „talentą“ įvardindami talentą kaip potencialą ir talentą kaip atlikėją. Talento kaip potencialo požiūris vaizduoja, jog pasirinkti asmenys yra perspektyvūs tinkamai įvykdyti specifinius darbui uždavinius žmonės, o talento kaip atlikėjo – asmenys jau pasiekę pastebimus rezultatus darbinėje aplinkoje (d'Armagnac et al., 2020). Pastebima, jog minėtuose literatūriniuose šaltiniuose „talento“ reikšmė labiausiai siejasi su potencialiu įgūdžių, gebėjimų panaudojimu ir veiklos rezultatyvumu.

Pastarajame dešimtmetyje autoriai tyrinėjo ne tik vietinius, bet ir kultūrinius „talento“ požiūrius. Tyrinėtojai S. d'Armagnac, F. Guetteiche, A. Janand, A. Klarsfeld ir H. Cloet atliko išsamią analizę, kurioje atsispindi talentų sampratų skirtumai pagal šalis. Arabų įlankos regiono tyrinėtojai Sidani ir Al Ariss (2014) savo publikacijoje talentą apibūdina kaip „asmenį, kuris yra



socialiai išskirtinis“, o išskirtinumas yra pagrįstas tuo, jog esi vietinis ir vyras. Vokietijoje „talentas yra asmuo, kurio dėmesys yra sutelkiamas į našumą“ (Festing ir kt., 2013). Guerci ir Solari (2012) savo publikuotame darbe atskleidė, jog Italijoje „talentas yra asmuo ir jam suteikiamas išskirtinis požiūris“. Skuza ir kt. (2013) savo publikacijoje, kuri išleista Lenkijoje, talentą apibūdino kaip „asmenį ir pirmenybę teikiama našumui ir išskirtinumui“. Kinijos mokslininkai Cooke ir kt. (2014) talentą apibūdino kaip „savybę, kuri sukurta per išsilavinimą ir mokymąsi darbo vietoje. Dėmesys ir sutelkiamas į našumą ir moralinį dėmesį“. Indijoje tie patys autoriai atskleidė, jog šioje šalyje talentas yra „savybė, kur dėmesys sutelkiamas į našumą“. Jones ir kt. (2012) savo publikacijoje, kuri išleista Australijoje talentą apibūdino kaip „ir savybę, ir patį asmenį“, o Ispanijoje Valverde ir kt., 2013 publikuotame straipsnyje „Talentas yra ir savybė, ir asmuo. Savybė: priklausomybės nuo konteksto svarba. Asmuo: išskirtinis, įskaitant neformalias praktikas“. Galime pastebėti jog Arabų įlankos regione, Vokietijoje, Italijoje ir Lenkijoje talento sampratoje pabrėžiama, jog tai yra asmuo, o Kinijoje ir Indijoje – savybė. Tik Australija ir Ispanija talento sampratą apibūdina kaip ir asmenį, ir savybę. Tyrimai, atlikti tose šalyse rodo, jog egzistuoja mokslinėje literatūroje atsiranda kultūrinio konteksto skirtumai tarp „talento“ sampratos, todėl kyla diskusijos dėl talento kaip asmens ir talento kaip savybės suvokimo.

Apibendrinant galime pastebėti, jog tiek kultūrinuose, tiek kituose moksliniuose tyrimuose talento sąvoka atspindi dvi svarbiausias savybes. Talentas gali būti apibrėžiamas kaip išoriškai pastebima asmens savybė, kuri reiškia, jog asmuo našus, galintis tobulėti ir mokytis. Tai reiškia, kad talento esmė yra tikslingai įvykdyti uždaviniai, tikslai ir rodomas rezultatyvumas. Antra viena iš pagrindinių talento savybių yra asmuo. Tai žymi tam tikrą vidinę asmens charakteristiką, įgimus gebėjimus, kurie daro asmenį išskirtinį, unikalų. Šiuo metu dauguma mokslininkų apibrėžiant talento sąvoką naudoja šias dvi aktualiausias charakteristikas – kompetenciją ir rezultatyvumą. Tačiau talentų samprata skiriasi ir nuo organizacijoje vyraujančio požiūrio į talentų valdymą.

### **1.1.2. Talentų valdymas ir požiūriai į talentų valdymą**

Sparčiai augant ekonomikai ir vystantis technologinei pažangai, organizacijos susiduria su talentų pritraukimo ir išlaikymo problemomis arba kitaip – talentų trūkumu. 1997 metais „McKinsey & Company“ pirmą kartą panaudojo terminą „karas dėl talentų“, kuris šiuo metu puikiai apibūdina šiuolaikinę darbo rinką (Abeuova ir Muratbekova-Touron, 2019), todėl ši tema yra vis populiareesnė. Termino autoriai išskiria, jog karas dėl talentų turi tris pagrindines priežastis: negrįžtamas perėjimas nuo pramoninio laikotarpio prie iki šiol besitęsiančio informacijos

amžiaus; didėjanti aukštos kvalifikacijos vadovų paklausa; augantis žmonių polinkis dažniau keisti darbo vietas (King ir Vaiman, 2019). Kadangi šios priežastys nerodo sumažėjimo, tad karas dėl talentų bus viena iš pagrindinių verslo problemų dar daugelį metų. Todėl šiuo metu organizacijų dėmesio centre – talentų valdymas.

Nuo „karo dėl talentų“ paskelbimo, vyravo diskusijos apie „talentų valdymo“ prasmę ir jo išskirtinumą darbo rinkoje, nes buvo pastebėta, kad talento sąvokos skiriasi priklausomai nuo konteksto (Gallardo-Gallardo ir kt., 2013). Pavyzdžiui, praktika ir teorija, kuri veikia pradedantiesiems verslams, siekiant pritraukti, identifikuoti, ugdyti ir išlaikyti darbuotojus nebūtinai veiks didelėje tarptautinėje korporacijoje (Harsch ir Festing, 2020). Vėliau diskusijos tęsėsi, ar talentų valdymas yra žmogiškųjų išteklių pakaitalas ar papildas. Literatūroje nėra vienareikšmio talentų valdymo apibrėžimo, tačiau talentų valdymą galima apibūdinti kaip žmogiškųjų išteklių valdymo pakaitalą, kuris skirtas ugdyti talentų grupes (Painter-Morland ir kt., 2019). Nors dauguma autorių teigia, kad talentų valdymas yra dalis žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, kai kurie savo darbuose rašo, jog talentų valdymas yra tarsi mąstysena, kuri apima organizacijos požiūrį į talentą (Dries, 2013). Pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo literatūros indėlis tyrinėjant talentų valdymą yra tai, kad joje galima rasti paaiškinimų apie socialinius mainus tarp organizacijos ir darbuotojų, o tai suteikia geresnes galimybes valdyti talentą (Dries, 2013). Talentų valdymą galima įvardinti kaip žmogiškųjų išteklių valdymo nišą, kuri yra atsakinga už talentingų asmenų pritraukimą ir išlaikymą. Organizacijoje „darbuotojas“ yra žmogiškųjų išteklių valdymo objektas, o talentų valdyme – tikslinis „talentas“.

Diskusija apie talento prasmę taip pat priklauso nuo to, kiek jis yra matomas kaip išskirtinasis. Kad ir kokios nuomonės vyrautų, talentų valdymas apima „integruotą procesų rinkinį, kuris yra sukurtas organizacijos ir kultūros normų bei juo siekiama pritraukti, identifikuoti, ugdyti ir išlaikyti talentus, pasiekti strateginius tikslus ir ateities planus organizacijoje“ (Painter-Morland ir kt., 2019). Talentų valdymo procese dažniausiai dirbama su 1 - 10% efektyviausių, su išskirtiniais įgūdžiais tam tikros organizacijos darbuotojais (De Boeck ir kt., 2018). Organizacijos talentingus darbuotojus vertina kaip unikalius išteklius, kuriais galima pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, o talentų valdymą panaudoti kaip bandymą išsaugoti šiuos išteklius (De Boeck ir kt., 2018).

Talentų valdymas paprastai reiškia neproporcingai dideles investicijas į talentus, kurios turi dvi pagrindinius požiūrius. Pirmasis požiūris - inkliuzyvus, kuris randamas literatūroje, teigia, jog visi organizacijos darbuotojams yra suteikiamas talento statusas (De Boeck ir kt., 2018). Tokie darbuotojai teigiamai vertina talentų valdymą: talentų įtraukimą, talentų ugdymą ir talentų išlaikymą. Šis požiūris turi tris privalumus. Pirmiausia, talentų valdymo teoretikai teigia, jog talentų valdymas didina darbuotojų motyvavimą, o tai yra labai naudinga, nes tada padidėja

pasitenkinimas darbu ir (arba) įsipareigojimas organizacijai (Bethke-Langenegger ir kt., 2011). Antra, talentų valdymas prisideda prie nuolatinio, įmonei reikalingų, įgūdžių ir žinių tobulinimo (Bethke-Langenegger ir kt., 2011). Galiausiai, talentų valdymas daro įtaką talentingų darbuotojų kaitos rodikliui, nes įtinkama juos likti organizacijoje (Bethke-Langenegger ir kt., 2011). Kartu, talentų įtraukimas, talentų ugdymas ir talentų išlaikymas yra laikomi esminiais reikalavimais puikiam talentų valdymui pagrindinėse pozicijose tam tikroje organizacijoje (De Boeck ir kt., 2018).

Antrasis talentų valdymo požiūris, esanti literatūroje, yra tradicinis arba kitaip - ekskliuzyvinis. Šis požiūris teigia, kad darbuotojai, kurie yra vadinami talentais, turi pozityvesnį požiūrį į darbą, geresnius kognityvinius gebėjimus ir išsiskiria elgesiu, lyginant su darbuotojais, kurie nėra identifikuojami kaip talentai (De Boeck ir kt., 2018). Šis požiūris talentus apibūdina kaip vertingus ir unikalius darbuotojus, kurie rodo didelį potencialą ir rezultatyvumą. Todėl šio požiūrio tikslas – pritraukti tuos darbuotojus, kurie yra būtini organizacijos sėkmei. Investicijos į šiuos žmones skatina lojalumą ir motyvaciją tik talentų grupėje, o ne visuose darbuotojuose (De Boeck ir kt., 2018). Ekskliuzyvinis požiūris į talentus tikėtų organizacijai, kurioje vyrauja konkurencija ir kur darbuotojai tikisi gauti apdovanojimą už išskirtinį pasirodymą (Zheng ir kt., 2014).

Taigi, talentų valdymas, į kurį įtraukiami kompetentingiausi ir perspektyviausi organizacijų darbuotojai, šiuo metu dėl kintančių ekonominių ir technologinių sąlygų yra aktualus procesas, suteikiantis galimybę ne tik darbuotojui kaip talentui tobulėti tam tikroje srityje, bet ir organizacijai išsilaikyti konkurencingoje rinkoje. Talentų valdymo požiūriai padeda apsibrėžti talento sampratą ir numatyti ateities viziją dirbant su darbuotoju organizacijose. Inkliuzyvis požiūris į talentus pabrėžia visų organizacijoje esančių asmenų talento statusą, o ekskliuzyvinis – tik labai maža dalis darbuotojų yra laikomi talentais. Tačiau yra svarbu suprasti, kokie yra talentų valdymo procesai, kurie gali padėti ne tik pritraukti talentinguosius darbuotojus, bet ir juos išlaikyti.

### **1.1.3. Talentų valdymo procesai organizacijose**

Literatūroje apie talentų valdymą yra aprašyta įvairiausių skirtingų procesų. Tačiau dažniausiai moksliniuose šaltiniuose randamos penki pagrindiniai talentų valdymo procesai: pritraukimas, identifikavimas, ugdymas, karjeros planavimas ir išlaikymas (Bolander ir kt., 2017).

**Talentų pritraukimas.** Talentų pritraukimo strategija yra viena iš svarbiausių talentų valdymo sudedamųjų dalių. Tai veiksmų schema, parodanti kokių imsis organizacija siekiant pritraukti būsimus darbuotojus, kokį įvaizdį organizacija stengsis sukurti, kokiems kandidatams

bus teikiama pirmenybė atrankos metu ir kokio lygio pozicijoms bus skiriama daugiausiai turimų įmonės resursų (Bolander ir kt., 2017). Talentų pritraukimas – talentų valdymo veikla, kuri padeda atpažinti išorėje esančius talentingus kandidatus ir juos pritraukti į organizaciją (Meyers ir kt., 2013). Planuojant organizacijos talentų pritraukimo strategiją, pagrindinis tikslas – tapti patraukliu darbdaviu ir puikia darbo vieta būsimam specialistui. Tik tada sukurta talentų pritraukimo strategija sėkmingai pritrauks darbuotoją, kuris įmonei suteiks pridėtinės vertės ir skatins jos sėkmę per talento indėlį (Swailles, 2016).

Darbdavio įvaizdis, kurio siekia organizacija, turi būti kruopščiai valdomas, nes įmonės, kaip darbdavio suvokimas, daro didelę įtaką tam, kokie talentai yra pritraukiami ir kaip jie pritaps organizacijos kultūroje, todėl turi būti siekiama sukurti tokį įvaizdį apie organizaciją, kuris atitiktų talentus, kuriuos norime pritraukti ir išlaikyti. Labai svarbų vaidmenį atlieka organizacijos reputacija ir vertės kūrimas būsimiems darbuotojams. Sąžiningas įmonės įvaizdis ir skaidri komunikacija su klientais padeda geriau pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus. Šis aspektas apima pasiektų tikslų pripažinimą, įmonės ištikimybę vertybėmis, kokybiškus produktus ir paslaugas, etišką elgesį ir darbuotojui svarbius aspektus (Bolander ir kt., 2017). Jeigu įmonė stengiasi sukurti tokį įvaizdį, jis tampa patrauklus būsimiems darbuotojams ir tai lemia sėkmingesnę talentų pritraukimą.

Pirmasis talentų pritraukimo žingsnis apima įvairių veiksnių, tokių kaip efektyvi vyresniųjų vadovų, darbuotojų gerovės, profesinio augimo ir mokymosi, teisingo ir konkurencingo atlygio ir darbo saugumo užtikrinimą (Dmitry ir Elena, 2012). Darbuotojai, kurie renkasi savo darbdavį, atsižvelgia į tai, kokią vertę jiems gali sukurti organizacija. Vienas iš aspektų, kurie yra patrauklūs būsimiems darbuotojams, yra darbo kokybė organizacijoje, t.y. įdomios ir naudingos užduotys asmeniui. Taip pat asmenims, kurie domisi įmone ir siekia tobulinti save bei savo įgūdžius, svarbi galimybė mokytis ir kilti karjeroje. Tobulėjimo ir karjeros galimybės yra tarsi atlygis darbuotojams už puikius rezultatus, kurie sukuria pridėtinę vertę (Bolander ir kt., 2017). Kitas aspektas yra darbo sauga, kuri užtikrina, kad būsimi darbuotojai patenkintų savo pagrindinius poreikius, reikalingus darbo aplinkoje. Daugeliui darbo sauga yra higienos veiksnys, kaip siūlo Maslow poreikių hierarchija. Tačiau taip pat svarbu sukurti, besimokančios organizacijos“ reputaciją, kuri padeda darbuotojams mokytis ir tobulinti savo žinias per darbinę patirtį (Gallardo-Gallardo ir kt., 2019). Kartais netiesioginė vertės kūrimo sudedamoji dalis gali būti atlygis darbuotojams už jų atliktą darbą. Teisinga, konkurencinga ir sąžininga atlygio sistema, kuri pripažįsta darbuotojų įnašą organizacijai, pačia organizaciją daro patrauklesnę.

Ne mažiau svarbi sudedamoji dalis – socialinė aplinka. Būsimiems darbuotojams svarbu užmegzti santykius su kolegomis, kurie gali būti plėtojami ne tik darbinėje aplinkoje, o tai suteikia stipresnę pridėtinę vertę įmonei (Reio ir Ghosh, 2009). Organizacija, kuri yra stipri ir turi gerą

įvaizdį rinkoje, geba pritraukti talentingus asmenis iš kitų įmonių į visų lygių pozicijas (nuo jaunojo specialisto iki vadovo), tačiau jeigu organizacija nėra stipri ir neturi gero įvaizdžio rinkoje – ji bando verbuoti jaunos ir potencialius būsimus specialistus prisijungti prie organizacijos (Bolander ir kt., 2017).

Tačiau kai kurios įmonės neturi pakankamai resursų, laiko ar pajamų, jog galėtų suformuoti geidžiamo darbdavio įvaizdį. Todėl organizacijos taip pat gali priimti talentus į greitąsias ugdymo programas talentams, kurios padeda jaunesiems talentams įgyti reikalingus įgūdžius ir pradėti darbinę patirtį arba pasiūlyti jiems prisijungti prie įmonės jaunojo lygio pozicijoms (Bolander ir kt., 2017). Toks sprendimas yra naudingas žmonėms, kurie trokšta turimas žinias pritaikyti praktikoje arba tiesiog pakeisti karjeros kryptį su galimybe ateityje įsidarbinti organizacijoje. Kadangi įmonė skirs savo esamus resursus būsimiems darbuotojams, ji turi aiškiai išdėstyti talentų apibrėžimus ir vertinimo politiką atrankos metu. Toks patvirtintas vertinimas, kurio metu naudojamos aukštos metodinės priemonės, o vertintojai siekia objektyvumo, padeda atsirinkti tuos talentus, kurie atneš daugiausiai naudos organizacijai (Bolander ir kt., 2017).

Taigi, talentų pritraukimas gali būti intensyvus ir kompleksiškas procesas, priklausantis nuo organizacijų konkurencijos, socialinės ir finansinės padėties. Galime pastebėti, jog nors finansiškai stabilesnių ir geresnių įvaizdį turinčių įmonių pritraukimų etapų yra daugiau (įvaizdžio kūrimas, mokymosi, darbo gerovės ir saugos programų suadarymas, konkurencingo atlygio pasiūlymas) ir yra brangesni, tačiau užtikrina įvairaus specialistų pritraukimą. Įmonės, neturinčios minėtų organizacijų charakteristikų, yra labiau fokusuotos į jaunų specialistų pritraukimą. Šių talentų pritraukimo resursai kur kas mažesni.

**Talentų identifikavimas.** Didelio potencialo darbuotojai yra vertinami dvigubai vertingesni organizacijai lyginant su tais, kurie nebuvo įvardinti kaip talentais ir yra 75% didesnė tikimybė, jog jiems ateityje pavyks eiti vadovaujančias pareigas. Todėl yra labai svarbu teisingai identifikuoti tuos darbuotojus, kurie gali atnešti naudą įmonei. Talentų identifikavimas – talentų valdymo veikla, kuri skirta rasti talentingus darbuotojus (Meyers ir kt., 2013). Ši veikla yra ne tik talento įsipareigojimas organizacijai, bet ir darbdavio įsipareigojimas talentams ir organizacijos parama darbuotojui. Tai leidžia suprasti, jog talentų įtraukimas į organizaciją yra suprantamas kaip ženklas, jog asmens indėlis buvo įvertintas ir, kad darbdavys pasiruošęs investuoti į darbuotojo būsimą karjerą. Todėl pagal psichologinio kontrakto tyrimus tikimasi, jog asmenys, kurie suvokia, kad organizacija juos laiko kaip talentus, bus labiau atsidavę darbdaviui nei tie, kurie suvokia, kad jie nebuvo identifikuoti kaip talentai arba nežino, dėl ko jie buvo pasirinkti atrankos metu (Mensah, 2019).

Tačiau yra du tipai talentų identifikavimo: aukšto potencialumo ir aukšto atlikimo darbuotojai (Williamson, 2011). Puikūs atlikėjai paprastai yra tie žmonės, kurie turi daug žinių

savo kompetencijos srityje. Dažniausiai jie yra tie darbuotojai, kurie turi daug darbinės patirties ir mėgaujasi tuo, ką daro, nes puikiai sugeba susitvarkyti su užduotimis. Šis tipas yra vertinamas kaip ekspertas iš išorės – veda mokymus, turi savo komanda, rašo straipsnius ar užsiima panašia veikla. Kita vertus, aukšto potencialo darbuotojai paprastai gali lengvai išmokti naujų įgūdžių, taip susikurdami savo patirtį. Jie paprastai gali gerai spręsti sunkias problemas ir priimti sprendimus. Aukšto potencialo darbuotojai taip pat labiau toleruoja riziką, žinodami, kad jiems reikės valdyti savo sprendimų pasekmes. Savo energingumu ir smalsumu šie kandidatai į puikiai tinka užimti aukštas pareigas. Jie turi tikslą ir gebėjimus vesti organizaciją į priekį (Williamson, 2011).

Siekiant identifikuoti talentus, darbuotojų darbų apžvalgos dažniausiai yra atliekamos kasmet. Apžvalgomis gali būti siekiama nustatyti kiekvieno darbuotojo stipriąsias puses arba nustatyti tuos, kurie užima aukščiausią vietą (Zheng ir kt., 2014). Pirmuoju atveju, šios apžvalgos yra 360 laipsnių grįžtamojo ryšio priemonės naudojimas, kuris leidžia įvertinti darbuotoją iš vadovo, kolegų ir paties darbuotojo pusės. Apžvalgų metu yra aptariami kiekvieno iš darbuotojų rezultatai, tačiau daugiausiai dėmesio yra skiriama vidiniams dalykams, tokiems kaip asmeniniai interesai. Šie vertinimai yra neoficialūs ir paremti holistinius talento supratimu, o ne aiškiai apibrėžtais kriterijais. Netgi yra priimta, jog šie vertinimai yra subjektyvus dalykas. Tačiau kai kurios organizacijos talentų identifikavimą laiko kaip konkurencingumo praktika. Daug laiko ir resursų sunaudojama vykdant apžvalgas, kurių tikslas – nustatyti kelis talentingus darbuotojus. Visi darbuotojai yra lyginami pagal potencialumą ir atlikimą. Nors veiklos rezultatai yra susiję su dabartiniu darbuotojų vaidmeniu, o potencialas apibrėžiamas kaip pasirengimas paaugštinimui ir sėkmės tikimybė, tačiau abu aptariami remianti tuo, ką jau darbuotojas yra pasiekęs. Identifikavimo procedūrą galima apibūdinti kaip griežtą, sunkią ir reikalaujančią nemažai resursų.

Talentų identifikavimas aktualus organizacijos ir darbuotojo ateičiai procesas. Šio proceso metu išsiaiškinamas organizacijos poreikis ir darbuotojo atitiktis iškeltiems reikalavimams. Kai kurios organizacijos tai laiko konkurencingumo praktika, nes identifikuoti talentingi asmenys pasirinkami kaip perspektyvūs būsimi vadovai, vyriausi specialistai, kurie padėtų įmonėms išlikti stabilioms besikeičiančioje rinkoje. Tuo pačiu ne tik identifikuojami talentai ir jų charakteristikos, bet ir išsiaiškinama, kokių darbuotojų papildomai reiktų ir kokios talentų ugdymo programos yra reikalingos.

**Talentų ugdymas.** Trečioji praktika yra talentų ugdymas – talentų valdymo veikla, kuri skirta ugdyti talentus (Meyers ir kt., 2013). Ši veikla suteikia abipusę naudą tiek darbuotojui, tiek įmonei: darbuotojas turi galimybę tobulėti ir jaustis įvertintu, o darbdavys gali pasiekti geresnius rezultatus ir turėti didesnę pranašumą prieš savo konkurentus. Kai kurios organizacijos kuria specialias talentų ugdymo programas, kurios būdingos tik jų organizacijai, tačiau empiriniai tyrimai rodo, kad įmonėse egzistuoja keli požiūriai į talentų ugdymą.

Ugdymo veikla gali būti ekskliuzyvinė arba inkluzyvinė (Downs, 2015). Ekskliuzyvinės programose, talentų ugdymas daugiausiai grindžiamas patirtimi. Talentams gali būti paskirti partneriai, kurie stebi jų darbą arba jiems vadovauja. Šis požiūris teigia, kad palaikymas tvirtų santykių su daugiau patirties turinčiu asmeniu, yra raktas į sėkmingą tobulėjimą. Inkluzyvinėse programose yra tvirtas įsitikinimas, kad kiekvienas darbuotojas bus vertingas, jei jis bus tinkamai ugdomas. Taigi ugdymo galimybės siūlomos visiems darbuotojams, ne tik keliems išrinktiesiems, kaip ekskliuzyviniame ugdymo modelyje. Talentams yra priskiriamos programos, kurios sukurtos taip, kad sukeltų greitą efektą jų karjerai. Ugdymo veikla, tiek ekskliuzyvinė, tiek inkluzyvinė, turi ir simbolinę vertę – jos vertinamos kaip priemonės, kurios verčia talentus jaustis pripažintais ir vertinamais.

Žmogiškųjų išteklių atstovų organizacija CIPD (2011) atliko tyrimą, kuris parodė, kad daugelis organizacijų pasirinko ekskliuzyvinį požiūrį, kuris orientuotas į vyresniųjų vadovų ugdymą. Šiame požiūryje daugiausiai dėmesio skiriama aukšto potencialo darbuotojams, būsimoms „žvaigždėms“ ir lyderiams. Tačiau nors „McKinsey Consulting Group“ iš pradžių pasisakė už ekskliuzyvinį požiūrį į talentų ugdymą, dabar jie palaiko labiau inkluzyvinį požiūrį, kuris būtų skirtas ne tik aukšto potencialo ir aukštų veiklos rezultatų darbuotojų vystymui, bet ir tik aukšto potencialo darbuotojų ugdymui (Dries, 2013). Tačiau palyginti nedaug organizacijų taiko inkluzyvinius talentų ugdymo metodus. Kai kurie mokslininkai pasisako už hibridinį požiūrį, nes tai leidžia organizacijoms pasinaudoti abiejų metodų pranašumais ir, jog hibridinis požiūris į talentų ugdymą gali būti tinkamesnis ne tik darbuotojų atžvilgiu, bet ir pačios organizacijos (Gallardo-Gallardo ir kt., 2013).

Gandz (2006) pasiūlė talentų ugdymo linijinę struktūrą. Ši struktūra susideda iš aiškaus talentų ugdymo poreikių išsiaiškinimo, ugdymo būdų, veiksmingų žmogiškųjų išteklių sistemų, kurios padeda identifikuoti, įvertinti ir ugdyti talentus. Kaye (2002) talentų ugdymą apibrėžė kaip trijų krypčių procesą, kuriame asmuo, vadovas ir organizacija turi atsakomybę už tobulėjimą. Darbuotojas kelia sau karjeros tikslus, ieško tobulėjimo galimybių ir stengiasi pasiekti savo išsikeltus planus. Vadovas atlieka taip pat svarbų vaidmenį darbuotojo ugdyme, nes vertina poreikius, aiškinasi ir aptaria tikslus, teikia darbuotojui grįžtamąjį ryšį apie jo darbus. Galiausiai organizacija suteikia išteklius ir priemones, reikalingas ugdymo procesui, taip pat perduoda darbuotojui vertybes ir kultūrą.

Todėl programos, kurios yra naudojamos organizacijoje, siekiant ugdyti talentus, galima suskirstyti į keturias kategorijas: oficialios programos, santykiškai paremtos programos, darbo patirties ugdymas ir neoficialios programos (Tansley, 2011). Oficialios programos skirtos ugdyti darbuotojo kompetencijas pagal individualius planus. Santykiškai paremtos programos orientuotos į santykius su daugiau patirties turinčiais asmenimis, kuriose asmuo aktyviai domisi ir imasi

veiksmų tobulinti savo žinias. Darbo patirties programos suteikia galimybę atlikti skirtingas užduotis, įgyvendinti pokyčius ir vystyti naujas atsakomybes. Neoficialus mokymas yra neplanuotas ir be jokių konkrečių rezultatų, viskas vyksta nesąmoningai. Kai kurie teoretikai pasiūlė 70:20:10 strategiją, kurioje 70% talentų ugdymas vyksta per darbinę veiklą; 20% - per santykius, 10% - formalią veiklą (Wilson ir kt., 2011). Tai yra nepaprastai populiarī strategija, tačiau ji yra retai įgyvendinama.

Apibendrinant galime teigti, jog talentų ugdymas turi nemažai rūšių ir požiūrių. Vienos ugdymo rūšys orientuotos į išskirtinius darbuotojus, o kitos remiasi visų darbuotojų mokymu. Yra svarbu išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir pagal tai bei turimas galimybes numatyti, kokią ugdymo programą organizaciją galėtų pasiūlyti savo darbuotojams. Talentų ugdymas, galimybės tobulėti suteikimas gali paveikti tiek atrankos, įdarbinimo procesą, tiek talentų karjeros galimybes bei produktyvumą organizacijose.

**Talentų karjeros valdymas.** Karjeros valdymas yra svarbi talentų valdymo praktika. Šią praktiką galima apibrėžti kaip veiklą, kuria siekiama užtikrinti, kad organizacijos optimaliai panaudotų savo talentingus darbuotojus, palengvindamos jų srautus į tinkamus darbus (Meyers ir kt., 2013). Literatūroje galima rasti, jog karjera yra skirstoma į objektyvią ir subjektyvią. Objektyvi karjera yra apibrėžiama kaip išoriniai sėkmės rodikliai, tokie kaip atlyginimas, paaukštinimų skaičius ir hierarchinis statusas, o subjektyvi karjera apima subjektyvų darbuotojo pasitenkinimą karjera, pasitenkinimą darbu ir asmeninių pasiekimų suvokimą (Malik ir kt., 2017). Tai susiję su paties žmogaus apmąstymais ir savęs vertinimu.

Nors objektyvi karjera ir subjektyvi karjera yra susijusios sąvokos, jos gali būti laikomos viena nuo kitos priklausomomis. Tyrimai rodo, kad asmens išsilavinimas, asmeninė ir profesinė patirtis turi teigiamą įtaką karjeros sėkmei (Malik ir kt., 2017). Metaanalizės tyrime, kurį atliko Ng ir kt. (2005), buvo nustatyta, kad žmogiškojo kapitalo veiksniai (išsilavinimo lygis, darbo svarba žmogui, darbo patirtis, socialinis kapitalas ir išdirbtos valandos) yra teigiamai susiję su karjeros sėkme, tiek objektyviu, tiek subjektyviu atžvilgiu. Taip pat tyrėjai atrado, jog organizaciniai veiksniai kaip pagalba iš vadovų, bendradarbių ir mentorių, taip pat lemia sėkmingesnę karjeros sėkmę (Ng ir kt., 2005). Karjeros sėkmei teigiamą įtaką daro ir psichologiniai veiksniai, tokie kaip žemesnis neurotiškumas ir sutarumas (empatiškumas, rūpinimasis kitais), aukštesnis sąmoningumas (tikslingumas, kruopštumas) ir ekstravertiškumas, kognityviniai gebėjimai (Ng ir kt., 2005).

Tačiau organizacija turi skirti didelį dėmesį savo darbuotojų karjeros valdymui. Darbdavys savo darbuotojams gali suteikti tiek horizontalias, tiek vertikalias karjeros galimybes ir jos bus vienodai vertinamos pačio darbuotojo (Meyers ir kt., 2013). Tai reiškia, kad yra skiriamas dėmesys esamos srities įgūdžių ugdymui arba naujų kompetencijų įgijimas, kurios reikalingos



naujoje srityje. Tačiau organizacijos gali sutelkti dėmesį į tradicinę karjerą, kuomet jie teikia pirmenybę organizacijos poreikiams įgyvendinti skatindami kilimą karjeros aukštyn, bet šis karjeros modelis paprastai yra labiau ribotas ir paternalistinis. Vis labiau populiarėja inkliuzyvinis karjeros valdymas, kuomet organizacija skiria dėmesį išsiaiškinti darbuotojo poreikius ar norus ir padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus, o šis karjeros modelis neturi ribų darbuotojo atžvilgiu (Meyers ir kt., 2013). Tokį karjeros modelį palaikančios organizacijos orientuotos į ateities poreikių išsiaiškinimą prieš priimant darbuotojo karjeros sprendimą.

Karjeros valdymas yra aktuali praktika talentų valdymo srityje, nes tai suteikia galimybę ne tik darbuotojui jaustis įvertintu, bet ir organizacijai sukurti konkurencinį pranašumą. Organizacijai svarbu asmeniui sukurti tiek objektyvią karjerą, tiek išpildyti subjektyvią darbuotojo karjerą.

**Talentų išlaikymas.** Paskutinioji talentų valdymo praktika yra talentų išlaikymas – veikla, kuria siekiama užkirsti kelią darbuotojų kaitai. Pirmasis aspektas yra susijęs su stipraus darbdavio prekės ženklo sukūrimo laipsniu, nurodančiu, kiek stiprios organizacijos pastangos skiriasi nuo konkurentų formuojant darbuotojų vertės pasiūlymą, kuris orientuotas į talentus (Gallardo-Gallardo ir kt., 2019). Antroji dimensija yra laipsnis organizacijos imasi specialių priemonių talentų lojalumo stiprinimui (Bolander ir kt., 2017)

Siekdama išlaikyti pagrindinius talentus, organizacijos turi stengtis kruopščiai suderinti organizacijos poreikius ir lūkesčius su darbuotojo poreikiais (Downs, 2015). Bet kokie skirtumai šiuo klausimu tik sustiprina kultūrinius susirėmimus, kurie kyla įvairiose situacijose. Taigi patartina pradėti nuo kultūros įvertinimo abejoms pusėms. Tyrimų metodų panaudojimas kultūros įvertinimui yra naudingas norint nustatyti bendrus sėkmingiausių darbuotojų ir tų, kurie paliko organizaciją dėl netinkamos kultūros, ypatybes. Atlikus tyrimų duomenų analizes ir sudarius sėkmingų įdarbinimo ir išlaikymo sprendimų sąrašas, šiuo galima vadovautis įdarbinant ir valdant būsimočius talentus. Tyrimų analizėse išskirti kintamieji gali apimti įvairias elgesio formas, požiūrius, įgūdžius ir lūkesčius (Zheng ir kt., 2014). Išlaikymo strategijos kūrimas ir analizė būtina organizacijų veikla mažinant įdarbinimo ir naujų darbuotojų ugdymo kaštus. Talentų išlaikymas taip pat svarbus mažinant pagrindinių ir perspektyviausių darbuotojų išėjimo iš organizacijos tikimybę, nes tai daro neigiamą įtaką ne tik darbuotojų, kurie dirba įmonėje, moralei, bet ir pajamoms (Gallardo-Gallardo ir kt., 2019). Visgi, nėra įmanoma kontroliuoti visų veiksmų, tiesiogiai nepriklausančių nuo organizacijos, pavyzdžiui kaip darbo rinka ar ekonomika. Nepaisant to, intuityvu, kad susitelkimas į esamų talentų išlaikymą turi būti vienas iš organizacijos tikslų. Kitu atveju, organizacijos rizikuoja prarasti vertingą ir potencialų žmogiškąjį kapitalą (Festing ir Schafer, 2014).

Aptariant talentų išlaikymo ypatumus kyla klausimas, kokie pagrindiniai faktoriai veikia

ši procesą? Yra fiksuojama, kad išlaikyti jaunesnę darbo jėgą yra sunkiau, palyginti su kitais demografiniais rodikliais, dėl polinkio dažniau keisti darbovietę lyginant vyresnio amžiaus darbuotojus, kurių prioritetai dažniausiai skiriasi (Thompson ir Gregory, 2012). Tai, kaip mes pasirenkame pasiskirstyti savo darbo jėgos sudėtį tarp ne visą darbo dieną dirbančių, visą darbo dieną dirbančių, nuotolinių ir kitų darbuotojų, taip pat turi įtakos visam darbo jėgos stabilumui. Dažniausiai darbinių santykių sunkumai gali būti siejamas su pagrindine lūkesčių neatitikimo priežastimi, kurią sukelia netinkamai apibrėžtas pareigybės aprašymas, darbdavio įvaizdis, darbo rezultatai ir ateities perspektyvos. Lūkesčių ir darbo reikalavimų neatitikimas gali būti siejamas ir su atrankų ir įdarbinimo procesais, analizuojant, ar šie buvo tinkami parenkant pretendentes.

Suderinus talentą ir darbo sąlygas, būtina suderinti darbuotojų kompetencijas nurodytuose darbuose. Priežastys, kurios taip pat gali daryti įtaką talentų išlaikymui yra šios: lyderystė, aiškios instrukcijos, efektyvus konsultavimas, darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo galimybės, atlygis proporcingas darbuotojų veiklai, laiku pateikiamas grįžtamasis ryšys ir įvertinimai (Maltarich ir kt., 2010). Darbo reikalavimų aiškumas ir ateities perspektyvos svarbus aspektas tiek išlaikymo, tiek pritraukimo etapuose. Dėl efektyvaus talentų išlaikymo patartina atsižvelgti į specifines organizacijai problemas, kurios gali kenkti atvira ir aiškiam kontaktui tarp organizacijos ir darbuotojo, taip pat atsižvelgti į organizacijos kultūros, darbo atmosferos sąlygas.

Kartais darbinių santykių sunkumai tarp talentų ir organizacijos nėra prognozuojami ir sukontroliuojami, nes šiems daro įtaką darbo rinkos sąlygos, šalies ekonomiką, konkurencingumas ir kt. (King ir Vaiman, 2019). Atsižvelgiant tokius ypatumus yra siūloma pasitelkti naujais žmogiškųjų išteklių požiūriais ir pozicijomis, kad būtų patenkinama ne tik organizacijų poreikiai, orientuojamasi į mažesnius kaštus, bet ir atsižvelgti į talentų potencialą bei galimą vertę.

Taigi, besikeičiant tiek rinkos, tiek organizacijos tikslams ir kultūrai, talentų pritraukimas, identifikavimas, ugdymas, karjeros planavimas ir išlaikymas gali būti sudėtingas ir ilgai trunkantis procesas, turintis daug papildomų faktorių. Organizacijoms yra svarbiausia surasti organizacijos ir talentų atitiktį, nes nesuderinant darbuotojų lūkesčių ir poreikių, kyla sunkumų juos ne tik juos išlaikant, bet ir užtikrinant tinkamą darbo reikalavimų įvykdymą. Todėl yra svarbu sutelkti žmogiškųjų išteklių specialistus, kurie galėtų efektyviau valdyti talentų valdymo procesus siekiant sukurti stabilumą organizacijoje ir konkurencinį pranašumą rinkoje.

## **1.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai**

### **1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata**

Darbuotojų įsitraukimas kaip tyrimo objektas žmogiškųjų išteklių valdymo mokslinėje literatūroje yra viena populiariausių ir aktualiausių temų (Saks ir Gruman, 2014). Nors tyrimų ir

metaanalizių randama ištis nemažai, tačiau vieningo susitarimo, kas visgi yra darbuotojų įsitraukimas, kokia darbuotojų įsitraukimo teorinė paradigma teisingiausia ir kokiais būdais darbuotojų įsitraukimas daro įtaką tiek asmenų, tiek organizacijų sėkmingumui vis dar nėra aišku (Saks ir Gruman, 2014).

Darbuotojų įsitraukimo sąvokos apibrėžimas ir prasmė yra plačiai aptariami, bet gana problematiški aspektai (Saks ir Gruman, 2014). Iš dalies sunkumai apibūdinant darbuotojų įsitraukimą kyla dėl konceptualaus sąvokos panašumų su kitais, labiau ištyrinėtais konstruktais tokiais kaip pasitenkinimas darbu ar organizacinis įsipareigojimas (Saks ir Gruman, 2014). Taip pat dar viena problema, kurią išvelgia tyrėjai yra tai, kad didžioji dalis tyrimų apie darbuotojų įsitraukimą pagrįsti darbo perdegimo tyrimų rezultatai, todėl literatūroje buvo abejonių kuo skiriasi darbuotojų įsitraukimas nuo perdegimo (Saks ir Gruman, 2014).

Darbuotojų įsitraukimą mokslinėje literatūroje pirmasis pradėjo tyrinėti William Kahn (1990), darbuotojų įsitraukimą įvardindamas kaip asmeninį įsitraukimą ir atsitraukimą (Bridger, 2015). Kahn (1990) įsitraukimą apibūdino kaip organizacijos narių sutelkimą įvykdyti jiems paskirtas roles darbinėje aplinkoje. Kuomet darbuotojai būna įsitraukę, jie pasiekdami tikslus ir įvykdydami paskirtas užduotis išreiškia save ne tik fiziškai ar kognityviškai, bet ir emocionaliai (Saks ir Gruman, 2014). Darbuotojų profesinės raidos institutas darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip teigiamą dalyvavimą atliekant darbą, prie jo prisidedant intelektualiai, pozityviomis emocijomis ir užmezgant prasmingą ryšį su kolegomis (Bridger, 2015). Toks apibrėžimas siūlo tris darbuotojų įsitraukimo konstrukto dimensijas: intelektualinė (mintys apie darbą ir svarstymai, kaip jį geriau atlikti), afektyvi (pozityvios emocijos, nusistatymas) ir socialinė (prasmingas ryšių užmezgimas su kolegomis ir optimalių pokyčių kartu siekimas) (Bridger, 2015). Mokslinėje literatūroje galime pastebėti, kad darbuotojų įsitraukimo sąvoką apima daugelį sferų, todėl galima paaiškinti, kodėl apibrėžimo problematiškumas iki šiol yra pastebimas.

Kiti autoriai teigia, kad nors darbuotojų įsitraukimas kaip konstruktas yra panašus į pasitenkinimą darbu ar organizacinį įsipareigojimą (Saks ir Gruman, 2014), darbuotojų įsitraukimas išsamiau ir plačiau reprezentuoja žmogaus asmenybę nei anksčiau minėti konstruktai, nes šie atspindi kur kas siauresnius asmenybės aspektus (Saks ir Gruman, 2014). Taip pat tyrimuose buvo perdegimo ir darbuotojų įsitraukimų palyginimų. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ir Bakker (2002) teigė, kad perdegimas ir įsitraukimas yra nepriklausomi konstruktai, tačiau vis dar tvirtinama, kad įsitraukimas yra priešingas aspektas perdegimui. Jie apibrėžė įsitraukimą kaip „teigiamą, teikiančią pasitenkinimą, su darbu susijusią proto būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas“. Veržlumas susijęs su dideliu energijos kiekiu ir protiniu atsparumu dirbant; atsidavimas reiškia aktyvų įsitraukimą į savo darbą ir reikšmingumo, entuziazmo bei iššūkio jausmą; o pasinėrimas reiškia visišką susikaupimą ir įsigilinimą į savo

darbą (Saks ir Gruman, 2014). Pasak Schaufeli ir kt. (2002), įsitraukimas nėra momentinė ir specifinė būseną, o veikiau tai yra „patvaresnė ir gilesnė afektyvi-kognityvinė būseną, kuri nėra orientuota į kokį nors konkretų objektą, įvykį, individą ar elgesį“.

Taigi, literatūroje darbuotojų įsitraukimas daugiausiai apibūdinamas kaip asmeniui būdinga charakteristika, į kuria įeina nemažai kintamųjų, tokių kaip energija, protinis atsparumas, atsidavimas ir pasinėrimas. Nors darbuotojo įsitraukimas priklauso nuo daugelio kintamųjų, tai sukelia ir minėtus sunkumus suprasti sąvoką dėl panašumo su kitais konstruktais.

### **1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo teorinės paradigmos**

Kaip yra keletas darbuotojų įsitraukimo apibrėžimų, taip pat yra ir keletas modelių ir teorijų, paaiškinančių šį konstrukta. Šių teorijų ir modelių kilmė kyla iš dviejų pagrindinių tyrimų sričių: perdegimo ir darbuotojo gerovės bei Kahno (1990) pirmapradžio etnografinio tyrimo apie asmeninį įsitraukimą ir atsitraukimą (Saks ir Gruman, 2014).

Kahn (1990) sudaryta teorija siūlo empiriškai patikrintą daugiamatę motyvacinę sistemą, atspindinčią latentines darbuotojo noro įsitraukti sąlygas (Wollard ir Shuck, 2011). Kahn (1990) nurodyti motyvaciniai aspektai gali padėti vystyti darbuotojo įsitraukimą žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, kuomet yra kalbama apie darbuotojo atlikties gerinimą ir organizacijos tobulėjimą. Autorius teikia, kad prasmingumas, saugumas ir prieinamumas yra svarbūs įsitraukimo raidos rodikliai (Kahn, 1990). Prasmingumas siejamas su požiūriu, kad darbas yra vertas, svarbus ir kad asmuo atlieka vertingą veiklą organizacijoje; saugumas siejasi su darbuotojo galimybe išreikšti save be jokių neigiamų pasekmių jo asmeniui, statusui ar karjerai, taip sukuriamas pasitikėjimas organizacija; prieinamumas aiškinamas tuo, jog asmuo turi fiziškus, emocinius ir psichologinius resursus įvykdyti paskirtas užduotis, tiktai paskirtam darbui ir įsipareigoti organizacijai (Shuck ir kt., 2011).

Antroji minėta teorija apie įsitraukimą yra grindžiama darbo perdegimo literatūra. Maslach ir kt. (2001) aptarė įsitraukimą į darbą kaip perdegimo konstrukto išplėtimą, pažymėdamas, kad įsitraukimas yra priešingas perdegimui. Remiantis Maslach ir kt. (2001) darbo perdegimas pasireiškia, kada yra pažeidžiamas organizacinis gyvenimo sričių balansas. Šios sritys yra šios: darbo krūvis, kontrolė, atlygis ir pripažinimas, bendruomenės ir apskritai socialinė parama, suvokiamas teisingumas ir vertybės. Kuo didesnis balanso pažeidimas, tuo didesnė perdegimo tikimybė (Shuck ir kt., 2011). Priešingai, jei visose organizacinio gyvenimo srityse pasiekiamas balansas, tuo didesnė tikimybė pasireikšti darbuotojo įsitraukimui. Kitais žodžiais, darbuotojo įsitraukimas siejamas su ne per dideliu darbo krūviu, pasirinkimo galimybe ir kontrolės jausmu, o pripažinimu ir pakankamu atlygiu, palaikančia darbo bendruomenė, sąžiningumu ir teisingumu

bei prasmingu ir vertinamu darbu (Shuck ir kt., 2011).

Literatūroje minimas modelis, kada yra aptariamas darbuotojų įsitraukimas – tai darbo poreikių-išteklių modelis (ang. Job Demands-Recourses (JD-R)) (Bakker ir Demerouti, 2007), kurio pagrindas taip pat slypi darbo perdegimo literatūroje. JD-R modelis skirsto darbo sąlygas į dvi plačias kategorijas: darbo reikalavimai ir darbo ištekliai. Darbo reikalavimai reiškia fizines, psichologines, socialines ar organizacines darbo ypatybes, kurias reikia išlaikyti, palaikyti ar įvykdyti. Tam gali prireikti fizinių, intelektualių ir/arba psichologinių darbuotojų pastangų bei fizinių ir/arba psichologinių išlaidų. Darbo ištekliai nurodo fizines, psichologines, socialines ar organizacines darbo naudas, kurios padeda pasiekti darbo tikslus, sumažinti reikalavimus ir skatina asmeninį augimą, mokymąsi ir tobulėjimą. Darbo ištekliai gali būti organizacijos sistemoje (atlyginimas, karjeros galimybės, darbo sauga), slypėti tarpasmeniniuose ir socialiniuose santykiuose (vadovų ir kolegų palaikymas, tinkamas komandos klimatas), darbo planavimo strategijose (pavyzdžiui, vaidmens aiškumas, dalyvavimas priimant sprendimus) ir pačio darbo specifikoje (uždavinių, tikslų įvairovė, aiškumas, užduoties reikšmingumas, tapatumas, grįžtamojo ryšio suteikimas) (Bakker ir Demerouti, 2007). Pagrindinė JD-R modelio prielaida yra ta, kad darbo ištekliai ir darbo reikalavimai veikia daugelį procesų, kurie daro įtaką įsitraukimui ir perdegimui. Pirma, darbo ištekliai aktyvina motyvacinį procesą, kuris gali paskatinti į aukštesnį įsitraukimo lygį, teigiamą požiūrį ir gerovę bei žemesnį perdegimo potencialą (Crawford et al., 2010). Darbo ištekliai yra svarbūs ir todėl, kad padeda žmonėms įvykdyti darbo reikalavimus (Bakker ir Demerouti, 2007). Antra, dideli darbo reikalavimai išvargina darbuotojus tiek fiziškai, tiek psichologiškai ir gali išnaudoti energiją bei padidinti stresą, kurie gali paskatinti atsiribojimą, perdegimą ir sveikatos problemas (Bakker ir Demerouti, 2007). Tyrimai, atlikti remiantis JD-R modeliu, rodo, kad darbo ištekliai yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą ir neigiamai susiję su perdegimu (Saks ir Gruman, 2014).

Nors buvo sukurta keletas darbuotojų įsitraukimo teorijų, dauguma darbuotojų įsitraukimo tyrimų remiasi JD-R modeliu. Visgi, ar JD-R modelis gali būti kaip darbuotojų įsitraukimo teorija ar tai tiesiog darbo reikalavimų-išteklių klasifikavimo sistema. Modelio prielaida tokia, kad kuo daugiau išteklių turi darbuotojas, tuo didesnė tikimybė, kad šio įsitraukimas bus didesnis ir reikalavimai bus įvykdyti. Tačiau tai nepaaiškina, kokie ištekliai yra svarbiausi įsitraukimui arba kodėl kai kurių išteklių gali būti daugiau nei kitų, kad padidintas įsitraukimas. Yra svarstoma, kad JD-R modelį derėtų integruoti su Kahn (1990) pasiūlytomis idėjomis, kurios nurodo ir psichologines sąlygas, lemiančias įsitraukimą ir kitus veiksnus. Todėl visuotinai priimtose darbuotojų įsitraukimo teorijos vis dar nėra.

### 1.2.3. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai

Pasak Bailey ir kt. (2017) įvykdytos tyrimų analizės darbuotojų įsitraukimo veiksniai gali būti suskirstomi į šias penkias grupes: individualios psichologinės būsenos, darbo organizavimo patirties, suvoktos lyderystės ir valdymo, individualaus požiūrio apie organizaciją ir komandą bei organizacijos intervencijos ar veiklos. Individualios psichologinės būsenos padidinančios darbuotojų įsitraukimą yra šios: savi-efektyvumas, atsparumas ir asmeniniai ištekliai, tokie kaip, teigiamas asmenų suvokimas apie savo asmenines jėgas ir sugebėjimus (Del Libano ir kt. 2012). Darbo organizavimo ypatumai ir įsitraukimas yra teigiamai susiję. Mentorių ar darbo prižiūrėtojų, kolegų palaikymas, suteikiamas grįžtamasis ryšys ir galimybė savarankiškai atlikti darbą gali padidinti įsitraukimą (Bailey ir kt., 2017). Autentiškas, išskirtinis lyderiavimas, pasitikėjimas vadovu taip pat galimai daro teigiamą efektą įsitraukimui. Galiausiai, identifikacija su organizacija, saugus psichosocialinis klimatas ir mokymosi bei kitų intervencijų pasiūla gali skatinti darbuotojus būti labiau įsitraukusiais (Bailey ir kt., 2017).

Wollard ir Shuck (2011) darbuotojų įsitraukimo veiksnius skirsto į individualius ir organizacinius (2 lentelė). Individualūs veiksniai apibrėžti kaip konstruktai, strategijos, sąlygos, kurias tiesiogiai taiko individualūs darbuotojai ir yra pagrindiniai veiksniai, prisidedantys prie darbuotojo įsitraukimo. Organizaciniai veiksniai apibrėžti kaip konstrukcijos, strategijos ir sąlygos, kurie taikomi organizacijoje, kurie struktūriškai ar sistemiškai padeda pasireikšti darbuotojų įsitraukimui (Wollard ir Shuck, 2011).

#### 2 lentelė

*Darbuotojų įsitraukimo individualaus ir organizacinio lygio veiksniai.*

<b>Individualūs veiksniai</b>	<b>Organizaciniai veiksniai</b>
Pasinėrimas	Autentiška korporacijos kultūra
Galimybė susitelkti pačiam	Aiškūs lūkesčiai
Įveikos stilius	Korporacijos socialinė atsakomybė
Smalsumas	Paskatinimas
Atsidavimas	Grįžtamasis ryšys
Emocinis tinkamumas	Higieniniai faktoriai
Motyvacija	Darbo charakteristika
Darbuotojo/darbo/šeimos statusas	Darbo kontrolė
Pasirinkimo ir kontrolės jausmas	Tinkamumas darbui
Aukštas organizacinis pilietiškumas	Lyderystė
Darbo prasmingumo suvokimas	Užduoties sudėtingumas

Individualių ir organizacinių tikslų ryšys	Vadovo lūkesčiai
Optimizmas	Vadovo savi-efektyvumas
Suvokiama organizacinė parama	Misija ir vizija
Savi-efektyvumas, savęs vertinimas	Mokymosi galimybės
Energingumas	Suvokiamas darbo aplinkos saugumas
Noras panaudoti asmeninę energiją darbui	Pozityvus darbo klimatas
Darbo/asmeninio gyvenimo balansas	Apdovanojimai
Savęs įvertinimas iš pagrindų	Palaikanti organizacijos kultūra
Vertybių sutapimas	Talentų valdymas
Suvoktas organizacinis palaikymas	Stipriausių savybių įgalinimas

Šaltinis: Wollard ir Shuck, 2011.

Autoriai teigia, kad darbuotojų įsitraukimas gali daryti nemažą įtaką darbo atlikčiai ir moraliniams aspektams (Bailey ir kt., 2017). Dėl darbuotojų įsitraukimo atliktis gali būti paveikta individualiame arba aukštesniame (kitaip, organizaciniame) lygiuose. Įsitraukimas gali teigiamai pagerinti vaidmens darbe atlikimą bei padidinti tikimybę, kad darbuotojas organizacijoje gali turėti daugiau vaidmenų (pavyzdžiui, propaguoti pilietišką organizacijai elgesį). Tuo pačiu įsitraukimas gali sumažinti kontraproduktyvų elgesį organizacijoje (Bailey ir kt., 2017). Minint galimą įsitraukimo ryšį su organizaciniu lygiu, tyrimų analizė parodė teigiamą ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir įvairių veiklos rezultatų, tokių kaip komandos pasiekimų, klientų lojalumo ir atlikties kokybės. Pasak Bailey ir kt. (2017) įsitraukimas turi teigiamą sąsają su moraliniais aspektais, tokiais kaip sveikatos ir gerovės suvokimas bei su darbu susijusiomis nuostatomis. Yra aptinkama įrodymų, jog įsitraukę darbuotojai galimai yra sveikesni, patiria didesnę pasitenkinimą gyvenimu ir patiria daugiau pozityvių emocijų. Todėl organizacijoms yra labai svarbu stengtis didinti darbuotojų įsitraukimą. Kadangi darbuotojų įsitraukimui įtaką daro talentų valdymas, yra svarbu suprasti, kokį turi ryšį atskiri talentų valdymo procesai su talentų įsitraukimu ir jų individualiai darbo atlikties rezultatais.

### **1.3. Individualios darbo atlikties teoriniai aspektai**

#### **1.3.1. Individualios darbo atlikties samprata**

Individuali darbo atliktis arba individualus darbo atlikimas svarbi žmoniškųjų išteklių tema ne tik viso pasaulio organizacijose, bet ir moksliniuose tyrimuose vadybos, darbo sveikatos, darbo ir organizacinės psichologijos temose (Koopmans ir kt., 2011). Skirtingose srityse

individuali darbo atliktis yra tiriama vis kitu pagrindu. Pavyzdžiui, vadybos srityse svarbus klausimas, kaip darbuotoją padaryti optimaliai produktyvų; sveikatos srityje svarbu nustatyti, kaip išvengti produktyvumo sumažėjimo dėl sveikatos sutrikimų; darbo ir organizacinė psichologija fokusuojasi į individualios darbo atlikties priežastis, tokias kaip darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas ar asmenybė (Schultz, Chen, ir Edington D., 2009; Halbeslebe, Wheeler, ir Buckley, 2008). Paminėtose srityse individualūs darbo rezultatai yra svarbus tyrimų, susijusių su darbu, konstruktas, tačiau nepaisant jo svarbos, nėra išsamaus individualaus darbo atlikimo teorinio pagrindo. Dėl šios priežasties Koopmans ir kiti (2011) savo darbe įvardijo, kas yra individualus darbo atlikimas ir išryškino svarbiausius konstrukto aspektus.

Campbell (1990) individualų darbo atlikimą apibūdina kaip elgesį ar veiksmus, kurie yra reikšmingi organizacijos tikslams. Šį apibrėžimą papildė trys teiginiai, kurie pabrėžia, kad darbo atliktis turi būti laikoma kaip elgesys, o ne rezultatas; darbo atlikties konstruktas apima tik elgesio formas, kurios yra susijusios su tikslu ir darbo atlikimas yra multidimensinis konstruktas (Koopmans ir kt., 2011). Tačiau darbo atlikties konstrukta išskirti į kelias dalis gali būti sudėtinga, todėl kai kurie autoriai (Viswesvaran ir Ones, 2000) į darbo atlikties apibrėžimą įtraukia ne tik elgesį, kurie svarbūs tikslo pasiekimui, bet ir rezultatus. Koopmans ir kiti (2011) analizuojant įvairiuose šaltiniuose apibūdinamą individualaus darbo atlikties konstrukta, išskiria 3 pagrindines dimensijas: užduoties atliktis, kontekstinė atliktis ir kontraproduktyvus darbo elgesys. Šie trys elgesio tipai, galima teigti, apima aktualų elgesio modelį, kuris sudaro individualų darbo atlikimą bet kokios srities darbe (Koopmans ir kt., 2011). Visgi, šių dimensijų indikatoriai gali skirtis priklausomai nuo darbo konteksto.

### **1.3.2. Individualios darbo atlikties dimensijos**

Daugelis autorių iškeltose teorijose teigia, kad užduoties atliktis yra aktuali individualaus darbo atlikimo dimensija. Užduoties atliktis gali būti įvardijama kaip turimas kvalifikacijas ar kompetencijas atlikti pagrindines darbo funkcijas (Campbell ir kt., 1990). Kiti tai įvardija kaip kompetenciją atlikti konkretų darbą (Griffin, Neal ir Parker, 2007), techninę kvalifikaciją (Lance, Teachout ir Donnelly, 1992) ar darbo rolės atlikimą (Maxham, Netemeyer ir Lichtenstein, 2008). Viswesvaran (1993) išskyrė tris dimensijas: produktyvumas, kokybė ir žinios apie darbą, todėl galima teigti, kad tai apima užduoties atlikties konstrukta. Koopmans ir kiti (2011) teigia, kad detalčiau išskirti konstrukto aspektai yra indikatoriai. Šie gali būti tokie: darbo užduočių įvykdymas, darbų kiekybė, įgūdžiai, žinios, darbo tikslingumas ir tvarkingumas, planavimas ir organizavimas, sprendimų priėmimas, problemų išsprendimas, verbalinė ir rašytinė komunikacija, resursų prižiūrėjimas ir kontroliavimas. Indikatorių tarpusavio sąsajos ir pasireiškimas bendrai



rodo užduoties atliktį ir jos lygį.

Nors užduočių atlikčiai skiriama daugiausiai dėmesio tyrimuose, tačiau autoriai pradeda suprasti, kad individuali darbo atliktis nėra vien numatytų tikslų pasiekimas (Viswesvaran ir Ones, 2000). Tiek bendrose, tiek labiau darbo sričiai siauresnėse teorijose įtraukiama ir kontekstinė patirtis, kur gali būti apibūdinama kaip individualios elgesio formos, kurios palaiko organizacinę, socialinę ir psichologinę aplinką. Kontekstinei patirčiai būtina, jog tam tikri įgūdžiai, žinios būtų pritaikomi ir techninė darbo dalis būtų atliekama (Borman ir Motowidlo, 1993). Šios dimensijos indikatoriai gali būti tokie: papildomų užduočių atlikimas, pastangos, entuziazmas, pareigos jausmas, atkaklumas, motyvacija, ryžtingumas, proaktyvumas, kūrybiškumas, bendradarbiavimas, efektyvi komunikacija, organizacinis įsitraukimas ir panašiai (Koopmans ir kt, 2011). Tokių indikatorių analizė gali parodyti, kokia organizacijoje aplinka padeda darbuotojui atlikti paskirtas technines užduotis.

Svarbu ne tik išsiaiškinti, kokia aplinka, atmosfera padeda darbuotojui efektyviai pasiekti tikslus, tačiau būtina atsižvelgti ir į sąlygas, kurios gali trukdyti tai atlikti. Išskiriama svarbi individualaus darbo atlikties dimensija – kontraproduktyvus darbo elgesys (Koopmans ir kt., 2011). Taip apibrėžimas elgesys, kenkiantis gerovei, kuri egzistuoja organizacijoje (Rotundo ir Sackett, 2002). Tai gali būti elgesys, kuris visiškai nėra susijęs su darbu, trumpos ar per ilgos pertraukos, vengimas, vėlavimai, skundimasis, apkalbos ir negatyvūs santykiai su kolegomis, saugumo taisyklių nepaisymas, agresyvumas. Vertinant kontraproduktyvaus darbo elgesio formas ir požymius kai kurie autoriai iškėlė idėją, kad būtina atsižvelgti į specifinę darbo sritį (Sinclair ir Tucker, 2006). Išsiaiškinus tikslias elgesio formas, galbūt ir priežastis, galima optimaliau ir sklandžiau pakeisti darbe susiklosčiusią padėtį, kuri trukdo darbuotojams tikslingai įvykdyti darbe paskirtas užduotis.

Koopmans ir kiti (2011), Sinclair ir Tucker (2006), Pulakos ir kiti (2000) svarsto, kad į individualaus darbo atlikties dimensijas turi būti įtraukta dar viena dimensija – adaptyvi atliktis. Tokia idėja kyla iš supratimo, kad individualus darbo atlikimas nėra vien darbo atlikimas, ar tinkamų ir trukdančių faktorių buvimas. Individualus asmuo turi savybių, kurios gali padėti darbo atlikimą priderinti prie įvairių sąlygų. Šios dimensijos indikatoriai gali būti individualus kūrybiškumas sprendžiant problemas, naujų, inovatyvių idėjų sugeneravimas, lankstumas kolegų atžvilgiu, supratingumas, tolerantiškumas (Koopmans ir kt., 2011). Kadangi ši dimensija turi nemažai panašumų su kontekstine atliktimi, ji į svarbiausių dimensijų sąrašą nėra įtraukiama. Visgi, atsižvelgti į šiuos indikatorius būtina atsižvelgti, kada norima suprasti vientisą individualaus darbo atlikties konstrukta.

Taigi, trys dimensijos ir jų indikatoriai apibrėžia individualios darbo atlikties konstrukta, kuris parodo, kaip darbuotojas organizacijoje ne tik pasiekia tikslus, bet kaip bendrai elgiasi,

jaučiasi ir prisitaiko prie organizacijos iškeltų reikalavimų ir sąlygų.

#### **1.4. Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties sąsajos**

Organizacijos talentų valdymo strategija prisideda ne tik prie efektyvaus talentų valdymo, bet ir prie darbuotojų įsitraukimo. Įsitraukę darbuotojai užtikrina įmonei didesnę konkurencinį pranašumą ir padeda lengviau pritraukti būsimus darbuotojus į organizaciją (Albrecht ir kt., 2015). Gerėjant darbuotojų rezultatams, tik tos organizacijos pasieks išsikeltus tikslus, kurios talentų valdymo praktiką yra išvysčiusios, todėl organizacijos turi permąstyti savo požiūrį į talentų valdymą ir kaip padaryti įtaką darbuotojų įsitraukimui (Grossman, 2007). Šiandien iššūkis yra ne tik išlaikyti talentingus žmones, bet ir visapusiškai juos įtraukti ir sudominti kiekviename savo darbo etape, todėl yra svarbu suprasti, kokie talentų valdymo etapai daro didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimo didinimui ir geresnei individualiai darbo atlikčiai. Galima pastebėti, jog nuo pat atrankos pradžios, organizacija gali skatinti darbuotojus įsitraukti į savo darbą ir atnešti gerus rezultatus. Vadovai daro įtaką ne tik, kaip organizacijoje yra valdomi talentai, bet ir asmenų atsidavimui darbo užduotimis. Tačiau šiuolaikiniui pasauliui sparčiai keičiantis, svarbu tyrinėti, kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui daro talentų valdymas.

Darbuotojų įsitraukimą galima didinti jau nuo pat talentų pritraukimo proceso. Atrankos procesuose naudojamos įvairios technikos, padedančios organizacijoms pasamdyti, pritraukti ir išlaikyti darbuotojus organizacijai. Dauguma organizacijų turi aiškias talentų pritraukimo strategijas, tačiau šioms dažnai trūksta išlaikymo elementų (Markos ir Sridevi, 2010). Darbuotojų įsitraukimas atrankoje gali būti naudojamas kaip vertinimo įrankis, kokia būsimo darbuotojo motyvacija, kokie tikslai ir ambicijos (Alola ir Alafeshat, 2019). Įsitraukę darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai, dažniau yra pozityvūs, ieško geresnių būdų atlikti darbą bei pasiekti tikslus (Alola ir Alafeshat, 2019). Visgi, sąsaja tarp darbuotojų įsitraukimo ir pritraukimo (atrankos procesų) yra gana neaiški (Markos ir Sridevi, 2010). 2019 metais atlikto tyrimo apie žmogiškųjų išteklių praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui rodo, kad pritraukimas ir atranka turi teigiamų sąsajų su darbuotojų įsitraukimu (Alola ir Alafeshat, 2020). Yra siūloma, kad viena iš pirmųjų darbuotojų įsitraukimo strategijų turėtų prasidėti pirmajame talentų valdymo etape –

pritraukime (kitaip, atrankos procese). Teigiama, kad įdarbinamam darbuotojui turėtų būti suteikiama bendra orientacija, susijusi su įmonės misija, vizija, vertybėmis, politika ir procedūromis, šio darbuotojo pozicijos reikalavimais ir prioritetai tam, kad darbuotojas galėtų susikurti realius darbo lūkesčius ir sumažinti vaidmenų konfliktus, kurie gali kilti ateityje (Markos ir Sridevi, 2010). Tokie įgyvendinti procesai turėtų padidinti darbuotojo įsitraukimą organizacijoje. Be to, vadovas turi užtikrinti, kad talentas atitinka vaidmenį, su juo susijusias pareigas bei reikalavimus, jog įdarbintas talentas būtų išlaikomas organizacijoje (Markos ir Sridevi, 2010). Taip pat, mokslininkai tyrinėjo elgesio vertinimo metodų, naudojamų atrankos metu, ir darbuotojų įsitraukimo ryšį. Tyrimo duomenys parodė, kad darbuotojų, kurių organizacijos naudojo objektyvius vertinimo metodus darbuotojų įdarbinimo metu, įsitraukimas buvo aukštesnis (84%), o organizacijos, kurios nenaudojo darbuotojų vertinimo metodų, darbuotojų įsitraukimas buvo tik 62 procentai (Bailey ir kt., 2017)

Talentų ugdymas sukuria darbuotojams pridėtinę vertę. Daugelis mokslininkų pastebėjo, kad talentų ugdymas ir darbuotojų įsitraukimas į darbe atliekamas užduotis yra teigiamai susiję. Talentų ugdymo praktikos atlieka svarbų vaidmenį įtraukiant darbuotojus į jiems skirtą darbinę veiklą. Įsitraukimas yra tada, kai žmogus jaučiasi emociškai ir protiškai susijęs ne tik su darbu, bet ir su organizacija. Kuomet talentingi darbuotojai randa savo veiklos prasmę, jie bus labiau įsitraukę nei kiti darbuotojai (Nugroho, 2017). Pandita ir Ray (2018) pabrėžė talentų valdymo strategijų ir darbuotojų įsitraukimo svarbą, nes tai lemia geresnius organizacijos rezultatus mažinant darbuotojų kaitą. Talentų ugdymas yra toks veiksnys, kuris taip pat padeda pagreitinti talentų įsitraukimą į organizaciją. Mokslininkai tyrinėdami organizacijos talentų ugdymo praktiką išsiaiškino, jog talentų ugdymo galimybės turi teigiamą ryšį talentų įsitraukimui ir kartu sumažina kaitos rodiklį (Ali ir kt., 2020). Todėl siekdamas veiksmingai įdarbinti ir išlaikyti darbo jėgą, organizacijos turi sukurti ir nuolat tobulinti darbuotojų pridėtinę vertę.

Darbuotojams galimybė pasiekti karjeros tikslus, yra labai svarbus talentų valdymo procesas, kuris didina jų įsitraukimą į darbą. Kai darbuotojai jaučiasi turintys karjeros galimybes, jie labiau linkę teigiamai įsijausti į organizaciją ir savo vaidmenį joje, o tai turi teigiamos įtakos kitiems įsitraukimo veiksniams ir galiausiai visos organizacijos rezultatams (Gallardo-Gallardo ir kt., 2019). Įmonės taikydamos karjeros konsultavimo pokalbius savo darbuotojams ne tik geriau išsiaiškina darbuotojo karjeros lūkesčius, bet ir suteiks darbuotojui jausmą, jog jis yra išklaustytas. Karjeros konsultavimo pokalbis yra apie tai, ko nori darbuotojai, todėl palaiko keletą kitų darbuotojų įsitraukimo veiksnių, įskaitant ir darbuotojų balsą. Jei organizacija turi aiškia talentų strategiją, kuri parodo būsimus talentų poreikius ir karjeros galimybes šiems klausimams spręsti, galima rasti tiek talentų valdymo, tiek darbuotojų įsitraukimo priežastį.

Taip pat yra reikšmingas ryšys tarp talentų išlaikymo ir jų įsitraukimo į darbą. Kitai

tariant, kiekviena organizacija turėtų aktyviai ir nuolat siekti savo įmonės augimo tam, kad darbuotojai didžiuotųsi savo organizacija, o tai sustiprintų jų įsitraukimą į ją (Pandita ir Ray, 2018). Towers Perrin (2003) nustatė, kad 66% įsitraukusių darbuotojų planuoja likti pas dabartinius darbdavius ir net 88% neištraukusių darbuotojų nori keisti savo darbdavį greitu metu. Svarbūs organizaciniai rezultatai, susiję su padidėjusiu darbuotojų įsitraukimo lygiu, yra didesnis darbuotojų produktyvumas ir jų įsitraukimo lygis, taip pat pajamų augimas. Įrodydami priežastinį ryšį tarp įsitraukimo ir finansinių rezultatų longitudinaliniame tyrime, Hewwit ir asociacija (2004) nustatė, kad didėjant darbuotojų įsitraukimo lygiui, didėja ir finansinės veiklos rodikliai, kurie padeda išlaikyti darbuotoją ilgiau. Žmogiškieji išteklių užima labai svarbų vaidmenį užtikrinant darbuotojų įsitraukimą. Tiek darbuotojų įsitraukimas, tiek išlaikymas yra glaudžiai susiję (Jindal ir kt., 2017). Bowden ir kt. (2006) savo darbe pabrėžė talentų išlaikymo svarbą naudojant darbuotojų motyvacijos teoriją. Šiam tikslui jie naudojo Herzbergo ir Maslow motyvacijos teorijas, kuriose yra labai svarbūs vidiniai ir išoriniai motyvacijos veiksniai. Šie veiksniai galiausiai paskatina darbuotoją mėgautis darbu, kas didina jo įsitraukimą ir padeda išlaikyti talentus (Muhammad ir Shao, 2013).

Darbuotojų įsitraukimas, mokslinėje literatūroje, dažnai yra apibūdinamas kaip psichologinė būseną. Daugelyje atliktų darbuotojų įsitraukimo tyrimų, buvo nustatyta, jog darbuotojų įsitraukimas teigiamai susijęs su darbiniais rezultatais. Bakker ir kiti (2004) nustatė, kad įsitraukimas yra teigiamai susijęs su darbuotojo pagrindiniu ir papildomu vaidmeniu organizacijoje. Schaufeli ir kiti (2006), Halbesleben ir Wheeler (2008) gavo panašius rezultatus, susijusiu su darbuotojo rezultatais atliekant darbinį vaidmenį ir apyvartos pasikeitimais JAV. Salanova ir kitų (2005) atliktas tyrimas parodė, kad viena iš priežasčių, kodėl verta darbuotojų įsitraukimą sieti su individualia darbo atliktimi yra todėl, kad darbuotojai skiria daugiau energijos bendraujant su klientais ir taip gali pasirodyti papildomas dalykas – įsitraukusios darbo vietos vaidmuo. Netgi sveikatos priežiūros sistemoje buvo atliktas tyrimas (Prins ir kt., 2010), kur buvo surinkta 2115 Nyderlandų ligoninės rezidentų rezultatai, ir buvo nustatyta, jog labiau įsitraukę darbuotojai padarė mažiau klaidų. Laschinger ir Leiter (2006) atliktas tyrimas su 8597 ligoninės slaugytojais parodė, kad didesnis įsitraukimas į darbą buvo susijęs su geresniais pacientų rezultatais. Taigi, galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimas yra teigiamai susijęs su geresne darbuotojų individualia darbo atliktimi.

### 3 lentelė

*Tyrimai, kurie yra susiję su nagrinėjama problematika (sudaryta darbo autorės).*

Autorius ir metai	Tyrimo pavadinimas	Išvados
-------------------	--------------------	---------

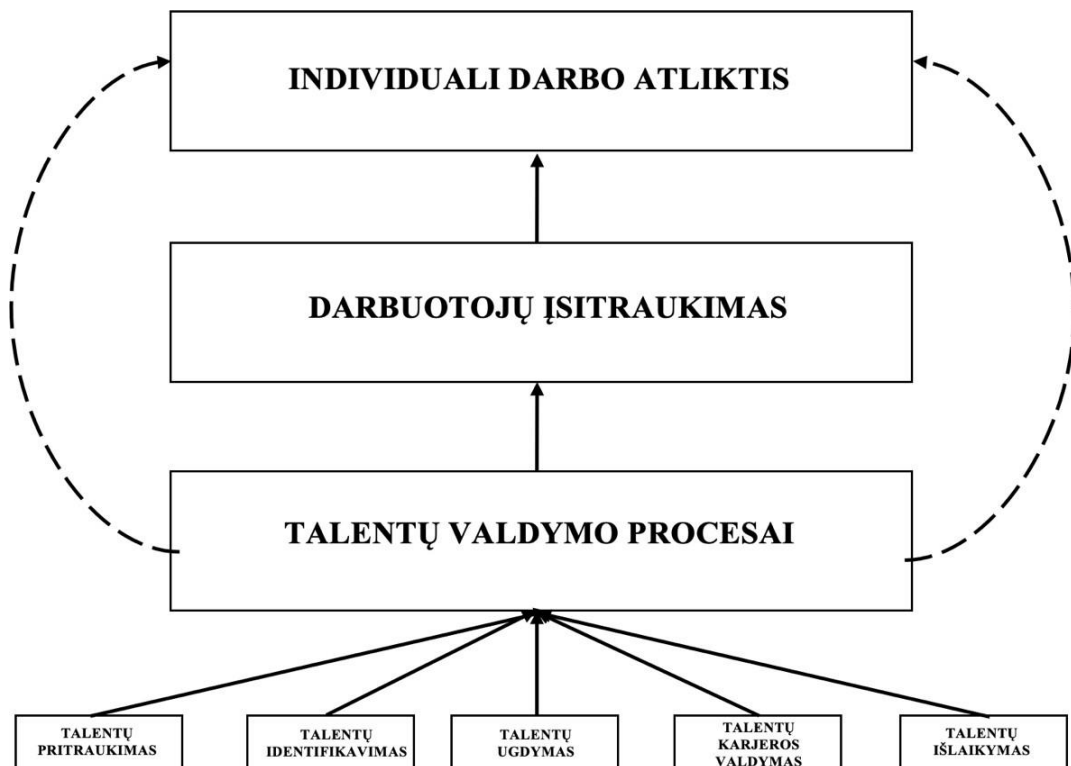
Alola ir Alafeshat, 2020	The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry	Talentų pritraukimas ir atranka turi teigiamų sąsajų su darbuotojų įsitraukimu
Markos ir Sridevi, 2010	Employee Engagement: The Key to Improving Performance	Darbuotojui turėtų būti suteikiama bendra orientacija apie organizaciją ir jo darbą tam, kad darbuotojas galėtų susikurti realius darbo lūkesčius ir sumažinti vaidmenų konfliktus, kurie gali kilti ateityje, ir taip didinti įsitraukimą į darbą.
Bailey ir kt., 2017	The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis	Darbuotojų, kurių organizacijos naudojo objektyvius vertinimo metodus įdarbinimo metu, įsitraukimas buvo aukštesnis (84%), o organizacijos, kurios nenaudojo darbuotojų vertinimo metodų, darbuotojų įsitraukimas buvo tik 62 procentai
Nugroho, 2017	Analysis of Talent Management, Employee Engagement and Leadership	Kuomet talentingi darbuotojai randa savo veiklos prasmę, jie bus labiau įsitraukę lyginant su kitais darbuotojais
Ali ir kt., 2020	Role of Talent Development on Talent Engagement and Self-Efficacy: A Structural Model	Talentų ugdymo galimybės turi teigiamą ryšį talentų įsitraukimui ir kartu sumažina kaitos rodiklį
Gallardo-Gallardo ir kt., 2019	Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention	Kai darbuotojai jaučiasi turintys karjeros galimybes, jie labiau linkę teigiamai įsijausti į organizaciją ir savo vaidmenį joje, o tai turi teigiamos įtakos kitiems įsitraukimo veiksniams ir galiausiai visos organizacijos rezultatams
Hewwit ir asociacija, 2004	The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector	Didėjant darbuotojų įsitraukimo lygiui, didėja ir finansinės veiklos rodikliai, kurie padeda išlaikyti darbuotoją ilgiau

Muhammad ir Shao, 2013	The role of talent management and HR generic strategies for talent retention	Vidiniai ir išoriniai motyvacijos veiksniai paskatina darbuotoją mėgautis darbu, kas didina jo įsitraukimą ir padeda išlaikyti talentus
Salanova ir kt., 2005	Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate	Darbuotojai, kurie įsitraukę, skiria daugiau energijos bendraujant su klientais
Prins ir kt., 2010	Burnout and Engagement Among Resident Doctors in the Netherlands: A National Study	2115 Nyderlandų ligoninės rezidentų rezultatai parodė, jog labiau įsitraukę darbuotojai padarė mažiau klaidų
Laschinger ir Leiter, 2006	The Impact of Nursing Work Environments on Patient Safety Outcomes: The Mediating Role of Burnout/Engagement	Didesnis įsitraukimas į darbą buvo susijęs su geresniais pacientų rezultatais.

Apibendrinus, atskirieji talentų valdymo procesai gali turėti reikšmės darbuotojų įsitraukimui jau pačiame atrankos procese. Užtikrinant teigiamą būsimojo darbuotojo patirtį ir ją plėtojant vėliau, bus daroma teigiama įtaka įsitraukimui į darbą, o tai padės sukurti teigiamą rezultatą ir pačiai įmonei. Todėl svarbu atkreipti dėmesį į asmenį viso talentų valdymo procesų metu. Nors talentų valdymo procesai daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, šis teigiamai didina individualią darbo atliktį. Darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į darbą, pasiekia geresnių individualių rezultatų, kas didina jų individualią darbo atliktį. Dėl šių priežasčių, darbdaviui labai svarbu atkreipti dėmesį į talentų valdymo procesus, nes šie veikia darbuotojų įsitraukimą, o darbuotojų įsitraukimas gerina individualią darbo atliktį.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima pastebėti, jog „talento“ sąvoka yra suvokiama skirtingai ne tik organizacijos požiūriu, bet ir kultūriniu kontekstu. Dėl kintančios ekonomikos ir gerėjant technologiniam raštingumui, talentų valdymas yra labai svarbus procesas organizacijoms. Požiūris, kurį palaiko organizacijos viduje, lemia, kaip yra suvokiamas talentas ir kokia ateities vizija talentų valdymo strategijoje. Talentų valdymo procesai ne tik padeda pritraukti, identifikuoti, ugdyti, valdyti karjerą, išlaikyti talentus, bet ir per šiuos procesus, galima padidinti darbuotojų įsitraukimą. Mokslinėje literatūroje randama, jog darbuotojo įsitraukimą galima pradėti didinti jau nuo pat atrankos pradžios, o kiti veiksniai taip pat daro teigiamą įtaką darbuotojo savijautai. Darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus konstruktas tiek organizacijai, tiek pačiam

darbuotojui. Organizacija gali pasiekti geresnių rezultatų ir įgyti konkurencinį pranašumą, o talentai jausti savirealizaciją darbo aplinkoje. Taip pat, darbuotojų įsitraukimas gerina darbuotojų individualią darbo atliktį, kas padidina organizacijos pranašumą rinkoje. Todėl yra svarbu išsiaiškinti, kurie talentų valdymo procesai turi didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atliktčiai (1 pav.).



### 1 paveikslas

*Talentų valdymo procesų įtakos darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atlikčiai ryšių koncepcija (sudaryta tyrimo autorės).*

## 2. TALENTŲ VALDYMO PROCESŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI TYRIMO METODOLOGIJA

Mokslinėje literatūroje nėra tyrimų, kurie tirtų talentų valdymo procesų įtaką darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atlikčiai. Visos rastos mokslinės publikacijos apima tik dviejų tiriamų konstruktyvų ryšius: talentų valdymo procesų ir darbuotojų įsitraukimo arba darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties. Talentų valdymas padeda didinti darbuotojų įsitraukimą, o darbuotojų įsitraukimas lemia geresnę darbo atliktį. Atsižvelgiant į tai, yra keliamas šio tyrimo **tikslas**: ištirti, kokį poveikį talentų valdymo procesai per darbuotojų įsitraukimą daro individualiai darbo atlikčiai (2 pav.).

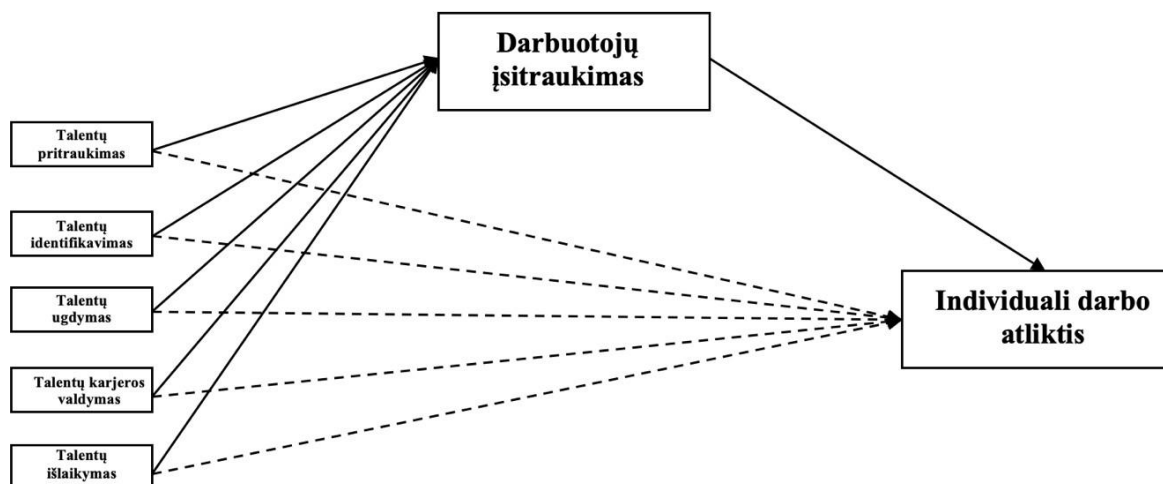
Empirinio tyrimo **uždaviniai**:

1. Atliekant Lietuvos privataus verslo sektoriaus darbuotojų struktūrizuotą apklausą, išsiaiškinti talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties vertinimus.
2. Naudojant Stjudento T kriterijaus nepriklausomoms imtims ir ANOVA, nustatyti talentų



valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimą ir individualią darbo atlikties vertinimų skirtumus pagal lytį, amžių, išsilavinimą, pareigų tipą, patirtį organizacijoje ir organizacijos dydį;

3. Išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimo kaip mediatoriaus poveikį ryšiui tarp talentų valdymo procesų ir individualios darbo atlikties.



## 2 paveikslas

*Teorinis tyrimo modelis tema: Talentų valdymo procesų įtaka darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atliktiai (sudarytas darbo autorės).*

### Tyrimo hipotezės:

*H1* – talentų valdymo procesai daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui;

*H2* – aukštesnis darbuotojo įsitraukimo vertinimas lemia aukštesnę individualios darbo atlikties vertinimą;

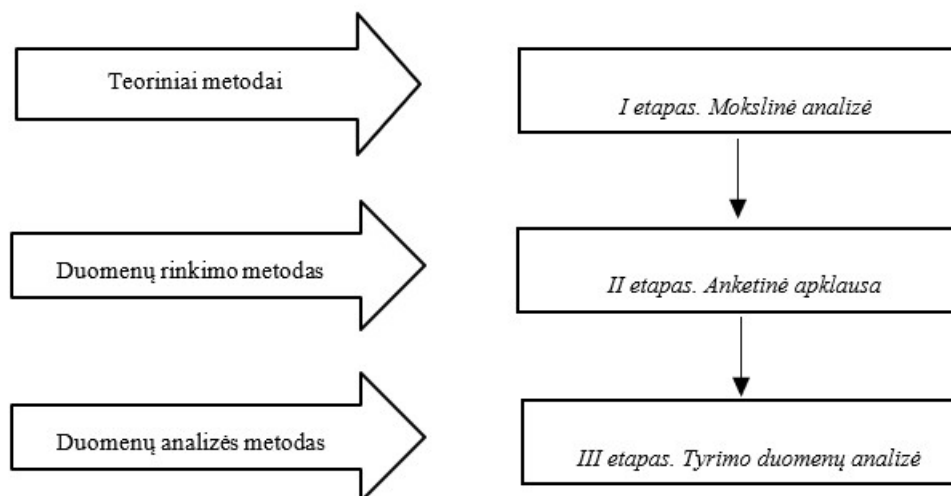
*H3* – talentų valdymo procesai daro netiesioginę, bet teigiamą įtaką individualiai darbo atliktiai per darbuotojų įsitraukimą.

### 2.1. Tyrimo etapai

Baigiamajame darbe, siekiant atlikti išsikeltus empirinio tyrimo tikslus, yra naudojamas tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Tyrimas atliekamas 3 etapais (3 pav.). Pirmasis etapas tyrime yra mokslinės literatūros analizė. Šiame etape buvo nagrinėjamos mokslinės publikacijos darbo tema. Antrasis etapas žymimas kaip anketinė apklausa. Jis padėjo surinkti reikiamus duomenis iš respondentų, kurie vėliau buvo statistiškai analizuojami, o vėliau pateikiami rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Paskutinis etapas – tyrimo duomenų analizė. Anketinės apklausos duomenys apdorojami naudojant statistinės analizės paketą SPSS.



### 3 paveikslas

*Tyrimo eigos schema (sudarytas darbo autorės).*

Kiekybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas anoniminė anketinė apklausa, kuri buvo prieinama internetinėje platformoje „Google Forms“. Šis būdas buvo pasirinktas todėl, nes yra patogus tiek respondentams pildyti, garantuoti jų anonimiškumą, tačiau ir apdoroti gautus duomenis. Anketos dalyviai galėjo prieiti prie anketos jiems patogiu laiku ir pildyti kompiuteryje, planšetėje ar mobiliajame telefone. Anketa buvo išsiųsta elektroninio pašto pagalba.

Anoniminę anketinę apklausą sudarė uždaro tipo klausimai, kuriuos anketos dalyviams reikėjo įvertinti atitinkamoje Likert skalėje. Anketos struktūrą sudarė:

1. Įžanga, kurioje respondentams buvo nurodytas anoniminės anketinės apklausos tikslas bei autorius;
2. Klausimai apie talentų valdymą, darbuotojų įsitraukimą ir individualią darbo atliktį;
3. Demografiniai – socialiniai klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos dydį, darbo patirtį organizacijoje ir pareigų tipą.

## 2.2. Tyrimo anketos struktūra

Tyrimas buvo atliekamas anketinės apklausos būdu (1 priedas). Anketos struktūra pateikta žemiau esančioje lentelėje (4 lentelė).

#### 4 lentelė

Anketinės apklausos struktūra (sudaryta darbo autorės).

Klausimynas	Klausimyno autoriai	Teiginių atitikimas anketoje	Teiginių skaičius	Vidinis suderinamumas
Talentų valdymo procesų klausimynas	Gurbuz ir kt., 2017, Jayaraman ir kt., 2018	1-25	25	0,944
Įsitraukimo į darbą klausimynas (UWES-9)	Schaufeli ir Bakker, 2004	26-34	9	0,871
Individualios darbo atlikties klausimynas (IWPQ)	Koopmans, 2014	35-52	18	0,833

**Talentų valdymo procesams** įvertinti buvo naudojami du klausimynai: talentų pritraukimui, talentų ugdymui, talentų karjeros valdymui ir talentų išlaikymui naudotas Yener, Gurbuz, Acar (2017) klausimynas, o talentų identifikavimui - Jayaraman, Talib, Khan (2018). Talentų pritraukimą sudarė 4, talentų identifikaciją – 4, talentų ugdymą – 4, talentų karjeros valdymą – 6, o talentų išlaikymą – 7 teiginiai. Visus šiuos teiginius reikėjo įvertinti Likert skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku). Kuo aukštesnis įvertinimas, tuo organizacijoje yra geresni talentų valdymo procesai. Teiginių pavyzdžiai:

- *Talentų pritraukimas:* „Mano organizacijoje atrankos procesas yra orientuotas į kandidatus, kurie turi aukštą potencialą tobulėti“;
- *Talentų identifikavimas:* „Mano organizacija nustato talentą, kuris daro didžiausią įtaką organizacijos sėkmei“;
- *Talentų ugdymas:* „Mano organizacija teikia darbuotojams tinkamus mokymus, kurie leidžia jiems geriau atlikti savo darbą“;
- *Talentų karjeros valdymas:* „Esu patenkintas savo profesinio tobulėjimo galimybėmis“;
- *Talentų išlaikymas:* „Už darbą gaunu pakankamą emocinį pripažinimą“.

**Darbuotojų įsitraukimas** matuotas naudojant Utrechto įsitraukimo į darbą trumpąjį klausimyno versiją (angl. *Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9*), kurią sudarė Schaufeli ir Bakker (Schaufeli ir kt., 2004). Šis klausimynas yra sudarytas iš 9 teiginių, kurie apima darbuotojo įsitraukimo į darbą tris dimensijas: energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą. Kuo didesnis energingumo teiginiams skiriamas balas, tuo yra didesnis noras ir tinkamai atlikti savo

darbą. Kuo didesnis atsidavimo teiginiams skiriamas balas, tuo aktyviau yra dalyvaujama su darbu susijusiose veiklose. Kuo didesnis pasinėrimo į darbą teiginiams skiriamas balas, tuo didesnis susidomėjimas atliekamu darbu. Respondentai turėjo pateiktus teiginius įvertinti septynių balų Likert tipo skalėje nuo 0 (niekada) iki 6 (kiekvieną dieną). Lietuviška UWES-9 versija buvo rasta oficialiame UWES klausimyno autoriaus puslapyje. Taip pat buvo patikrintas lietuviškos versijos UWES klausimyno psichometrinės savybės, tokios kaip patikimumas, faktorių struktūra ir konstrukto validumas (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2020). Skirtingomis kalbomis UWES-9 Cronbach alpha gali kisti nuo 0,85 iki 0,92. Kuo respondentas pasirinko aukštesnę įvertį, tuo labiau asmuo jaučiasi įsitraukęs į savo darbą. Teiginių pavyzdžiai:

- *Energingumo*: „Savo darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos“;
- *Atsidavimo darbui*: „Aš esu kupinas (-a) entuziazmo dėl savo darbo“;
- *Pasinėrimo į darbą*: „Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą“.

**Individuali darbo atliktis** buvo vertinama naudojant individualios subjektyvios darbo atlikties klausimyną (angl. *Individual Work Performance Questionnaire, IWPQ*), kuri sudarė Koopmans ir kt. (2014). Šį klausimyną sudaro 18 teiginių, kurie vertina užduoties atlikimo, kontekstinio darbo atlikimo ir kontraproduktyvų darbo atlikimo dimensijas per paskutiniuosius 3 mėnesius darbo aplinkoje. Darbuotojams teiginius reikėjo įvertinti Likert skalėje nuo 1 (niekada) iki 5 (visada). Klausimynas buvo išverstas į lietuvių kalbą, naudojant dvigubo vertimo metodiką, kurią atliko V. Šarkauskaitė ir M. Lukauskas. Buvo leista vertimą atlikusių asmenų naudoti šią versiją moksliniais tikslais. Kuo didesnis balas yra skiriamas užduoties atlikimo teiginiams, tuo geriau yra vertinamas veiklos atlikimas, kuris yra susijęs su tiesioginiu darbu. Kuo didesnis balas yra skiriamas kontekstiniam darbo atlikimui, tuo didesnis darbuotojo indėlis į organizacinę, socialinę, psichologinę organizacijos aplinką. Kuo didesnis balas skiriamas kontraproduktyvaus elgesio teiginiams, tuo didesnis darbuotojo tyčinis elgesys siekiant pakenkti ar sužlugdyti organizacijos tikslus. Klausimyno vidinis suderinamumas (Cronbach alpha) yra 0,82 (Koopmans, 2014). Teiginių pavyzdžiai:

- *Užduoties atlikimo*: „Aš gebėjau susiplanuoti savo darbą taip, kad jį baigčiau laiku“;
- *Kontekstinio darbo atlikimo*: „Savo iniciatyva pradėjau naujas užduotis, kai pabaigiau ankstesnes“;
- *Kontraproduktyvaus darbo elgesio*: „Aš skundžiausi dėl nedidelių su darbu susijusių problemų darbe“.

#### 4.1. Tyrimo imtis

Iš viso tyrime dalyvavo 369 respondentai, kurių organizacijose yra taikomos talentų valdymo procesų praktikos. 5 lentelėje yra pateikti socialiniai – demografiniai respondentų duomenys.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį – 65% vyrai ir 35% moterys. Dominavo 31 – 35 metų respondentai (53,7%), turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (82,4%), dirbantys nevadovaujančiose pareigose (87,3%), organizacijoje dirbantys 1 – 3 metus (54,2%), kuri turi daugiau nei 250 darbuotojų (59,9%), o organizacijos sektorius – informacinių technologijų (44,7%).

#### 5 lentelė

*Socialiniai – demografiniai respondentų duomenys (sudaryta darbo autorės).*

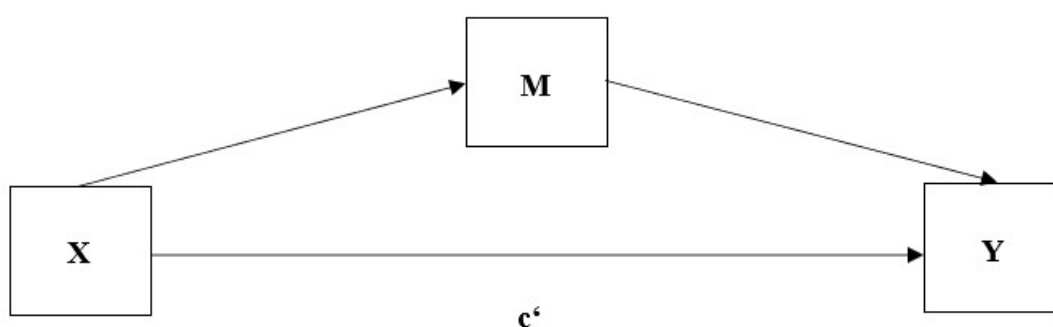
<b>Socialiniai – demografiniai duomenys</b>		<b>Kiekis (N)</b>	<b>Santykis (%)</b>
<b>Lytis</b>	Vyrai	240	65
	Moterys	129	35
<b>Amžius</b>	18 – 25 metai	17	4,6
	26 – 30 metai	111	30,1
	31 – 35 metai	198	53,7
	36 – 40 metai	42	11,4
	41 – 45 metai	1	0,03
<b>Išsilavinimas</b>	Aukštasis universitetinis	304	82,4
	Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis	57	15,4
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	3	0,08
	Vidurinis	3	0,08
	Nebaigtas aukštasis	2	0,05
<b>Pareigų tipas</b>	Vadovaujančios	47	12,7
	Nevadovaujančios	322	87,3
<b>Darbo patirtis organizacijoje</b>	Iki 1 metų	88	23,8
	1 – 3 metai	200	54,2
	4 – 10 metai	81	22
	Nuo 10 iki 50 darbuotojų	2	0,05
	Nuo 50 iki 250 darbuotojų	146	39,6
	Daugiau nei 250 darbuotojų	221	59,9
<b>Organizacijos sektorius</b>	Informacinių technologijų	165	44,7
	Kitų paslaugų	96	26
	Finansų	88	23,8
	Kita	12	3,3
	Gamybos	4	1,1
	Prekybos	2	0,05
	Transporto	2	0,05

## 5.1. Duomenų analizės metodai

Duomenų analizei buvo naudojamas statistinės analizės paketas IBM SPSS (*angl.* Statistical Package for Social Sciences) ir makroprograma PROCESS.

IBM SPSS programinė įranga buvo naudojama apskaičiuojant aprašomosios statistikos rodiklius: vidurkiams, standartiniams nuokrypiams, vidiniam suderinamumui (Cronbach alfa). Cronbach alfa koeficientas gali būti nuo 0 iki 1, tačiau kuo arčiau vieneto yra koeficientas, tuo didesnis skalės vidinis suderinamumas. Dažniausiai literatūroje yra minima, jog minimali Cronbach alfa reikšmė turi būti 0,7 (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2010).

Siekiant nustatyti mediatoriaus ryšį, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė naudojant makroprogramą PROCESS. Naudotas Sobel testas, jog būtų nustatytas mediatoriaus ryšio reikšmingumas bei Kappa kvadrato įvertis – efekto dydžiui nustatyti (Preacher ir Kelly, 2011). Mediatoriaus ryšys rodo nepriklausomo kintamojo (X) sąsają su priklausomu kintamuoju (Y) ir pati sąsaja ( $c'$ ), kai yra atsižvelgiama į mediatoriaus (M) tarpininkavimą (Jurkuvėnas, 2016) (4 pav.).



### 4 paveikslas

*Mediatoriaus ryšio teorinis modelis.*

### 3. TALENTŲ VALDYMO PROCESŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI REZULTATAI

#### 3.1. Respondentų socialinių – demografinių charakteristikų įtaka talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties vertinimui

##### 3.1.1. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį

*T-testas nepriklausomoms imtims* parodė vyrų ir moterų talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties vertinimų skirtumus. 6 lentelėje yra pavaizduoti t-kriterijaus reikšmės. Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vyrų ( $M = 3,65$ ,  $t = -2,190$ ,  $p = 0,029$ ) ir moterų ( $M = 3,56$ ,  $t = -2,190$ ,  $p = 0,029$ ) individualios darbo atlikties vertinimo. Nustatyta, kad vyrai geriau vertina individualią darbo atliktį nei moterys. Vyrų grupėje individuali darbo atlikties rezultatas buvo stipresnis nei moterų.

#### 6 lentelė

*Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties palyginimas pagal respondento lytį (sudaryta darbo autorės).*

Kintamasis	Vyrai			Moterys			t reikšmė	p
	N	M	SD	N	M	SD		
Talentų pritraukimas	240	4,74	0,62	129	4,74	0,59	-0,020	0,984
Talentų identifikavimas	240	4,87	0,52	129	4,85	0,46	-0,407	0,684
Talentų ugdyimas	240	4,74	0,57	129	4,74	0,68	0,025	0,980
Talentų karjeros valdymas	240	4,68	0,58	129	4,57	0,64	-1,692	0,091
Talentų išlaikymas	240	4,80	0,63	129	4,77	0,61	-0,483	0,630
Darbuotojų įsitraukimas	240	4,16	0,47	129	4,07	0,62	-1,551	0,122
Individuali darbo atliktis	<b>240</b>	<b>3,65</b>	<b>0,39</b>	<b>129</b>	<b>3,56</b>	<b>0,38</b>	<b>-2,190</b>	<b>0,029</b>

### 3.1.2. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų amžiaus grupę

Tyrimo kintamųjų skirtumams nustatyti pagal amžiaus grupę buvo pasirinkta taikyti vienfaktorinę dispersinę analizę (angl. *One-Way ANOVA*). Respondentai buvo suskirstyti į 4 grupes pagal amžių: 18 – 25 metų, 26 – 30 metų, 31 – 35 metų bei 36 metų ir daugiau. Kintamųjų įverčių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikti 7 lentelėje.

**7 lentelė**

*Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties palyginimas pagal respondentų amžiaus grupę (sudaryta darbo autorės).*

Amžiaus grupė	N	Talentų pritraukimas		Talentų identifikavimas		Talentų ugdymas		Talentų karjeros valdymas		Talentų išlaikymas		Darbuotojų įsitraukimas		Individuali darbo atliktis	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
<b>18 – 25 metai</b>	17	4,75	0,90	4,98	0,49	4,63	1,00	4,68	0,97	4,59	0,82	3,98	0,85	3,64	0,58
<b>26 – 30 metai</b>	110	4,81	0,65	4,88	0,53	4,79	0,73	4,66	0,73	4,78	0,79	4,15	0,68	3,70	0,41
<b>31 – 35 metai</b>	198	4,76	0,52	4,91	0,44	4,76	0,47	4,69	0,44	4,87	0,37	4,16	0,37	3,61	0,34
<b>36 metai ir daugiau</b>	44	4,44	0,66	4,55	0,54	4,54	0,60	4,29	0,57	4,49	0,78	3,98	0,48	3,42	0,31
<b>Iš viso</b>	369	4,74	0,61	4,86	0,49	4,73	0,61	4,64	0,60	4,78	0,61	4,12	0,52	4,74	0,33
<b>F</b>		4,097		6,924		2,092		5,721		5,256		1,822		5,500	
<b>p</b>		0,007		<0,001		0,101		<0,001		<0,001		0,143		0,001	

8 lentelėje galima matyti statistiškai reikšmingus talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų karjeros valdymo, talentų išlaikymo ir individualios darbo atlikties vidurkių skirtumus bent tarp dviejų grupių pagal amžiaus kategoriją. Lyginant respondentų talentų pritraukimo vertinimą pagal amžiaus grupes, esantys 26 – 30 metų respondentai statistiškai palankiau vertina negu 36 metų ir daugiau (vidurkių skirtumas = 0,36; F = 4,097; p = 0,005). Taip



pat 31 – 35 metų tiriamieji palankiau vertina talentų pritraukimą nei 36 metų ir daugiau asmenys (vidurkių skirtumas = 0,32;  $F = 4,097$ ;  $p = 0,010$ ). Talentų identifikavimo vidurkių skirtumai statistiškai reikšmingai skyrėsi 36 metų ir daugiau nuo visų kitų amžiaus grupių – jaunesnių amžiaus grupių respondentai talentų identifikavimą vertino palankiau. 26 – 30 metų tiriamieji talentų karjeros valdymą vertino statistiškai palankiau negu 36 metų ir daugiau grupės atsakiusieji (vidurkių skirtumas = 0,37;  $F = 5,721$ ;  $p = 0,003$ ), taip pat 31 – 35 metų respondentai vertino karjeros valdymą palankiau lyginant su 36 metų ir daugiau asmenimis (vidurkių skirtumai = 0,40;  $F = 5,721$ ;  $p < 0,001$ ). Talentų išlaikymo vertinimas skiriasi tik tarp dviejų grupių: 31 – 35 metų tiriamųjų ir 36 metų ir daugiau tiriamųjų (vidurkių skirtumai = 0,38;  $F = 5,256$ ;  $p = 0,001$ ), taigi 31 – 35 metų respondentai statistiškai palankiau vertina talentų išlaikymą lyginant su minėta grupe. 26 – 30 metų asmenys vertina palankiau individualią darbo atliktį nei 36 metų ir daugiau respondentai (vidurkių skirtumas = 0,27;  $F = 5,500$ ;  $p < 0,001$ ). Mažesnis vidurkių skirtumas buvo rastas tarp 31 – 35 metų atsakiusių ir 36 metų ir daugiau respondentų (vidurkių skirtumas = 0,19;  $F = 5,500$ ;  $p = 0,019$ ).

## 8 lentelė

*Talentų pritraukimo, identifikavimo, karjeros valdymo, išlaikymo ir individualios darbo atlikties įverčių dispersinė analizė ir vidurkių skirtumas (sudaryta darbo autorės).*

Kintamieji	F	p	Benferonio Post Hoc kriterijaus rezultatai		
			Amžiaus grupė (I)	Amžiaus grupė (J)	Vidurkių skirtumai (I - J)
Talentų pritraukimas	4,097	0,005	26 – 30 metai	36 metai ir daugiau	0,36477*
		0,010	31 – 35 metai	36 metai ir daugiau	0,31629*
Talentų identifikavimas	6,924	0,013	18 – 25 metai	36 metai ir daugiau	0,42848*
		0,001	26 – 30 metai	36 metai ir daugiau	0,32955*
		<0,001	31 – 35 metai	36 metai ir daugiau	0,35480*
Talentų karjeros valdymas	5,721	0,003	26 – 30 metai	36 metai ir daugiau	0,37121*
		<0,001	31 – 35 metai	36 metai ir daugiau	0,40404*
Talentų išlaikymas	5,256	0,001	31 – 35 metai	36 metai ir daugiau	0,37771*
Individuali darbo atliktis	5,500	<0,001	26 – 30 metai	36 metai ir daugiau	0,27323*
		0,019	31 – 35 metai	36 metai ir daugiau	0,18715*

### 3.1.3. Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą

9 lentelėje galima matyti, jog respondentai pagal išsilavinimą buvo suskirstyti į tris grupes: aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas, aukštasis universitetinis išsilavinimas ir kitas išsilavinimas, kuris apėmė vidurį, nebaigtą aukštąjį ir profesinį ir/ar spec. vidurinį išsilavinimą. Rasti skirtumams tarp tiriamojo išsilavinimo ir skirtingų kriterijų vertinimo, buvo pasirinkta vienfaktorinė dispersinė analizė. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp išsilavinimo ir kriterijų vertinimo nebuvo rasta (9 lentelė).

#### 9 lentelė

*Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties palyginimas pagal respondentų išsilavinimą (sudaryta darbo autorės).*

Respondento išsilavinimas	N	Talentų pritraukimas		Talentų identifikavimas		Talentų ugdymas		Talentų karjeros valdymas		Talentų išlaikymas		Darbuotojų įsitraukimas		Individuali darbo atliktis	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
<b>Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis</b>	57	4,88	0,64	4,89	0,59	4,78	0,56	4,60	0,54	4,84	0,69	4,09	0,31	3,57	0,31
<b>Aukštasis universitetinis</b>	304	4,70	0,60	4,85	0,47	4,72	0,61	4,64	0,61	4,77	0,60	4,13	0,55	3,63	0,39
<b>Kitas išsilavinimas</b>	9	4,92	0,48	4,89	0,46	4,67	0,98	4,55	0,98	4,84	0,67	4,17	0,75	3,51	0,58
<b>Iš viso</b>	369	4,74	0,60	4,86	0,50	4,73	0,61	4,64	0,60	4,78	0,61	4,13	0,53	3,62	0,38
<b>F</b>		2,430		0,173		0,207		0,204		0,361		0,172		0,890	
<b>p</b>		0,089		0,841		0,813		0,816		0,697		0,842		0,411	

### 3.1.4. Kintamųjų palyginimas pagal organizacijos pagrindinį veiklos sektorių

Kintamųjų skirtumams nustatyti pagal organizacijos pagrindinį veiklos sektorių buvo pasirinkta vienfaktorinė dispersinė analizė. Tyrimo dalyvių atsakymai buvo suskirstyti į 4 grupes: finansų, informacinių technologijų, kitų paslaugų (buvo įtraukta transporto sritis) ir kita (buvo įtraukta gamyba ir prekyba). Kintamųjų įverčių vidurkiai pateikti 10 lentelėje.

#### 10 lentelė

*Talentų valdymo procesų, darbuotojų išitraukimo ir individualios darbo atlikties palyginimas pagal organizacijos pagrindinį veiklos sektorių (sudaryta darbo autorės).*

Organizacijos pagrindinis veiklos sektorius	N	Talentų pritraukimas		Talentų identifikavimas		Talentų ugdymas		Talentų karjeros valdymas		Talentų išlaikymas		Darbuotojų išitraukimas		Individuali darbo atiktis	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
<b>Finansų</b>	88	3,72	0,39	4,93	0,41	4,82	0,58	4,79	0,57	4,83	0,49	4,19	0,41	3,72	0,41
<b>Informacinių technologijų</b>	165	3,68	0,37	4,91	0,54	4,67	0,59	4,73	0,62	4,73	0,68	4,17	0,55	3,68	0,37
<b>Kitų paslaugų</b>	98	4,78	0,64	4,73	0,45	4,80	0,59	4,42	0,39	4,85	0,55	3,99	0,50	3,46	0,30
<b>Kita</b>	18	4,71	0,75	4,76	0,58	4,63	0,90	4,23	1,00	4,78	0,85	4,12	0,81	3,38	0,50
<b>Iš viso</b>	369	4,74	0,60	4,86	0,49	4,74	0,61	4,64	0,60	4,79	0,62	4,12	0,52	3,62	0,39
<b>F</b>		4,61		3,610		1,757		10,900		1,015		2,807		12,726	
<b>p</b>		0,710		0,014		0,155		<0,001		0,386		0,040		<0,001	

11 lentelėje galima matyti, jog buvo rasti statistiškai reikšmingi talentų identifikavimo, talentų karjeros valdymo ir individualios darbo atlikties vidurkių skirtumai bent tarp dviejų skirtingų veiklos sektoriaus grupių. Lyginant talentų identifikavimo rezultatus finansų sektoriuje ir kitų paslaugų, galima pastebėti, jog finansų sektoriuje talentų identifikavimą vertina palankiau (vidurkių skirtumas = 0,20; F = 3,610; p = 0,040). Informacinių technologijų sektoriaus darbuotojai taip pat palankiau vertina talentų identifikavimą negu kitų paslaugų (vidurkių skirtumas = 0,18; F = 3,610, p = 0,029). Finansų sektoriaus respondentai labiau teigiamai vertina talentų karjeros valdymą negu kitų paslaugų (vidurkių skirtumai = 0,36; F = 10,900; p < 0,001) ir kitų sektorių darbuotojai (vidurkių skirtumai = 0,56; F = 10,900; p = 0,001). Darbuotojai, kurie dirba informacinių technologijų sektoriuje palankiau vertina talentų karjeros valdymą negu kitų paslaugų (vidurkių skirtumai = 0,31; F = 10,900; p < 0,001) ar kito veiklos sektoriaus darbuotojai (vidurkių skirtumai = 0,50; F = 10,900; p = 0,003). Individualios darbo atlikties vertinimas statistiškai reikšmingai skyrėsi lyginant finansų sektoriaus darbuotojų vertinimą su kitų paslaugų (vidurkių skirtumai = 0,26; F = 12,726; p < 0,001) ir kitų sektorių (vidurkių skirtumai = 0,34; F = 12,726; p = 0,002) bei informacinių technologijų darbuotojų vertinimą su kitų paslaugų (vidurkių skirtumai = 0,23; F = 12,726; p < 0,001) ir kitų sektorių (vidurkių skirtumai = 0,30; F = 12,726; p = 0,006).

### 11 lentelė

*Talentų identifikavimo, talentų karjeros valdymo, individualios darbo atlikties įverčių dispersinė analizė ir vidurkių skirtumas (sudaryta darbo autorės).*

Kintamieji	F	p	Benferonio Post Hoc kriterijaus rezultatai		
			Veiklos sektorius (I)	Veiklos sektorius (J)	Vidurkių skirtumai (I - J)
Talentų identifikavimas	3,610	0,040	Finansų	Kitų paslaugų	0,19741*
		0,029	Informacinių technologijų	Kitų paslaugų	0,17791*
Talentų karjeros valdymas	10,900	<0,001	Finansų	Kitų paslaugų	0,36441*
		0,001	Finansų	Kita	0,55640*
		<0,001	Informacinių technologijų	Kitų paslaugų	0,31289*
		0,003	Informacinių paslaugų	Kita	0,50488*
Individuali darbo atliktis	12,726	<0,001	Finansų	Kitų paslaugų	0,26366*
		0,002	Finansų	Kita	0,34140*
		<0,001	Informacinių technologijų	Kitų paslaugų	0,22575*
		0,006	Informacinių technologijų	Kita	0,30449*

### 3.1.5. Kintamųjų palyginimas pagal organizacijos dydį darbuotojų atžvilgiu

*T-testas nepriklausomoms imtims* parodė organizacijos talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties vertinimo skirtumus pagal organizacijos dydį darbuotojų atžvilgiu. 12 lentelėje yra pavaizduotos t-kriterijaus reikšmės. Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp nuo 10 iki 250 darbuotojų organizacijos ir daugiau nei 250 darbuotojų organizacijos talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų ugdymo ir darbuotojų įsitraukimo. Nustatyta, kad daugiau nei 250 darbuotojų organizacijos statistiškai palankiau vertina talentų pritraukimą ( $M = 4,84$ ,  $t = -3,945$ ,  $p < 0,001$ ), talentų identifikavimą ( $M = 4,97$ ,  $t = -5,261$ ,  $p < 0,001$ ), talentų ugdymą ( $M = 4,80$ ,  $t = -2,522$ ,  $p = 0,012$ ) ir darbuotojų įsitraukimą ( $M = 4,19$ ,  $t = -2,531$ ,  $p = 0,012$ ).

#### 12 lentelė

*Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties palyginimas pagal organizacijos dydį (sudaryta darbo autorės).*

Kintamasis	Nuo 10 iki 250 darbuotojų			Daugiau nei 250 darbuotojų			t reikšmė	P
	N	M	SD	N	M	SD		
Talentų pritraukimas	148	4,59	0,60	221	4,84	0,59	-3,945	<0,001
Talentų identifikavimas	148	4,70	0,50	221	4,97	0,47	-5,261	<0,001
Talentų ugdymas	148	4,64	0,58	221	4,80	0,62	-2,522	0,012
Talentų karjeros valdymas	148	4,59	0,50	221	4,68	0,66	-1,353	0,177
Talentų išlaikymas	148	4,73	0,50	221	4,83	0,68	-1,504	0,134
Darbuotojų įsitraukimas	148	4,04	0,49	221	4,19	0,54	-2,531	0,012
Individuali darbo atliktis	148	3,60	0,39	221	3,63	0,38	-1,039	0,299

### 3.1.6. Kintamųjų palyginimas pagal pareigų tipą

*T-testas nepriklausomoms imtims* parodė vadovujančių ir nevadovujančių pareigų talentų valdymo, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties vertinimo skirtumus. 13 lentelėje yra pavaizduoti t-kriterijaus reikšmės. Buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai lyginant visus kriterijus pagal pareigų tipą. Rezultatai parodė, kad nevadovujančio pareigų tipo respondentai statistiškai palankiau vertina talentų pritraukimą ( $M = 4,77$ ,  $t = -2,154$ ,  $p = 0,04$ ), talentų identifikavimą ( $M = 4,91$ ,  $t = -5,078$ ,  $p < 0,001$ ), talentų ugdymą ( $M = 4,77$ ,  $t = -2,199$ ,  $p = 0,03$ ), talentų karjeros valdymą ( $M = 4,69$ ,  $t = -4,447$ ,  $p < 0,001$ ), talentų išlaikymą ( $M = 4,8$ ,  $t = -2,053$ ,  $p = 0,05$ ), darbuotojų įsitraukimą ( $M = 4,15$ ,  $t = -2,633$ ,  $p = 0,01$ ) ir individualią darbo atliktį ( $M = 3,66$ ,  $t = -5,965$ ,  $p < 0,001$ ).

#### 13 lentelė

*Talentų valdymo procesu, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties palyginimas pagal pareigų tipą (sudaryta darbo autorės).*

Kintamasis	Vadovujančios			Nevadovujančios			t reikšmė	P
	N	M	SD	N	M	SD		
Talentų pritraukimas	47	4,54	0,71	322	4,77	0,58	-2,154	0,036
Talentų identifikavimas	47	4,53	0,51	322	4,91	0,47	-5,078	<0,001
Talentų ugdymas	47	4,52	0,75	322	4,77	0,58	-2,199	0,032
Talentų karjeros valdymas	47	4,28	0,73	322	4,69	0,56	-4,447	<0,001
Talentų išlaikymas	47	4,59	0,72	322	4,81	0,60	-2,053	0,045
Darbuotojų įsitraukimas	47	3,94	0,63	322	4,15	0,50	-2,633	0,009
Individuali darbo atliktis	47	3,33	0,36	322	3,66	0,37	-5,965	<0,001

### 3.1.7. Kintamųjų palyginimas pagal respondento patirtį organizacijoje

Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties skirtumams nustatyti pagal respondentų patirtį organizacijoje buvo taikyta vienfaktorinė dispersinė analizė. Tyrimo dalyvių atsakymai buvo suskirstyti į 3 grupes: iki 1 metų, 1 – 3 metai ir 4 – 10 metai. Kintamųjų įverčių vidurkiai pateikti 14 lentelėje.

#### 14 lentelė

*Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties palyginimas pagal respondento patirtį organizacijoje (sudaryta darbo autorės).*

Respondento patirtis organizacijoje	N	Talentų pritraukimas		Talentų identifikavimas		Talentų ugdymas		Talentų karjeros valdymas		Talentų išlaikymas		Darbuotojų įsitraukimas		Individuali darbo atliktis	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
<b>Iki 1 metų</b>	88	4,64	0,64	4,92	0,58	4,66	0,67	4,76	0,66	4,68	0,69	4,19	0,67	3,75	0,45
<b>1 – 3 metai</b>	200	4,93	0,51	5,00	0,37	4,88	0,57	4,71	0,59	4,92	0,56	4,20	0,46	3,63	0,35
<b>4 – 10 metai</b>	81	4,36	0,59	4,44	4,41	4,45	0,50	4,32	0,44	4,58	0,58	3,88	0,41	3,46	0,33
<b>Iš viso</b>	369	4,74	0,60	4,86	0,50	4,73	0,61	4,64	0,60	4,78	0,62	4,12	0,53	3,62	0,39
<b>F</b>	30,738		47,678		15,871		15,865		10,845		11,880		13,082		
<b>p</b>	<0,001		<0,001		<0,001		<0,001		<0,001		<0,001		<0,001		

15 lentelėje rasti statistiškai reikšmingi talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties vidurkių skirtumai bent tarp dviejų grupių lyginant respondento patirtį organizacijoje. Talentų pritraukimo vertinimas buvo palankesnis respondentų, kurie organizacijoje dirba 1 – 3 metus negu iki 1 metų (vidurkių skirtumas = 0,29;  $F = 30,738$ ;  $p < 0,001$ ) ar 4 – 10 metų (vidurkių skirtumas = 0,57;  $F = 30,738$ ;  $p < 0,001$ ). Taip pat iki vienerių metų darbuotojai, kurie dirba organizacijoje, palankiau vertina talentų pritraukimą negu

darbuotojai, dirbantys 4 – 10 metų (vidurkių skirtumas = 0,28; F = 30,738; p = 0,005). Darbuotojai, kurie dirba iki 1 metų organizacijoje palankiau vertina talentų identifikavimą negu asmenys, dirbantys 4 – 10 metų (vidurkių skirtumas = 0,48; F = 47,678; p < 0,001). 1 – 3 metus dirbantys asmenys labiau teigiamai vertina talentų identifikavimą negu 4 – 10 metų darbuotojai (vidurkių skirtumas = 0,57; F = 47,678; p < 0,001). Talentų ugdymą prasčiau vertina iki 1 metų dirbantys asmenys lyginant su 1 – 3 metais dirbančiuosius (vidurkių skirtumas = -0,29; F = 15,871; p = 0,013), 1- 3 metus patirtį turintys respondentai palankiau vertina talentų ugdymą negu 4 -10 metus dirbantys (vidurkių skirtumas = 0,42; F = 15,871; p < 0,001). Talentų karjeros valdymą palankiau vertina asmenys, kurie dabartinėje organizacijoje dirba iki 1 metų negu asmenys, kurie organizacijoje dirba 4 – 10 metų (vidurkių skirtumas = 0,44; F = 15,865; p < 0,001), o 1 – 3 metus dirbantieji palankiau vertina negu 4 – 10 metų (vidurkių skirtumas = 0,40; F = 15,865; p < 0,001). Talentų išlaikymą prasčiau vertina asmenys dirbantys organizacijoje iki 1 metų negu asmenys, kurie dabartinėje organizacijoje dirba 1 – 3 metus (vidurkių skirtumas = -0,23; F = 10,845; p = 0,008), o 1 – 3 metus dirbantys palankiau vertina negu dirbantys 4 – 10 metus (vidurkių skirtumas = 0,34; F = 10,845; p < 0,001). Darbuotojai, kurie organizacijoje dirba iki 1 metų įvertino darbuotojų įsitraukimą daugiau negu darbuotojai, kurie dirba 4 – 10 metus (vidurkių skirtumas = 0,31; F = 11,880; p < 0,001), o 1 – 3 metus dirbantys palankiau negu 4 – 10 metus (vidurkių skirtumas = 0,31; F = 11,880; p < 0,001). Individuali darbo atliktis buvo įvertinta palankiau iki 1 metų dirbančių asmenų negu dirbančių 1 – 3 metus (vidurkių skirtumas = 0,12; F = 13,082; p = 0,030) ir 4 – 10 metus dirbančių (vidurkių skirtumas = 0,29; F = 13,082; p < 0,001), o 1 – 3 metų palankiau negu 4 – 10 metus (vidurkių skirtumas = 0,17; F = 13,082; p = 0,002).

## 15 lentelė

*Talentų procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties įverčių dispersinė analizė ir vidurkių skirtumas pagal patirtį organizacijoje (sudaryta darbo autorės).*

Kintamieji	F	p	Benferonio Post Hoc kriterijaus rezultatai		
			Patirtis organizacijoje (I)	Patirtis organizacijoje (J)	Vidurkių skirtumai (I - J)
Talentų pritraukimas	30,738	<0,001	Iki 1 metų	1 – 3 metų	-0,29011*
		0,005	Iki 1 metų	4 – 10 metų	0,27760*
		<0,001	1 – 3 metų	4 – 10 metų	0,56772*
Talentų identifikavimas	47,678	<0,001	Iki 1 metų	4 – 10 metų	0,47885*
		<0,001	1 – 3 metų	4 – 10 metų	0,56556*
Talentų ugdymas	15,871	0,013	Iki 1 metų	1 – 3 metų	-0,21614*
		<0,001	1 – 3 metų	4 – 10 metų	0,42387*
Talentų karjeros valdymas	15,865	<0,001	Iki 1 metų	4 – 10 metų	0,43848*
		<0,001	1 – 3 metų	4 – 10 metų	0,39735*



<b>Talentų išlaikymas</b>	10,845	0,008	Iki 1 metų	1 – 3 metų	-0,23331*
		<0,001	1 – 3 metų	4 – 10 metų	0,33975*
<b>Darbuotojų įsitraukimas</b>	11,880	<0,001	Iki 1 metų	4 – 10 metų	0,31357*
		<0,001	1 – 3 metų	4 – 10 metų	0,31438*
<b>Individuali darbo atliktis</b>	13,082	0,030	Iki 1 metų	1 – 3 metų	0,12364*
		<0,001	Iki 1 metų	4 – 10 metų	0,29299*
		0,002	1 – 3 metų	4 – 10 metų	0,16936*

### 3.2. Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties mediacijos ryšio analizė

#### 3.2.1. Talentų valdymo procesų įtaka darbuotojų įsitraukimui

16 lentelėje yra pateikti tiesinės regresinės analizės rezultatai gauti, kai buvo siekiama nustatyti ryšius tarp prediktorių ir mediatoriaus. Galima pastebėti, jog visos regresinės analizės parodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp talentų valdymo procesų ir darbuotojų įsitraukimo. Stipriausias ryšys matomas tarp talentų karjeros valdymo ir darbuotojų įsitraukimo. Šis kintamasis sudaro 57% darbuotojų įsitraukimo pokyčių. Tai reiškia, kad kuo palankiau yra vertinamas talentų karjeros valdymas, tuo labiau didėja darbuotojų įsitraukimo vertinimas.

Standartizuotas regresijos koeficientas taip pat buvo didžiausias talentų karjeros valdymo ( $\beta = 0,76$ ), tada talentų ugdymo ( $\beta = 0,69$ ), talentų pritraukimo ( $\beta = 0,67$ ), talentų identifikavimo ( $\beta = 0,64$ ) ir talentų išlaikymo ( $\beta = 0,64$ ).

#### 16 lentelė

*Talentų valdymo procesų ir darbuotojų įsitraukimo tiesinės regresinės analizės rezultatai (sudaryta darbo autorės).*

<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Konstanta</b>			<b>Koeficientai</b>			
		<b>Reikšmė</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>β</b>
<b><i>Talentų pritraukimas → darbuotojų įsitraukimas</i></b>								
0,45	229,21	1,38	8,61	<0,01	0,58	17,30	<0,01	0,67
<b><i>Talentų identifikavimas → darbuotojų įsitraukimas</i></b>								
0,40	244,62	0,87	4,14	<0,01	0,67	15,64	<0,01	0,64
<b><i>Talentų ugdymas → darbuotojų įsitraukimas</i></b>								
0,47	325,48	1,32	8,43	<0,01	0,59	18,04	<0,01	0,69
<b><i>Talentų karjeros valdymas → darbuotojų įsitraukimas</i></b>								
0,57	493,60	1,06	7,63	<0,01	0,66	22,22	<0,01	0,76
<b><i>Talentų išlaikymas → darbuotojų įsitraukimas</i></b>								
0,41	257,64	1,51	9,15	<0,01	0,55	16,05	<0,01	0,64

### 3.2.2. Talentų valdymo procesų ir darbuotojų įsitraukimo įtaka individualiai darbo atlikčiai

Daugialypė regresijos analizės rezultatai, kai prediktorius ir mediatorius buvo laikomi nepriklausomais kintamaisiais, yra matomi 17 lentelėje. Buvo analizuota, kaip individualią darbo atliktį galima paaiškinti per talentų valdymo procesus ir darbuotojų įsitraukimą.

Aukščiausias determinacijos koeficientas gautas, kai talentų karjeros valdymas kartu su darbuotojų įsitraukimu ( $R^2 = 0,41$ ), tada talentų išlaikymas su darbuotojų įsitraukimu ( $R^2 = 0,40$ ), talentų ugdymas su darbuotojų įsitraukimu ( $R^2 = 0,37$ ), talentų identifikavimas su darbuotojų įsitraukimu ( $R^2 = 0,36$ ) ir talentų pritraukimas su darbuotojų įsitraukimu ( $R^2 = 0,35$ ) daro poveikį individualiai darbo atlikčiai.

Standartizuoti regresijos koeficientai parodė ryšį tarp talentų valdymo procesų ir individualios darbo atlikties. Aukščiausias koeficientas buvo tarp talentų karjeros valdymo ir individualia darbo atliktimi ( $\beta = 0,38$ ), o žemiausias – tarp talentų išlaikymo ir individualia darbo atliktimi ( $\beta = -0,28$ ). Regresijos koeficientai taip pat parodė ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties. Rezultatai svyravo tarp 0,30 ir 0,77, priklausomai, su kuriuo talentų valdymo procesu buvo analizuojamas ryšys.

#### 17 lentelė

*Talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties tiesinės regresinės analizės rezultatai (sudaryta darbo autorės).*

R <sup>2</sup>	F	Konstanta			Talentų valdymo procesų koeficientai				Darbuotojų įsitraukimo koeficientai				
		Reikšmė	t	p	B	t	p	β	B	t	p	β	
<b><i>Talentų pritraukimas + darbuotojų įsitraukimas → individuali darbo atliktis</i></b>													
0,35	100,31	1,94	13,94	<0,01	-0,06	-1,80	0,07	-0,10	0,48	11,64	<0,01	0,66	
<b><i>Talentų identifikavimas + darbuotojų įsitraukimas → individuali darbo atliktis</i></b>													
0,36	101,76	1,61	9,93	<0,01	0,10	2,27	0,02	0,12	0,37	9,48	<0,01	0,51	
<b><i>Talentų ugdymas + darbuotojų įsitraukimas → individuali darbo atliktis</i></b>													
0,37	105,24	2,00	14,61	<0,01	-0,11	-3,11	<0,01	-0,18	0,52	12,45	<0,01	0,71	
<b><i>Talentų karjeros valdymas + darbuotojų įsitraukimas → individuali darbo atliktis</i></b>													
0,41	126,64	1,59	12,29	<0,01	0,24	6,13	<0,01	0,38	0,22	4,95	<0,01	0,30	
<b><i>Talentų išlaikymas + darbuotojų įsitraukimas → individuali darbo atliktis</i></b>													
0,40	119,72	2,14	15,77	<0,01	-0,18	-5,34	<0,01	-0,28	0,56	14,56	<0,01	0,77	

### 3.2.3. Talentų valdymo procesų įtaka individualiai darbo atlikčiai

Žemiau yra pateikti tiesinės regresinės analizės rezultatai gauti, kai buvo siekiama nustatyti ryšį tarp talentų valdymo procesų ir individualios darbo atlikties (18 lentelė). Rezultatai rodo, kad keturios regresinės analizės rodo statistiškai reikšmingus ryšius. Stipriausias ryšys matomas tarp talentų karjeros valdymo ir individualios darbo atlikties. Šis kintamasis sudaro 37% individualios darbo atlikties pokyčių. Vienintelis talentų pritraukimas neparodė statistiškai reikšmingų ryšių ( $p > 0,05$ ).

Talentų identifikavimo ir talentų karjeros valdymo  $R^2$  20, tai reiškia, kad talentų identifikavimas ir talentų karjeros išlaikymas gali lemti daugiau nei 20% individualią darbo atliktį. Standartizuotas regresijos koeficientas buvo didžiausias talentų karjeros valdymo ( $\beta = 0,61$ ), o talentų identifikavimo ( $\beta = 0,45$ ) mažesnis.

#### 18 lentelė

*Talentų valdymo procesų ir individualios darbo atlikties tiesinės regresinės analizės rezultatai (sudaryta darbo autorės).*

R <sup>2</sup>	F	Konstanta			Koeficientai			
		Reikšmė	t	p	B	t	p	$\beta$
<i>Talentų pritraukimas → individuali darbo atliktis</i>								
0,11	47,75	2,60	17,54	<0,01	0,21	6,91	<0,01	0,33
<i>Talentų identifikavimas → individuali darbo atliktis</i>								
0,20	91,54	1,94	10,95	<0,01	0,35	9,57	<0,01	0,45
<i>Talentų ugdymas → individuali darbo atliktis</i>								
0,10	39,11	2,69	17,99	<0,01	0,20	6,25	<0,01	0,31
<i>Talentų karjeros valdymas → individuali darbo atliktis</i>								
0,37	215,03	1,82	14,74	<0,01	0,39	14,66	<0,01	0,61
<i>Talentų išlaikymas → individuali darbo atliktis</i>								
0,05	17,37	2,99	19,47	<0,01	0,13	4,16	<0,01	0,21

### 3.2.4. Talentų valdymo procesų per darbuotojų įsitraukimo įtaka individualiai darbo atlikčiai

Apibendrinus, talentų pritraukimas per darbuotojų įsitraukimą daro netiesioginę įtaką individualiai darbo atlikčiai ( $B = 0,28$ , 95% BCa CI [0,193;0,387]), kai bendro efekto dydis yra 0,22. Talentų identifikavimas per darbuotojų įsitraukimą daro didesnę netiesioginę įtaką ( $B = 0,25$ , 95% BCa CI [0,1694;0,3469]), negu tiesioginę ( $B = 0,10$ , 95% BCa CI [0,0126;0,1774]), kai bendro efekto dydis 0,35. Talentų ugdymas yra tiesiogiai neigiamai susijęs su individualia darbo

atliktimi ( $B = -0,11$ , 95% BCa CI [-0,1833;-0,0413]), tačiau netiesiogiai susijęs teigiamai ( $B = 0,31$ , 95% BCa CI [0,2276;0,4044]), kai bendras efekto dydis 0,20. Talentų karjeros valdymas į individualią darbo atliktį turi tiesioginį ( $B = 0,24$ , 95% BCa CI [0,16336;0,3176]), didesnę poveikį negu netiesioginį ( $B = 0,15$ , 95% BCa CI [0,0481;0,2298]), bendras efekto dydis 0,39. Talentų išlaikymas į individualią darbo atliktį turi tiesioginį neigiamą poveikį ( $B = -0,18$ , 95% BCa CI [-0,2414;-0,1115]), netiesioginį teigiamą ( $B = 0,31$ , 95% BCa CI [0,2159;0,4291]), o bendras efekto dydis 0,13.

## 19 lentelė

*Mediacijos rezultatai (sudaryta darbo autorės).*

	<b>Bendras efektas</b>	<b>Tiesioginis efektas</b>	<b>Netiesioginis efektas</b>
<b>Talentų pritraukimas → darbuotojų išitraukimas → individuali darbo atliktis</b>	0,2146 LLCI = 0,1535 ULCI = 0,2756	-0,0645 LLCI = -0,1349 ULCI = 0,0058	0,2791 BootLLCI = 0,1937 BootULCI = 0,3868
<b>Talentų identifikavimas → darbuotojų išitraukimas → individuali darbo atliktis</b>	0,3461 LLCI = 0,2750 ULCI = 0,4172	0,0950 LLCI = 0,0126 ULCI = 0,1774	0,2511 BootLLCI = 0,1694 BootULCI = 0,3469
<b>Talentų ugdyimas → darbuotojų išitraukimas → individuali darbo atliktis</b>	0,1959 LLCI = 0,1343 ULCI = 0,2575	-0,1123 LLCI = -0,1833 ULCI = -0,0413	0,3082 BootLLCI = 0,2276 BootULCI = 0,4044
<b>Talentų karjeros valdymas → darbuotojų išitraukimas → individuali darbo atliktis</b>	0,3875 LLCI = 0,3356 ULCI = 0,4395	0,2405 LLCI = 0,1633 ULCI = 0,3176	0,1470 BootLLCI = 0,0481 BootULCI = 0,2298
<b>Talentų išlaikymas → darbuotojų išitraukimas → individuali darbo atliktis</b>	0,1324 LLCI = 0,0699 ULCI = 0,1949	-0,1765 LLCI = -0,2414 ULCI = -0,1115	0,3089 BootLLCI = 0,2159 BootULCI = 0,4291

### 3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 369 Lietuvos Respublikos privačiame sektoriuje dirbantys asmenys, siekiant iširti, kokį poveikį talentų valdymo procesai per darbuotojų įsitraukimą daro individualiai darbo atlikčiai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vyrų ir moterų talentų valdymo procesų ir darbuotojų įsitraukimo vertinimas statistiškai reikšmingai nesiskiria, tačiau individualios darbo atlikties vertinimas tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai skiriasi. Vyrų individualią darbo atliktį vertina palankiau nei moterys. Kiti tyrimai rodo tokius pat rezultatus. Koopmans su bendraautoriais nustatė, kad vyrams efektyvaus darbo ir veiksmų, kurie kenkia organizacijai įvertinimai buvo aukštesni negu moterų (Koopmans ir kt., 2012). Taigi, tai rodo, kad vyrai labiau linkę savo individualią darbo atliktį įvertinti geriau negu moterys.

Atsižvelgiant į respondentų amžiaus grupes, 36 metų ir daugiau grupei priklausantys respondentai prasčiau įvertino talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų karjeros valdymą, talentų išlaikymą ir individualią darbo atliktį negu kitoms amžiaus grupėms priklausantys respondentai. Tai prieštarauja ankstesniems tyrimams, kurie rodo, kad vyresni darbuotojai yra linkę geriau vertinti individualią darbo atliktį ir labiau pasižymi organizaciniu pilietiškumu (Zacher ir kt., 2010).

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų išsilavinimas neturi įtakos talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties vertinime. Tai reiškia, kad tiek turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tiek aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ar kitai grupei priklausantį išsilavinimą, talentų valdymo procesus, darbuotojų įsitraukimą ir individualią darbo atliktį vertina panašiai. Tai prieštarauja atliktam tyrimui, kur buvo išsiaiškinta, kad kuo aukštesnį išsilavinimą turi dirbantis asmuo, tuo darbą supranta kaip psichologiškai prasmingą ir tai didina jo įsitraukimą (Avery ir kt., 2007).

Tyrimo rezultatus lyginant tarp skirtingų pagrindinių organizacijos veiklos sektorių, buvo pastebėta, kad finansų sektoriaus darbuotojų atsakymai panašūs į informacinių technologijų sektoriaus darbuotojų, o kitų paslaugų – į kita veiklos sektorių. Finansų sektoriaus ir kitų paslaugų bei kito sektoriaus rezultatai statistiškai reikšmingai skyrėsi talentų karjeros valdymo ir individualios darbo atlikties vertinime, o tik nuo kitų paslaugų – talentų identifikavimo konstrukte. Taip pačiai skiriasi ir informacinių technologijų sektoriaus darbuotojų vertinimas nuo kitų paslaugų ir kito veiklos sektoriaus: talentų identifikavimas skyrėsi tik nuo kitų paslaugų, o talentų karjeros valdymas ir individuali darbo atliktis – kitų paslaugų ir kito sektoriaus. Finansų ir informacinių technologijų sektoriaus respondentai palankiau vertina talentų identifikavimą, talentų karjeros valdymą ir individualią darbo atliktį lyginant su kitų paslaugų bei „kita“ sektoriaus

pasirinkimo. Ankstesniuose tyrimuose buvo gauta, jog yra teigiamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimu darbu informacinių technologijų sektoriuje (Thakur, 2014).

Atsižvelgiant į organizacijos dydį pagal darbuotojų skaičių, buvo gauta, kad daugiau nei 250 darbuotojų turinčios organizacijos dirbantys asmenys palankiau vertina talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą ir darbuotojų įsitraukimą negu dirbantys asmenys įmonėse, kurios turi nuo 10 iki 250 darbuotojų. Galima daryti prielaidą, jog didesnės organizacijos, kurios skiria daugiau lėšų į talentų pritraukimą, talentų identifikavimą ir ugdymą, turi daugiau įsitraukusius darbuotojus, nes tai didina konkurencinį pranašumą darbo rinkoje ir produktyvumą (Batista-Taran ir kt., 2009).

Gauti rezultatai parodė, kad pareigų tipas daro įtaką taip, kaip bus vertinami tyrimo kintamieji. Nevadovaujantis pareigų tipas statistiškai geriau įvertino talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą, talentų karjeros valdymą, talentų išlaikymą, darbuotojų įsitraukimą ir individualią darbo atliktį lyginant su vadovujančiu pareigų tipu. Tai galima sieti su tuo, jog užimantys nevadovujančias pareigas asmenys turi mažiau atsakomybių, daugiau laiko kelti kompetencijas bei gerinti savo kasdieninio darbo rezultatus. Tai prieštarauja ankstesniam tyrimui, kurio metu buvo nustatyta, jog vidutinio amžiaus darbuotojai labiausiai yra įsitraukę į organizaciją, nes jaunesnio amžiaus respondentai dar tik kuriasi karjerą (Haley ir kt., 2013). Individualios darbo atlikties rezultatai parodė, kad žemesnes pareigas užimantys asmenys turi aukštesnę individualios darbo atlikties vertinimą techninėse žiniose ir produktyvume (Ramos-Villagrasa ir kt., 2019).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar patirtis organizacijoje turi įtakos talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties vertinime. Buvo pastebėta, kad 1 – 3 metus dirbantys asmenys vertina talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą, talentų išlaikymą, darbuotojų įsitraukimą ir individualią darbo atliktį palankiau lyginant su iki 1 metų ar 4 – 10 metų dirbančiais asmenimis. Prasčiausiai visus kintamuosius įvertino asmenys, kurie dirba organizacijoje 4 – 10 metų. Individai, kurie turi gilų susidomėjimą pozicija, yra labiau įsitraukę į savo darbą (Agrawal, 2015). Tai paaiškina, kodėl mažiau dirbantys darbuotojai turi didesnę įsitraukimą į darbą. Tačiau individuali darbo atliktis su patirtimi organizacijoje turi gerėti, nes užduoties atlikimas gerėja (Corominas ir kt., 2010). Ši rezultatas buvo paneigtas.

Buvo atlikta tiesinė regresinė analizė siekiant išsiaiškinti, ar talentų valdymo procesai daro poveikį darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atliktčiai. Pandita ir Ray (2018) savo tyrime teigia, kad tinkamai atliekami talentų valdymo procesai sukelia teigiamą žmonių požiūrį, pavyzdžiui, norą mokytis, didina darbo tikslo suvokimą, darbuotojų įsitraukimą ir pilietiškumą. Tai rodo ryšį su organizacija ir užtikrina, kad darbuotojas ir toliau liktų dirbti organizacijoje, taip

didindamas talentų išlaikymą. Taip pat, talentų valdymo procesai ir darbo rezultatai turi teigiamą ryšį per mediacijos metu (Mensah, 2015). Tai ir buvo gauta šio tyrimo metu.

*Darbe keliamo 1 hipotezė (H1)* – talentų valdymo procesai daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui – **patvirtinta**. Remiantis tiesioginės regresijos analize, talentų valdymo procesai daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui ( $p > 0,01$ ). Tai reiškia, kad talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų ugdymo, talentų karjeros valdymo ir talentų išlaikymo praktikos daro teigiamą įtaką ir stiprina darbuotojų įsitraukimą. Užtikrinant talentų valdymo procesų sklaidą, didės ir darbuotojų įsitraukimo rodikliai.

*Darbe keliamo 2 hipotezė (H2)* – aukštesnis darbuotojo įsitraukimo vertinimas lemia aukštesnį individualios darbo atlikties vertinimą – **patvirtinta**. Remiantis tiesioginės regresijos analize, aukštesnis darbuotojų įsitraukimas lemia aukštesnį individualios darbo atlikties vertinimą ( $p > 0,01$ ).

*Darbe keliamo 3 hipotezė (H3)* – talentų valdymo procesai daro netiesioginę, bet teigiamą įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą – **patvirtinta**. Remiantis mediatoriaus analize, talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas, talentų karjeros valdymas ir talentų išlaikymas daro teigiamą netiesioginę įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą. Tai reiškia, kad talentų valdymo procesai per darbuotojų įsitraukimą teigiamai veikia individualią darbo atliktį.

### 3.4. Tyrimo apribojimai ir ateities tyrimai

Šiame skyriuje paminėti tyrimo apribojimai, kurie turi būti išskirti interpretuojant gautus rezultatus šiuo tyrimu bei siekiant ateityje tyrinėti talentų valdymo procesų, darbuotojų įsitraukimo ir individualios darbo atlikties tyrimus.

Pirmasis tyrimo apribojimas – tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 369 asmenys, kurie dirba Lietuvos Respublikos privataus sektoriaus organizacijose, kurios taiko talentų valdymo procesus. Nėra aišku, ar tokia imtis atspindi visumą ir kiek iš viso yra organizacijų, kurios taiko talentų valdymo procesus. Siūloma atlikti panašius tyrimus su didesne imtimi, įtraukiant respondentus iš užsienio šalių.

Antrasis tyrimo apribojimas – tyrimas yra skerspjūvio pobūdžio. Tai reiškia, kad tyrimas leidžia apytiksliai gauti prognozes apie priklausomų kintamųjų pokyčius, kintant nepriklausomiems kintamiesiems, bet neatskleidžia priežastinių ryšių. Ateities tyrimuose rekomenduojama atlikti longitudinalinius arba eksperimentinius tyrimus.

## IŠVADOS

1. Organizacijoje talento samprata priklauso nuo joje esančio požiūrio į talentus: inkliuzyvinis požiūris pabrėžia, jog visi organizacijoje esantys asmenys turi talento statusą, o ekskliuzyvinis – tik labai maža dalis darbuotojų yra laikomi talentais. Tačiau šiuo metu daugelis autorių apibrėžia talento sąvoką naudodamiesi kompetencijos ir rezultatyvumo charakteristikas.
2. Moksliniuose tyrimuose buvo atrasta, jog talentų valdymo procesai, tokie kaip talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas, talentų karjeros valdymas ir talentų išlaikymas, yra teigiamai susiję su darbuotojų įsitraukimu. Taip pat nustatyta, jog darbuotojų įsitraukimas gerina individualią darbo atliktį.
3. Empirinis tyrimas parodė, kad: 1) vyrai palankiau vertina individualią darbo atliktį nei moterys; 2) 36 metų ir daugiau esantys tiriamieji prasčiau vertina talentų pritraukimą, identifikavimą, karjeros valdymą, talentų išlaikymą ir individualią darbo atliktį negu jaunesni respondentai; 3) finansų ir informacinių technologijų sektoriaus atsakymai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų paslaugų ir kito veiklos sektoriaus rezultatų; 4) daugiau nei 250 darbuotojų turinčios organizacijos darbuotojai palankiau vertina talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą ir darbuotojų įsitraukimą negu mažesnių įmonių darbuotojai; 5) nevadovaujantis pareigų tipas geriau vertino talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą, talentų karjeros valdymą, talentų išlaikymą, darbuotojų įsitraukimą ir individualią darbo atliktį lyginant su vadovujančiu pareigų tipu; 6) prasčiausiai visus konstruktus įvertino asmenys, kurie dirba organizacijoje 4 – 10 metų.
4. Įvertinus mediatoriaus poveikį, buvo rasta, jog visi talentų valdymo procesai daro statistiškai reikšmingą poveikį individualiai darbo atlikčiai per mediatorių. Rasta, kad talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas, talentų karjeros valdymas ir talentų išlaikymas daro įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.
5. Šiame darbe naudotų konstrukto ryšiai yra tyrinėjami pirmą kartą Lietuvoje, todėl šis tyrimas ir jo rezultatai turi mokslinę bei vadybine praktinę naudą. Darbe išanalizuotus apribojimus pašalinus, siūloma toliau tyrinėti šių konstrukto sąveika.



## PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, organizacijoms, kurios siekia pagerinti darbuotojų įsitraukimą ir individualią darbo atliktį, rekomenduojama atkreipti dėmesį į talentų valdymo procesus, tokius kaip talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas, talentų karjeros valdymas ir talentų išlaikymas. Nuolat stiprėjant „karui dėl talentų“, talentų valdymo procesai organizacijoms gali sukurti ne tik konkurencinį pranašumą darbo rinkoje, bet ir pagerinti darbuotojų įsitraukimo rezultatus bei individualią darbo atliktį, kas yra kiekvienos organizacijos tikslas.

Talentų pritraukimą galima pagerinti formuojant geidžiamo darbdavio įvaizdį naujiems darbuotojams ar kandidatams. Darbdavio įvaizdis daro didelę įtaką organizacijos suvokimui, kaip ir organizacijos reputacija bei vertės kūrimas būsimiems darbuotojams. Skaidri komunikacija ir sąžiningas organizacijos įvaizdis padės geriau pritraukti bei išlaikyti talentingus asmenis įmonėje. Jeigu įmonė užtikrina, kad darbdavio įvaizdis, organizacijos reputacija ir vertės kūrimas darbuotojams yra skaidriai ir aiškiai iškomunikuojamas, tokiai organizacijai bus lengviau pritraukti talentingus darbuotojus.

Talentų identifikavimas leidžia suprasti, ar asmens indėlis buvo įvertintas ir, ar organizacija yra pasiruošusi investuoti į darbuotojo būsimą karjerą. Todėl siūloma darbuotojų darbų apžvalgas daryti bent kartą per metus. Apžvalgų metu turi būti nustatomos kiekvienos darbuotojo stipriosios savybės arba nustatyti asmenis, kurie turi geriausius rodiklius. Pirmu atžvilgiu, apžvalgos yra 360 laipsnių grįžtamojo ryšio, o antruoju – lyginti darbuotojus pagal potencialumą ir atlikimą.

Siekiant pagerinti talentų ugdymą, siūloma organizacijos turėti programas, kurios padėtų darbuotojams kelti kompetencijas. Yra keturios kategorijos programų, kurios gali būti naudojamos organizacijose: oficialios programos (ugdomos kompetencijos pagal individualios planus), santykiškai paremtos programos (bendraujama su daugiau patirties turinčiais asmenimis), darbo patirties ugdymas (vystomos naujos atsakomybės per skirtingas užduotis) ir neoficialios programos (neplanuotas mokymasis, vyksta nesąmoningai). Darbuotojas, kuris suvokia, jog organizacija skiria resursus kelti jo kompetencijoms, labiau jaučiasi įsitraukęs į darbą, o tai gerina ir jo darbinis rezultatus.

Talentų karjeros valdymas gali būti užtikrinamas suteikiant horizontalias ir vertikalias karjeros galimybes organizacijoje. Tai reiškia, kad turi būti skiriamas dėmesys įgūdžių ugdymui bei naujų kompetencijų įgijimui, kurios bus reikalingos naujoje srityje. Talentų karjeros valdymas

yra susijęs su talentų ugdymu, todėl svarbu išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo karjeros tikslus ir leisti jam siekti jų.

Paskutinis talentų valdymo procesas – talentų išlaikymas – gali būti diegiamas tuo, kad reikia gerai išsiaiškinti darbuotojo norus, tikslus ir ar tai atitinka su darbo sąlygomis, ką jam suteikia organizacija. Priežastys, kurios taip pat gali daryti įtaką talentų išlaikymui yra lyderystė, aiškios instrukcijos, efektyvus konsultavimas, darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo galimybės, atlygis proporcingas darbuotojų veiklai, laiku pateikiamas grįžtamasis ryšys ir įvertinimai. Dėl efektyvaus talentų išlaikymo patartina atsižvelgti į specifines organizacijai problemas, kurios gali kenkti organizacijos kultūros, darbo atmosferos sąlygas.

## LITERATŪRA

- Abeuova, D., & Muratbekova-Touron, M. (2019). Global talent management: Shaping the careers of internationally educated talents in developing markets. *Thunderbird International Business Review*, 61(6), 843–856. <https://doi.org/10.1002/tie.22085>
- Agrawal, S. (2015). Predictors of employee engagement: a public sector unit experience. *Strategic HR Review*, 14(1/2). <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2014-0044>
- Ali, M., Shariat Ullah, M., & Guha, S. (2020). Role of Talent Development on Talent Engagement and Self-Efficacy: A Structural Model. *Journal of Social Economics Research*, 7(2), 118–129. <https://doi.org/10.18488/journal.35.2020.72.118.129>
- Alola, U. V., & Alafeshat, R. (2020). The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry. *Journal of Public Affairs*, March. <https://doi.org/10.1002/pa.2135>
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1542>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Batista-Taran, L., Shuck, M., Gutierrez, C., & Baralt, S. (2009). The Role of Leadership Style in Employee Engagement. *The Role of Leadership Style in Employee*, 15–20. [http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1143&context=sferc%5Cnhttp://coeweb.fiu.edu/research\\_conference/](http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1143&context=sferc%5Cnhttp://coeweb.fiu.edu/research_conference/)
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524–539.
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x> *Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>

- context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Corominas, A., Olivella, J., & Pastor, R. (2010). A model for the assignment of a set of tasks when work performance depends on experience of all tasks involved. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 335–340. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.04.012>
- d’Armagnac, S., Guettiche, F., Janand, A., Klarsfeld, A., & Cloet, H. (2020). French Insights on Defining and Managing Talents. *European Management Review*, 17(2), 449–465.  
<https://doi.org/10.1111/emre.12371>
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199–213.  
<https://doi.org/10.1002/job.2254>
- Dmitry, K., & Elena, Z. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104.  
<https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Downs, L. (2015). Star talent: investing in high-potential employees for organizational success. *Industrial and Commercial Training*, 47(7), 349–355. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2015-0041>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. F., Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., Tansley, C., Tung, R. L., Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., Tansley, C., Abeuova, D., Muratbekova-Touron, M., Weyland, A., Meyers, M. C., van Woerkom, M., Dries, N., O’Connor, E. P., ... Makram, H. (2019). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 23(1), 135–146. <https://doi.org/10.1111/emre.12171>
- Gurbuz, F. G., Acar, P., & Yener, M. I. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument. *Pressacademia*, 6(3), 233–245.  
<https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.683>
- Haley, L. M., Mostert, K., & Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–295. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational

- agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>. *International Journal of Economic Perspective*, 11(4), 590–601.
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>
- Jindal, P., Shaikh, M., & Shashank, G. (2017). Employee Engagement; Tool of Talent Retention: Study of a Pharmaceutical Company. *SDMIMD Journal of Management*, 8(2), 7–16. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2017/18024>
- Jurkuvėnas, V. (2016). Informacijos apdorojimo greičio struktūra ir veiksniai. *Psichologija*, 3(2), 13–22.
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194–206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., & Balsienė, R. R. (2020). The Structure of Work Engagement: A Test of Psychometric Properties of the Lithuanian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(4), 601–611. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000545>
- Malik, A. R., Singh, P., & Chan, C. (2017). High potential programs and employee outcomes: The roles of organizational trust and employee attributions. *Career Development International*, 22(7), 772–796. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2017-0095>
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Mensah, J. K. (2019). Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological Contract Fulfilment Perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325–344. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0407-9>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical

- considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Muhammad, I. H., & Shao, Y. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. *African Journal of Business Management*, 7(29), 2827–2835. <https://doi.org/10.5897/ajbm2012.1369>
- Nugroho, R. E. (2017). Analysis of Talent Management, Employee Engagement and Leadership.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, 16(1), 135–146.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Reio, T., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility. *Computational Complexity*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Swales, S. (2016). The Cultural Evolution of Talent Management: A Memetic Analysis. *Human Resource Development Review*, 15(3), 340–358. <https://doi.org/10.1177/1534484316664812>
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and*
- Thakur, P. (2014). A Research Paper on the Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction in IT Sector. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 3(5), 2319–5614.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. [62](https://doi.org/10.1111/1468-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

- Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 33–36. <https://doi.org/10.1108/09670731111163518>
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446. <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
- Zacher, H., Heusner, S., Schmitz, M., Zwierzanska, M. M., & Frese, M. (2010). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 374–386. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.09.001>
- Zheng, C., Hyland, P., Soosay, C., Zander, U., Zander, L., Gaffney, S., Olsson, J., Wiblen, S., Dery, K., Grant, D., Whelan, E., Weber, K., Tremel, P., Wind, D., Erni, B., Liechti, F., Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. G., ... Höglund, M. (2014). The Global Talent Competitiveness Index. *Journal of World Business*, 49(2), 139–154. <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00483481211199991%0Ahttp://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/EJIM.2011.042177%0Apotential%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.001%0Ahttp://search.pro>

# SANTRAUKA

## TALENTŲ VALDYMO PROCESŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR INDIVIDUALIAI DARBO ATLIKČIAI

Ugnė JEZERSKAITĖ

**Magistro baigiamasis darbas**

*Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa*

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

Darbą sudaro 62 puslapių, 19 lentelių, 4 paveikslų ir 48 literatūros šaltinių.

Magistro darbo tikslas - nustatyti talentų valdymo procesų įtaką darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atlikčiai bei pateikti praktines rekomendacijas organizacijoms.

Darbas sudarytas iš 3 dalių: literatūros ir empirinių tyrimų analizės, tyrimo metodologijos pristatymo ir tyrimo rezultatų bei išvadų ir rekomendacijų.

Šiame darbe naudotų konstrukto ryšiai yra tyrinėjami pirmą kartą Lietuvoje, todėl šis tyrimas ir jo rezultatai turi mokslinę bei vadybine praktinę naudą.

Literatūros analizėje yra pristatoma talentų sąvokos genezė, aprašomas talentų valdymas ir požiūriai į talentų valdymą, išvardinami talentų valdymo procesai organizacijoje. Darbo pirmoje dalyje taip pat pristatoma darbuotojų įsitraukimo samprata, apžvelgiamos darbuotojų įsitraukimo teorinės paradigmos bei veiksniai. Toliau aprašoma individualios darbo atlikties samprata bei teorija.

Siekiant ištirti talentų valdymo procesų įtaką darbuotojų įsitraukimui ir individualiai darbo atlikčiai, buvo atliekamas kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 369 respondentai, kurie dirba Lietuvos Respublikos privačiame sektoriuje. Tyrime nustatyta, kad talentų pritraukimas, talentų



identifikavimas, talentų ugdymas, talentų karjeros valdymas ir talentų išlaikymas daro statistiškai reikšmingą poveikį individualiai darbo atlikčiai, kai yra medijuojama darbuotojų įsitraukimu.

Dėl mažo ir riboto talentų valdymo procesų ištyrinėjimo, šis konstruktas turėtų būti ir toliau nagrinėjamas akademinuose darbuose.

Raktiniai žodžiai: talentų valdymas, talentų valdymo procesai, talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas, talentų karjeros valdymas, talentų išlaikymas, darbuotojų įsitraukimas, individuali darbo atliktis.

## **SUMMARY**

### **THE INFLUENCE OF TALENT MANAGEMENT PROCESSES ON EMPLOYEES' ENGAGEMENT AND INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE**

**Ugnė JEZERSKAITĖ**

**Master thesis**

*Human Resources Management study programme*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

This paper consists of 62 pages, 19 tables, 4 figures, and 48 references.

The aim of this master's thesis is to determine the impact of talent management processes on employee engagement and individual performance. This research also seeks to provide practical recommendations to organizations.

The paper consists of 3 parts: a review of existing literature and empirical research, a research methodology overview and analysis of research results, conclusions, and further practical recommendations.

The connections between the constructs used in this paper are the first of their kind to be studied in Lithuania. Therefore, this study and its results hold both academic and practical managerial value.

The literature review presents the genesis of the talent concept, outlines the various approaches to talent management and sets forth talent management processes within organizations. The paper's first section also introduces the concept of employee engagement and reviews its factors and theoretical paradigms. The concept and theory of individual performance is also outlined.

To investigate the impact of talent management processes on employee engagement and individual performance, a quantitative study was carried out which surveyed 369 Lithuanian private sector employees. The study found that talent attraction, talent identification, talent development, talent

career management, and talent retention have a statistically significant effect on individual job performance when mediated by employee engagement.

Due to the limited academic exploration of talent management processes, this construct should be explored in further research.

**Key words:** Talent management, talent management processes, talent attraction, talent identification, talent development, talent career management, talent retention, employee engagement, individual performance.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Anketos pavyzdys

Gerbiamas Respondente,

Esu Vilniaus Universiteto žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistrantė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas yra ištirti, kokį poveikį talentų valdymo procesai per darbuotojų įsitraukimą daro individualiai darbo atlikčiai. Anketoje yra pateikti teiginiai apie talentų valdymo procesus, darbuotojo įsitraukimą ir individualią darbo atliktį, kuriuos Jums reikės įvertinti atitinkamoje skalėje. Ši anketa yra anoniminė, todėl niekas nesužinos Jūsų asmeninės informacijos, o rezultatai bus naudojami tik akademiniais tikslais rašant baigiamąjį darbą. Anketos pildymas užtruks iki 10 min. Iš anksto dėkoju Jums už dalyvavimą tyrime.

**5.2.** Ar Jūsų organizacija taiko talentų valdymo procesus?

- 1) Taip
- 2) Ne

**Įvertinkite žemiau pateiktus 25 teiginius apie talentų valdymo procesus Jūsų organizacijoje. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti, Jūsų manymu, labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Jeigu visiškai nesutinkate su teiginiu pasirinkite 1, o jei visiškai sutinkate – 6.**

<b>Teiginys</b>	<b>Visiškai nesutinku (1)</b>	<b>Nesutinku (2)</b>	<b>Iš dalies nesutinku (3)</b>	<b>Iš dalies sutinku (4)</b>	<b>Sutinku (5)</b>	<b>Visiškai sutinku (6)</b>
2. Mano organizacijoje tinkami žmonės yra tinkamose pozicijose						
3. Mano organizacija turi programas, kurios yra skirtos išlaikyti aukšto potencialo darbuotojus						
4. Mano organizacijoje atrankos procesas yra orientuotas į kandidatus, kurie turi aukštą potencialą tobulėti						
5. Mano organizacija stengiasi įtraukti kūrybiškai mąstančius asmenis						
6. Mano organizacija nustato svarbias pozicijas, kurios yra suderintos su verslo strategija						
7. Mano organizacija stengiasi pritraukti vis daugiau talentingų darbuotojų						
8. Mano organizacija identifikuoja talentus pagal jų darbo indėlį						
9. Mano organizacija identifikuoja talentą, kuris daro didžiausią įtaką organizacijos sėkmei						
10. Mano organizacija nustato dabartinio darbuotojo ir kandidato kompetencijų trūkumus						
11. Mano organizacija teikia darbuotojams tinkamus mokymus, kurie leidžia jiems geriau atlikti savo darbą.						
12. Mano organizacija turi talentingų asmenų karjeros vystymo programas						
13. Mano organizacijoje mokymų programos orientuotos į konkrečių organizacijai reikalingų kompetencijų ir įgūdžių ugdymą.						
14. Esu patenkintas (-a) savo profesinio tobulėjimo galimybės						
15. Esu patenkintas (-a) esamomis karjeros galimybėmis						
16. Organizacija yra suinteresuota mano profesiniu tobulėjimu						
17. Esu patenkintas (-a) organizacijos siūlomais su darbu susijusiais mokymais						
18. Esu patenkintas (-a) galimybėmis pritaikyti savo kompetencijas ir stiprybes						

19. Esu patenkintas (-a) investicijomis, kurias organizacija teikia švietimui ir mokymams							
20. Mano bazinis atlyginimas yra adekvatus							
21. Už mano atliktą darbą esu pagiriamas ir man yra padėkojama							
22. Man už darbą yra sąžiningai atlyginama							
23. Premijų struktūra yra teisinga							
24. Vertinu savo darbą dėl teikiamų paskatinimų ir privilegijų							
25. Premijų struktūra adekvati mano indėliui							
26. Už darbą gaunu pakankamą emocinį pripažinimą							

Žemiau apačioje yra 9 teiginiai apie tai, kaip asmuo gali jaustis darbe. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite „0“. Jei esate patyręs šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „1“ iki „6“.

Teiginys	Niekada (0)	Beveik niekada (1)	Retai (2)	Kartais (3)	Dažnai (4)	Labai dažnai (5)	Visada (6)
27. Savo darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos							
28. Savo darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a)							
29. Aš esu kupinas (-a) entuziazmo							
30. Mano darbas mane įkvepia							
31. Atsikėlęs (-usi) ryte noriu eiti į darbą							
32. Aš jaučiuosi laimingas (-a), kai dirbu intensyviai							
33. Aš didžiuojuosi darbu, kurį dirbu							
34. Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą							
35. Dirbdamas (-a) aš atitrūkstu nuo kitų minčių							

Žemiau apačioje yra 18 teiginių apie tai, kaip vertinate savo individualią darbo atliktį. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte per paskutinius tris mėnesius, pažymėkite „1“. Jei esate patyręs šį jausmą per paskutinius tris mėnesius, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „1“ iki „6“.

<b>Teiginiai</b>	<b>Niekada (1)</b>	<b>Retai (2)</b>	<b>Kartais (3)</b>	<b>Dažnai (4)</b>	<b>Visada (5)</b>
36. Aš gebėjau suplanuoti savo darbą taip, kad jį baigčiau laiku					
37. Žinojau, kokį rezultatą darbe turiu pasiekti					
38. Gebėjau nusistatyti prioritetus					
39. Gebėjau efektyviai atlikti savo darbą					
40. Gebėjau planuoti savo laiką					
41. Savo iniciatyva, pradėjau naujas užduotis, kai pabaigiau ankstesnes					
42. Prisiėmiau sudėtingas užduotis, kai tai buvo įmanoma					
43. Stengiausi nuolat atnaujinti su darbu susijusias teorines žinias					
44. Stengiausi nuolat atnaujinti su darbu susijusius praktinius įgūdžius					
45. Siūliau kūrybingus naujų problemų sprendimus					
46. Prisiėmiau papildomas atsakomybes					
47. Savo darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių					
48. Aktyviai dalyvavau susitikimuose ir (arba) konsultacijose					
49. Skundžiausi dėl nedidelių su darbu susijusių problemų darbe					
50. Buvau linkęs (-usi) labiau sureikšminti problemas nei jos iš tiesų yra					
51. Dažniau atkreipiau dėmesį į neigiamus darbo aspektus nei į teigiamus					
52. Kalbėjau su kolegomis apie neigiamus mano darbo aspektus					
53. Kalbėjau su žmonėmis, nepriklausančiais organizacijai apie neigiamus mano darbo aspektus					

**Žemiau užpildykite informacija apie save.**

**54.** Jūsų organizacijos pagrindinis veiklos sektorius:

- a) Finansų;
- b) Informacinių technologijų;
- c) Nekilnojamo turto;
- d) Transporto;
- e) Kitų paslaugų;
- f) Gamybos;
- g) Prekybos;
- h) kita: ..... (įrašykite)

**55.** Jūsų organizacijos dydis pagal darbuotojus:

- a) iki 10 darbuotojų;
- b) nuo 10 iki 50 darbuotojų;
- c) nuo 50 iki 250 darbuotojų;

d) daugiau nei 250 darbuotojų.

**56.** Jūsų darbo patirtis organizacijoje:

- a) iki 1 metų;
- b) 1 – 3 metų;
- c) 4 – 10 metų;
- d) 11 – 20 metų;
- e) 21 metai ir daugiau.

**57.** Jūsų pareigos (pasirinkite tinkamiausią):

- a) vadovaujančios;
- b) nevadovaujančios.

**58.** Jūsų lytis:

- a) vyras;
- b) moteris;
- c) kita.

**59.** Jūsų amžius:

- a) 18 – 25 metai;
- b) 26 – 30 metai;
- c) 31 – 35 metai;
- d) 36 – 40 metai;
- e) 41 – 45 metai;
- f) 46 – 50 metai;
- g) 51 – 55 metai;
- h) 56 ir daugiau.

**60.** Jūsų išsilavinimas:

- a) vidurinis;
- b) profesinis ir/ar spec. vidurinis;
- c) aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis;
- d) nebaigtas aukštasis;
- e) aukštasis universitetinis.



## 2 priedas. Socialiniai - demografiniai respondentų duomenys SPSS.

### Jūsų organizacijos pagrindinis veiklos sektorius:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Finansų	88	23.8	23.8	23.8
	Informacinių technologijų	165	44.7	44.7	68.6
	Kitų paslaugų	98	26.6	26.6	95.1
	Kita	18	4.9	4.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

### Jūsų organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nuo 50 iki 250 darbuotojų	148	40.1	40.1	40.1
	daugiau nei 250 darbuotojų	221	59.9	59.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

### Jūsų darbo patirtis organizacijoje:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	iki 1 metų	88	23.8	23.8	23.8
	1 – 3 metų	200	54.2	54.2	78.0
	4 – 10 metų	81	22.0	22.0	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

### Jūsų pareigos (pasirinkite tinkamesnį):

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vadovaujančios	47	12.7	12.7	12.7
	Nevadovaujančios	322	87.3	87.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

### Jūsų lytis:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moteris	129	35.0	35.0	35.0
	Vyras	240	65.0	65.0	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

### Jūsų amžius:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	18 - 25 metai	17	4.6	4.6	4.6
	26 - 30 metai	110	29.8	29.8	34.4
	31 - 35 metai	198	53.7	53.7	88.1
	36 - 40 metai	44	11.9	11.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

**Jūsu išsilavinimas:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aukštesnysis/ Aukštasis neuniversitetinis	57	15.4	15.4	15.4
	Nebaigtas aukštasis	303	82.1	82.1	97.6
	Kita	9	2.4	2.4	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

### 3 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų pritraukimo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : idavid  
X : pritvid  
M : divid

Sample  
Size: 369

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
divid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6702	,4491	,1536	299,2074	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3791	,1603	8,6053	,0000	1,0639	1,6942
pritvid	,5799	,0335	17,2976	,0000	,5140	,6458

Standardized coefficients

	coeff
pritvid	,6702

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	pritvid
constant	,0257	-,0053
pritvid	-,0053	,0011

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
idavid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5950	,3541	,0965	100,3086	2,0000	366,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9401	,1392	13,9351	,0000	1,6663	2,2138
privid	-,0645	,0358	-1,8031	,0722	-,1349	,0058
divid	,4813	,0414	11,6355	,0000	,4000	,5627

Standardized coefficients

	coeff
privid	-,1021
divid	,6586

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	privid	divid
constant	,0194	-,0020	-,0024
privid	-,0020	,0013	-,0010
divid	-,0024	-,0010	,0017

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
2,0616	1,0000	365,0000	,1519

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

idavid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3393	,1151	,1318	47,7488	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6038	,1484	17,5414	,0000	2,3119	2,8957
privid	,2146	,0311	6,9100	,0000	,1535	,2756

Standardized coefficients

	coeff
privid	,3393

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	privid
constant	,0220	-,0046
privid	-,0046	,0010

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

	divid	idavid
divid	1,0000	,0000
idavid	,0000	1,0000

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,2146	,0311	6,9100	,0000	,1535	,2756	,5568	,3393

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,0645	,0358	-1,8031	,0722	-,1349	,0058	-,1675	-,1021

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
divid	,2791	,0497	,1937	,3868

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
divid	,7243	,1202	,5215	,9894

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
divid	,4414	,0773	,3075	,6095

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

----- END MATRIX -----

**4 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų identifikavimo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : idavid  
X : idenvid  
M : divid

Sample  
Size: 369

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
divid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6324	,4000	,1673	244,6173	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8677	,2096	4,1401	,0000	,4556	1,2798
idenvid	,6703	,0429	15,6402	,0000	,5860	,7545

Standardized coefficients

	coeff
idenvid	,6324

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	idenvid
constant	,0439	-,0089
idenvid	-,0089	,0018

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
idavid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5978	,3573	,0960	101,7553	2,0000	366,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6124	,1624	9,9289	,0000	1,2930	1,9317
idenvid	,0950	,0419	2,2664	,0240	,0126	,1774
divid	,3747	,0395	9,4770	,0000	,2969	,4524

Standardized coefficients

	coeff
idenvid	,1226
divid	,5127

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	idenvid	divid
constant	,0264	-,0042	-,0014
idenvid	-,0042	,0018	-,0010
divid	-,0014	-,0010	,0016

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
19,9126	1,0000	365,0000	,0000

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

idavid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4468	,1996	,1192	91,5444	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9375	,1769	10,9527	,0000	1,5896	2,2853
idenvid	,3461	,0362	9,5679	,0000	,2750	,4172

Standardized coefficients

	coeff
idenvid	,4468

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	idenvid
constant	,0313	-,0064
idenvid	-,0064	,0013

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

	divid	idavid
divid	1,0000	,0000
idavid	,0000	1,0000

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3461	,0362	9,5679	,0000	,2750	,4172	,8980	,4468

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0950	,0419	2,2664	,0240	,0126	,1774	,2464	,1226

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
divid	,2511	,0451	,1694	,3469

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
divid	,6516	,1066	,4590	,8752

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
divid	,3242	,0556	,2236	,4425

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

----- END MATRIX ----



**5 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų ugdymo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
 Y : idavid  
 X : ugdvid  
 M : divid

Sample  
 Size: 369

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 divid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6856	,4700	,1478	325,4792	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3226	,1568	8,4345	,0000	1,0143	1,6310
ugdvid	,5921	,0328	18,0410	,0000	,5275	,6566

Standardized coefficients

	coeff
ugdvid	,6856

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ugdvid
constant	,0246	-,0051
ugdvid	-,0051	,0011

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 idavid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6042	,3651	,0948	105,2351	2,0000	366,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0046	,1372	14,6061	,0000	1,7347	2,2745
ugdvid	-,1123	,0361	-3,1100	,0020	-,1833	-,0413
divid	,5205	,0418	12,4481	,0000	,4383	,6027

Standardized coefficients

	coeff
ugdvid	-,1779
divid	,7122

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ugdvid	divid
constant	,0188	-,0019	-,0023
ugdvid	-,0019	,0013	-,0010
divid	-,0023	-,0010	,0017

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
12,0725	1,0000	365,0000	,0006

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

idavid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3103	,0963	,1346	39,1090	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6930	,1497	17,9950	,0000	2,3987	2,9873
ugdvid	,1959	,0313	6,2537	,0000	,1343	,2575

Standardized coefficients

	coeff
ugdvid	,3103

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ugdvid
constant	,0224	-,0046
ugdvid	-,0046	,0010

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

	divid	idavid
divid	1,0000	,0000
idavid	,0000	1,0000

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,1959	,0313	6,2537	,0000	,1343	,2575	,5082	,3103

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,1123	,0361	-3,1100	,0020	-,1833	-,0413	-,2914	-,1779

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
divid	,3082	,0450	,2276	,4044

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
divid	,7996	,1089	,6070	1,0326

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
divid	,4883	,0680	,3665	,6341

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

----- END MATRIX -----

**6 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų karjeros valdymo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
 Y : idavid  
 X : karjvid  
 M : divid

Sample  
 Size: 369

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 divid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7573	,5736	,1189	493,5983	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0623	,1392	7,6324	,0000	,7886	1,3360
karjvid	,6607	,0297	22,2171	,0000	,6022	,7192

Standardized coefficients

	coeff
karjvid	,7573

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	karjvid
constant	,0194	-,0041
karjvid	-,0041	,0009

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 idavid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6395	,4090	,0883	126,6430	2,0000	366,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

constant	1,5862	,1291	12,2894	,0000	1,3324	1,8400
karjvid	,2405	,0392	6,1298	,0000	,1633	,3176
divid	,2226	,0450	4,9489	,0000	,1341	,3110

Standardized coefficients

	coeff
karjvid	,3772
divid	,3045

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	karjvid	divid
constant	,0167	-,0016	-,0021
karjvid	-,0016	,0015	-,0013
divid	-,0021	-,0013	,0020

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	36,1150	1,0000	365,0000	,0000

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

idavid

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6078	,3694	,0939	215,0310	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8226	,1237	14,7362	,0000	1,5794	2,0659
karjvid	,3875	,0264	14,6639	,0000	,3356	,4395

Standardized coefficients

	coeff
karjvid	,6078

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	karjvid
constant	,0153	-,0032
karjvid	-,0032	,0007

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

	divid	idavid
divid	1,0000	,0000
idavid	,0000	1,0000

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3875	,0264	14,6639	,0000	,3356	,4395	1,0056	,6078

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2405	,0392	6,1298	,0000	,1633	,3176	,6240	,3772

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
divid	,1470	,0456	,0481

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
divid	,3816	,1118	,1308

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
divid	,2306	,0715	,0745

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS  
\*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

**7 priedas. Mediacinės analizės duomenys, skirti nustatyti talentų išlaikymo įtaką individualiai darbo atlikčiai per darbuotojų įsitraukimą.**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
 Y : idavid  
 X : islvid  
 M : divid

Sample  
 Size: 369

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 divid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6422	,4125	,1638	257,6403	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5070	,1647	9,1511	,0000	1,1832	1,8308
islvid	,5473	,0341	16,0512	,0000	,4803	,6144

Standardized coefficients

	coeff
islvid	,6422

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	islvid
constant	,0271	-,0056
islvid	-,0056	,0012

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 idavid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6289	,3955	,0903	119,7199	2,0000	366,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

constant	2,1366	,1355	15,7709	,0000	1,8702	2,4030
islvid	-,1765	,0330	-5,3433	,0000	-,2414	-,1115
divid	,5643	,0387	14,5629	,0000	,4881	,6405

Standardized coefficients

	coeff
islvid	-,2833
divid	,7721

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	islvid	divid
constant	,0184	-,0018	-,0023
islvid	-,0018	,0011	-,0008
divid	-,0023	-,0008	,0015

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	5,9128	1,0000	365,0000	,0155

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

idavid

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2126	,0452	,1422	17,3707	1,0000	367,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,9870	,1534	19,4688	,0000	2,6853	3,2887
islvid	,1324	,0318	4,1678	,0000	,0699	,1949

Standardized coefficients

	coeff
islvid	,2126

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	islvid
constant	,0235	-,0048
islvid	-,0048	,0010

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

	divid	idavid
divid	1,0000	,0000
idavid	,0000	1,0000

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Total effect of X on Y



Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,1324	,0318	4,1678	,0000	,0699	,1949	,3436	,2126

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,1765	,0330	-5,3433	,0000	-,2414	-,1115	-,4579	-,2833

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
divid	,3089	,0546	,2159

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
divid	,8014	,1328	,5787

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
divid	,4959	,0745	,3631

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----