

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Deimantė ATTAITĖ
Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa
II kurso studentė

MAGISTRO DARBAS

**TALENTŲ VALDYMO ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLOS
REZULTATAMS VIEŠAJAME SEKTORIUJE**

**TALENT MANAGEMENT IMPACT ON ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE IN PUBLIC SECTOR**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof., dr. (HP) **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)
doc. dr. **R. Korsakienė**

Darbo įteikimo data: _____

Registracijos Nr. _____

Vilnius, 2021

Turinys

Įvadas	5
1. TALENTŲ VALDYMO IR ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATŲ VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIS PAGRINDIMAS	8
1.1. Talento sąvoka mokslinėje literatūroje.....	8
1.2. Talentų valdymo sąvokos apžvalga	10
1.3. Talentų vadybos procesai	13
1.4. Talentų vadyba viešajame sektoriuje	18
1.5. Talentų valdymo mąstysena	19
1.6. Talentų valdymo strategija	21
1.7. Organizacijos veiklos rezultatai.....	23
1.8. Talentų valdymo bei organizacijos veiklos rezultatų sąsajos	24
2. TALENTŲ VALDYMO ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATAMS VIEŠAJAME SEKTORIUJE TYRIMO METODOLOGIJA	26
2.1. Tyrimo paskirtis	26
2.2. Tyrimo vienetai, imtis bei tyrimo kintamieji	30
3. TALENTŲ VALDYMO ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATAMS EMPIRINĖ ANALIZĖ.....	32
3.1. Tyrimo rezultatai (respondentų charakteristikos)	32
3.2. Klausimyno patikimumas	34
3.3. Shapiro-Wilk bei Kolmogorov-Smirnov testai skirstinio normalumui patikrinti.....	38
3.4. Vertinimo skirtumų nustatymas naudojant reikšmingumo testus.....	38
3.5. Regresinė analizė ryšiui tarp talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų ugdymo, talentų išitraukimo, talentų išlaikymo bei organizacijos veiklos rezultatų nustatyti	41
3.6. Tyrimo rezultatų palyginimas su kitais tyrimais.....	43
3.7. Tyrimo apribojimai ir įžvalgos ateičiai	45
Išvados ir pasiūlymai	46
Literatūros sąrašas.....	48
Santrauka.....	62
Summary	63
Priedai	64

Lentelės

1 lentelė. Talentų valdymo veiklos.....	14
2 lentelė. Koreliacijos koeficientų įverčių skalė	30
3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	32
4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešajame sektoriuje	33
5 lentelė. Talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą, talentų įsitraukimą, talentų išlaikymą bei organizacijos veiklos rezultatus apibūdinančios respondentų charakteristikos.....	34
6 lentelė. Klausimyno Cronbach alpha koeficientai.....	34
7 lentelė. Konstruktai, juos sudarantys teiginiai, jų faktorių svoriai bei konstrukto vidinis suderinamumas.....	35
8 lentelė. Shapiro-Wilk bei Kolmogorov-Smirnov testo rezultatai.....	38
9 lentelė. Talentų pritraukimo, ugdymo, įsitraukimo, išlaikymo ryšio su organizacijos veiklos rezultatais regresiniai rodikliai	41
10 lentelė. Hipotezių tikrinimas	43

Paveikslai

1 pav. Konceptualus tyrimo modelis	27
2 pav. Detalus tyrimo modelis	27
3 pav. Talentų pritraukimo, ugdymo, įsitraukimo bei išlaikymo poveikis organizacijos veiklos rezultatams	44

Ivadas

Šiuolaikiniame pasaulyje labai daug dėmesio yra skiriama talentingų žmonių paieškai bei jų išsaugojimui. Egerova (2013) teigia, kad organizacijos, galinčios įdarbinti, ugdyti bei išlaikyti ne tik esamus bet ir būsimus talentus, įgyja pranašumą prieš kitas. Nilsson (2012) ir Eilström (2012) pabrėžia, kad atitinkamų talentų identifikavimo, ugdymo, valdymo procesas yra svarbus siekiant patenkinti ilgalaikius strateginius organizacijos poreikius. Remiantis Štefko (2014) bei Sojka (2014), talentas dažniausiai apibrėžiamas kaip įgimtas charakteris ir sugebėjimas ką nors gerai atlikti tam tikroje srityje. Talentų valdymas yra plati sąvoka, apimanti įvairius procesus bei veiklas. Kiekvienai organizacijai yra svarbu susikurti talentų valdymo sistemas, kurios atitiktų jos struktūrą. Talentų valdymo programos padeda organizacijoms išsaugoti talentus, padidinti talentingų darbuotojų pasiūlą. Pagal Sirkova et al. (2015), talentas yra didelį potencialą turintis asmuo su specialiomis žiniomis, galimybėmis, patirtimi, įgūdžiais, kurie yra būtini atliekant darbą bei kuriuos yra sunku pakeisti. Taip pat mini, kad talentų valdymas apima tokias veiklas kaip talentų identifikavimas, pritraukimas bei įdarbinimas, mokymas ir ugdymas, skatinimas, įvertinimas ir išlaikymas. Pasak Karas (2017), talentų valdymas laikomas viena iš svarbiausių šiuolaikinio organizacijų valdymo tendencijų, o talentas tampa labai svarbus organizacijai. Nuosekios talentų valdymo programos tikslas yra išnaudoti talentingiausių darbuotojų potencialą. Remiantis Nosh Abadi et al. (2013), talentų valdymo programos įgyvendinimas reikalauja, kad organizacijoje būtų tinkama ir efektyvi veiklos vertinimo sistema. Bethke – Langenegger et al. (2011) nustatė, kad talentų valdymas, nukreiptas į talentų išsaugojimą bei ugdymą, turi teigiamą poveikį žmoniškųjų išteklių rezultatams, tokiems kaip pasitenkinimas darbu, motyvacija, įsipareigojimas, pasitikėjimas lyderiais. Kaip nustatė Rana A. H. (2013) bei Abbasi A. S. (2013), talentų valdymas turi reikšmingą tiesioginį poveikį darbuotojų kaitai ir organizacijos efektyvumui. Pasak Antoniu (2019), talentų valdymas apibūdina keletą integruotų žmoniškųjų išteklių praktikų, tokių kaip potencialo vertinimas, lyderystės bei vadybinių gebėjimų ugdymas, karjeros planavimas, kurių tikslas yra pritraukti bei išlaikyti tinkamus asmenis tinkamoms pareigoms tinkamu metu. Organizacijas valdo žmonės, todėl šių žmonių talentas lems organizacijų sėkmę. Kaip teigia Kaleem (2019), talentų valdymo pažanga yra labai svarbi atrandant ir ugdant naujus talentingus darbuotojus darbo rinkoje. Organizacijos turi žinoti, kaip atpažinti, valdyti, ugdyti bei kuo geriau išnaudoti savo žmones bei užtikrinti, kad organizacijoje būtų pakankamai talentingų darbuotojų strateginiams tikslams įgyvendinti. Pasak Haerizadeh (2018) bei Moradpour (2018), talentų valdymas reiškia procesą, kurio metu organizacijos talentai identifikuojami svarbioms pareigoms ateityje ir vėliau parengiami pagal įvairias mokymo programas. Remiantis Stacho (2013) ir Stachova (2013), talentų valdymo strategiją ir politiką būtina įtraukti į bendrą valdymo strategiją. Atskiri žingsniai bendro darbo su

talentais proceso turi būti talentų valdymo strategijos dalis. Labai svarbu, kad šią strategiją parengtų organizacijos vadovai, nes visas procesas gali vykti tik su vadovo parama. Rana G. et al. (2013) teigia, kad didžiausias bet kurio viešojo sektoriaus organizacijos žmogiškųjų išteklių skyriaus iššūkis yra išlaikyti savo darbuotojus bei pritraukti talentus. Al Mansoori (2015) teigia, kad talentai tampa retenybe viešajame sektoriuje, taigi norint pasiekti geriausius rezultatus reikia elgtis apdairiai. Davis (2016) ir Frolova (2016) nustatė talentų išlaikymo svarbą viešajame sektoriuje bei pabrėžia, kad talentų išlaikymas yra naudingas darbuotojams ir organizacijoms. Kaip teigia Devine (2008) ir Powell (2008), svarbiausia, kad viešojo sektoriaus organizacijos parengtų talentų valdymo strategijas, atspindinčias jų vertybes. Pasak Caplan (2010), talentų valdymo strategija yra skirta ugdyti kiekvieno stipriąsias puses, vertinti įvairovę ir skatinti kūrybiškumą bei inovacijas. Shaemi et. al. (2011) nustatė, teigiamą bei reikšmingą talentų valdymo strategijos poveikį emociniam intelektui. Remiantis Anwar et al. (2014), efektyvios talentų valdymo strategijos turi reikšmingą ir teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Ne mažiau svarbus veiksnys talentų vadyboje yra talentų valdymo mąstysenos kūrimas. Pasak Cheese et al. (2008), kai organizacija turi talentų mąstyseną, talentų didinimo tikslas suvienija visų žmonių individualias bei kolektyvines pastangas. Autorius teigia, kad organizacijos, turinčios talentų mąstyseną, formuoja ir siekia bendros vizijos, suderina ją su suinteresuotomis šalimis bei kelia organizacijos veiklos rezultatus.

Temos aktualumas. Talentų valdymas pastaraisiais metais tapo viena iš labiausiai diskutuojamų temų žmogiškųjų išteklių valdymo teorijoje. Didėjantį dėmesį talentams lemia tokie veiksniai kaip globalizacija, demografiniai pokyčiai, kintančios darbo rinkos sąlygos. Kadangi kiekvienai organizacijai svarbu pritraukti ir išlaikyti talentus, jos vis daugiau išteklių bei pastangų skiria su talentais susijusioms iniciatyvoms. Didelė pažanga pasiekta naujų programų diegime, tokiose kaip didelio potencialo vystymas, lyderystės ugdymas, ateities lyderių ugdymas. Šiuo metu nemažai dėmesio yra skiriama talentų valdymui viešajame sektoriuje, kadangi dauguma talentingų žmonių yra linkę rinktis privatų sektorių, ypač dėl didesnio atlyginimo. Taip pat labai svarbu atsižvelgti ir į tai, kokį poveikį talentų vadybos įgyvendinimas viešajame sektoriuje turi organizacijos veiklos rezultatams. Kadangi pripažįstama, jog talentas yra svarbiausias organizacijos turtas, norint organizacijoms pasiekti gerų rezultatų reikalingas kryptingas talentų valdymo procesas.

Darbo objektas – talentų valdymo įtaka organizacijos veiklos rezultatams viešajame sektoriuje.

Darbo tikslas – išanalizuoti talentų valdymo poveikį organizacijos veiklos rezultatams viešajame sektoriuje.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateikiamas talento, talentų valdymo, talentų vadybos procesų, talentų vadybos viešajame sektoriuje, talentų valdymo mąstysenos bei strategijos, organizacijos veiklos rezultatų koncepcijas;

2. Ištirti talentų pritraukimo, identifikavimo, ugdymo, įsitraukimo, išlaikymo, organizacijos veiklos rezultatų vertinimų skirtumus pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, organizacijos dydį bei tipą;

3. Išanalizuoti talentų pritraukimo, identifikavimo, ugdymo, įsitraukimo bei išlaikymo poveikį organizacijos veiklos rezultatams viešajame sektoriuje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys: literatūros apžvalga, talentų valdymo įtakos organizacijos veiklos rezultatams viešajame sektoriuje tyrimo metodologija bei talentų valdymo įtakos organizacijos veiklos rezultatams empirinė analizė. Literatūros apžvalgą sudaro šios dalys: apžvelgiamos talento bei talentų valdymo sąvokos mokslinėje literatūroje, išskiriami talentų vadybos procesai, išnagrinėjamas talentų valdymas viešajame sektoriuje, aptariama talentų valdymo mąstysena bei talentų valdymo strategija, apžvelgiama organizacijos veiklos rezultatų koncepcija bei sąsaja tarp talentų valdymo bei organizacijos veiklos rezultatų. Antrojoje dalyje – talentų valdymo įtakos organizacijos veiklos rezultatams viešajame sektoriuje tyrimo metodologija – aptariama tyrimo paskirtis, tyrimo vienetai bei imtis, pateikiami tyrimo kintamieji. Trečiojoje empirinės analizės dalyje aptariami tyrimo rezultatai, klausimyno patikimumas, atliekami testai duomenų normalumui patikrinti, pateikiami atlikti reikšmingumo testai, atliekama regresinė analizė.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė bei nuomonių sisteminimas, kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) metodas, statistinė analizė.

1. TALENTŲ VALDYMO IR ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATŲ VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Talento sąvoka mokslinėje literatūroje

Šiuo metu vis daugiau dėmesio organizacijos skiria talentingų žmonių paieškai. Analizuojant mokslinę literatūrą galima rasti įvairių talento apibrėžimų. Vieni autoriai talento apibūdinime labiau pabrėžia aukštą potencialą. Remiantis Naim (2017) bei Lenka (2017), talentas yra apibūdinamas kaip aukšto potencialo darbuotojas, kuris demonstruoja gebėjimus, įsitraukimą bei troškimus sėkmingai užimti aukštesnes bei svarbesnes pareigas. Jyoti (2014), Rani (2014) talentus apibūdina kaip aukšto potencialo darbuotojus, kurie turi strateginį mąstymą, vadybinius, bendravimo bei funkcinis įgūdžius, tai pat patirtį, atsidavimą bei gebėjimą bendrauti.

Tuo tarpu kiti autoriai teigia, kad talentas gali būti suprantamas ir kaip išskirtinis įgūdis, kurį sunku pakeisti ar išmokti. Remiantis Schiemann (2013), talentas tai bendra žinių, įgūdžių, patirčių, vertybių, įpročių bei elgesio visuma. Pasak Mensah (2014), talentas gali būti suprantamas kaip bet koks išskirtinis asmens įgūdis, įgimtas ar įgytas, kurį sunku mėgdžioti ar pakeisti bet kokiais ištekliais, kurie yra strategiškai būtini organizacijos veiklai. Remiantis Thunnissen (2015), terminas talentas dažnai vartojamas kalbant apie mokslininką, turintį nepaprastų įžvalgų, puikų protą, kuris realizavo kritinius proveržius akademinėje srityje. Taip pat talentas gali būti ir asmuo, turintis tam tikrus gebėjimus tam tikroje srityje. Cambridge Dictionary (2019) pateiktas talento apibrėžimas – kažkas, kas turi natūralų sugebėjimą būti geras kažkokioje srityje ypač be jokių mokymų. Pasak Naik (2012), talentas įprastai reiškia sugebėjimus, įgūdžius, kuriuos žmogus turi tam tikroje srityje. Silzer (2009) bei Dowell (2009) teigia, kad organizacijose sąvoka talentas gali nurodyti: asmens įgūdžius bei sugebėjimus; konkretų asmenį (įprastai reiškia, kad jis turi tam tikrų sugebėjimų tam tikroje srityje); grupėse talentas gali reikšti darbuotojų grupę, kuri savo sugebėjimais yra išskirtinė tam tikroje techninėje srityje ar kompetencijoje. Remiantis Gagne (2000), terminas talentas reiškia sistemingai ugdomų gebėjimų ar žinių aukštesnį meistriškumą bent vienoje žmogaus veiklos srityje, kuris padėtų asmeniui patekti tarp geriausių 10 % jo bendraamžių, kurie veikė ar veikia šioje srityje. Nakakuwa (2016) teigia, kad talentingi darbuotojai yra tie darbuotojai, kurie parodo norą, motyvacijos bei atsidavimo savybes. Būtent šie žmonės turi ypatingų gabumų, novatorišką mąstyseną, užsidegimą. Pasak van Dijk (2008) talentas yra produktas sugebėjimų (kompetencija, išsilavinimas, mokymasis ir patirtis) kartu su motyvacija (įsitraukimas, pasitenkinimas, iššūkis) bei galimybe.

Kai kurie autoriai pabrėžia ir aukštą potencialą, ir įgūdžius. Kaip teigia Blass (2007), talentas gali būti apibrėžiamas įvairiai. Autorius nustatė, jog vienos organizacijos talentą apibūdina remdamosi dideliu potencialu. Tai žmonės, kurie tam tikru metu demonstruoja tam tikrą pažangą organizacijoje. Kitos organizacijos talentą apibūdina kaip įgūdžių rinkinį, kurį sunku įgyti darbo rinkoje. Mathe (2016) teigia, kad talentas paprastai reiškia sugebėjimus, įgūdžius, kuriuos asmuo turi tam tikroje srityje. Taip pat reiškia žmones, turinčius didelį potencialą, retas žinias ir įgūdžius arba kurie gali sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje. Įprastai tokie asmenys yra geidžiami rinkoje. Swailes (2013) apibrėžia, kad talentas – tai darbuotojo dabartiniai gebėjimai ar potencialas ateityje pateikti išskirtinį darbo našumą, palyginus su tuo, ką organizacija nori pasiekti. Vlădescu (2012) teigia, kad žmogų galima apibūdinti kaip talentingą, kai jis parodo gebėjimus ar potencialą atlikti tam tikrus dalykus geriau nei kiti žmonės. Pasak Tetik (2016) talentui priskiriami tokie bruožai: gebėjimai, pajėgumai, atsidavimas, kompetencija, bendradarbiavimas, patirtis, žinios, potencialas, elgesys bei įgūdžiai, lemiantys puikius rezultatus bei našumą, kas palengvina organizacinių tikslų įgyvendinimą.

Remiantis Tansley (2011), nėra vieno visuotino talento apibrėžimo. Autoriaus nuomone, dabartinės talento reikšmės paprastai būna būdingos organizacijai bei įtakojamos darbo pobūdžio. Meyers (2013) et al. savo darbe išskyrė penkis ryškiausius požiūrius į talentą: talentas kaip gabumas, talentas kaip stipriosios pusės, talentas kaip kompetencijos, talentas kaip didelis potencialas, talentas kaip aukštas našumas. Nilsson (2012) ir Eilström (2012) siūlo talentą apibrėžti trimis skirtingais aspektais: individualiu, instituciniu bei organizaciniu – socialiniu. Individas gali būti laikomas talentu tam tikrame kontekste arba atsižvelgiant į tam tikrą užduotį ar organizaciją. Talentas yra susijęs su veiksniais, lūkesčiais, taisyklėmis arba standartais, kurie lemia tinkamus užduoties atlikimo ar problemos sprendimo būdus. Kriterijai, apibrėžiantys talentą instituciniu ar organizaciniu – socialiniu lygmenimis, yra susiję su organizaciniais ir techniniais reikalavimais bei socialinėmis normomis skirtingose praktikos bendruomenėse. Pagrindinis reikalavimas būti talentingu yra gebėjimas mokytis bei prisitaikyti prie kriterijų per mokymus ar socializacijos procesus darbo vietoje ar visuomenėje.

Nemažai autorių, kalbėdami apie talentą, pabrėžia jo svarbą organizacijai. Maurya (2017) bei Agarwal (2017) teigia, kad talentingi darbuotojai yra bet kurios organizacijos pagrindiniai pagalbininkai, veiksmingai prisidedantys prie organizacijos sėkmės. Pasak Egerova (2013), talentingi darbuotojai yra tie, kurie reikšmingai prisideda prie organizacijos strategijos ir tikslų įgyvendinimo. Terminas talentas organizacijos koncepcijoje taip pat vartojamas aukštos kokybės darbuotojams, kurie yra labai svarbūs organizacijos veiklai, apibūdinti. Cheese (2007), Thomas (2007), Craig (2007) teigia, kad talentas – tai visi gebėjimai bei valia pasiekti organizacijos tikslus, o tai produktyvus šaltinis, turintis unikalų gebėjimą suteikti pridėtinę vertę organizacijai. Sparrow

(2015) ir Makram (2015) teigia, kad vertingi, reti ir nepakeičiami talentai suteikia organizacijai galimybę įgyvendinti vertės kūrimo strategijas. Talentingus darbuotojus iš kitų išskiria turimas kapitalas, kuris padeda jiems sukurti pridėtinę vertę savo organizacijose. Pasak autorių, talentingi darbuotojai yra strateginis organizacijos turtas, galintis prisidėti prie vertės kūrimo. Mabope (2018) teigia, kad talentas ne tik sukuria aukštus rezultatus, bet ir prisideda prie efektyvumo, produktyvumo, kokybės ir klientų pasitenkinimo gerinimo.

Apibendrinus galima teigti, kad talentas dažniausiai apibūdinamas kaip aukšto potencialo darbuotojas. Ši sąvoka dažniausiai apibūdina išskirtinius asmens įgūdžius ir gebėjimus. Kai kurie autoriai mini, jog talento sąvoka atspindi žmogaus gebėjimus tam tikroje srityje. Taigi, talentas – tai aukšto potencialo darbuotojas, pasižymintis išskirtiniais gebėjimais bei sukuriantis pridėtinę vertę organizacijai.

1.2. Talentų valdymo sąvokos apžvalga

Pasak Irtaimeh (2019) et al. talentų valdymas tampa vienu moderniausių terminų. Tai vienas geriausių įrankių įmonėms, nes efektyviai jį panaudojus galima įgyti konkurencinį pranašumą. Valverde et al. (2013) apibūdina talentų valdymą kaip visą organizacinę veiklą, skirtą identifikuoti, atrinkti, ugdyti ir išlaikyti geriausius darbuotojus toms pozicijoms, kurios prisideda prie konkurencinio pranašumo. Mahajan (2019) teigia, kad talentų valdymas yra susijęs su įvairiomis žmogiškųjų išteklių praktikomis ir yra vis svarbesnis organizacijose siekiant konkurencinio pranašumo. Remiantis Collings (2009) ir Mellahi (2009), talentų valdymas – tai veikla ir procesai, apimantys sistemingą pagrindinių pozicijų, kurios skirtingai prisideda prie tvaraus organizacijos konkurencinio pranašumo, nustatymą, taip pat didelio potencialo ir gerai veikiančių dabartinių talentų lavinimą. Keçecioglu (2014) ir Yilmaz (2014) teigia, kad talentų valdymas yra strateginio valdymo dalykas. Vadovavimas, teisingų sprendimų priėmimas dėl investicijų į žmogiškąjį kapitalą priklauso nuo turimų talentų bei kompetencijų, kas lemia organizacijos sėkmę. Nakakuwa (2016) teigia, kad talentų valdymo tikslas yra užtikrinti nuolatinį ir tvarų įstaigos darbą siekiant įgyvendinti jos strateginius ir veiklos tikslus bei uždavinius.

Mandhanya (2010) ir Shah (2010) savo darbe apibrėžia talentų valdymą kaip naujų darbuotojų tobulinimo ir integravimo, esamų darbuotojų tobulinimo ir išlaikymo bei aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo dirbti įmonėje procesą. Pagal Schweyer (2010), talentų valdymas – gebėjimas profesionalai pritraukti, įdarbinti, motyvuoti, tobulinti ir perkvalifikuoti personalą. Pasak Khatri et al. (2010), talentų valdymas tai svarbiausių organizacijos išteklių, žmonių, įdarbinimo, valdymo, įvertinimo, tobulinimo procesas. Kaip teigia Schiemann (2013), talentų valdymas yra unikali funkcija, apimanti visą veiklą ir atsakomybę nuo talentų pritraukimo

iki mokymo bei perkvalifikavimo. Remiantis Clark (2009), integruotas požiūris į talentų valdymą apima darbo jėgos planavimą, talentų pritraukimą, profesinį tobulėjimą, veiklos valdymą, išlaikymo strategijas. Pasak Heinen (2004) ir O'Neill (2004), talentų valdymas apima tarpusavyje susijusias darbo jėgos valdymo veiklas susijusias su žmonių identifikavimu, pritraukimu, integravimu, ugdymu, motyvavimu bei išlaikymu. Nankervis (2013) talentų valdymą apibrėžia kaip geriausių darbuotojų, turinčių specialiųjų įgūdžių, sugebėjimų ir galimybių, pritraukimą ir išlaikymą. Remiantis Mtshali et al. (2018), talentų valdymas yra kaip procesas, kuris užtikrina, kad reikiami įgūdžiai būtų įgyti, puoselėjami bei išlaikomi organizacijos. Pasak Li (2008), talentų valdymas – tai integruoti procesai, programos ir technologijos, skirtos įdarbinti, ugdyti, paskirti bei išlaikyti žmones su jų įgūdžiais bei galimybėmis, kad būtų patenkinti dabartiniai ir būsimi organizacijos poreikiai. Autorius teigia, kad už talentų valdymą yra atsakingas kiekvienas asmuo organizacijoje. Talento augimas ir puoselėjimas apima tiek asmeninį, tiek organizacinį tobulėjimą. Kaip teigia Glenn (2012), talentų valdymas apima asmenų, kuriems svarbu pasiekti organizacinius tikslus, identifikavimą bei svarbiausių žmogiškųjų išteklių funkcijų (pritraukimo, išlaikymo, tobulėjimo) integravimą. Silzer (2009) bei Dowell (2009) talentų valdymą apibrėžia kaip integruotą programų, procesų ir kultūros normų rinkinį organizacijoje, suprojektuotą ir įgyvendinamą siekiant pritraukti, ugdyti bei išlaikyti talentus siekiant strateginių tikslų. Scullion (2011) ir Collings (2011) išskiria globalų talentų valdymą, kuris apima visą organizacinę veiklą, skirtą pritraukti, atrinkti, tobulinti ir išlaikyti geriausius darbuotojus strategiškuose vaidmenyse pasauliniu mastu. Remiantis Venkateswaran (2012), talentų valdymas organizacijose yra nuolatinis procesas, kuris apima geriausių žmonių pritraukimą, samdymą, ugdymą, išlaikymą bei skatinimą tuo pat metu tenkinant organizacijos poreikius. Pasak Thielholdt (2013) yra daug įvairių talentų valdymo apibrėžimų, bet labiausiai paplitę orientuojasi į žmonių valdymą, kuris apima ateities lyderių ugdymą, karjeros planavimą, mokymąsi, taip pat išteklių planavimą. Blass et al. (2008) mini, kad talentų valdymas yra daugiau nei žmogiškųjų išteklių valdymas, lyderystės ugdymo iniciatyvos. Tai yra kolektyvinis talentų įdarbinimo, išlaikymo ir ugdymo organizacijoje požiūris, siekiant naudoti ateityje. Jis apima ne tik prieš tai įvardintas sritis, bet ir strategiją, organizacijos kultūrą ir pokyčių valdymą. Pasak van Dijk (2008), talentų valdymą galima apibrėžti kaip strateginį integruotą požiūrį į karjeros valdymą nuo žmogiškųjų išteklių pritraukimo, išlaikymo, lavinimo iki perėjimo prie organizacijos. Remiantis Rani (2012) bei Joshi (2012), talentų valdymo sistemos ir procesai turi būti integruoti į bendrą organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą.

Remiantis Cappelli (2014) ir Keller (2014), talentų valdymas yra terminas, apimantis ilgą laiką trunkančią praktiką, kurios tikslas yra tinkamu metu tinkamam asmeniui rasti reikiamą darbą. Pasak Vlădescu (2012), talentų valdymas parodo tinkamų asmenų įdarbinimo į tinkamas darbo vietas svarbą, tam kad būtų pasiekti tikslai bei geresni rezultatai. Talentų valdymo koncepcija, pagal

autore, apima maksimalų darbuotojų potencialo išnaudojimą, žmonių paaukštinimą už jų pasiekimus bei investavimą į jų lavinimą. Remiantis Dimitrov (2015), talentų valdymas – tai specifinis visos organizacijos integruotų pastangų rinkinys, skirtas novatoriškoms idėjoms ir kūrybingoms šiuolaikinių žmonių vadybos realizacijoms įgyvendinti. Kaip teigia Diseko (2014), talentų valdymo tikslas yra užsitikrinti talentų srautą, atsižvelgiant į tai, kad talentas yra pagrindinis organizacijos išteklius. Pasak Naik (2012), talentų valdymas reiškia, kad organizacija stengiasi puoselėti ir tobulinti žmones, kurie apibūdinami kaip turintys aukštą potencialą ir gabumus. Talentų valdymas apima individualų ir organizacinį tobulėjimą reaguojant į kintančią aplinką. Tai nuolatinis, integruotas procesas padedantis darbdaviams: efektyviai planuoti talentų poreikį, pritraukti pačius geriausius talentus, motyvuoti teisingą elgesį, ugdyti žinias bei gebėjimus, išlaikyti geriausius asmenis, įgalinti talentų mobilumą visoje organizacijoje. Talentų valdymo proceso tikslas yra padidinti bendrą darbo jėgos produktyvumą tobulinant talentų pritraukimą, išlaikymą bei panaudojimą. Davis et al. (2016) talentų valdymą apibrėžė kaip įdarbinimą, tobulinimą ir išlaikymą asmenų, kurie nuolatos pateikia geriausius rezultatus. Pasak Kibui et al. (2014), talentų valdymas yra laikomas įrankiu stiprinti organizacinius gebėjimus tobulinant asmenybę, gerinant veiklos rezultatus, tobulinant karjerą, ugdant ateities lyderius. Ashton (2005) ir Morton (2005) talentų valdymą apibrėžia kaip įvairių iniciatyvų ar konstrukcijų integraciją į darnią veiklos struktūrą.

Masri (2019) ir Suliman (2019) teigia, jog sukurti talentų valdymo sistemą, kuri geriausiai atitiktų organizacinę struktūrą, yra būtina bet kuriai organizacijai, nes tai daro įtaką darbuotojų įsitraukimo lygiui bei rezultatams, o tai yra labai svarbu užtikrinant bet kurios organizacijos gerą poziciją. Al Mansoori (2015) teigia, kad talentų valdymas yra grindžiamas įgūdžiais bei kompetencijomis įdarbinti, lavinti bei išlaikyti talentus. Autoriaus teigimu, talentų valdymo strategija yra skirta užtikrinti efektyvų tobulėjimą. Kekgonegile (2014) nustatė, kad yra reikšmingas teigiamas ryšys tarp talentų valdymo bei gerovės. Remiantis Egerova (2013), talentų valdymo strategija turi būti susieta su žmogiškųjų išteklių strategija. Pasak autorės, būtina, kad įvairios talentų valdymo bei žmogiškųjų išteklių veiklos, procesų bei sistemų iniciatyvos būtų susietos. Tačiau, vis dėl to, veiksmingiausia, jei visos iniciatyvos būtų visiškai integruotos. Balcerzyk (2019) ir Materac (2019) teigia, kad talentų valdymo programų įgyvendinimo esmė yra išlaikyti talentingus, svarbius organizacijai žmones. Tokių programų veikimas daro teigiamą poveikį organizacijos įvaizdžiui. Tai užtikrina naujų, talentingų darbuotojų pasiūlą.

Apibendrinus, galima teigti, kad talentų valdymas yra plati sąvoka, apimanti darbuotojų tobulinimo, išlaikymo bei pritraukimo procesus. Talentų valdymo sistema yra svarbi kiekvienai organizacijai, kadangi įtakoja darbuotojų rezultatus, o tai padeda užtikrinti organizacijos sėkmę.

1.3. Talentų vadybos procesai

Siekiant geriau suprasti talentų valdymą organizacijose, būtina išanalizuoti pagrindinius talentų vadybos procesus. Pasak Štefko (2014) bei Sojka (2014), talentų valdymas daugiausia dėmesio skiria:

- Tinkamam žmonių (talentų) pasirinkimui; svarbu atsižvelgti ne tik į geriausias žmones, bet ir į „tinkamos medžiagos“ paiešką, kad būtų atsižvelgiama į ilgalaikę strategiją;

- Darbo vietų, kurios bus skirtos talentams, parinkimui;
- Talentų motyvacijai;
- Talentų potencialo plėtojimui;
- Darbuotojų stipriųjų pusių bei jų tobulinimo sričių nustatymui;
- Talentų paruošimui atlikti sudėtingas užduotis bei spręsti problemas;
- Efektyviam talentų panaudojimui siekiant galimų organizacijos rezultatų;
- Talentų įtraukimui;
- Talentų efektyvumo įvertinimui;
- Individualių talentų karjeros skatinimui;
- Talentų ugdymui, plečiant jų žinias, gebėjimus, įgūdžius bei kompetencijas;
- Darbo užmokesčio bei darbuotojų priežiūros pagrindams;
- Darbuotojų paskyrimui ir jų darbo turinio kūrimui;
- Lyderių ugdymui bei lyderių bendruomenės formavimui;
- Tinkamų darbo sąlygų bei darbo aplinkos kūrimui.

Remiantis Cannon (2007) bei McGee (2007), talentų valdymas yra procesas, kurio metu organizacija identifikuoja, valdo, ugdo savo žmones. Tai susiję su:

- Strategijos sukūrimu siekiant nustatyti, ko organizacijai reikia norint patenkinti dabartinius ir būsimus verslo plano reikalavimus;

- Reikalingų ir prieinamų kompetencijų vertinimo procesų nustatymas;
- Kurti įvairius plėtros įrankius ir procesus, kad būtų galima pritaikyti metodus, atsižvelgiant į individualius darbuotojų poreikius;

- Nustatyti būdus, kaip gauti ir išlaikyti tuos, kuriems svarbiausia sėkmė;
- Tinkamo požiūrio į tuos, kurie nebeatitinka organizacijos reikalavimų, nustatymas;
- Įvertinti strategijų poveikį, kad politika būtų nuolat atnaujinama ir tobulinama.

Autoriai teigia, kad talentų valdymas yra linkęs sutelkti dėmesį į individualius poreikius, kad išryškintų kiekvieno potencialą, ir pripažįsta būtinybę išlaikyti pagrindinius darbuotojus konkurencingoje darbo rinkoje.

Reilly (2008) mini šiuos talentų valdymo procesus: darbo jėgos planavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas bei ateities lyderių ugdymas. Farley (2005) teigia, kad talentų valdymas apima šiuos procesus: veiklos rezultatų valdymą, sprendimų analizę, talentų apžvalgą, tikslinę atranką, plėtros planavimą, karjeros plėtrą, darbo jėgos planavimą bei įdarbinimą. Pasak Thomas (2013) et. al. talentų vadybą galima skirstyti ir taip: darbo jėgos planavimas, verbavimas bei atranka, darbo jėgos lavinimas, veiklos valdymas bei įvertinimas. Armstrong (2010) savo darbe išskiria devynias talentų valdymo veiklas (1 lentelė).

1 lentelė. Talentų valdymo veiklos

(sudaryta autorės, remiantis Armstrong, 2010)

Elementas	Apibūdinimas
Išteklių strategija	Žmogiškųjų išteklių planavimas apibrėžia žmogiškojo kapitalo poreikį bei veda link pritraukimo ir išlaikymo strategijų bei vidinių išteklių naudojimo programų (identifikuoja talentingus žmones organizacijoje, juos ugdo bei skatina).
Pritraukimo bei išlaikymo politika bei programos	Pritraukimo politika lemia išorės išteklių programas (žmonių iš išorės atranka ir įdarbinimas). Išlaikymo politika yra skirta užtikrinti, kad žmonės liktų įsipareigoję organizacijai. Šios politikos rezultatas yra talentų srautas, sukuriantis ir palaikantis talentų fondą.
Talentų auditas	Talentų auditas identifikuoja turinčius potencialą asmenis ir sudaro pagrindą karjeros planavimui bei plėtrai.
Vaidmenų plėtra	Užtikrinti, kad vaidmenys suteiktų atsakomybės, iššūkių ir savarankiškumo, reikalingų norint įtraukti į vaidmenį bei motyvuoti.

1 lentelės tęsinys. **Talentų valdymo veiklos**

(sudaryta autorės, remiantis Armstrong, 2010)

Talentų santykių valdymas	Naudingų santykių su žmonėmis užmezgimas atliekant vaidmenis – sąžiningas elgesys su atskirais darbuotojais, jų vertės pripažinimas, augimo galimybių suteikimas. Tikslas yra pasiekti talentų įsitraukimą užtikrinant žmonių atsidavimą savo darbui bei organizacijai.
Veiklos valdymas	Užmegzti ryšius su žmonėmis, identifikuoti talentą bei potencialą, suplanuoti mokymosi bei plėtros veiklą ir kaip galima geriau panaudoti organizacijos turimus talentus.
Mokymasis ir tobulėjimas	Užtikrinti, kad žmonės įgytų ir tobulintų jiems reikalingus įgūdžius ir kompetencijas. Plėtros planai sudaromi atsižvelgiant į „darbuotojų sėkmės profilius“, kurie apibūdinami pagal kompetencijas ir apibrėžia savybes, kurias reikia ugdyti.
Ateities lyderių ugdymo valdymas	Įsitikinti, kad įstaigoje yra kiek įmanoma daugiau vadovų, kurių reikia norint patenkinti būsimus organizacijos poreikius.
Karjeros valdymas	Suteikiama galimybė žmonėms plėtoti savo sugebėjimus bei karjerą tam, kad užtikrinti, jog organizacija turėtų reikiamą talentų srautą ir patenkintų savo pačių siekius.

Kock (2008) ir Burke (2008) išskiria šiuos talentų vadybos procesus viešajame sektoriuje, kurių esmė yra darbuotojų įsitraukimas:

1. Talentų planavimas – tai pirmas žingsnis. Pasak autorių šis planavimas nesiskiria nuo darbo jėgos planavimo, kuris apima įgūdžių poreikį bei pasiūlos prognozavimą. Tačiau pagrindinis talentų planavimo proceso tikslas yra apibrėžti atotrūkį tarp įprastų darbuotojų bei talentų paklausos ir pasiūlos.

2. Talentų identifikavimas apima darbuotojų veiklos, potencialo ir pasirengimo judėti vertikalčiai ir horizontalčiai viešųjų paslaugų srityje vertinimą.

3. Talentų klasifikacija. Sudėtiniai talentų identifikavimo procesų rezultatai naudojami norint nubraižyti matricą, kuri grafiškai parodytų darbuotojų potencialą bei rezultatus. Pagal tai asmenys yra suskirstomi į kategorijas.

4. Karjeros valdymas. Viešosiose tarnybose paprastai nėra praktikuojamas, nes organizacija labiau orientuojasi į tiesioginių darbuotojų įgūdžių ugdymą ir tendenciją sutelkti dėmesį į dabartį. Žmogiškųjų išteklių plėtros ir karjeros aspektų integravimas yra labai svarbus užtikrinant, kad individualūs darbuotojų tobulėjimo planai atspindėtų jų skyriaus plėtros poreikius ateityje.

5. Talentų balansas kaupia duomenis apie darbuotoją. Jis įvardija darbuotojus, turinčius potencialo. Tai tampa darbuotojų segmentų ir įtraukiamų talentų kategorijų pagrindu.

6. Darbuotojo išitraukimas. Pasak autorių tai yra tai kiek darbuotojai įsipareigoja kam nors organizacijoje ir kiek daug jie dirba bei kiek laiko išdirba organizacijoje dėl šio įsipareigojimo.

AlBattrikhi (2016) mini, kad talentų valdymo procesą sudaro talentų pritraukimas, talentų atranka, talentų išitraukimas, talentų ugdymas, talentų išlaikymas. Autorius tyrė kaip kiekvienas elementas veikia darbuotojo norą likti organizacijoje bei nustatė, kad visi proceso elementai, išskyrus talentų pritraukimą bei atranką, yra reikšmingi darbuotojo ketinimui likti organizacijoje. Remiantis Clark (2009), talentų valdymas apima talentų pritraukimą, darbo jėgos planavimą, profesinį tobulėjimą, veiklos valdymą, išlaikymo strategijas bei ateities lyderių ugdymą. Remiantis Verma (2016), talentų valdymo procesai: darbo jėgos planavimas, talentų įgijimas, talentų įtraukimas, talentų ugdymas, talentų paskyrimas pozicijoms, pirmaujančių talentų išskyrimas ir talentų išsaugojimas.

Cunningham (2007), išskiria šios talentų vadybos procesus:

1. Atranka, įdarbinimas, paskyrimas, paaukštinimas. Šioje srityje siekiama įdarbinti tinkamus žmones. Iš to išplaukia sprendimai dėl paskyrimo ir paaukštinimo, o tai yra taip pat svarbu kaip ir įdarbinant talentus, kurie reikalingi organizacijai.

2. Mokymas ir tobulėjimas. Ugdymo veikla turėtų būti susieta su atrankos sprendimais. Gali būti, jog darbingi žmonės nėra prieinami darbo rinkoje. Todėl organizacija turi apsispręsti, ar ji priims žmones, kurie šiuo metu yra ne tokie gabūs bet gerai mokosi bei atsižvelgia į tobulėjimo galimybes.

3. Ateities lyderių ugdymas. Organizacijos pripažįsta, kad joms reikalingi žmonės, kuriuos galėtų paskatinti prisiimti lyderio vaidmenį. Tai reiškia, kad reikia investuoti į jaunesnius vadovus, absolventus, kurie prireikus gali prisiimti daugiau atsakomybės.

4. Karjeros valdymas. Pagrindinis dėmesys yra skiriamas asmeniui ir jo karjeros pasirinkimui. Jauniems darbuotojams gali būti naudinga apsvaistinti karjeros pasirinkimą, kuris įgalins juos atlikti ateityje įvairius vaidmenis.

Naik (2012) pamini šiuos talentų vadybos procesus: darbo jėgos planavimas, įdarbinimas, naujo darbuotojo integravimas į organizaciją, veiklos valdymas, mokymosi bei veiklos rėmimas, ateities lyderių ugdymas, kompensacijos bei pašalpos, kritinių įgūdžių atotrūkio analizė. Toliau plačiau aptariamas kiekvienas procesas.

1. Darbo jėgos planavimas – šiuo procesu nustatomi darbo jėgos planai, įdarbinimo planai, kompensacijų biudžetai ir samdymo planai metams;

2. Įdarbinimas – per integruotus verbavimo, įvertinimo, analizės bei samdos procesus pritraukiami žmonės į organizaciją;

3. Naujo darbuotojo integravimas į organizaciją – organizacija turi mokyti bei sudaryti sąlygas darbuotojams greičiau integruotis į įmonę;

4. Veiklos valdymas – organizacija nustato procesus darbuotojams įvertinti bei valdyti;

5. Mokymosi bei veiklos rėmimas – teikiamos mokymosi ir tobulėjimo programos visiems organizacijos lygiams. Pati ši funkcija virsta nuolatinio palaikymo funkcija;

6. Ateities lyderių ugdymas – organizacijai tobulėjant nuolat reikia perkelti žmones į naujas pareigas. Ši funkcija labai svarbi, nes leidžia vadovams bei darbuotojams nustatyti tinkamus kandidatus į šias pareigas;

7. Kompensacijos bei pašalpos – organizacijos bando susieti kompensavimo planą su veiklos valdymu;

8. Kritinių įgūdžių atotrūkio analizė – šiuo metu, kai dauguma asmenų išeina į pensiją, susiduriama su problema, jog reikia iš naujo nustatyti asmenis, kompetencijas, kurios liko, svarstoma, ką reikia padaryti, kad būtų užpildytos spragos.

Agbaeze et al. (2017) išskiria šiuos talentų valdymo procesus: darbo jėgos planavimas, talentų įgijimas, talentų įtraukimas, talentų ugdymas, talentų paskyrimas pozicijoms, pirmaujančių talentų nustatymas, talentų išsaugojimas.

Mohammed et al. (2019) savo tyrimu nustatė, kad talentų valdymo procesas, susidedantis iš talentų pritraukimo, talentų ugdymo bei jų išsaugojimo, daro reikšmingą poveikį žinių kūrimui Australijos universitetuose.

Remiantis Deb (2005), talentų valdymo procesas suteikia nesuskaičiuojamą naudą organizacijai:

1. Plėtros priemonė. Nustatomi konkretūs talentingų žmonių mokymo bei tobulinimo poreikiai;

2. Ateities lyderių ugdymo priemonė. Užtikrinti pakankamą talentingų asmenų skaičių užpildyti svarbiausias pareigas organizacijoje;

3. Lyginamosios analizės priemonė. Matuojamos organizacijos darbuotojų kompetencijos ir veiklos lygis;

4. Strateginė priemonė. Padeda išlaikyti svarbiausius darbuotojus siekiant patenkinti organizacijos ilgalaikius poreikius;

5. Stiprinimo priemonė. Atpažįsta pagrindinius talentus organizacijoje remiantis kompetencijomis bei veikla.

Įvairūs autoriai savo darbuose išskiria skirtingus talentų vadybos procesus. Tačiau kaip galima pastebėti išanalizavus medžiagą, dažniausiai minimi šie procesai: tinkamų talentų atrinkimas, talentų įtraukimas, talentų ugdymas, talentų karjeros skatinimas bei talentų išlaikymas. Visi šie procesai labai svarbūs siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijos tikslų įgyvendinimą.

1.4. Talentų vadyba viešajame sektoriuje

Šiuo metu pastebima tendencija, jog dauguma talentų linkę rinktis darbą privačiame sektoriuje. Todėl vis didesnis dėmesys yra skiriamas talentų pritraukimui į viešąjį sektorių. Kravariti (2019) ir Johnston (2019) talentų vadybą viešajame sektoriuje apibūdina kaip pagrindinių procedūrų įgyvendinimą siekiant užtikrinti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai turėtų kompetencijas, žinias ir pagrindines vertybes, kad galėtų spręsti sudėtingus šiuolaikinius iššūkius ir įgyvendinti viešojo sektoriaus strateginius tikslus. Harris (2010) bei Foster (2010) nustatė, kad viešojo sektoriaus linijiniai vadovai pripažįsta vertę ir galimą organizacinę naudą identifikuojant ir puoselėjant individualius talentus. Dixit (2018) savo tyrime nustatė, kad talentų valdymo strategijos yra reikšmingai susijusios su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei jų rezultatyvumu. Taip pat pabrėžė, kad talentų valdymo strategijos yra svarbus veiksnys formuojant darbuotojo požiūrį. Petersone et al. (2014) teigia, kad dažniausiai talentų valdymas aptariamasis atsizvelgiant į verslo aplinką, kai talentingų darbuotojų pritraukimas reiškia konkurencinį pranašumą rinkoje. Kalbėdami apie viešojo administravimo institucijas autoriai teigia, kad jos yra suinteresuotos įdarbinti profesionaliausius darbuotojus, kad pakeltų visuomenei teikiamų paslaugų kokybę. Todėl jų nuomone, viešasis sektorius turi atlaikyti aršią konkurenciją su privačiuoju sektoriumi, kad pritrauktų ir išlaikytų darbuotojus. Onwuka et al. (2015) nustatė, kad gebėjimai, reikalingi pokyčiams priimti viešojo sektoriaus organizacijose, yra nepakankami ir kad žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje turi būti pertvarkytas atsizvelgiant į talentus, nes gerai valdomas talentas pagerina organizacijos rezultatus. Vlădescu (2012) teigia, dabar viešajame sektoriuje labai svarbu yra nuveikti daugiau su mažiau išteklių, todėl talentų valdymas yra būtinybė valstybinėms įstaigoms, kadangi svarbiausias žingsnis yra modernizuoti veiklą bei taip sumažinti išlaidas. Garrow (2008) ir Hirsh (2008) mini, kad ypač viešajame sektoriuje žmonės dažnai baiminasi, kad talentų valdymas sumažins lygias galimybes ir skaidrų procesą, kuris leidžia žmonėms kreiptis dėl aukštesnio lygio darbo vietų siekiant tęsti savo karjerą. Monster (2018) nustatė, kad viešasis

sektorius formuoja talentų valdymo praktiką. Taip pat pabrėžė motyvacijos svarbą viešajame sektoriuje įdarbinant talentus. Thielholdt (2013) kalbėdama apie tai, kaip talentų valdymas gali būti naudojamas viešajame sektoriuje, pabrėžia, kad svarbu kalbėti su darbuotojais apie ateities planus tam, kad darbuotojai liktų organizacijoje. Kai darbuotojas pastebi, jog vadovai skiria dėmesio jo ateičiai, jis jaučiasi labiau vertinamas, o tuo pačiu organizacija gali aptarti galimus ateities kelius bei atrasti potencialų vadovą. Pasak Kibui et al. (2014), reikia sukurti talentų valdymo programas, kad būtų lengviau įdarbinti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, kurie atliktų svarbų vaidmenį gerinant viešųjų paslaugų teikimo proceso kokybę.

Išskiriami penki pagrindiniai principai, nusakantys viešųjų paslaugų rūšį, kuri dera su naujos kartos talentų prioritetais (Public policy forum. Building a dynamic future..., 2017):

- Pirmiausia atsižvelgti į žmones, pripažįstant darbuotojų indėlius, investuojant į jų tobulėjimą bei rūpinantis jų gerove;
- Prisiimti bendrai atsakomybę, nes talentų ugdymas yra naudingas darbuotojui ir darbdaviui nuo individualių siekių nustatymo iki besimokančių organizacijų kūrimo;
- Skatinti kurti dinamišką darbo aplinką, kurioje skatinamas vidinis bendradarbiavimas;
- Palengvinti mokymąsi iš kartų per bendravimą, keitimąsi žiniomis, bendradarbiavimą bei neformalų tinklą, siekiant palaikyti tęstinumą;
- Siekti, kad procesai prisidėtų prie reikšmingų rezultatų piliečiams, išlaikydami veiksmingą atskaitomybę.

Smith (2015) pastebi, kad apžvelgiant viešojo sektoriaus talentų valdymą dažnai minima, kad konkurencijos jėgos, ypač atlyginimas, vilioja geriausius talentus dirbti privačiame sektoriuje užuot nusprendus priimti iššūkius valstybės finansuojamose organizacijose.

Apibendrinus galima pasakyti, kad talentų vadyba viešajame sektoriuje padeda pakelti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę. Taip pat gerai valdomi talentai pagerina organizacijų veiklos rezultatus. Šiuo metu reikia kurti talentų valdymo programas tam, kad talentingi darbuotojai būtų išlaikomi viešajame sektoriuje, ypač dabartinėje situacijoje kai vyksta arši konkurencija su privačiu sektoriumi ir dauguma talentų viliojami (dažniausiai aukštesniu atlyginimu) dirbti privačiame sektoriuje.

1.5. Talentų valdymo mąstysena

Pasak Mahfoozi (2018) et al., talentų valdymo struktūrai įgyvendinti didelę įtaką daro talentų mąstymo būdas tiek organizacinėje, tiek individualioje būsenose. Autoriai teigia, kad tai yra pagrindinis veiksnys, lemiantis organizacijos sėkmę. Savo darbe išskyrė talentų valdymo

mąstysenos komponentus: talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas, teigiamų santykių palaikymas. Kalbant apie talentų ugdymą, Martin (2010) ir Schmidt (2010) išskyrė komponentus, kurie turėtų būti bet kurios talentų ugdymo programos dalis: aiškiai išbandyti kandidatus trimis aspektais – sugebėjimai, įsitraukimas bei siekiai; renkantis darbuotojus ugdymui, labiau pabrėžti reikalingas kompetencijas nei dabartinę veiklą; nukreipti jaunos lyderius į intensyvias užduotis; išsiaiškinti sudėtingiausias pozicijas įstaigoje bei paskirti jas talentams, sudaryti individualius ugdymo planus; kas metai iš naujo įvertinti pagrindinius talentus dėl galimai pasikeitusių sugebėjimų, įsitraukimo; pasiūlyti diferencijuotą kompensaciją bei pripažinimą geriausiems darbuotojams; vykdyti reguliarius dialogus tarp didelio potencialo asmenų bei programų vadovų; pranešimus apie įstaigos strategiją pakeisti individualizuotais pranešimais lyderiams, pabrėždami, kaip jų ugdymas įsitvirtina įstaigos planuose.

Kaip teigia Welby – Cooke (2010), talentų mąstysena gali būti apibrėžta kaip organizacijos mentalinis požiūris ar proto būseną orientuota į talentą ir jų svarbą siekiant pranašumo. Remiantis Deb (2005), talentų valdymo mąstysenos formavimas – tai ugdyti išskirtinį organizacijos vadovą. Talentų mąstysena pripažįsta tai, kad šiandienos talentas yra pagrindinė organizacijos ateities garantija. Kadangi talentas – svarbiausias organizacijos turtas, jis reikalauja tokio pat valdymo kaip ir finansinis ar fizinis organizacijos turtas. Pasak autoriaus, talentas yra šaltinis, kurio vertė gali būti nuolat didinama (t.y. naujos žinios, nauja patirtis, naujas supratimas). Talentų valdymas yra kritinė ir esminė vyresniųjų vadovų veiklos dalis. Remiantis Garrow (2008) bei Hirsh (2008), sėkmė priklauso nuo talentų mąstysenos ugdymo. Aukštesni vadovai turėtų skirti laiko ir pastangų talentingų asmenų identifikavimui bei ugdymui. Linijiniai vadovai, autorių nuomone, yra vieni svarbiausių, kadangi atlieka pagrindinį vaidmenį talentų identifikavime, teikiant tobulėjimo galimybes, valdant rezultatus, teikiant grįžtamąjį ryšį, remiant darbuotojus. Organizacinis pasirengimas įdiegti talentų valdymą priklauso nuo linijinių vadovų valdymo įgūdžių. Pasak Newhall (2012), geriausios lyderystės talentų valdymo programos apima atranką, ugdymą, paaukštinimą, didelio potencialo identifikavimą ir ateities lyderių ugdymo sprendimus. Remiantis Oehley (2007), talentų valdymo mąstysena yra gilus įsitikinimas, kad geresni talentai visais lygmenimis leidžia organizacijai pranokti konkurentus. Naik (2012) teigia, kad talentų mąstysena yra pripažinimas, kad geri talentai traukia visus kitus veiklos svertus. Lyderiai, turintys šią mąstyseną, talentų valdymą laiko svarbiausiu sau ir savo komandai. Jie mato talentų valdymą kaip pagrindinę ir kritinę savo, kaip vadovo, darbo dalį. Sharma (2009) bei Bhatnagar (2009), savo darbe nustatė, jog talentų mąstysena padėjo organizacijai įdarbinti geriausius talentus. O kai kurios pagrindinės pozicijos buvo užpildytos įgyvendinant ateities lyderių ugdymą. Pienaar (2012) pabrėžia, kad organizacijos vadovai turi taikyti talentų mąstyseną. Pasak autoriaus, jeigu būtų

ištirtas talentų valdymo branduolys, tai būtų nustatyta, jog iš tiesų tai yra lyderystės mąstysena. Tai ne tik pritraukti reikiamą talentą, bet ir palaikyti bei ugdyti žmones.

Apibendrinus galima pasakyti, jog talentų valdymo mąstysena yra vienas iš pagrindinių veiksmų, padedančių įstaigoms įdarbinti geriausius talentus. Talentų vadyboje labai svarbus talentų mąstysenos kūrimas, kadangi taip orientuojamasi į talentingą žmogų bei pripažįstama, kad tai svarbiausias organizacijos turtas. Remiantis išnagrinėta literatūra, galima pastebėti, jog talentų valdymo mąstyseną sudaro talentų pritraukimas, jų identifikavimas bei ugdymas.

1.6. Talentų valdymo strategija

Pasak Hiltrop (1999), surasti pakankamai talentų vis sunkiau, tačiau organizacijos ruošiasi tam priimdamos daug strategijų bei praktikų, skirtų geriausiems pasiekti bei išlaikyti. Remiantis Haerizadeh (2018) bei Moradpour (2018), įgyvendinant talentų valdymo strategiją, planus, juos gali paremti talentas lyderis, specialiai paskirtas patikrinti svarbiausias pozicijas bei galimybes, pabrėžti būsimus poreikius bei įvertinti sėkmę. Mahfoozi (2018) et al. savo darbe talentų valdymo strategiją padalino į talentų įsitraukimą, talentų išlaikymą bei su darbu susijusias kompetencijas. Remiantis Davis (2007), vienas iš pagrindinių talentų valdymo strategijos tikslų yra sugriauti išgyvenimo modelį bei skatinti pasiekimų mentalitetą. Naik (2012) teigia, kad efektyvi talentų valdymo strategija, pavyzdžiui, pagrindinių talentingų žmonių identifikavimas organizacijoje, darbo jėgos ugdymas bei talentingų darbuotojų išlaikymas, padeda reaguoti bei atlaikyti talentų krizės iššūkius. Taip pat talentų valdymo strategija pagerina organizacijos veiklą geriau identifikuojant, pritraukiant, ugdant, apdovanojant, motyvuojant ir išlaikant talentą. Autoriaus nuomone, pagrindinius talentų valdymo strategijos bruožus sudaro šie elementai:

1. Derinimasis prie organizacijos strategijos – užtikrinti, kad talentų valdymo strategija būtų suderinta su organizacijos strategija;

2. Tinkamų asmenų įtraukimas – į talentų valdymo strategiją turi būti įtraukti tinkami asmenys. Žmogiškųjų išteklių specialistai vaidina svarbų vaidmenį teikiant paramą ir gaires kuriant ir plėtojant talentų valdymo metodus, kurie atitiks organizacijos poreikius;

3. Orientavimasis į talentų valdymo grandinę – svarbus dėmesys skiriamas keturioms talentų vadybos sritims: talentų pritraukimui (gebėjimas pritraukti talentus priklauso nuo to, kaip kandidatai mato organizaciją, todėl patrauklaus įvaizdžio sukūrimas yra svarbus veiksnys), talentų ugdymui (norint išnaudoti talentų potencialą, reikia imtis tinkamų mokymosi ir tobulėjimo intervencijų atitinkamais karjeros etapais), talentų valdymui (investicijos į vadybą, lyderystę teigiamai paveiks talentų išsaugojimą), talentų valdymo stebėjimas bei vertinimas.

Bethke – Langenegger (2011) et al. išskyrė keturis galimus talentų valdymo strategijos aspektus:

1. Talentų valdymas, palaikantis įmonės strategiją – šiuo atveju talentų valdymas suprantamas kaip veiklos, kuria siekiama palaikyti įstaigos strategiją, suma;

2. Talentų valdymas, leidžiantis ateities lyderių ugdymą – pagrindinis dėmesys skiriamas tinkamų žmonių, turinčių reikiamas kompetencijas, poreikių tenkinimui būtent tuo metu kai to reikia;

3. Talentų valdymas talentų pritraukimui bei išlaikymui – talentų valdymo praktika garantuoja, kad tinkami žmonės norėtų prisijungti prie įmonės bei efektyviai pritraukia į įmonę naujus, talentingus darbuotojus, siekiama juos išlaikyti įstaigoje;

4. Talentų valdymas ugdant talentą. Talentų ugdymo poreikiai yra nustatomi ir efektyviai tenkinami, kartu siūlomos karjeros galimybės. Įstaigos, kurios orientuojasi į šį aspektą, padidina savo, kaip pageidaujamo darbdavio, patrauklumą, pranešdamos apie šią talentų valdymo strategiją.

Kaip teigia Cajigas (2015) bei McGrath (2015), yra keletas pagrindinių privalumų, susijusių su talentų valdymo strategijos kūrimu ir įgyvendinimu:

1. Leidžia strategiškai reaguoti į organizacinius pokyčius;

2. Apima gilius sėkmingos organizacijos žinių reikalavimus. Kadangi šiuo metu dauguma žinių gali būti perkamos (pavyzdžiui visos įmonės gali turėti prieigą prie tų pačių programinės įrangos paketų), skirtumu tarp organizacijų tampa jų žmonės bei žmonių žinios, taip pat efektyvus žinių pritaikomumas bei naudojimas tiek individualiai, tiek kolektyve;

3. Pripažįsta greitą informacijos pasenimą, vykdomų užduočių ir įgyvendinamų projektų raidą bei didėjančią tiesioginių klientų aptarnavimo reikalavimų bei lūkesčių sudėtingumą;

4. Suvokia žinių darbuotojų mobilumą ir numanomo žinių praradimo organizacines pasekmes. Intensyvių žinių reikalaujančių organizacijų vadovai turi atsižvelgti į poveikį darbuotojų produktyvumui, žinių perdavimui, išsaugojimui ir realaus laiko, kartais virtualiam, bendradarbiavimui;

5. Numatomi darbo jėgos sudėties pokyčiai išorinėje ir vidinėje darbo rinkoje taip pat atsižvelgiant į specifinius organizacinių įgūdžių poreikius.

Narayanan (2019) et al. nustatė ryšį tarp talentų valdymo bei darbuotojų išlaikymo organizacijoje. Darbe pabrėžia talentų valdymo, kaip darbuotojų išlaikymo organizacijoje strategijos, efektyvumą. Šiai minčiai pritaria ir Pandita (2018) ir Ray (2018). Savo darbe mini, jog viena efektyviausių priemonių užtikrinant, kad darbuotojai liktų įsitraukę bei atsidavę savo darbui, yra talentų valdymas. Įsitraukimo bei atsidavimo darbui pojūtis garantuoja, kad darbuotojai ilgainiui liks organizacijoje. Maurya (2017) ir Agarwal (2017) mini, jog talentų valdymo strategija įtakoja talentų išsaugojimą organizacijoje. Kaip teigia Oehley (2007), organizacijoms, norinčioms

apsaugoti ir išlaikyti žinių darbuotojus rinkoje, reikia strategijos, skirtos talentingiems darbuotojams pritraukti, įdarbinti, įtraukti, ugdyti bei išlaikyti.

Įvairūs autoriai savo darbuose pamini, jog talentų valdymo strategija pagerina organizacijos veiklą, didina darbuotojų įsitraukimą bei norą likti organizacijoje. Taip pat pabrėžiama, kad talentų valdymo strategija leidžia geriau reaguoti į pokyčius, atsižvelgia į darbuotojų mobilumą bei galimas žinių praradimo pasekmes. Išnagrinėjus literatūrą pastebėta, jog autoriai pamini, kad talentų valdymo strategiją galima padalinti į įsitraukimą bei išlaikymą talentingų darbuotojų organizacijoje.

1.7. Organizacijos veiklos rezultatai

Kaip teigia Richard (2009) et. al., dauguma sričių, tokių kaip žmogiškieji ištekliai, operacijos, strategija yra įvertinami atsižvelgiant į jų indėlį į organizacijos veiklos rezultatus. Ritz (2009) nustatė, kad ten, kur egzistuoja didesnis atsidavimas visuomenės interesams ir organizacijai, o darbuotojai dirba labiau į tikslą orientuotame valdymo kontekste, organizacijos veiklos rezultatai yra aukštesni. Kalbėdami apie ne pelno siekiančių organizacijų veiklą, Duque – Zuluaga (2008) et. al. ją apibūdina kaip socialinę struktūrą, kurioje atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių lūkesčius, organizacijos vertybes ir misiją apibrėžiant bazę ar kriterijus, kurias bus vadovaujamosi vertinant organizaciją. Pasak Zamil (2011) bei Shammot (2011), organizacijos veiklos rezultatai yra sukaupti galutiniai visų organizacijos darbo procesų ir veiksmų rezultatai.

Mihaiu (2010) et. al. teigia, kad politikos formuotojai turi rasti būdų, kaip pagerinti viešojo sektoriaus veiklos rezultatus sprenddami šiuos prioritetinius klausimus:

1. Ekonomikos stabilumo didinimas;
2. Viešosios infrastruktūros kokybės gerinimas;
3. Administracinių rezultatų gerinimas kovojant su korupcija, mažinant valstybės biurokratiją, gerinant teisingumo kokybę ir mažinant šešėlinę ekonomiką;
4. Ugdymo kokybės gerinimas;
5. Pajamų pasiskirstymo išplėtimas bei pajamų skirtumų mažinimas tarp skirtingų kategorijų gyventojų.

Pasak Sareen (2016) bei Mishra (2016), yra keletas veiksmų, kurie prisideda prie organizacijos rezultatų:

- Nuolatinis mokymasis – organizacijos turi turėti sistemas, kurios padėtų darbuotojams mokytis. Tokia kultūra padeda organizacijoms pasiekti gerų rezultatų;
- Dėmesys klientams – organizacijos turi sutelkti dėmesį į vertę, kurią sukuria savo klientams, jei klientai patenkinti – organizacijos rezultatai gerėja;

- Sistemų ir struktūrų suderinimas – jei organizacijos nori pasiekti geresnių rezultatų, jos turi suderinti savo sistemas, struktūras bei visus procesus su tikslais bei strategijomis, taip pat su vizija bei misija;

- Darbuotojų įtraukimas – organizacijos turėtų stengtis kuo labiau įtraukti savo darbuotojus. Tai gali padaryti suteikdama savo talentingiems darbuotojams savarankiškumo, kad jie galėtų patys priimti sprendimus, gerbdama jų kūrybingumą ir unikalias idėjas, taip pat skatindami juos geriau dirbti;

- Dalijimasis informacija – organizacijoje turėtų būti atvirai bendraujama, taip pat turėtų būti laisvas informacijos srautas. Darbuotojai turėtų būti informuojami apie visus padarytus pakeitimus ir priimtus sprendimus, o tai padėtų organizacijai geriau veikti.

Apibendrinus galima teigti, kad organizacijos veiklos rezultatai yra galutiniai visų veiksmų bei procesų rezultatai. Norint įvertinti įvairias sritis, tokias kaip žmogiškieji ištekliai ar talentų vadyba yra atsižvelgiama į jų indėlį į organizacijos veiklos rezultatus.

1.8. Talentų valdymo bei organizacijos veiklos rezultatų sąsajos

Talentų valdymas labai prisideda prie geresnių organizacijos veiklos rezultatų. Daugelis autorių savo darbuose pabrėžia šio sąryšio egzistavimą. Najm (2017) bei Manasrah (2017) savo darbe nustatė teigiamą talentų valdymo poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Buvo identifikuotos keturios sritys (talentų valdymo suderinimas su strategija, talentų išlaikymas, ugdymas bei pritraukimas ir atnaujinimas) bei nustatytas teigiamas poveikis organizacijos veiklos rezultatams. Devi (2017) taip pat pabrėžia ryšį tarp talentų valdymo bei organizacijos veiklos rezultatų. Kaip teigia Sareen (2016) bei Mishra (2016), kiekvienai organizacijai reikia talentingų darbuotojų, kad būtų maksimizuoti bendri organizacijos rezultatai. Taigi, organizacijos turi identifikuoti talentus, įvertinti jų galimybes ir atitinkamai ugdyti jų įgūdžius. Autorės nustatė, jog darbuotojai mano, kad organizacijos, siekdamos patobulinti talentų valdymą, turėtų gerinti savo ugdymo iniciatyvas bei daugiau dėmesio skirti išlaikymo strategijoms. Jeigu tai įgyvendinama sėkmingai, tuo pačiu gerėja ir organizacijos veiklos rezultatai. Ingram (2016) savo tyrimu nustatė, jog yra ryšys tarp talentų valdymo bei organizacijos veiklos rezultatų. Kehinde (2012) savo darbe taip pat nustatė talentų valdymo teigiamą poveikį organizacijos rezultatams. Pasak Wolor (2020) et. al., talentų valdymas daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams, todėl norint pagerinti juos reikalingas optimalus talentų valdymo procesas. Talentų valdymo sistema gali būti priemonė optimizuoti kiekvieno darbuotojo bei visos organizacijos veiklos rezultatus. Nancy (2014) nustatė, kad kryptingas talentų valdymas padeda pasiekti didžiausius įmanomus organizacijos veiklos

rezultatus. Taip pat pabrėžia, jog didėjant konkurencijai dėl aukštos kvalifikacijos talentų, organizacija pirmiausia turėtų visapusiškai išnaudoti savo vidinių talentų potencialą. Todėl organizacijai reikia identifikuoti tas pozicijas organizacijoje, kurios labiausiai gali įtakoti organizacijos veiklos rezultatus. Kaip nustatė Nafei (2016), talentų valdymas yra teigiamai susijęs su organizacijos rezultatais. Soud (2020) et. al. tyrė sąryšį tarp talentų vadybos bei organizacijos veiklos rezultatų bei savo atliktu tyrimu nustatė, kad atranka, įdarbinimas bei mokymas ir ugdymas daro didelę įtaką organizacijos rezultatams. Neha (2019) taip pat pabrėžia talentų valdymo poveikį organizacijos rezultatams. Rukungu (2018) savo darbe tyrė talentų pritraukimo, išlaikymo, ugdymo bei karjeros valdymo poveikį organizacijos rezultatams bei nustatė, jog visi šie veiksniai daro teigiamą poveikį organizacijos rezultatams. Pasak Dahshan (2018) et. al., yra teigiamas ryšys tarp talentų pritraukimo, ugdymo, išlaikymo bei organizacijos veiklos rezultatų. Kaip teigia Mohammed (2015), talentų valdymas leidžia organizacijai gerinti darbuotojų įsitraukimą, išlaikymą. O tai lemia geresnius organizacijos rezultatus. Autorius mini, kad talentų valdymas yra organizacijos gebėjimas nuolat generuoti talentų išteklius, reikalingus organizacijai geriems veiklos rezultatams pasiekti. Abbasi (2010) et. al. nustatė, kad talentų valdymo praktika tikrai padidina organizacijos veiklos rezultatus, todėl reikia tam skirti labai didelį dėmesį, nes talentingi žmonės neabejotinai yra pats vertingiausias organizacijos turtas. Arif (2016) bei Uddin (2016) nustatė, kad talentų valdymo komponentai, tokie kaip darbuotojų pritraukimas, atranka, įsitraukimas bei išlaikymas turi teigiamą ryšį su organizacijos veiklos rezultatais. Nasir (2017) et. al. nustatė teigiamą ryšį tarp talentų valdymo konstrukty, tokių kaip talentų pritraukimas, išlaikymas, ugdymas, motyvacija, ateities lyderių ugdymas bei organizacijos veiklos rezultatų.

Apibendrinus autorių nuomones galima pasakyti, jog egzistuoja ryšys tarp talentų valdymo bei organizacijos veiklos rezultatų. Norint organizacijai pasiekti gerų rezultatų, reikalingas kryptingas talentų valdymo procesas.

2. TALENTŲ VALDYMO ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATAMS VIEŠAJAME SEKTORIUJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo paskirtis

Mokslinės literatūros analizė padėjo geriau suprasti pagrindinius talentų vadybos aspektus, išskirti pagrindinius procesus bei apžvelgti talentų vadybos viešajame sektoriuje ypatumus. Užsienio autorių analizė atskleidė, kad talentų valdymas susideda iš talentų valdymo mąstysenos (kurią detaliai matuoja talentų pritraukimas, talentų identifikavimas bei talentų ugdymas) bei talentų valdymo strategijos (kurią detaliai matuoja talentų įsitraukimas bei išlaikymas). O šių dalykų įgyvendinimas organizacijose prisideda prie geresnių veiklos rezultatų.

Tyrimo klausimas: kokį poveikį organizacijos veiklos rezultatams turi talentų pritraukimas, identifikavimas, ugdymas, įsitraukimas bei išlaikymas viešojo sektoriaus organizacijose Lietuvoje?

Tyrimo tikslas – išanalizuoti, talentų pritraukimo, identifikavimo, ugdymo, įsitraukimo bei išlaikymo poveikį viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rezultatams Lietuvoje.

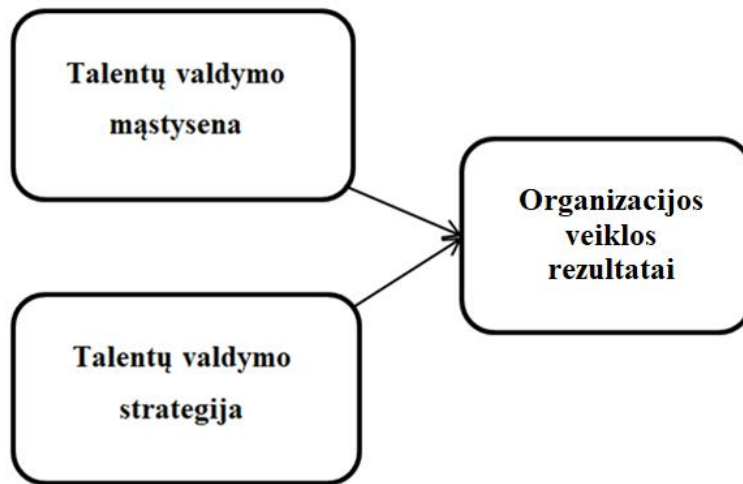
Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti vertinimų skirtumus atliekant reikšmingumo testus;
2. Išmatuoti talentų pritraukimą, identifikavimą, ugdymą; įsitraukimą bei išlaikymą;
3. Įvertinti talentų pritraukimo, identifikavimo, ugdymo; įsitraukimo bei išlaikymo poveikį organizacijos veiklos rezultatams atliekant regresinę analizę.

Tyrimo hipotezės:

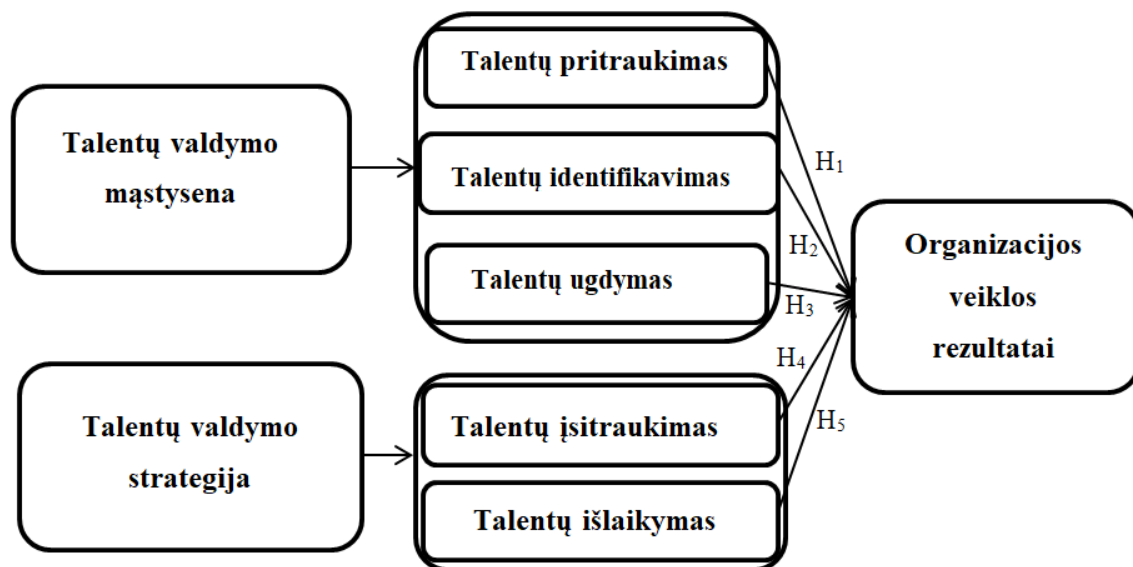
1. Talentų pritraukimas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus;
2. Talentų identifikavimas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus;
3. Talentų ugdymas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus;
4. Talentų įsitraukimas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus;
5. Talentų išlaikymas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus.

Konceptualus tyrimo modelis. Remiantis išanalizuota literatūra buvo sudarytas konceptualus tyrimo modelis (1 pav.) bei detalus tyrimo modelis (2 pav.)



1 pav. Konceptualus tyrimo modelis

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mahfoozi et. al., 2018)



2 pav. Detalus tyrimo modelis

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mahfoozi et. al., 2018)

Tyrimo metodikos pagrindimas. Norint įgyvendinti išsikeltus uždavinius atliekamas **kiekybinis tyrimas**. Kiekybiniai tyrimai pabrėžia objektyvius matavimus, statistinę ar matematinę duomenų, surinktų apklausose, anketose, analizę. Kiekybiniai tyrimai skirti duomenų rinkimui bei apibendrinimui, tam tikro reiškinio paaiškinimui. Remiantis Kardeliu (2002), kiekybiniam tyrimui būdinga ieškoti reiškinio požymių, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir

matuojami. Atlikus imties analizę, jos rezultatus bus siekiama pritaikyti visai tyrimo populiacijai. Lyginant su kokybiniu tyrimu pastarajame atsiranda daugiau subjektyvumo nei atliekant kiekybinį tyrimą. Empiriniam talentų valdymo tyrimui atlikti buvo naudojamas **anketinės apklausos metodas**. Apklausiant žmones sužinomi įvairūs faktai, nuomonės, požiūriai. Apklausa padeda užtikrinti žinių gavimą apie socialinius reiškinius. Pagal Dikčių (2011), anketa yra formalizuoti klausimai, reikalingi tam, kad respondentai informaciją pateiktų tokiu pat būdu, o gautus atsakymus būtų galima palyginti tarpusavyje. Remiantis Kardeliu (2002), anketos klausimų tikslas – pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos. Anketos padeda struktūruoti renkamus duomenis, todėl juos lengviau galima analizuoti pasitelkiant kompiuterius. Šiam tyrimui pasirinkta atlikti struktūrizuotą apklausą. Struktūrizuota apklausa – tai apklausa, vykdoma pagal iš anksto parengtą klausimyną. Apklauskos metodas buvo pasirinktas, kadangi jis suteikia galimybę apklausti didesni skaičių populiacijos. Apklauskus didelį skaičių respondentų atsiranda galimybė daryti reprezentatyvias išvadas. Anketa pateikiama 1 priede.

Anketą sudarė septyni klausimų blokai:

1. Teiginiai, skirti išmatuoti talentų pritraukimui;
2. Teiginiai, skirti išmatuoti talentų identifikavimui;
3. Teiginiai, skirti išmatuoti talentų ugdymui;
4. Teiginiai, skirti išmatuoti talentų įsitraukimui;
5. Teiginiai, skirti išmatuoti talentų išlaikymui;
6. Teiginiai, skirti išmatuoti organizacijos veiklos rezultatus;
7. Demografiniai klausimai.

Pirminį klausimyną sudarė 6 teiginių blokai. Kiekvieno bloko teiginiai pateikiami toliau.

Pirmasis blokas – talentų pritraukimas. Klausimynas sudarytas remiantis Rop (2015) bei Kwasira (2015), tačiau buvo koreguotas. Talentų pritraukimas buvo matuojamas šiais teiginiais: Mano organizacija sukūrė gerą įvaizdį, kuris leidžia pritraukti geriausius talentus; Mano organizacija skiria teisingą atlyginimą, proporcingą darbuotojų rezultatams siekiant pritraukti talentus; Mano organizacija, atrenkant savo kandidatus, naudoja atrankos matricą, kad gautų geriausią talentą; Mano organizacija skatina savo darbuotojus mokytis; Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas į mano organizaciją pritraukė daugumą darbuotojų; Mano organizacija savo darbuotojams siūlo darbo saugumą, kad pritrauktų juos; Darbuotojai džiaugiasi gerais darbiniiais santykiais su savo kolegomis.

Antrasis blokas – talentų identifikavimas. Klausimynas sudarytas remiantis Koranteng (2014), tačiau taip pat buvo koreguotas. Talentų identifikavimas buvo matuojamas šiais teiginiais: Mano organizacija taiko geras talentų valdymo programas; Mano organizacija atsižvelgia į teigiamus atsiliepimus apie asmenį prieš jį įdarbindama; Mano organizacija gerai išnaudoja rekomendacijas

identifikuojant talentus; Mano organizacija atsižvelgia į darbo našumą identifikuodama talentus; Mano organizacija taiko veiksmingą įdarbinimo ir atrankos programą.

Trečiasis blokas – talentų ugdymas. Panaudotas Ochieng (2016) klausimynas. Talentų ugdymas buvo matuojamas šiais teiginiais: Mano organizacijoje taikoma mokymo bei plėtros politika, kuria siekiama skatinti mokymosi kultūrą; Mokymo bei plėtros politika nustato mokymo procedūrą ir tai, kas yra atsakingas ir kaip dažnai tai turėtų būti daroma; Mokymo bei plėtros politika skaidrumo tikslais buvo prieinama visiems darbuotojams; Darbuotojų ir darbdavio vaidmenys ir pareigos yra apibrėžtos mokymo bei plėtros politikoje.

Ketvirtasis blokas – talentų įsitraukimas. Klausimynas sudarytas remiantis Ang (2013) et. al., tačiau buvo koreguotas. Talentų įsitraukimas buvo matuojamas šiais teiginiais: Dabartinėje organizacijoje dirbdami darbą organizacijos nariai jaučiasi labai motyvuoti; Organizacijos nariai darbo metu jaučiasi visiškai įsitraukę į darbą; Darbo metu organizacijos nariai jaučia, kad darbo laikas greitai bėga; Organizacijos narius jų darbas įkvepia ir įtakoja jų rezultatus darbo vietoje; Organizacijos nariai jaučia entuziazmą dėl savo darbo; Organizacijos nariai gali tęsti savo darbą ilgesnį laikotarpį dabartinėje organizacijoje.

Penktasis blokas – talentų išlaikymas. Klausimynas sudarytas remiantis Foong (2015) et. al., tačiau buvo koreguotas. Talentų išlaikymas buvo matuojamas šiais teiginiais: Šioje organizacijoje darbas organizacijos nariams teikia pasitenkinimą; Organizacijos nariai šioje organizacijoje mato savo ateitį; Organizacijos nariams labai svarbus darbas, kurį daro; Jei tai priklausytų nuo organizacijos narių, ateinančius penkerius metus tikrai dirbtų šioje organizacijoje; Organizacijos nariams patinka dirbti šioje įmonėje.

Šeštasis blokas – organizacijos veiklos rezultatai. Panaudotas Mostafa (2016) et. al. klausimynas. Organizacijos veiklos rezultatai buvo matuojami šiais teiginiais: Mano organizacija rimtai reaguoja į visuomenės kritiką ir pasiūlymus dėl patobulinimų; Mano organizacija greitai ir efektyviai reaguoja į viešuosius prašymus; Mano viešoji organizacija nuoširdžiai stengiasi paremti gyventojus, kuriems reikia pagalbos; Mano organizacija efektyviai siekia savo misijos įgyvendinimo; Mano organizacija yra efektyvi įgyvendinant tuos tikslus, kurie yra išreikšti jos įstatuose ar misijoje; Mano organizacija turi kokybinius ir kiekybinius rodiklius, kurie atspindi organizacijos misiją.

Respondentų nuomonė į pateiktus teiginius, susijusius su talentų pritraukimu, talentų identifikavimu, talentų ugdymu, talentų įsitraukimu, talentų išlaikymu bei organizacijos veiklos rezultatais buvo matuojama penkiabale rangine Likerto skale (visiškai sutinku, sutinku, nei sutinku/nei nesutinku, nesutinku, visiškai nesutinku).

Anketoje taip pat buvo pateikiami demografiniai klausimai, tokie kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijos tipas, organizacijos dydis.

Apklauso būdu surinkti duomenys analizuojami statistiniais, matematiniais metodais. Analizei panaudota SPSS programinė įranga.

Statistinės analizės metodai: vidinis klausimyno nuoseklumas, patvirtinančioji faktorinė analizė, aprašomoji statistika, duomenų normalumo testai, reikšmingumo testai, regresinė analizė.

Vidiniam klausimyno nuoseklumui patikrinti skaičiuojamas Cronbach alpha koeficientas. Cronbach alpha koeficientas laikomas geru, kai viršija 0,7.

Patvirtinamoji faktorinė analizė padėtų patvirtinti sudarytą klausimyną.

Aprašomoji statistika padeda susisteminti duomenis.

Duomenų normalumo testai. Skirstinio normalumui patikrinti skaičiuojami Kolmogorovo ir Smirnovo bei Shapiro ir Wilk testai.

Reikšmingumo testai padėtų nustatyti, ar skiriasi skirtingoms grupėms priklausančių asmenų vertinimai.

Regresinė analizė padėtų nustatyti priklausomybę tarp nepriklausomų kintamųjų bei priklausomo kintamojo. Ryšių stiprumui nustatyti taip pat atliekama porinė koreliacija. Koreliacijos koeficientų įverčių skalė pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. Koreliacijos koeficientų įverčių skalė

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Triola)

-1 iki -0,8	Stipri neigiama koreliacija
-0,8 iki -0,6	Vidutinė neigiama koreliacija
-0,6 iki -0,3	Silpna neigiama koreliacija
-0,3 iki 0,3	Nėra koreliacijos
0,3 iki 0,6	Silpna teigiama koreliacija
0,6 iki 0,8	Vidutinė teigiama koreliacija
0,8 iki 1	Stipri teigiama koreliacija

2.2. Tyrimo vienetai, imtis bei tyrimo kintamieji

Tyrimo imtis ir tyrimo vienetai:

Tyrimo imtis paskaičiuota pagal tyrimo imties formulę. Remiantis statistikos departamento duomenimis, viešajame sektoriuje 2020 metų pirmą ketvirtį dirbo 366413 darbuotojai. Kadangi

apklausoje gali dalyvauti visi viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai tai, remiantis imties dydžio skaičiuokle, su tikimybe 95 % bei paklaida 5 % buvo apskaičiuotas imties dydis 384 respondentai. Kadangi pavyko apklausti tik 271 respondentą, tai paklaida padidėja ir yra apie 5,95 %.

Respondentų atranka: anketos buvo siunčiamos į atsitiktinai atrinktas viešojo sektoriaus organizacijas (imties strategija: pasirinkta sisteminė tikimybinė imtis).

Duomenys buvo renkami visoje Lietuvoje siunčiant į viešojo sektoriaus organizacijas. Apklausa buvo siunčiama viešojo sektoriaus organizacijų elektroninio pašto adresais (siunčiama apklausa.lt puslapyje patalpintos anketos nuoroda).

Tyrimo kintamieji:

Nepriklausomi kintamieji:

- Talentų pritraukimas;
- Talentų identifikavimas;
- Talentų ugdymas;
- Talentų įsitraukimas;
- Talentų išlaikymas.

Priklausomas kintamasis: organizacijos veiklos rezultatai.

Darbiniai apibrėžimai:

Talentų pritraukimas – tai valdymo technika, kurią naudoja darbdaviai norėdami pritraukti į organizaciją geidžiamų įgūdžių turinčius asmenis.

Talentų identifikavimas – procesas, veiksmai, kurių metu talentai identifikuojami organizacijoje.

Talentų ugdymas – darbuotojų įgūdžių bei požiūrio tobulinimo procesas.

Talentų įsitraukimas – tai sąvoka, apibūdinanti entuziazmo bei atsidavimo lygį, kurį organizacijos talentai jaučia savo darbe.

Talentų išlaikymas – tai organizacijos tikslas išlaikyti talentingus darbuotojus, skatinant pasitenkinimą darbu, suteikiant prasmingą darbą.

Organizacijos veiklos rezultatai – yra galutiniai visų veiksmų bei procesų, įgyvendinamų organizacijoje, rezultatai.

3. TALENTŲ VALDYMO ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATAMS EMPIRINĖ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo rezultatai (respondentų charakteristikos)

Šiame skyrelyje aptariami tyrimo rezultatai. Apklausos anketą užpildė 271 respondentas. Tyrime dalyvavo 69,7 % moterų ir 29,2 % vyrų (1,1 % respondentų į klausimą neatsakė). Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

(šaltinis: sudaryta autorės)

Amžius	Respondentų skaičius
Iki 25 m.	8
25 – 40 m.	90
41 – 50 m.	100
Virš 50 m.	71

Kaip matome 3 lentelėje, daugiausiai respondentų buvo 41 – 50 metų amžiaus grupėje (36,9 %) bei 25 – 40 m. amžiaus grupėje (33,2 %). Grupėje virš 50 m. buvo 26,2 % respondentų. Mažiausia buvo iki 25 m. respondentų grupė (tik 3 %).

Taip pat buvo nustatyta, kad daugiausiai respondentų, net 81,2 %, turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Turinčių mokslinį laipsnį respondentų buvo 11,4 %. 6,3 % respondentų nurodė turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, vidurinį išsilavinimą paminėjo 0,4 %. 2 respondentai į klausimą neatsakė.

Taip pat respondentų buvo paprašyta nurodyti darbo stažą viešajame sektoriuje. Respondentų atsakymai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešajame sektoriuje

(šaltinis: sudaryta autorės)

Darbo stažas viešajame sektoriuje	Respondentų skaičius
Iki 5 m.	48
Nuo 5 m. iki 10 m.	50
Nuo 11 m. iki 20 m.	75
Virš 20 m.	95

Kaip matome 4 lentelėje, didžiausia dalis respondentų turi virš 20 metų darbo stažą viešajame sektoriuje (35,1 %). Taip pat nemažai respondentų (27,7 %) paminėjo turintys nuo 11 metų iki 20 metų darbo stažą. Kiek mažiau respondentų pasirinko atsakymus nuo 5 metų iki 10 metų (18,5 %) bei iki 5 metų (17,7 %). 3 respondentai į klausimą neatsakė.

Taip pat respondentai turėjo nurodyti organizacijos, kurioje dirba, dydį. Daugiausiai apklaustų asmenų dirba organizacijoje, kuri turi 250 ir daugiau darbuotojų – 113 respondentų (41,7 %). 77 respondentai (28,4 %) nurodė dirbantys organizacijoje, kuri turi nuo 50 iki 249 darbuotojų. Labai panašiai respondentų pasirinko atsakymą nuo 11 iki 49 darbuotojų – 74 respondentai (27,3 %). Mažiausias skaičius respondentų buvo dirbančių organizacijose, kurių darbuotojų skaičius nuo 1 iki 10 darbuotojų – 7 respondentai (2,6 %).

Respondentų buvo prašoma nurodyti, kokio tipo organizacijoje jie dirba. Buvo pateikiamos dvi tipologijos: valstybės viešojo sektoriaus organizacija ir savivaldybės viešojo sektoriaus organizacija; biudžetinė įstaiga ir viešoji įstaiga. Valstybės viešojo sektoriaus organizacijose dirba 210 respondentų (77,5 %), savivaldybės viešojo sektoriaus organizacijose dirba 57 respondentai (21 %), 4 respondentai į klausimą neatsakė. Biudžetinėse įstaigose dirba 206 respondentai (76 %), viešosiose įstaigose dirba 63 respondentai (23,2 %), 2 respondentai į klausimą neatsakė.

5 lentelėje pateikiamos talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą, talentų įsitraukimą, talentų išlaikymą bei organizacijos veiklos rezultatus apibūdinančios respondentų charakteristikos.

5 lentelė. Talentų pritraukimą, talentų identifikavimą, talentų ugdymą, talentų įsitraukimą, talentų išlaikymą bei organizacijos veiklos rezultatus apibūdinančios respondentų charakteristikos

(šaltinis: sudaryta autorės)

	Vidurkis	St. nuokrypis	Mediana	Min	Max
Talentų pritraukimas	3,11	0,78	3,14	1	5
Talentų identifikavimas	3,09	0,77	3,00	1	5
Talentų ugdymas	3,21	0,88	3,25	1	5
Talentų įsitraukimas	3,05	0,89	3,00	1	5
Talentų išlaikymas	3,29	0,77	3,25	1	5
Organizacijos veiklos rezultatai	3,72	0,77	3,80	1	5

Kaip matome 5 lentelėje, respondentų vertinimo vidurkis nuo medianos labai nesiskiria, todėl vertinimų pasiskirstymas yra simetriškas.

3.2. Klausimyno patikimumas

Buvo tiriamas vidinis klausimyno nuoseklumas (skaičiuojamas Cronbach alpha koeficientas). Šis koeficientas buvo skaičiuojamas prieš patvirtinančiąją faktoriinę analizę ir po jos, siekiant įvertinti koeficientų pasikeitimus bei pasirinkti geriausią vidinį suderinamumą turintį klausimyną. Rodiklis skaičiuotas atskirioms klausimyno dalims. 6 lentelėje pateikti Cronbach alpha koeficientai pirminiam klausimynui (prieš atliekant patvirtinančiąją faktoriinę analizę).

6 lentelė. Klausimyno Cronbach alpha koeficientai

(šaltinis: sudaryta autorės)

Klausimyno dalis	Cronbach alpha koeficientas
Talentų pritraukimas	0,862
Talentų identifikavimas	0,883
Talentų ugdymas	0,901
Talentų įsitraukimas	0,880
Talentų išlaikymas	0,894
Organizacijos veiklos rezultatai	0,889

Siekiant patvirtinti sudarytą klausimyną buvo atliekama patvirtinančioji faktorinė analizė (3 priedas). Atlikus patvirtinančiąją faktorinę analizę buvo atsisakyta teiginių, turinčių mažiausią faktoriaus svorį. Talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų ugdymo konstruktuose teiginių atsisakyta nebuvo. Talentų įsitraukimo konstrukte atsisakyta trijų teiginių: organizacijos nariai darbo metu jaučiasi visiškai įsitraukę į darbą; darbo metu organizacijos nariai jaučia, kad darbo laikas greitai bėga; organizacijos nariai gali tęsti savo darbą ilgesnį laikotarpį dabartinėje organizacijoje. Talentų išlaikymo konstrukte atsisakyta vieno teiginio: organizacijos nariams labai svarbus darbas, kurį daro. Organizacijos veiklos rezultatų konstrukte atsisakyta vieno teiginio: mano viešoji organizacija nuoširdžiai stengiasi paremti gyventojus, kuriems reikia pagalbos. 7 lentelėje pateikti konstruktai, likę, didžiausius faktoriaus svorius turintys teiginiai, nurodytas jų svoris bei konstrukto cronbach alpha koeficientai (po patvirtinančiosios faktorinės analizės).

7 lentelė. **Konstruktai, juos sudarantys teiginiai, jų faktorių svoriai bei konstrukto vidinis suderinamumas**
(sudaryta autorės)

Konstruktas	Teiginys	Faktoriaus svoris	Cronbach alpha
Talentų pritraukimas	Mano organizacija sukūrė gerą įvaizdį, kuris leidžia pritraukti geriausius talentus.	0,721	0,862
	Mano organizacija skiria teisingą atlyginimą, proporcingą darbuotojų rezultatams siekiant pritraukti talentus.	0,724	
	Mano organizacija, atrenkant savo kandidatus, naudoja atrankos matricą, kad gautų geriausią talentą.	0,683	
	Mano organizacija skatina savo darbuotojus mokytis.	0,667	
	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas į mano organizaciją pritraukė daugumą darbuotojų.	0,684	
	Mano organizacija savo darbuotojams siūlo darbo saugumą, kad pritrauktų juos.	0,733	
	Darbuotojai džiaugiasi gerais darbiniais santykiais su savo kolegomis.	0,601	

7 lentelės tęsinys. **Konstruktai, juos sudarantys teiginiai, jų faktorių svoriai bei konstrukto vidinis suderinamumas**
(sudaryta autorės)

Talentų identifikavimas	Mano organizacija taiko geras talentų valdymo programas.	0,760	0,883
	Mano organizacija atsižvelgia į teigiamus atsiliepimus apie asmenį prieš jį įdarbindama.	0,683	
	Mano organizacija gerai išnaudoja rekomendacijas identifikuojant talentus.	0,801	
	Mano organizacija atsižvelgia į darbo našumą identifikudama talentus.	0,864	
	Mano organizacija taiko veiksmingą įdarbinimo ir atrankos programą.	0,784	
Talentų ugdymas	Mano organizacijoje taikoma mokymo bei plėtros politika, kuria siekiama skatinti mokymosi kultūrą.	0,833	0,901
	Mokymo bei plėtros politika nustato mokymo procedūrą ir tai, kas yra atsakingas ir kaip dažnai tai turėtų būti daroma.	0,861	
	Mokymo bei plėtros politika skaidrumo tikslais buvo prieinama visiems darbuotojams.	0,835	
	Darbuotojų ir darbdavio vaidmenys ir pareigos yra apibrėžtos mokymo bei plėtros politikoje.	0,821	
Talentų įsitraukimas	Dabartinėje organizacijoje dirbdami darbą organizacijos nariai jaučiasi labai motyvuoti.	0,854	0,880
	Organizacijos narius jų darbas įkvepia ir įtakoja jų rezultatus darbo vietoje.	0,817	
	Organizacijos nariai jaučia entuziazmą dėl savo darbo.	0,869	

7 lentelės tęsinys. **Konstruktai, juos sudarantys teiginiai, jų faktorių svoriai bei konstrukto vidinis suderinamumas**
(sudaryta autorės)

Talentų išlaikymas	Šioje organizacijoje darbas organizacijos nariams teikia pasitenkinimą.	0,890	0,892
	Organizacijos nariai šioje organizacijoje mato savo ateitį.	0,851	
	Jeigu tai priklausytų nuo organizacijos narių, ateinančius penkerius metus tikrai dirbtų šioje organizacijoje.	0,714	
	Organizacijos nariams patinka dirbti šioje įmonėje.	0,835	
Organizacijos veiklos rezultatai	Mano organizacija rimtai reaguoja į visuomenės kritiką ir pasiūlymus dėl patobulinimų.	0,695	0,892
	Mano organizacija greitai ir efektyviai reaguoja į viešuosius prašymus.	0,717	
	Mano organizacija efektyviai siekia savo misijos įgyvendinimo.	0,889	
	Mano organizacija yra efektyvi įgyvendinant tuos tikslus, kurie yra išreikšti jos įstatuose ar misijoje.	0,909	
	Mano organizacija turi kokybinius ir kiekybinius rodiklius, kurie atspindi organizacijos misiją.	0,729	

Kaip matome iš 6 bei 7 lentelių, vidinis klausimyno suderinamumas tiek prieš patvirtinančiąją faktoriinę analizę, tiek po jos yra geras (Cronbach alpha koeficientai daugiau už 0,7). Palyginus Cronbach alpha koeficientus pastebėta, jog talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų ugdymo, talentų įsitraukimo konstrukto koeficientai išlieka tie patys. Talentų išlaikymo konstrukto koeficientas sumažėja, tačiau nežymiai, o organizacijos veiklos rezultatų konstrukto koeficientas padidėja. Todėl tolesnėje analizėje naudojami konstruktai, sudaryti tik iš tų teiginių, kurių faktoriaus svoriai didžiausi.

3.3. Shapiro-Wilk bei Kolmogorov-Smirnov testai skirstinio normalumui patikrinti

Siekiant nustatyti, ar tyrime naudojami duomenys yra parametriniai atliekami Shapiro-Wilk bei Kolmogorov-Smirnov testai. 8 lentelėje pateikiami testo rezultatai.

8 lentelė. Shapiro-Wilk bei Kolmogorov-Smirnov testo rezultatai

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kintamieji	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Reikšmė	df	p	Reikšmė	df	p
Talentų pritraukimas	0,051	267	0,087	0,992	267	0,116
Talentų identifikavimas	0,102	267	<0,001	0,983	267	0,003
Talentų ugdymas	0,119	267	<0,001	0,974	267	<0,001
Talentų įsitraukimas	0,091	267	<0,001	0,979	267	<0,001
Talentų išlaikymas	0,117	267	<0,001	0,972	267	<0,001
Organizacijos veiklos rezultatai	0,126	267	<0,001	0,960	267	<0,001

Atlikus Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus matome, kad talentų pritraukimo (PF 1) p-vertė didesnė už 0,05, tai reiškia, kad duomenys atitinka normalų pasiskirtymą, tačiau likę duomenys nėra parametriniai, bet artimi tokiems.

3.4. Vertinimo skirtumų nustatymas naudojant reikšmingumo testus

Siekiant nustatyti vertinimo skirtumus buvo atliekami reikšmingumo testai. Buvo vertinama, ar yra reikšmingi skirtumai talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų ugdymo, talentų įsitraukimo, talentų išlaikymo bei organizacijos veiklos rezultatų vertinimuose tarp vyrų ir moterų, tarp skirtingo amžiaus, išsilavinimo asmenų, tarp turinčių skirtingą darbo stažą, dirbančių skirtingo

dydžio bei tipo organizacijose asmenų. Talentų pritraukimui taikomas t-testas ir ANOVA. Talentų identifikavimui, ugdymui, įsitraukimui, išlaikymui bei organizacijos veiklos rezultatams taikomas Kruskal-Wallis testas, Mann-Whitney U testas. Atlikti reikšmingumo testai pateikti 6 priede.

Reikšmingumo testai pagal lytį. Atlikus talentų pritraukimo (p-vertė 0,901 (0,455), t-testo reikšmė -0,747), talentų identifikavimo (p-vertė 0,563, Mann-Whitney U testo reikšmė 7094,500), talentų ugdymo (p-vertė 0,272, Mann-Whitney U testo reikšmė 8012,500), talentų įsitraukimo (p-vertė 0,496, Mann-Whitney U testo reikšmė 7036,500), talentų išlaikymo (p-vertė 0,413, Mann-Whitney U testo reikšmė 6921,000) bei organizacijos veiklos rezultatų (p-vertė 0,262, Mann-Whitney U testo reikšmė 8111,500) reikšmingumo testus pagal lytį buvo nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų vertinimų nėra.

Reikšmingumo testai pagal amžių. Atlikus talentų pritraukimo (Bonferroni p-vertė 1 tarp visų grupių, LSD p-vertė $>0,05$ tarp visų grupių), talentų identifikavimo (p-vertė 0,882, Kruskal-Wallis testo reikšmė 0,663), talentų ugdymo (p-vertė 0,886, Kruskal-Wallis testo reikšmė 0,646), talentų įsitraukimo (p-vertė 0,913, Kruskal-Wallis testo reikšmė 0,525), talentų išlaikymo (p-vertė 0,899, Kruskal-Wallis testo reikšmė 0,588) bei organizacijos veiklos rezultatų (p-vertė 0,376, Kruskal-Wallis testo reikšmė 3,105) reikšmingumo testus pagal amžių nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingo amžiaus asmenų grupių vertinimų nerasta.

Reikšmingumo testai pagal išsilavinimą. Atlikus talentų pritraukimo (one – way ANOVA post hoc testas neskaičiuojamas, nes bent į vieną grupę patenka mažiau nei du atvejai), talentų identifikavimo (p-vertė 0,243, Kruskal-Wallis testo reikšmė 4,173), talentų ugdymo (p-vertė 0,293, Kruskal-Wallis testo reikšmė 3,725), talentų įsitraukimo (p-vertė 0,602, Kruskal-Wallis testo reikšmė 1,860), talentų išlaikymo (p-vertė 0,366, Kruskal-Wallis testo reikšmė 3,173) bei organizacijos veiklos rezultatų (p-vertė 0,148, Kruskal-Wallis testo reikšmė 5,350) reikšmingumo testus pagal išsilavinimą nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingą išsilavinimą turinčių asmenų grupių vertinimų nerasta.

Reikšmingumo testai pagal darbo stažą viešajame sektoriuje. Atlikus talentų pritraukimo (LSD ir Bonferroni testuose nėra mažesnės vertės nei 0,05), talentų identifikavimo (p-vertė 0,331, Kruskal-Wallis testo reikšmė 3,421), talentų ugdymo (p-vertė 0,147, Kruskal-Wallis testo reikšmė 5,372), talentų įsitraukimo (p-vertė 0,481, Kruskal-Wallis testo reikšmė 2,468), talentų išlaikymo (p-vertė 0,453, Kruskal-Wallis testo reikšmė 2,625) bei organizacijos veiklos rezultatų (p-vertė 0,578, Kruskal-Wallis testo reikšmė 1,975) reikšmingumo testus pagal darbo stažą viešajame sektoriuje nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingą darbo stažą viešajame sektoriuje turinčių asmenų grupių vertinimų nerasta.

Reikšmingumo testai pagal organizacijos dydį. Atlikus talentų identifikavimo (p-vertė 0,101, Kruskal-Wallis testo reikšmė 6,229), talentų ugdymo (p-vertė 0,963, Kruskal-Wallis testo

reikšmė 0,286), talentų įsitraukimo (p-vertė 0,192, Kruskal-Wallis testo reikšmė 4,741), talentų išlaikymo (p-vertė 0,281, Kruskal-Wallis testo reikšmė 3,829) bei organizacijos veiklos rezultatų (p-vertė 0,363, Kruskal-Wallis testo reikšmė 3,190) reikšmingumo testus pagal organizacijos dydį nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingo dydžio organizacijose dirbančių asmenų grupių vertinimų nerasta. Statistiškai reikšmingas skirtumas talentų pritraukimo vertinimuose rastas tarp organizacijų su 11-49 darbuotojų bei organizacijų su 250 ir daugiau darbuotojų, kadangi dirbantieji organizacijose su 11-49 darbuotojų talentų pritraukimą organizacijoje vertina vidutiniškai 0,364 balo geriau nei organizacijoje su 250 ir daugiau darbuotojų (Bonferroni testo p-vertė 0,01).

Reikšmingumo testai pagal organizacijos tipą (biudžetinė ar viešoji įstaiga). Atlikus talentų identifikavimo (p-vertė 0,072, Mann-Whitney U testo reikšmė 7342,000), talentų ugdymo (p-vertė 0,291, Mann-Whitney U testo reikšmė 6880,500), talentų įsitraukimo (p-vertė 0,476, Mann-Whitney U testo reikšmė 6805,000), talentų išlaikymo (p-vertė 0,712, Mann-Whitney U testo reikšmė 6199,000) bei organizacijos veiklos rezultatų (p-vertė 0,064, Mann-Whitney U testo reikšmė 5492,000) reikšmingumo testus pagal organizacijos tipą (biudžetinė ar viešoji įstaiga) nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp dirbančių biudžetinėse ir dirbančių viešosiose įstaigose asmenų grupių vertinimų nerasta. Statistiškai reikšmingas skirtumas rastas talentų pritraukimo vertinimuose (p-vertė 0,456 (0,023), t-testo reikšmė -2,286). Dirbantieji viešosiose įstaigose vidutiniškai 0,255 balo geriau vertina talentų pritraukimą nei dirbantieji biudžetinėse įstaigose.

Reikšmingumo testai pagal organizacijos tipą (valstybės ar savivaldybės viešojo sektoriaus organizacija). Atlikus talentų pritraukimo (p-vertė 0,534 (0,502), t-testo reikšmė 0,672), talentų identifikavimo (p-vertė 0,333, Mann-Whitney U testo reikšmė 6452,500), talentų įsitraukimo (p-vertė 0,632, Mann-Whitney U testo reikšmė 6094,500), talentų išlaikymo (p-vertė 0,722, Mann-Whitney U testo reikšmė 6003,000) bei organizacijos veiklos rezultatų (p-vertė 0,459, Mann-Whitney U testo reikšmė 5604,000) reikšmingumo testus pagal organizacijos tipą (valstybės ar savivaldybės viešojo sektoriaus organizacija) nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp dirbančių valstybės viešojo sektoriaus organizacijose ir dirbančių savivaldybės viešojo sektoriaus organizacijose asmenų grupių vertinimų nerasta. Statistiškai reikšmingas skirtumas rastas tik talentų ugdymo vertinimuose (p-vertė 0,046, Mann-Whitney U testo reikšmė 4817,500). Dirbantieji valstybės viešojo sektoriaus organizacijose (vidutinis rangas 137,34) talentų ugdymą vidutiniškai vertina geriau nei dirbantys savivaldybių viešojo sektoriaus organizacijose (vidutinis rangas 114,53).

Atlikus reikšmingumo testus pastebėti šie vertinimo skirtumai tarp grupių: organizacijose su 11 – 49 darbuotojų talentų pritraukimo vertinimai vidutiniškai geresni nei organizacijose su 250

darbuotojų ir daugiau; dirbantieji viešosiose įstaigose talentų pritraukimą vertina geriau nei dirbantieji biudžetinėse įstaigose; dirbantieji valstybės viešojo sektoriaus organizacijose talentų ugdymą vidutiniškai vertina geriau nei dirbantieji savivaldybių viešojo sektoriaus organizacijose.

3.5. Regresinė analizė ryšiui tarp talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų ugdymo, talentų įsitraukimo, talentų išlaikymo bei organizacijos veiklos rezultatų nustatyti

Siekiant nustatyti talentų pritraukimo, identifikavimo, ugdymo, įsitraukimo, išlaikymo poveikį organizacijos veiklos rezultatams pasitelkta tiesinė regresinė analizė. Išvedus konstrukto vidurkius, buvo paskaičiuoti penki nepriklausomi kintamieji (talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas, talentų įsitraukimas, talentų išlaikymas) ir vienas priklausomas kintamasis (organizacijos veiklos rezultatai).

Atlikus regresinę analizę (3 priedas) pastebėta, jog talentų identifikavimo sigma reikšmė didesnė už 0,05, šis veiksnys statistiškai nereikšmingas, todėl šio kintamojo atsisakyta bei skaičiuojama nauja regresijos lygti be šio veiksnio (4 priedas).

9 lentelėje pateikiami gauti regresinės analizės rodikliai atsisakius talentų identifikavimo.

9 lentelė. Talentų pritraukimo, ugdymo, įsitraukimo, išlaikymo ryšio su organizacijos veiklos rezultatais regresiniai rodikliai

(šaltinis: sudaryta autorės)

	Koeficientas B	Sigma reikšmė	Apatinė pasitikėjimo intervalo reikšmė	Viršutinė pasitikėjimo intervalo reikšmė
(Konstanta)	1,274	<0,001	0,891	1,656
Talentų pritraukimas	0,194	0,033	0,039	0,407
Talentų ugdymas	0,212	0,002	0,084	0,335
Talentų įsitraukimas	0,196	0,003	0,075	0,318
Talentų išlaikymas	0,174	0,042	0,010	0,331

Kadangi duomenys nėra parametriniai, o artimi parametriniams, darant regresinę analizę, siekiant gauti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius, naudojama saviranka (angliškai bootstrap) (su 2000). 9 lentelėje pateikiami regresiniai rodikliai. Saviranka parodė šiuos pasitikėjimo intervalus: talentų pritraukimo kintamasis (apatinė reikšmė 0,039; viršutinė reikšmė 0,407, kai B koeficiento reikšmė 0,194); talentų ugdymo kintamasis (apatinė reikšmė 0,084; viršutinė reikšmė 0,335, kai B koeficiento reikšmė 0,212); talentų įsitraukimo kintamasis (apatinė reikšmė 0,075; viršutinė reikšmė 0,318, kai B koeficiento reikšmė 0,196); talentų išlaikymo kintamasis (apatinė reikšmė 0,010; viršutinė reikšmė 0,331, kai B koeficiento reikšmė 0,174).

Apskaičiuotas daugianarės tiesinės regresijos modelis:

$$y = 1,274 + 0,194x_1 + 0,212x_2 + 0,196x_3 + 0,174x_4 + e$$

Kur: y – priklausomas kintamasis (organizacijos veiklos rezultatai);

x – nepriklausomi kintamieji (x_1 – talentų pritraukimas; x_2 – talentų ugdymas; x_3 – talentų įsitraukimas; x_4 – talentų išlaikymas);

e – visi kiti veiksniai.

Taip pat pastebėta, jog koreliacijos koeficientas $r = 0,715$, determinacijos koeficientas $r^2 = 0,511$. Koreguotas determinacijos koeficientas gavosi 0,504, todėl galima teigti, kad šie keturi veiksniai (talentų pritraukimas, talentų ugdymas, talentų įsitraukimas, talentų išlaikymas) paaiškina 50,4 % organizacijos veiklos rezultatų.

Pažiūrėjus į standartizuotų beta koeficientų reikšmes galima pasakyti, kad didžiausią įtaką organizacijos veiklos rezultatams turi talentų ugdymas, kadangi šio reiškinio standartizuotas koeficientas beta yra 0,240. Taip pat nemažą įtaką organizacijos veiklos rezultatams turi talentų įsitraukimas (jo standartizuotas beta koeficientas yra 0,226). Mažesnę įtaką organizacijos veiklos rezultatams turi talentų išlaikymas (standartizuotas beta koeficientas lygus 0,173) bei talentų pritraukimas (standartizuotas beta koeficientas lygus 0,195).

Taip pat gauta Durbin – Watson statistika (2,083). Kadangi gautas rezultatas nedaug skiriasi nuo 2, tai galima teigti, jog autokoreliacijos nėra.

Taip pat atliktos Spearman'o porinės koreliacijos. Porinės koreliacijos lentelė pateikiama 9 priede. Koreliacijos tarp nepriklausomų kintamųjų svyriuoja nuo 0,554 iki 0,787. Didžiausia koreliacija pastebima tarp talentų įsitraukimo bei talentų išlaikymo veiksnių (0,787), mažiausia koreliacija pastebima tarp talentų ugdymo ir talentų išlaikymo veiksnių (0,554). Kadangi koeficientas 0,787, remiantis 2 lentelėje pateikta koreliacijos koeficientų įverčių skale, dar patenka į vidutinio stiprumo koreliacijos ribas (koreliacija nėra stipri), todėl visi veiksniai buvo palikti. Be to buvo patikrinta VIF statistika tarp visų kintamųjų, kuri parodė, kad visi $VIF < 4$, tai reiškia, kad multikoliniarumo nėra. Žiūrint į nepriklausomų kintamųjų koreliacijas su priklausomu kintamuoju pastebėta, jog mažiausias koreliacijos koeficientas yra 0,499 su antruoju veiksnium – talentų

identifikavimu, tai parodo silpną koreliaciją. Tačiau kaip buvo minėta prieš tai, šis veiksnys yra statistiškai nereikšmingas, todėl skaičiuojant galutinę regresiją šio veiksnio buvo atsisakyta. Taip pat galima matyti, kad talentų pritraukimas, talentų įsitraukimas bei talentų išlaikymas turi vidutinę teigiamą koreliaciją su organizacijos veiklos rezultatais. Tai parodo, jog šie veiksniai teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus.

Atlikta regresinė analizė parodė, kad organizacijos veiklos rezultatus teigiamai veikia talentų pritraukimas, talentų ugdymas, talentų įsitraukimas bei talentų išlaikymas organizacijoje. 10 lentelėje pateikiamas išsikeltų hipotezių tikrinimas.

10 lentelė. **Hipotezių tikrinimas**

(šaltinis: sudaryta autorės)

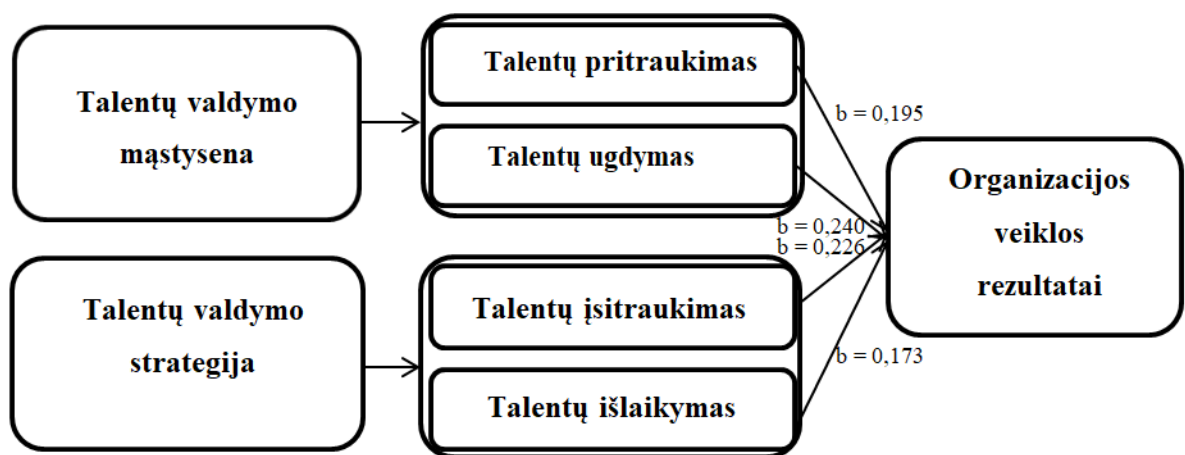
Hipotezė	Rezultatas
1. Talentų pritraukimas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus	Hipotezė pasitvirtino, veiksnys statistiškai reikšmingas (beta 0,194, p-vertė 0,033).
2. Talentų identifikavimas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus	Hipotezė nepasitvirtino, veiksnys yra statistiškai nereikšmingas (p-vertė 0,703).
3. Talentų ugdymas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus	Hipotezė pasitvirtino, veiksnys statistiškai reikšmingas (beta 0,212, p-vertė 0,002).
4. Talentų įsitraukimas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus	Hipotezė pasitvirtino, veiksnys statistiškai reikšmingas (beta 0,196, p-vertė 0,003).
5. Talentų išlaikymas teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus	Hipotezė pasitvirtino, veiksnys statistiškai reikšmingas (beta 0,174, p-vertė 0,042).

Kaip matome 10 lentelėje, prieš tai išsikeltos hipotezės (1,3,4,5) buvo patvirtintos. Kadangi talentų identifikavimo veiksnys buvo statistiškai nereikšmingas, 2 hipotezė nepasitvirtino.

3.6. Tyrimo rezultatų palyginimas su kitais tyrimais

Šiame skyrelyje gauti tyrimo rezultatai palyginami su kitų autorių atliktais tyrimais bei jų gautais rezultatais. Šio darbo modelis buvo sudarytas remiantis Mahfoozi (2018) et. al., tačiau pakoreguotas. Šių autorių tikslas buvo sukurti talentų valdymo modelį viešajam sektoriui. Talentų valdymą autoriai išskirstė į talentų valdymo mąstyseną (ją sudarė talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas bei teigiamų santykių palaikymas) bei talentų valdymo strategiją (ją sudarė talentų įsitraukimas, talentų išlaikymas bei su darbu susijusios kompetencijos). Atlikę tyrimą autoriai šį modelį patvirtino. Tuo tarpu šiame darbe, remiantis išanalizuota literatūra, buvo

pateiktas pakoreguotas modelis. Buvo palikti penki veiksniai (talentų pritraukimas, talentų identifikavimas, talentų ugdymas, talentų įsitraukimas ir talentų išlaikymas) bei tiriamas šių veiksmų poveikis organizacijų veiklos rezultatams. Buvo nustatyta, kad talentų pritraukimas, talentų ugdymas, talentų įsitraukimas bei talentų išlaikymas turi teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Be to, tyrimu buvo siekiama nustatyti ir talentų pritraukimo, talentų identifikavimo, talentų ugdymo, talentų įsitraukimo, talentų išlaikymo bei organizacijos veiklos rezultatų vertinimų skirtumus atsižvelgiant į lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą viešajame sektoriuje, organizacijos dydį bei organizacijos tipą. 3 paveiksle pateikiamas po atliktos analizės sudarytas galutinis modelis, ant rodyklių pateikiami standartizuoti beta koeficientai.



3 pav. Talentų pritraukimo, ugdymo, įsitraukimo bei išlaikymo poveikis organizacijos veiklos rezultatams

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Najm (2017) bei Manasrah (2017) taip pat tyrė talentų vadybos poveikį organizacijos veiklos rezultatams, tačiau identifikavo kitokias keturias sritis: talentų valdymo suderinimas su strategija, talentų išlaikymas, ugdymas bei pritraukimas ir atnaujinimas. Buvo nustatytas šių keturių sričių poveikis organizacijos veiklos rezultatams. Tuo tarpu Rukunga (2018) tyrė talentų pritraukimo, išlaikymo, ugdymo bei karjeros valdymo poveikį organizacijos rezultatams bei nustatė, jog visi šie veiksniai daro teigiamą poveikį organizacijos rezultatams. Nasir (2017) et. al. nustatė talentų pritraukimo, išlaikymo, ugdymo, motyvacijos, ateities lyderių ugdymo poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Kaip galima pastebėti, skirtingi autoriai tiria skirtingus talentų vadybos aspektus bei jų poveikį organizacijos veiklos rezultatams.

3.7. Tyrimo apribojimai ir išvalgos ateičiai

Vienas iš šio tyrimo apribojimų yra tai, kad buvo apklausta mažiau respondentų nei buvo reikalaujama imtis. Viešojo sektoriaus darbuotojai nenoriai pildė anketas (žemas anketų grįžimo laipsnis). Tam įtakos galėjo turėti ir tai, jog anketos buvo siunčiamos elektroninio pašto adresais. Asmenys galėjo neperskaityti siųstų laiškų su prašymu užpildyti anketą ar juos ištrinti nenorėdami pildyti. Taip pat anketos platinamas elektroniniu būdu apriboja galimybes pasiekti respondentus nesinaudojančius internetu (elektroniniu paštu). Todėl siekiant padidinti respondentų pasiekiamumą tolesniuose tyrimuose būtų galima anketą platinti ir popieriniu būdu, tiesiogiai prašant asmenų užpildyti spausdintą klausimyną. Kadangi anketa buvo platinama elektroniniu būdu, asmenys galėjo skirtingai interpretuoti klausimus ar ne taip juos suprasti, tuo tarpu platinant anketas popieriniu būdu būtų galimybė tiesiogiai užduoti klausimus iškilus neaiškumams. Taip pat tyrime analizuojamas talentų valdymas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose. Todėl tolesniuose tyrimuose būtų galima analizuoti talentų valdymą ir privačiame sektoriuje bei atlikti talentų valdymo palyginimą tarp šių sektorių.

Išvados ir pasiūlymai

1. Apibendrinus įvairių autorių nuomones, galima pasakyti, kad talentas – tai aukšto potencialo darbuotojas, pasižymintis išskirtiniais gebėjimais bei sukuriantis pridėtinę vertę organizacijai. Talentų valdymas yra plati sąvoka, apimanti darbuotojų tobulinimo, išlaikymo bei pritraukimo procesus. Talentų valdymo sistema yra svarbi kiekvienai organizacijai, kadangi įtakoja darbuotojų rezultatus, o tai padeda užtikrinti organizacijos sėkmę.

2. Organizacijos veiklos rezultatai – tai galutiniai visų veiksmų bei procesų rezultatai. Organizacijos veiklos rezultatai turi didelę reikšmę įvertinant įvairias sritis, tame tarpe ir talentų vadybą organizacijoje. Apžvelgus literatūrą pastebėta, jog nemažai autorių pamini ryši, egzistuojantį tarp talentų valdymo bei organizacijos veiklos rezultatų. Taip pat pabrėžiama, kad labai svarbus kryptingas talentų valdymo procesas norint organizacijai pasiekti gerų rezultatų.

3. Atlikus reikšmingumo testus pastebėta, jog statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų vertinimų nėra. Vadinas tiek vyrai, tiek moterys talentų pritraukimą, identifikavimą, ugdymą, išlaikymą, įsitraukimą bei organizacijos veiklos rezultatus viešajame sektoriuje vertina panašiai. Amžius taip pat nedaro įtakos vertinimams (reikšmingų skirtumų tarp skirtingo amžiaus asmenų grupių taip pat nebuvo). Palyginus skirtingą išsilavinimą, skirtingą darbo stažą viešajame sektoriuje turinčių asmenų vertinimus skirtumai taip pat nebuvo nustatyti.

4. Atlikus reikšmingumo testus pastebėti šie vertinimo skirtumai tarp grupių: organizacijose su 11 – 49 darbuotojų talentų pritraukimo vertinimai vidutiniškai geresni nei organizacijose su 250 darbuotojų ir daugiau; dirbantieji viešosiose įstaigose talentų pritraukimą vertina geriau nei dirbantieji biudžetinėse įstaigose; dirbantieji valstybės viešojo sektoriaus organizacijose talentų ugdymą vidutiniškai vertina geriau nei dirbantieji savivaldybių viešojo sektoriaus organizacijose.

5. Atlikus regresinę analizę nustatyta, kad organizacijos veiklos rezultatus teigiamai veikia talentų pritraukimas, talentų ugdymas, talentų įsitraukimas bei talentų išlaikymas organizacijoje. Taigi išsikeltos hipotezės (1,3,4,5) buvo patvirtintos. Kadangi talentų identifikavimo veiksnys buvo statistiškai nereikšmingas, 2 hipotezė nepasitvirtino. Pastebėta, kad keturi veiksniai (talentų pritraukimas, talentų ugdymas, talentų įsitraukimas, talentų išlaikymas) paaiškina 50,4 % organizacijos veiklos rezultatų.

6. Atsižvelgus į standartizuotus beta koeficientus galima pasakyti, kad didžiausią įtaką organizacijos veiklos rezultatams turi talentų ugdymas, kadangi šio reiškinio standartizuotas koeficientas beta yra 0,240. Taip pat nemažą įtaką organizacijos veiklos rezultatams turi talentų įsitraukimas (jo standartizuotas beta koeficientas yra 0,226). Mažesnę įtaką organizacijos veiklos rezultatams turi talentų išlaikymas (standartizuotas beta koeficientas lygus 0,173) bei talentų pritraukimas (standartizuotas beta koeficientas lygus 0,195).

7. Tyrimas atskleidė, kad talentų pritraukimas, ugdymas, įsitraukimas bei išlaikymas daro didelę įtaką organizacijų veiklos rezultatams viešajame sektoriuje. Tai parodo, kad šių veiksmų kokybės gerinimas gali padidinti ir organizacijos veiklos rezultatus. Atsižvelgiant į tai, viešojo sektoriaus organizacijoms rekomenduojama nuolat gerinti talentų valdymo kokybę. Stengtis pritraukti geriausius talentus į organizaciją, juos ugdyti, skatinti jų įsitraukimą bei dėti pastangas juos išlaikyti.

Literatūros sąrašas

1. Abadi M. F. N., Khadem S. M., Sadeghnia A. (2013). Talent management and maintaining talented human resource: A case study in Kashan University of medical sciences. *Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 3446–3457. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/230045878.pdf> (žiūrėta 2020 m. gegužės 25 d.)
2. Abbasi M. U., Sohail M., Cheema F. A., Syed N. (2010). Talent management as success factor for organizational performance: a case of pharmaceutical industry in Pakistan. *Journal of Management and Social Sciences*, 6(2), 74-83. Prieiga per internetą: <http://ibt.edu.pk/assets/custom/journal/jbs/6.2/3.%20Talent%20Management%20as%20Success%20Factor%20for%20Organizational%20Performance-A%20Case%20of%20Pharmaceutical%20Industry%20in%20Pakistan.pdf> (žiūrėta 2020 m. gegužės 13 d.)
3. Agbaeze K. E., Monyei E. F., Agu O. A. (2017). Impact of talent management strategies on organizational performance in selected deposit money banks in Lagos State, Nigeria. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 4(2). DOI: 10.21744/irjmis.v4i2.421.
4. AlBattrikhi I. R. (2016). Talent management practices as drivers of intention to stay: case study (IT companies in the Gaza Strip). *Faculty of Commerce Business Administration Department*, 1(1), 1–103. Prieiga per internetą: <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-14422.pdf> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 20 d.)
5. Al Mansoori M. S. (2015). A study into the benefits of developing talent management within the public sector: the case of Abu Dhabi Police General Head Quarters – UAE. *Journal of World Business*, 45, 122-133. DOI: 10.24377/LJMU.t.00004449.
6. Antoniu E. (2019). Talent management – a key component of business success. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 18(1), 49–56. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=062b8477-cc97-4d56-9d44-c9fc119da2ee%40sdc-v-sessmgr01> (žiūrėta 2019 m. lapkričio 13 d.)
7. Anwar A., Nisar Q. A., Khan N. Z. A., Sana A. (2014). Talent management: strategic priority of organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), 1148-1154. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.675.7239&rep=rep1&type=pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 13 d.)
8. Arif A. A., Uddin R. (2016). Talent management and organizational performance: an empirical study in retail sector in Sylhet city, Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(10), 11-18. DOI: 10.9790/487x-1810041118.

9. Armstrong M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice. A guide to people management*. Prieiga per internetą:
<http://vcu.qums.ac.ir/Portal/file/?182900/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-human-resource-management-practice.pdf> (žiūrėta 2019 m. spalio 10 d.)
10. Ashton C., Morton L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4 (5), 28-31. DOI: 10.1108/14754390580000819.
11. Balcerzyk R., Materac J. (2019). Talent management as a concept of human capital management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2019 (133), 7–18. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.133.1.
12. Bethke – Langenegger P., Mahler P., Staffelbach B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5):524-539. DOI: 10.1504/EJIM.2011.042177.
13. Blass E., Knights A., Orbea A. (2008). Developing Future Leaders: The Contribution of Talent Management. DOI: 10.1057/9780230584075_11.
14. Cajigas T. J., McGrath J. A. (2015). Formalizing a talent management strategy through a competency model framework. *Strategic enrollment management quarterly*, 3(2):132-144. DOI: 10.1002/sem3.20065.
15. *Cambridge Dictionary*. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/>
16. Cannon J. A., McGee R. (2007). *Talent Management and Succession Planning 2nd Edition*. 1–57. Prieiga per internetą: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49235915/talent-management-and-succession-planning-2nd-edition-sample-content.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTalent+Management+and+Succession+Plannin.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191209%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191209T231522Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=a79543447ac1776f0ea3338cb23a39b9055d28d4d1feb32bbb82f21703f1bb87 (žiūrėta 2019 m. gruodžio 15 d.)
17. Caplan J. (2010). *The value of talent: Promoting talent management across the organization*. Prieiga per internetą:
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=wKFG5QNiBm8C&oi=fnd&pg=PR5&dq=talent+and+talent+management&ots=f86cGkiFuF&sig=TZ9mf3SPjYmiwgnwSzIsz-A7Xh8&redir_esc=y#v=onepage&q=talent%20and%20talent%20management&f=false (žiūrėta 2020 m. balandžio 13 d.)

18. Cappelli P., Keller J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1): 305–331. DOI: [10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314).
19. Cheese P., Thomas R. J., Craig E. (2008). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=wiJXqmBJ2qsC&pg=PA224&dq=creating+a+talent+mindset&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwj944H5quXoAhWF1aYKHc_0DTIQ6AEILTAB#v=onepage&q=creating%20a%20talent%20mindset&f=false (žiūrėta 2020 m. balandžio 13 d.)
20. Clark D. B. (2009). *Talent management strategies for public procurement professionals in global organizations*. Prieiga per internetą: <http://woppaa.org/wp-content/uploads/2012/09/PAPER-XII.3-TALENT-MANAGEMENT-STRATEGIES.pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d.)
21. Collings D. G., Mellahi K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
22. Cunningham I. (2007). Talent management: making it real. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(2), 4-6. DOI: 10.1108/14777280710727307.
23. Dahshan M., Keshk L., Dorgham L. S. (2018). Talent management and its effect on organizational performance among nurses at Shebin El-Kom hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2). DOI: 10.15640/ijn.v5n2a10.
24. Davis P. J., Frolova Y. (2016). Retaining Leadership Talent in the African Public Sector: An Assessment of the HR Challenge. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(3). Prieiga per internetą: <https://www.articlegateway.com/index.php/JLAE/article/view/1909/1809> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 6 d.)
25. Deb T. (2005). *A conceptual approach to strategic talent management*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Da3rIqMLVUoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=deb+2005+talent+management+process&ots=GnOzsjlgiV&sig=M-YuD1ojU8ikvyq19caVneBesdw&redir_esc=y#v=onepage&q=deb%202005%20talent%20management%20process&f=false (žiūrėta 2020 kovo 3 d.)
26. Devi S. (2017). Impact of talent management on organizational performance: a role of employee engagement. *International Journal of Management Studies*, 4(1), 17-27. Prieiga per internetą: http://researchersworld.com/ijms/vol4/specialissue1/Paper_03.pdf (žiūrėta 2020 m. kovo 20 d.)
27. Devine M., Powell M. (2008). Talent management in the public sector. *The Ashridge Journal, Autumn 2008*, 1–6. Prieiga per internetą: <https://www.nhsemployers.org/-/media/Employers/Documents/Campaigns/Do-OD/Talent-Management-in-the-public-sector->

[Ashridge.pdf?la=en&hash=EA0E5B13593005441A17E2B96E268AC93125C58B](#) (žiūrėta 2020 m. sausio 3 d.)

28. Dikčius V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Prieiga per internetą:

https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf (žiūrėta 2020 m. sausio 5 d.)

29. Dimitrov K. (2015). Talent management – an etymological study. *Vanguard scientific instruments in management*, 11(2). DOI: 10.5281/zenodo.1434892.

30. Diseko M. E. (2014). *The relationship between talent management and turnover intentions of teachers in Botswana*. Prieiga per internetą:

https://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/19621/Diseko_ME.pdf?sequence=1&isAllowed=y (žiūrėta 2019 m. gruodžio 16 d.)

31. Dixit S. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(1), 425-435. Prieiga per internetą:

<http://www.ijcrt.org/papers/IJCRT1802489.pdf> (žiūrėta 2019 m. lapkričio 30 d.)

32. Duque – Zuluaga L. C., Schneider U. (2008). Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 19 (2), 25-47. DOI: 10.1300/J054v19n02_02.

33. Egerova D. (2013). Integrated talent management – a challenge or necessity for present management. *Problems of Management in the 21st Century*, 6(2006), 4–6. Prieiga per internetą: http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Egerova_Vol.6.pdf (žiūrėta 2019 m. gruodžio 15 d.)

34. Farley C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55–61. DOI: 10.1002/ert.20053.

35. Foong M. L., Joy S'ng H. M., Lim E. Z., Phang Z. B., Tiong X. Y. (2015). *Talent retention: a study in Malaysia manufacturing industry*. Prieiga per internetą:

<http://eprints.utar.edu.my/1791/1/Talent-Retention-A-study-in-Malaysia-Manufacturing-Industry.pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 21 d.)

36. Gagne F. (2000). Understanding the Complex Choreography of Talent Development Through DMGT-Based Analysis. *International Handbook of Giftedness and Talent, October*, 67–79. DOI: 10.1016/b978-008043796-5/50005-x.

37. Garrow V, Hirsh W. (2008). Talent management: issues of focus and fit. *Public personnel management*, 37(4), 389-402. DOI: [10.1177/009102600803700402](https://doi.org/10.1177/009102600803700402).

38. Glenn T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25-51. DOI: 10.1111/j.1754-7121.2012.00204.x.

39. Haerizadeh M., Moradpour O. (2018). The role of talent management in HR development processes and optimized implementation of talent management strategy. *Science Arena Publications, Specialty Journal of Knowledge Management*, 2(3), 17-24. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Milad_Haerizadeh/publication/325824569_The_role_of_talent_management_in_HR_development_processes_and_optimized_implementation_of_talent_management_strategy/links/5b504e69a6fdcc8dae2bacb6/The-role-of-talent-management-in-HR-development-processes-and-optimized-implementation-of-talent-management-strategy.pdf (žiūrėta 2020 m. balandžio 6 d.)
40. Harris L., Foster C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity. Challenges for UK public sector managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 422-435. DOI: 10.1108/02610151011052753.
41. Heinen J. S., O'Neill C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82. DOI: 10.1002/ert.20018.
42. Hiltrop J. M. (1999). The quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430. DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00022-5.
43. Ingram T. (2016). Relationship between talent management and organizational performance: the role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205. DOI: 10.15678/EBER.2016.040315.
44. Irtaimah H. J., Al-Azzam J. F., Khaddam A. A. (2019). *The role of talent and service management and its impact on the healthcare organizations' outcomes*. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=51&sid=1903d60d-08d2-4d23-8bcd-9abe157f9a23%40pdc-v-sessmgr05> (žiūrėta 2019 m. lapkričio 26 d.)
45. Jyoti J., Rani R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Science*, 8(4), 220-248. DOI: [10.1504/IJMCP.2014.066903](https://doi.org/10.1504/IJMCP.2014.066903).
46. Kaleem M. (2019). The influence of talent management on performance of employee in public sector institutions of the UAE. *Public Administration Research*, 8(2), 8. DOI: 10.5539/par.v8n2p8.
47. Karas E. (2017). Talent management in organizations. *Quality - Access to Success*, 18, 288–291. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=43c0662a-8228-4220-947a-bbaeee9fca81%40sessionmgr4008> (žiūrėta 2019 m. lapkričio 7 d.)
48. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslinių-tyrimų-metodologija-ir-metodai> (žiūrėta 2020 m. sausio 5 d.)

49. Keçecioğlu T., Yılmaz M. K. (2014). An application on the brand of talent management perspective. *Journal of Yasar University*, 2014, 9 (35). Prieiga per internetą: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/179547> (žiūrėta 2019 m. lapkričio 30 d.)
50. Kehinde J. S. (2012). Talent management: effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4 (2), 178-186. DOI: 10.5296/jmr.v4i2.937.
51. Kekgonegile K. (2014). *The impact of talent management on burnout and turnover intention of employees in the Botswana mining industry*. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/d6f6/2577abfc12d9ea73f51c064eb9fe312c206b.pdf> (žiūrėta 2019 m. lapkričio 12 d.)
52. Khatri P., Gupta S., Gulati K., Chauhan S. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1 (1). DOI: 10.5430/jms.v1n1p39.
53. Kibui A. W., Gachunga H., Namusonge G. S. (2014). Role of talent management on employees retention in Kenya: A survey of state corporations in Kenya: Empirical review. *International Journal of science and Research*, 3 (2), 414-424. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/b5d1/92dcd0a2ad24395dea8b909260318a07a160.pdf> (žiūrėta 2019 m. lapkričio 7 d.)
54. Kock R., Burke M. (2008). Managing Talent in the South African Public Service. *Public Personnel Management*, 37 (4), 457-470. DOI: 10.1177/009102600803700406.
55. Kravariti F., Johnston K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22 (1), 75-95. DOI: 10.1080/14719037.2019.1638439.
56. Li F. F., Devos P. (2008). *Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory*. Prieiga per internetą: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1276/FULLTEXT01.pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d.)
57. Mahajan A. (2019). Relationship of Talent Management with Organizational Culture: A Discussion Paper. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 54 (3), 471-482. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=6414216f-f434-4047-9de0-14cb06ee27a4%40sessionmgr4006> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 15 d.)
58. Mahfoozi A., Salajegheh S., Ghorbani M., Sheikhi A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. *Cogent Business and Management*, 5 (1). DOI: 10.1080/23311975.2018.1449290.
59. Mandhanya Y., Shah M. (2010). Employer branding – a tool for talent management. *Global Management Review*, 4 (2), 43-48. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=821c77e4-eabf-48dd-920c-70bea11be5cf%40sessionmgr4006> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 19 d.)

60. Martin J., Schmidt C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/how-to-keep-your-top-talent.pdf> (žiūrėta 2020 m. balandžio 13 d.)
61. Masri N., Suliman A. (2019). Talent management, employee recognition and performance in the research institutions. *Studies in Business and Economics*, 14 (1), 127-140. DOI: 10.2478/sbe-2019-0010.
62. Mathe K. M. (2016). Significance of Talent Management in Public Sector Enterprises in India – A Case Study. *International Journal of Recent Research Aspects*, 3 (1), 95-99. Prieiga per internetą: <https://www.ijrra.net/Vol3issue1/IJRR-03-01-24.pdf> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 1 d.)
63. Maurya K. K., Agarwal M. (2017). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), 312-330. DOI: 10.1108/IJOA-04-2017-1147.
64. Mensah J. K. (2014). 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. DOI: 10.1108/IJPPM-07-2014-0100.
65. Mihaiu D. M., Opreana A., Chistescu M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 13 (4), 132-147. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Alin_Opreana/publication/227489762_Efficiency_Effectiveness_and_Performance_of_the_Public_Sector/links/00b7d52bd7424902ee000000.pdf (žiūrėta 2020 m. gegužės 13 d.)
66. Mohammed A. (2015). The impact of talent management on employee engagement, retention and value addition in achieving organizational performance. *International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM)*, 1 (12), 1-4. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Abdulquddus_Mohammed/publication/274890467_The_Impact_of_Talent_Management_on_Employee_Engagement_Retention_and_Value_Addition_in_achieving_Organizational_Performance/links/5e6f286f92851c6ba70664dc/The-Impact-of-Talent-Management-on-Employee-Engagement-Retention-and-Value-Addition-in-achieving-Organizational-Performance.pdf (žiūrėta 2020 m. balandžio 3 d.)
67. Mohammed A. A., Baig A. H., Gururajan R. (2019). The effect of talent management processes on knowledge creation. A case of Australian higher education. *Journal of Industry-University Collaboration*, 1 (3), 132-152. DOI: 10.1108/jiuc-05-2019-0010.
68. Monster J. (2018). Opening the black box of talent management in the public sector. Public-sector influence on HR differentiation into strategic target groups in a Dutch municipality. *Utrecht University*, 1-44. Prieiga per internetą:

<https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/373133/Master%20thesis%20Joost%20Monster%20Opening%20the%20black%20box%20of%20talent%20management%20in%20the%20public%20sector.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 1 d.)

69. Mtshali Z., Proches C.N.G, Green P. (2018). Challenges that hinder effective implementation of a talent management system: a case of a public electricity utility company in Southern Africa. *International Journal of Applied Engineering Research*, 13 (2), 1286-1293. Prieiga per internetą: https://www.ripublication.com/ijaer18/ijaerv13n2_61.pdf (žiūrėta 2019 m. lapkričio 19 d.)

70. Nafei W. A. (2016). The impact of talent management on organizational performance: evidence from the industrial companies in Egypt. *International Journal of Case Studies*, 5 (2016-08), 41-54. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/29773077/The_Impact_of_Talent_Management_on_Organizational_Performance_Evidence_from_the_Industrial_Companies_in_Egypt (žiūrėta 2020 m. kovo 12 d.)

71. Naik S. A. (2012). *Impact of talent management on the performance of an organization with special reference to Abg, Pipapav, Bharati shipbuilding industries*. Prieiga per internetą: <http://www.dypatil.edu/schools/management/wp-content/uploads/2015/11/IMPACT-OF-TALENT-MANAGEMENT-ON-THE-PERFORMANCE-OF-AN-ORGANIZATION-WITH-SPECIAL-REFERENCE-TO-ABG-PIPAPAV-BHARATI-SHIPBUILDING-INDUSTRIES-Shruti-Naik.pdf> (žiūrėta 2020 m. vasario 10 d.)

72. Naim M. F., Lenka U. (2017). Talent management: a burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*, 49 (4), 183-188. DOI: 10.1108/ICT-12-2016-0084.

73. Najm A. N., Manasrah A. K. (2017). The effect of talent management on organizational performance: applied study in Jordanian banks. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 13 (1), 36-51. Prieiga per internetą: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/REASER13_4Najm_p36-51.pdf (žiūrėta 2020 m. balandžio 19 d.)

74. Nakakuwa H. (2016). *An investigation of the implementation of talent management in the public service of Namibia*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Hilda_Nakakuwa/publication/321716174_An_Investigation_of_the_Implementation_of_Talent_Management_in_the_Public_Service_of_Namibia/links/5a2d783caca2728e05e2e59d/An-Investigation-of-the-Implementation-of-Talent-Management-in-the-Public-Service-of-Namibia.pdf (žiūrėta 2019 m. gruodžio 19 d.)

75. Nancy K. K. (2014). *Examining the effect of talent management on organizational performance: a case of Comply Limited, Nakuru*. Prieiga per internetą: <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/10170/Examining%20the%20effect%20of%20talent%20management%20on...pdf?sequence=1&isAllowed=y> (žiūrėta 2020 kovo 6 d.)

76. Nankervis A. R. (2013). 'Building for the future?' Government and industry responses to the challenges of talent management in China following the GFC. *Asia Pacific Business Review*, 19 (2), 186-199. DOI: 10.1080/13602381.2013.767635.
77. Narayanan A., Rajithakumar S., Menon M. (2019). Talent management and employee retention: an integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18 (2), 228-247. DOI: 10.1177/1534484318812159.
78. Nasir Y. S., Moktar S., Ariffin A. S. (2017). Effectiveness of talent management to improving organizational performance in government owned bank. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 7 (1), 32-38. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Penerbit_Akademia_Baru/publication/330673090_Effectiveness_of_talent_management_to_improving_organisational_performance_in_government_owned_bank/links/5c4e713c92851c22a395d666/Effectiveness-of-talent-management-to-improving-organisational-performance-in-government-owned-bank.pdf (žiūrėta 2020 m. balandžio 5 d.)
79. Neha S. (2019). A study on the influence of talent management in enhancing organizational performance. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6 (6), 76-82. Prieiga per internetą: <http://www.jetir.org/papers/JETIRCK06010.pdf> (žiūrėta 2020 m. kovo 5 d.)
80. Newhall S. (2012). A global approach to talent management: High – quality leaders are the key to competitive advantage. *Human Resource Management International Digest*, 20 (6), 31-34. DOI: 10.1108/09670731211260870.
81. Nilson S., Ellström P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 26-45. DOI: 10.1108/03090591211192610.
82. Ochieng P. A. (2016). Relationship between talent management practices and employee retention at DHL supply chain Kenya Limited. *University of Nairobi*. Prieiga per internetą: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/99508/Ochieng_Relationship%20Between%20Talent%20Management%20Practices%20And%20Employee%20Retention%20At%20DHLSupply%20Chain%20Kenya%20Limited.pdf?sequence=1 (žiūrėta 2020 m. balandžio 21 d.)
83. Oehley A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model*. Prieiga per internetą: https://scholar.sun.ac.za/bitstream/handle/10019.1/2110/oehley_development_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y (žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d.)
84. Onwuka E. M., Ugwu K. E., Kekeocha M. E. (2015). The relationship between talent management and employees performance in Nigerian public sector. A study of selected firms in Delta state. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3 (5), 1581-1592. Prieiga per internetą:

- https://pdfs.semanticscholar.org/ede0/9bda485d373534febb009c007b40a379fcf8.pdf?_ga=2.178422567.268797330.1577399188-2078280631.1558259284 (žiūrėta 2020 m. sausio 5 d.)
85. 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. DOI: 10.1108/ICT-09-2017-0073.
86. Petersone M., Ketners K., Krastins A.V. (2014). *Talent management in public administration institutions: the case of Latvian customs*. DOI: 10.3846/bm.2014.019.
87. Pienaar Y. (2012). *The relationship between talent mindset, organizational energy and work wellness of employees*. Prieiga per internetą: https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj85C3x-XoAhU7i8MKHS4sB9EQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Frepository.up.ac.za%2Fbitstream%2Fhandle%2F2263%2F30825%2FPienaar_Relationship_2013.pdf%3Fsequence%3D3%26isAllowed%3Dy&usq=AOvVaw1fB4yu1_zpkZDYvvu14Bms (žiūrėta 2020 m. balandžio 13 d.)
88. Public policy forum (2017). *Building a dynamic future: the next generation of public service talent – final report*. Prieiga per internetą: <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2017/06/Building-a-Dynamic-Future-The-Next-Generation-of-Public-Service-Talent.pdf> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 27 d.)
89. Rana A. H., Abbasi A. S. (2013). Impact of talent management and employee turnover intention on organizational efficiency – a case of telecommunication sector of Pakistan. *Science International (Lahore)*, 25 (3), 655-660. Prieiga per internetą: <http://www.scint.com/pdf/202512997537-637-642-Aiza-TM%20&%20OE-Sci%20Int-GP-Final.pdf> (žiūrėta 2019 m. lapkričio 4 d.)
90. Rana G., Goel A. K., Rastogi R. (2013). Talent management: a paradigm shift in Indian public sector. *Strategic HR Review*, 12 (4), 197-202. DOI: 10.1108/shr-02-2013-0012.
91. Rani A., Joshi U. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4 (4), 20-29. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.736.610&rep=rep1&type=pdf> (žiūrėta 2020 m. kovo 7 d.)
92. Reilly P. (2008). Identifying the Right Course for Talent Management. *Public Personnel Management*, 37 (4), 381-388. DOI: [10.1177/009102600803700401](https://doi.org/10.1177/009102600803700401).
93. Richard P. J., Devinney T. M., Yip G. S., Johnson G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35 (3), 718-804. DOI: 10.1177/0149206308330560.

94. Ritz A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International review of administrative sciences*, 75 (1), 53-78. DOI: 10.1177/0020852308099506.
95. Rukunga Y. M. (2018). The role of talent management strategies on organizational performance: a case of telecommunication firms in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3 (3), 263-288. Prieiga per internetą: https://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i3_263_288.pdf (žiūrėta 2020 m. gegužės 28 d.)
96. Sareen P., Mishra S. (2016). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18 (12), 66-73. DOI: 10.9790/487X-1812036673.
97. Schiemann W. A. (2013). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49 (2), 281-288. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.11.012.
98. Schweyer A. (2010). *Talent management systems*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=b363Mumfp3oC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Schweyer++talent+management+2010&ots=dhPI9z7uJX&sig=m1meJfUHA2SqZaLLOKRisOurmw4&redir_esc=y#v=onepage&q=Schweyer%20%20talent%20management%202010&f=false (žiūrėta 2019 m. gruodžio 10 d.)
99. Scullion H., Collings D. G. (2011). *Global talent management*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=ekKOAqAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=talent+management&ots=j-7cPkahHK&sig=b5Phe4c4IVeYdF6nR0wEoMSrZeM&redir_esc=y#v=onepage&q=talent%20management&f=false (žiūrėta 2019 m. gruodžio 27 d.)
100. Shaemi A., Allameh S. M., Bajgerani M. (2011). Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3 (6), 229 – 241. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Mojtaba_Saeidinia/publication/216324092_The_Effect_of_IC_T_on_Work_Experiences_Iranian_multinational_electrical_manufacturing_companies/links/0310fba189816c0a0bd68fdc.pdf#page=229 (žiūrėta 2020 m. gegužės 10 d.)
101. Sharma R., Bhatnagar J. (2009). Talent management – competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41 (3), 118-132. DOI: 10.1108/00197850910950907.
102. Silzer R., Dowell B. E. (2009). *Strategy-Driven Talent Management – A Leadership Imperative*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=dwRdbW1v_kcC&oi=fnd&pg=PA3&dq=strategic+talent+management+matters&ots=rQNH-

[Kpo_0&sig=j27LuaLQqjJJ1DmCVWqDEUGMP8&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20talent%20management%20matters&f=false](http://www.kpo.lt/0&sig=j27LuaLQqjJJ1DmCVWqDEUGMP8&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20talent%20management%20matters&f=false) (žiūrėta 2020 m. sausio 5 d.)

103. Sirkova M., Ferencova M., Taha V. A. (2015). Talent management: focus on Slovak enterprises. *Economic Annals-XXI*, 1-2 (1), 40-43. Prieiga per internetą:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e79cd37e-e1d8-49ed-9987-df0d051997e5%40sessionmgr4006> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 20 d.)

104. Smith R. (2015). Talent management: Building the case for direct entry into leadership roles in British policing. *The Police Journal*, 88 (2), 160-173. DOI: 10.1177/0032258X15579357.

105. Soud M. A., Ogolla D. A., Mureithi S. (2020). Relationship between talent management practices and organizational performance in Islamic banks in Kenya. *International Journal of Research – GRANTHAALAYAH*, 8 (3), 98-114. DOI: 10.29121/granthaalayah.v8.i3.2020.133.

106. Stacho Z., Stachova K. (2013). Talent management in organisations operating in Slovakia. *Economic Annals-XXI*, 9-10 (1), 53-57. Prieiga per internetą:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a2d36737-10a2-4e30-9934-4675706f7540%40sdc-v-sessmgr01> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 15 d.)

107. Štefko R., Sojka L. (2014). Position of talent management in context of organizational functions. *European Scientific Journal*, 1 (September), 1857–7881. Prieiga per internetą:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=843273ce-8899-4ad0-b0a3-982b43cb28b1%40sdc-v-sessmgr02> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 6 d.)

108. Thielfoldt E. (2013). *Managers of tomorrow. A case study of how Talent Management is performed within the public sector in Sweden*. Prieiga per internetą:

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/34037/1/gupea_2077_34037_1.pdf (žiūrėta 2020 m. sausio 5 d.)

109. Thomas H., Smith R. R., Diez F. (2013). *Human Capital and Global Business Strategy*. Prieiga per internetą:

<https://books.google.lt/books?id=OQb3AQAAQBAJ&pg=PA121&dq=Talent+is+a+key+ingredient+for+most+organisations+today,+yet+there+is+much+room+for+improvement+in+the+way+that+companies+manage+their+talent.+In+fact,+it+could+well+be+that+retaining+talent+is+harder+than+retaining+clients.+According+to+a+recent+Conference+Board+Inc.+research+in+the+US,+human+capital+risk+ranks+fourth+out+of+eleven+risks+in+terms+of+potential+business+impact.+1+When+The+Economist+Intelligence+Unit+asked+risk+managers+to+rank+thirteen+key+risks,+human+capital+topped+the+list.+2+Effective+human+capital+may+become+the+single+most+important+driver+of+long-term+%EF%AC%81+financial+success+and+shareholder+value+creation.&hl=lt&sa=X&ved=0ah>

[UKEwjqu47YturmAhUVAXAIHffxDSsQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false](https://www.researchgate.net/publication/338111111) (žiūrėta 2019 m. spalio 27 d.)

110. Triola M. F. *Elementary Statistics*. Prieiga per internetą:

<http://www.csun.edu/~an73773/TriolaCh10.pdf> (žiūrėta 2020 m. gruodžio 30 d.)

111. Valverde M., Scullion H., Ryan G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), 1832-1852. DOI: 10.1080/09585192.2013.777545.

112. van Dijk H.G. (2008). The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people. *Journal of Public Administration*, 43 (3.1), 385-395.

Prieiga per internetą:

https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/8823/VanDijk_Talent%282008%29.pdf?sequence=1 (žiūrėta 2019 m. gruodžio 5 d.)

113. Venkateswaran N. (2012). Strategies for adopting talent management issues in software companies. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 1 (2), 33-41.

Prieiga per internetą:

<https://pdfs.semanticscholar.org/bfbf/b3363afeac7cb254164ec6e5eed79940aed0.pdf> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 27 d.)

114. Verma S. (2016). Talent management: a strategy to improve employee performance.

International Journal of Advanced Educational Research, 1 (2), 10-13. Prieiga per internetą:

https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiny96yijpAhVKxosKHXsMB_cQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.educationjournal.org%2Fdownload%2F13%2F1-2-17.pdf&usg=AOvVaw1AI0ePutMBCDWjqCcne4MN (žiūrėta 2020 m. gegužės 25 d.)

115. Vlădescu A. (2012). The possibility of implementing talent management in the public sector.

Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 7 (2), 351-362. Prieiga per

internetą: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/271.pdf> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 12 d.)

116. Welby – Cooke G. (2010). *The psychometric properties of a talent mindset index*. Prieiga per

internetą: <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/29273/dissertation.pdf?sequence=1> (žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d.)

117. Wolor C. W., Khairunnisa H., Purwana D. (2020). Implementation talent management to

improve organization's performance in Indonesia to fight industrial revolution 4.0. *International*

Journal of Scientific and Technology Research, 9 (1), 1243-1247. Prieiga per internetą:

<http://www.ijstr.org/final-print/jan2020/Implementation-Talent-Management-To-Improve->

Organizations-Performance-In-Indonesia-To-Fight-Industrial-Revolution-40.pdf (žiūrēta 2020 m. gegužės 13 d.)

118. Zamil A. M., Shammot M. M. (2011). Role of measuring customer satisfaction in improving the performance in the public sector organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2 (3), 32-41. Prieiga per internetą:

<https://search.proquest.com/docview/1017601887/fulltextPDF/49BA1D178DE4466FPQ/1?accountid=203002> (žiūrēta 2020 m. gegužės 3 d.)

TALENTŲ VALDYMO ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATAMS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Deimantė Attaitė

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – doc. dr. R. Korsakienė Vilnius, 2020

Santrauka

Magistro darbo tikslas – išanalizuoti talentų valdymo poveikį organizacijos veiklos rezultatams viešajame sektoriuje.

Darbą sudaro trys dalys: literatūros apžvalga, talentų valdymo įtakos organizacijos veiklos rezultatams viešajame sektoriuje tyrimo metodologija bei talentų valdymo įtakos organizacijos veiklos rezultatams empirinė analizė.

Literatūros apžvalgą sudaro šios dalys: apžvelgiamos talento bei talentų valdymo sąvokos mokslinėje literatūroje, išskiriami talentų vadybos procesai, išnagrinėjamas talentų valdymas viešajame sektoriuje, aptariama talentų valdymo mąstysena bei talentų valdymo strategija, apžvelgiama organizacijos veiklos rezultatų koncepcija bei sąsaja tarp talentų valdymo bei organizacijos veiklos rezultatų. Antrojoje dalyje – talentų valdymo įtakos organizacijos veiklos rezultatams viešajame sektoriuje tyrimo metodologija – aptariama tyrimo paskirtis, tyrimo vienetai bei imtis, pateikiami tyrimo kintamieji. Trečiojoje empirinės analizės dalyje aptariami tyrimo rezultatai, klausimyno patikimumas, atliekami testai duomenų normalumui patikrinti, pateikiami atlikti reikšmingumo testai, atliekama regresinė analizė.

Atlikta analizė parodė, kad viešajame sektoriuje organizacijos veiklos rezultatus teigiamai veikia talentų pritraukimas, talentų ugdymas, talentų įsitraukimas bei talentų išlaikymas organizacijoje.

Analizė taip pat atskleidė, kad yra reikšmingų skirtumų talentų pritraukimo, talentų ugdymo vertinimuose tarp skirtingų grupių. Organizacijose su 11 – 49 darbuotojų talentų pritraukimo vertinimai vidutiniškai geresni nei organizacijose su 250 darbuotojų ir daugiau. Taip pat, žmonės, kurie dirba viešosiose įstaigose talentų pritraukimą vertina geriau nei dirbantieji biudžetinėse įstaigose. Žmonės, kurie dirba valstybės viešojo sektoriaus organizacijose talentų ugdymą vidutiniškai vertina geriau nei dirbantieji savivaldybių viešojo sektoriaus organizacijose.

TALENT MANAGEMENT IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN PUBLIC SECTOR

Deimantė Attaitė

Paper for the Master's degree

Human Resources Management Master's program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. R. Korsakienė Vilnius, 2020

Summary

The main purpose of this master thesis is to analyze the impact of talent management on organizational performance in public sector.

The work consists of three main parts: the analysis of literature, the research methodology, the research and its results.

Literature analysis reviews talent and talent management concepts, introduces talent management processes, presents talent management in public sector, discusses talent management mindset and talent management strategy, reviews organizational performance concept and interface between talent management and organizational performance.

The purpose of the research, research units and sample, research variables are presented in research methodology.

Empirical analysis consists of research results review, reliability of the questionnaire, tests of normality, tests of significance, regression analysis.

The study has shown that talent attraction, talent development, talent engagement and talent retention have positive impact on organizational performance in public sector.

The study also has shown that there are significant differences in talent attraction, talent development evaluations between different groups: in organizations that have 11 – 49 employees talent attraction evaluations are better than in organizations that have 250 employees and more. Also, people who work in public institutions talent attraction evaluate better than people who work in budget institutions. People who work in state public sector organizations talent development evaluate better than people who work in municipal public sector organizations.

Priedai

1 priedas. Anketa viešojo sektoriaus darbuotojams

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Žmogiškųjų išteklių magistro studijų programos studentė.

Šiuo metu atlieku magistro mokslinį tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti talentų valdymo poveikį organizacijos veiklos rezultatams Lietuvos viešajame sektoriuje.

Labai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus. Apklausa skirta viešojo sektoriaus darbuotojams, yra anoniminė. Rezultatai bus konfidencialūs ir naudojami tik magistro baigiamajam darbui.

Dėkoju už Jūsų atsakymus.

I. Talentų valdymas

1. Talentų valdymo mąstysena

1.1. Talentų pritraukimas

Įvertinkite talentų pritraukimą savo organizacijoje pagal pateiktus kriterijus

(kiekvieną kriterijų įvertinkite nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku):

	Talentų pritraukimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano organizacija sukūrė gerą įvaizdį, kuris leidžia pritraukti geriausius talentus.					
2.	Mano organizacija skiria teisingą atlyginimą,					

	proporcingą darbuotojų rezultatams siekiant pritraukti talentus.					
3.	Mano organizacija, atrenkant savo kandidatus, naudoja atrankos matricą, kad gautų geriausią talentą.					
4.	Mano organizacija skatina savo darbuotojus mokytis.					
5.	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas į mano organizaciją pritraukė daugumą darbuotojų.					
6.	Mano organizacija savo darbuotojams siūlo darbo saugumą, kad pritrauktų juos.					
7.	Darbuotojai džiaugiasi gerais darbiniais santykiais su savo kolegomis.					

1.2. Talentų identifikavimas

Įvertinkite talentų identifikavimą savo organizacijoje pagal pateiktus kriterijus (kiekvieną kriterijų įvertinkite nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku):

	Kaip organizacija identifikuoja talentus	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
--	--	--------------------	-----------	----------------------------	---------	------------------

1.	Mano organizacija taiko geras talentų valdymo programas.					
2.	Mano organizacija atsižvelgia į teigiamus atsiliepimus apie asmenį prieš jį įdarbindama.					
3.	Mano organizacija gerai išnaudoja rekomendacijas identifikuojant talentus.					
4.	Mano organizacija atsižvelgia į darbo našumą identifikudama talentus.					
5.	Mano organizacija taiko veiksmingą įdarbinimo ir atrankos programą.					

1.3. Talentų ugdymas

Įvertinkite talentų ugdymą savo organizacijoje pagal pateiktus kriterijus

(kiekvieną kriterijų įvertinkite nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku):

	Talentų ugdymas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano organizacijoje taikoma mokymo bei plėtros politika, kuria					

	siekiama skatinti mokymosi kultūrą.					
2.	Mokymo bei plėtros politika nustato mokymo procedūrą ir tai, kas yra atsakingas ir kaip dažnai tai turėtų būti daroma.					
3.	Mokymo bei plėtros politika skaidrumo tikslais buvo prieinama visiems darbuotojams.					
4.	Darbuotojų ir darbdavio vaidmenys ir pareigos yra apibrėžtos mokymo bei plėtros politikoje.					

2. Talentų valdymo strategija

2.1. Talentų įsitraukimas

Įvertinkite talentų įsitraukimą savo organizacijoje pagal pateiktus kriterijus

(kiekvieną kriterijų įvertinkite nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku):

	Talentų įsitraukimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Dabartinėje organizacijoje dirbdami darbą organizacijos nariai jaučiasi labai motyvuoti.					

2.	Organizacijos nariai darbo metu jaučiasi visiškai įsitraukę į darbą.					
3.	Darbo metu organizacijos nariai jaučia, kad darbo laikas greitai bėga.					
4.	Organizacijos narius jų darbas įkvepia ir įtakoja jų rezultatus darbo vietoje.					
5.	Organizacijos nariai jaučia entuziazmą dėl savo darbo.					
6.	Organizacijos nariai gali tęsti savo darbą ilgesnį laikotarpį dabartinėje organizacijoje.					

2.2. Talentų išlaikymas

Įvertinkite talentų išlaikymą savo organizacijoje pagal pateiktus kriterijus

(kiekvieną kriterijų įvertinkite nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku):

	Talentų išlaikymas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Šioje organizacijoje darbas organizacijos nariams teikia pasitenkinimą.					
2.	Organizacijos nariai šioje organizacijoje mato savo ateitį.					
3.	Organizacijos nariams					

	labai svarbus darbas, kurį daro.					
4.	Jei tai priklausytų nuo organizacijos narių, ateinančius penkerius metus tikrai dirbtų šioje organizacijoje.					
5.	Organizacijos nariams patinka dirbti šioje įmonėje.					

II. Organizacijos veiklos rezultatai

1. Organizacijos veiklos rezultatai

Įvertinkite savo organizacijos veiklos rezultatus pagal pateiktus kriterijus

(kiekvieną kriterijų įvertinkite nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku):

	Organizacijos veiklos rezultatai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano organizacija rimtai reaguoja į visuomenės kritiką ir pasiūlymus dėl patobulinimų.					
2.	Mano organizacija greitai ir efektyviai reaguoja į viešuosius prašymus.					
3.	Mano viešoji organizacija nuoširdžiai stengiasi paremti gyventojus, kuriems reikia					

	pagalbos.					
4.	Mano organizacija efektyviai siekia savo misijos įgyvendinimo.					
5.	Mano organizacija yra efektyvi įgyvendinant tuos tikslus, kurie yra išreikšti jos įstatuose ar misijoje.					
6.	Mano organizacija turi kokybinius ir kiekybinius rodiklius, kurie atspindi organizacijos misiją.					

Demografiniai klausimai

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 m.
- 25 – 40 m.
- 41 – 50 m.
- Virš 50 m.

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Turite mokslinį laipsnį

4. Jūsų darbo stažas viešajame sektoriuje:

- Iki 5 m.
- Nuo 5 m. iki 10 m.
- Nuo 11 m. iki 20 m.
- Virš 20 m.

5. Viešojo sektoriaus organizacijos tipas:

- Biudžetinė įstaiga
- Viešoji įstaiga

6. Viešojo sektoriaus organizacijos tipas:

- Valstybės viešojo sektoriaus organizacija
- Savivaldybės viešojo sektoriaus organizacija

7. Organizacijos dydis:

- 1-10 darbuotojų
- 11-49 darbuotojų
- 50-249 darbuotojų
- 250 ir daugiau darbuotojų

2 priedas. Klausimyno patikimumas prieš patvirtinančiąją faktoriinę analizę

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q1A1 Q1A2 Q1A3 Q1A4 Q1A5 Q1A6 Q1A7  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	97,0
	Excluded ^a	8	3,0
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,862	7

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q2A1 Q2A2 Q2A3 Q2A4 Q2A5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	269	99,3
	Excluded ^a	2	,7

Total	271	100,0
-------	-----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,883	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q3A1 Q3A2 Q3A3 Q3A4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	266	98,2
	Excluded ^a	5	1,8
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,901	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q4A1 Q4A2 Q4A3 Q4A4 Q4A5 Q4A6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	268	98,9
	Excluded ^a	3	1,1
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,880	6


```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q5A1 Q5A2 Q5A3 Q5A4 Q5A5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	268	98,9
	Excluded ^a	3	1,1
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,894	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q6A1 Q6A2 Q6A3 Q6A4 Q6A5 Q6A6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	269	99,3
	Excluded ^a	2	,7
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,889	6

3 priedas. Patvirtinančioji faktorinė analizė

Model fit

Chi-square test

Model	X ²	df	p
Baseline model	5582.246	378	

Chi-square test

Model	X ²	df	p
Factor model	850.057	335	< .001

Additional fit measures

Fit indices

Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.901
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.888
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.888
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.848
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.751
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.828
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.902
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.901

Information criteria

	Value
Log-likelihood	-7484.965
Number of free parameters	99.000
Akaike (AIC)	15167.929
Bayesian (BIC)	15518.515
Sample-size adjusted Bayesian (SSABIC)	15204.661

Other fit measures

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.078
RMSEA 90% CI lower bound	0.071
RMSEA 90% CI upper bound	0.084
RMSEA p-value	8.083e -12
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.051
Hoelter's critical N ($\alpha = .05$)	114.597
Hoelter's critical N ($\alpha = .01$)	120.434
Goodness of fit index (GFI)	0.941
McDonald fit index (MFI)	0.364
Expected cross validation index (ECVI)	4.110

Parameter estimates

Factor loadings

Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
							Lower	Upper	
Talenty pritraukimas	Q1A1	λ_{11}	0.741	0.057	12.935	< .001	0.629	0.853	0.721
	Q1A2	λ_{12}	0.800	0.062	13.011	< .001	0.680	0.921	0.724

Factor loadings

Factor	Indicator	Symbol	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
							Lower	Upper	
Talento identifikavimas	Q1A3	λ13	0.710	0.059	12.016	< .001	0.594	0.826	0.683
	Q1A4	λ14	0.691	0.059	11.652	< .001	0.575	0.807	0.667
	Q1A5	λ15	0.701	0.058	12.036	< .001	0.587	0.815	0.684
	Q1A6	λ16	0.764	0.058	13.222	< .001	0.651	0.877	0.733
	Q1A7	λ17	0.613	0.060	10.204	< .001	0.495	0.731	0.601
Talento ugdymas	Q2A1	λ21	0.715	0.051	13.954	< .001	0.615	0.816	0.760
	Q2A2	λ22	0.627	0.052	12.043	< .001	0.525	0.730	0.683
	Q2A3	λ23	0.704	0.047	15.069	< .001	0.613	0.796	0.801
	Q2A4	λ24	0.788	0.047	16.933	< .001	0.697	0.879	0.864
	Q2A5	λ25	0.768	0.053	14.601	< .001	0.665	0.871	0.784
Talento įsitraukimas	Q3A1	λ31	0.844	0.053	15.950	< .001	0.741	0.948	0.833
	Q3A2	λ32	0.856	0.051	16.781	< .001	0.756	0.956	0.861
	Q3A3	λ33	0.834	0.052	15.998	< .001	0.732	0.936	0.835
	Q3A4	λ34	0.775	0.050	15.602	< .001	0.678	0.872	0.821
Talento išlaikymas	Q4A1	λ41	0.857	0.052	16.638	< .001	0.756	0.958	0.854
	Q4A4	λ42	0.786	0.051	15.529	< .001	0.687	0.885	0.817
	Q4A5	λ43	0.868	0.051	17.095	< .001	0.768	0.967	0.869
Organizacijos veiklos rezultatai	Q5A1	λ51	0.831	0.047	17.833	< .001	0.740	0.923	0.890
	Q5A2	λ52	0.739	0.045	16.580	< .001	0.651	0.826	0.851
	Q5A4	λ53	0.648	0.050	12.834	< .001	0.549	0.747	0.714
	Q5A5	λ54	0.672	0.042	16.098	< .001	0.590	0.754	0.835
Organizacijos veiklos rezultatai	Q6A1	λ61	0.635	0.051	12.370	< .001	0.534	0.736	0.695
	Q6A2	λ62	0.653	0.051	12.904	< .001	0.554	0.752	0.717
	Q6A4	λ63	0.842	0.047	17.797	< .001	0.749	0.935	0.889
	Q6A5	λ64	0.819	0.044	18.470	< .001	0.732	0.905	0.909
	Q6A6	λ65	0.697	0.053	13.204	< .001	0.594	0.801	0.729

4 priedas. Klausimyno patikimumas po patvirtinančiosios faktorinės analizės

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1A1 Q1A2 Q1A3 Q1A4 Q1A5 Q1A6 Q1A7
/SCALE('Talento pritraukimas') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	97,0
	Excluded ^a	8	3,0
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,862	7

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q2A1 Q2A2 Q2A3 Q2A4 Q2A5
/SCALE('Talentu identifikavimas') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	269	99,3
	Excluded ^a	2	,7
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,883	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q3A1 Q3A2 Q3A3 Q3A4
/SCALE('Talentu ugdymas') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	266	98,2
	Excluded ^a	5	1,8
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

,901	4
------	---

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q4A1 Q4A4 Q4A5
/SCALE('Talento įsitraukimas') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	268	98,9
	Excluded ^a	3	1,1
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,880	3

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q5A1 Q5A2 Q5A4 Q5A5
/SCALE('Talento išlaikymas') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	268	98,9
	Excluded ^a	3	1,1
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,892	4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q6A1 Q6A2 Q6A4 Q6A5 Q6A6
/SCALE('Organizacijos veiklos rezultatai') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Case Processing Summary

		N	%
--	--	---	---

Cases	Valid	269	99,3
	Excluded ^a	2	,7
	Total	271	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,892	5

5 priedas. Aprašomoji statistika

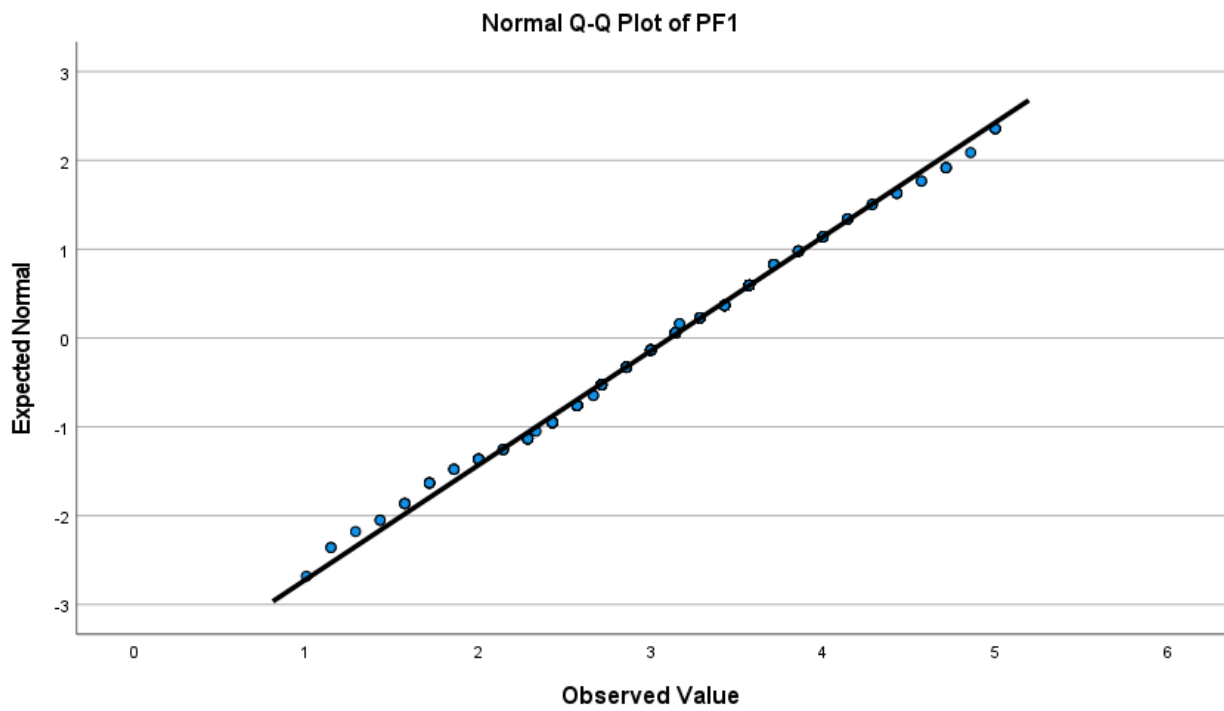
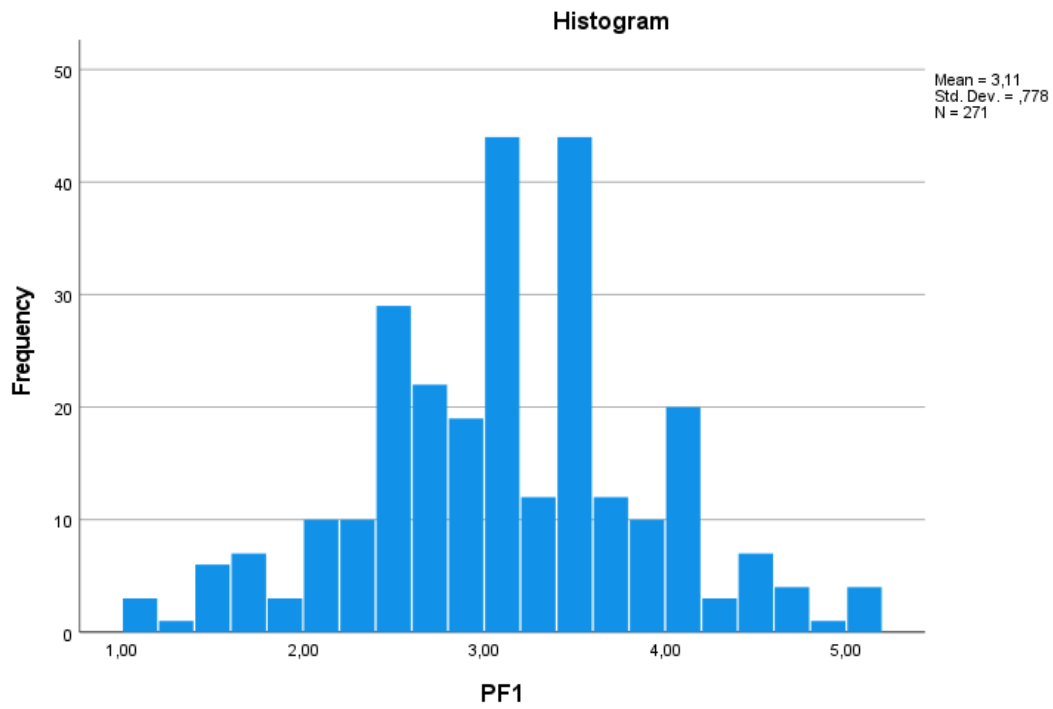
Descriptives

		Statistic	Std. Error	
PF1	Mean	3,1118	,04727	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,0187	
		Upper Bound	3,2048	
	5% Trimmed Mean	3,1133		
	Median	3,1429		
	Variance	,606		
	Std. Deviation	,77823		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Range	4,00		
	Interquartile Range	1,00		
	Skewness	-,051	,148	
	Kurtosis	,019	,295	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PF1	,052	271	,070	,992	271	,148

a. Lilliefors Significance Correction



Descriptives

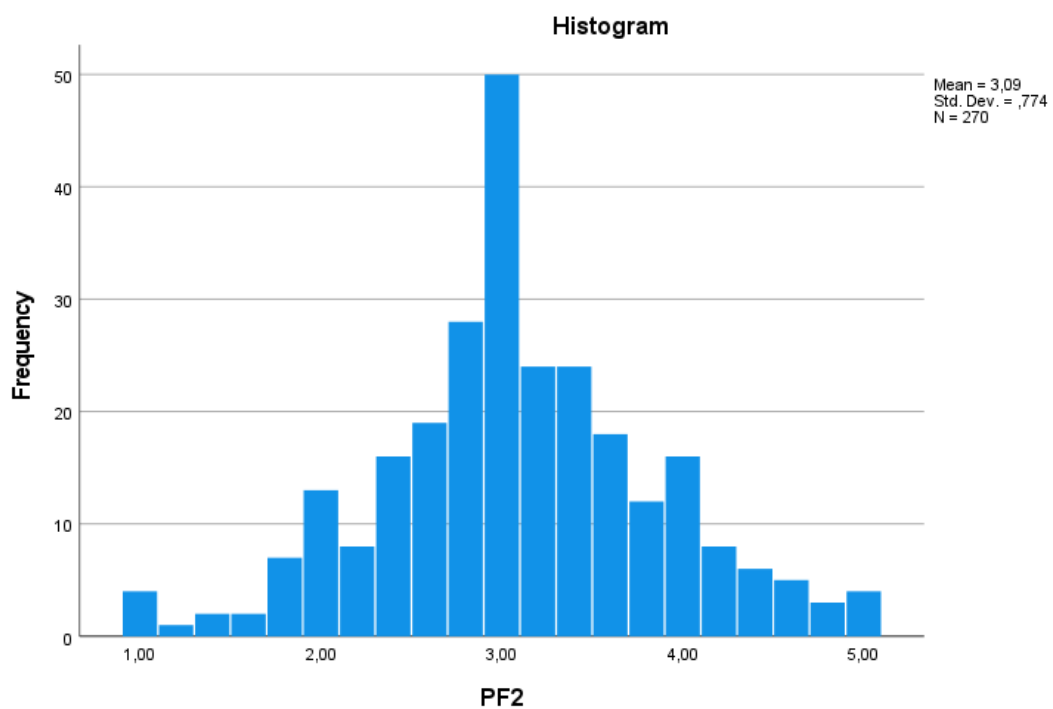
		Statistic	Std. Error
PF2	Mean	3,0881	,04709
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,9954
		Upper Bound	3,1809
	5% Trimmed Mean	3,0885	
	Median	3,0000	

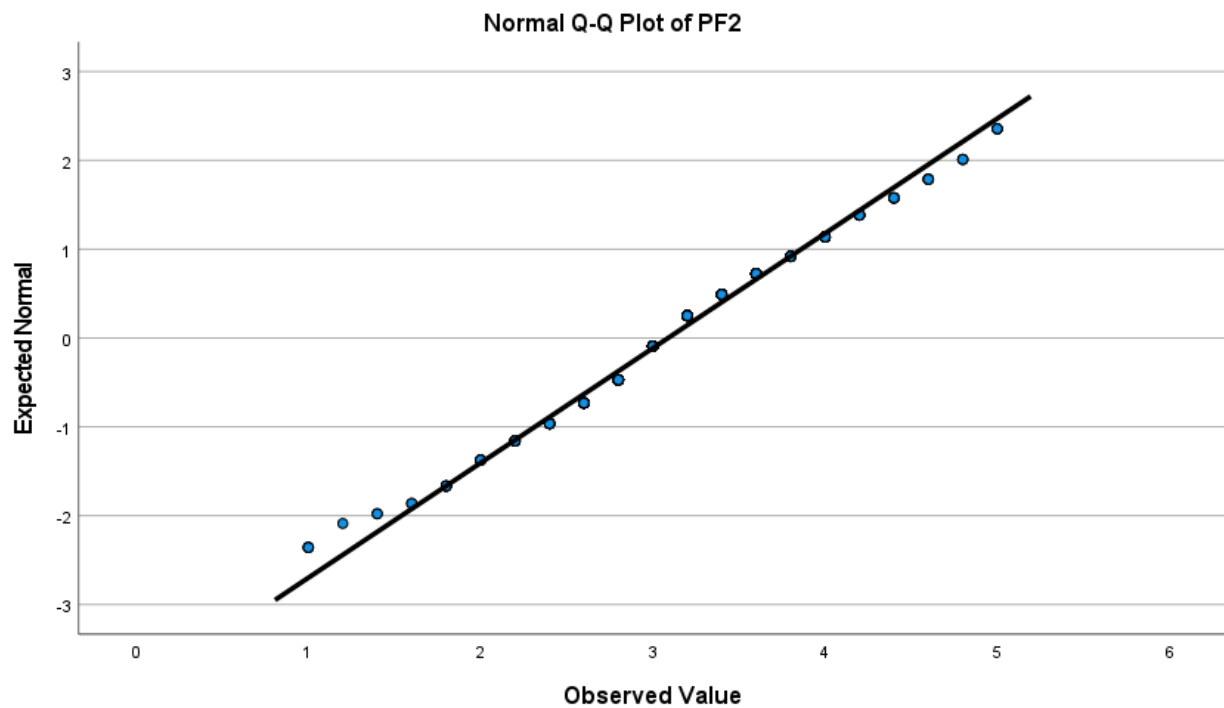
Variance	,599	
Std. Deviation	,77379	
Minimum	1,00	
Maximum	5,00	
Range	4,00	
Interquartile Range	1,00	
Skewness	-,003	,148
Kurtosis	,286	,295

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PF2	,101	270	,000	,983	270	,003

a. Lilliefors Significance Correction





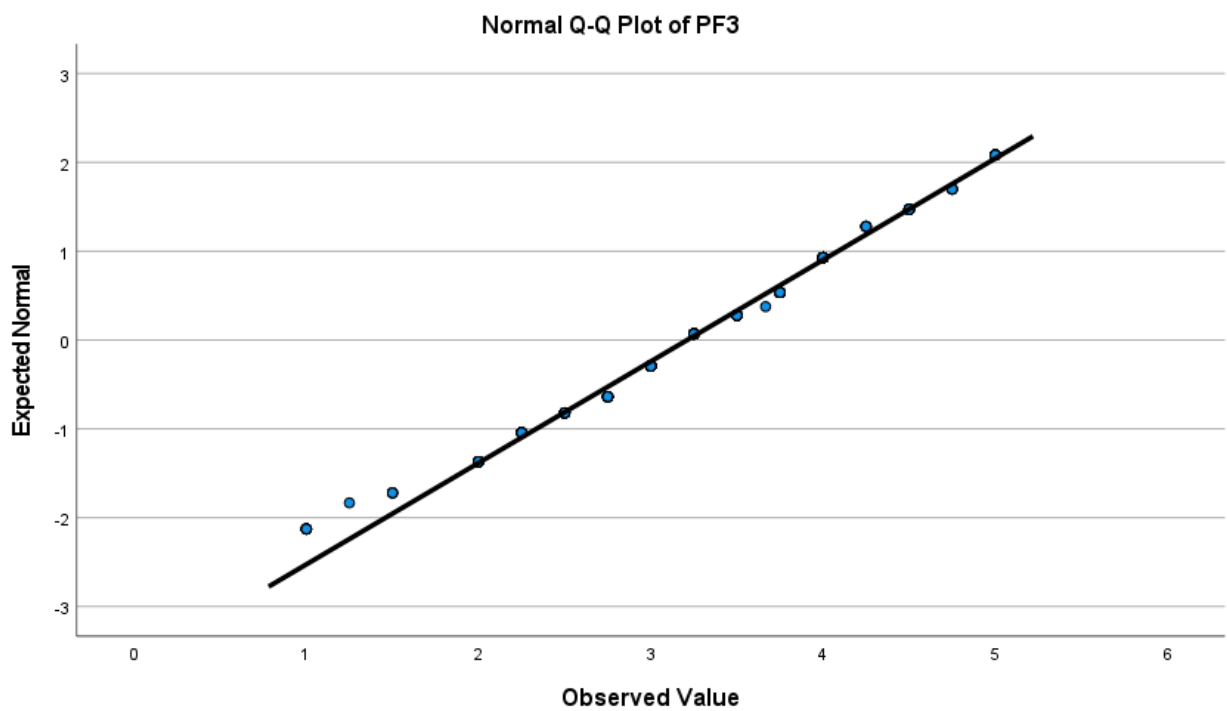
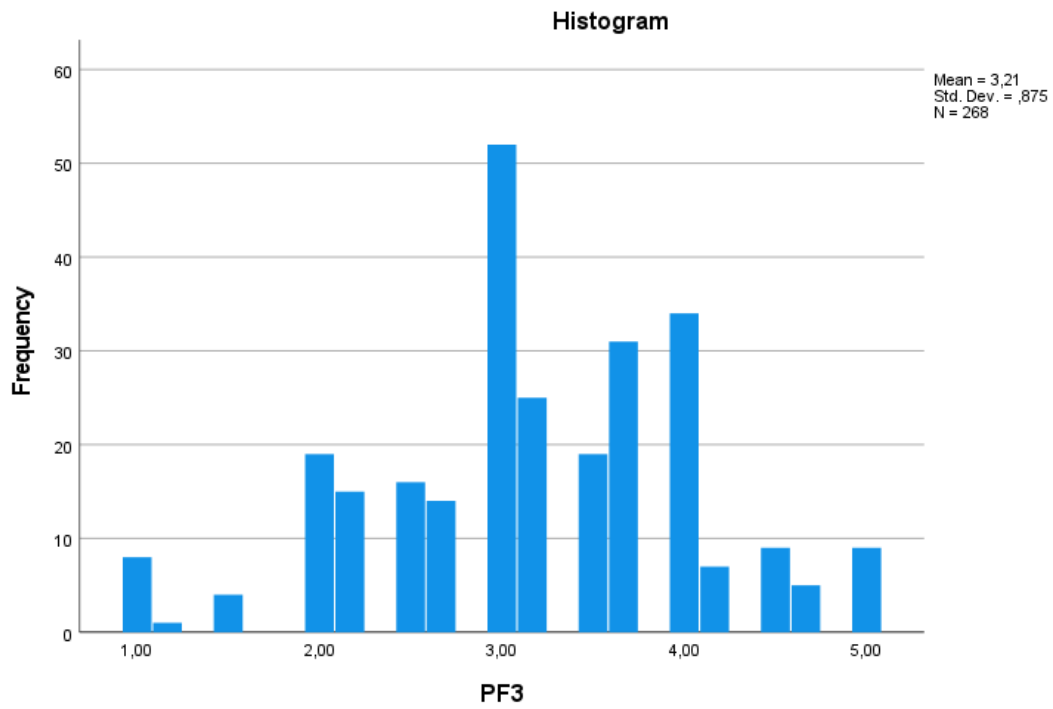
Descriptives

		Statistic	Std. Error
PF3	Mean	3,2105	,05348
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1052
		Upper Bound	3,3158
	5% Trimmed Mean	3,2275	
	Median	3,2500	
	Variance	,766	
	Std. Deviation	,87545	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	
	Range	4,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,279	,149
	Kurtosis	,016	,297

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PF3	,118	268	,000	,974	268	,000

a. Lilliefors Significance Correction



Descriptives

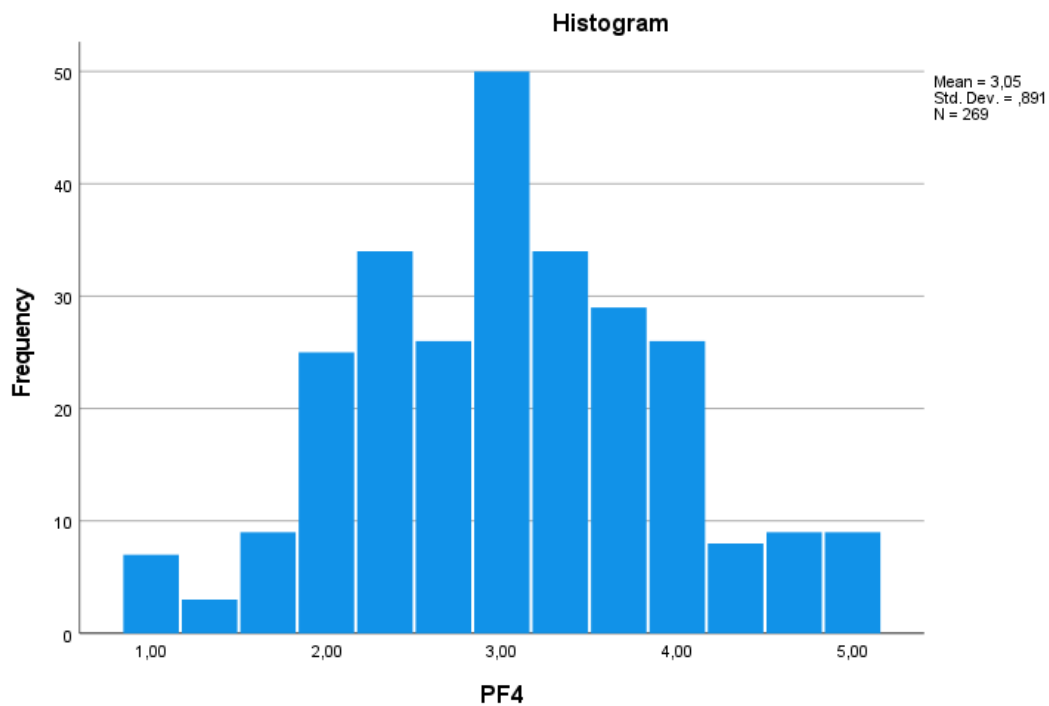
		Statistic	Std. Error
PF4	Mean	3,0483	,05430
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,9414
		Upper Bound	3,1552
	5% Trimmed Mean	3,0462	
	Median	3,0000	

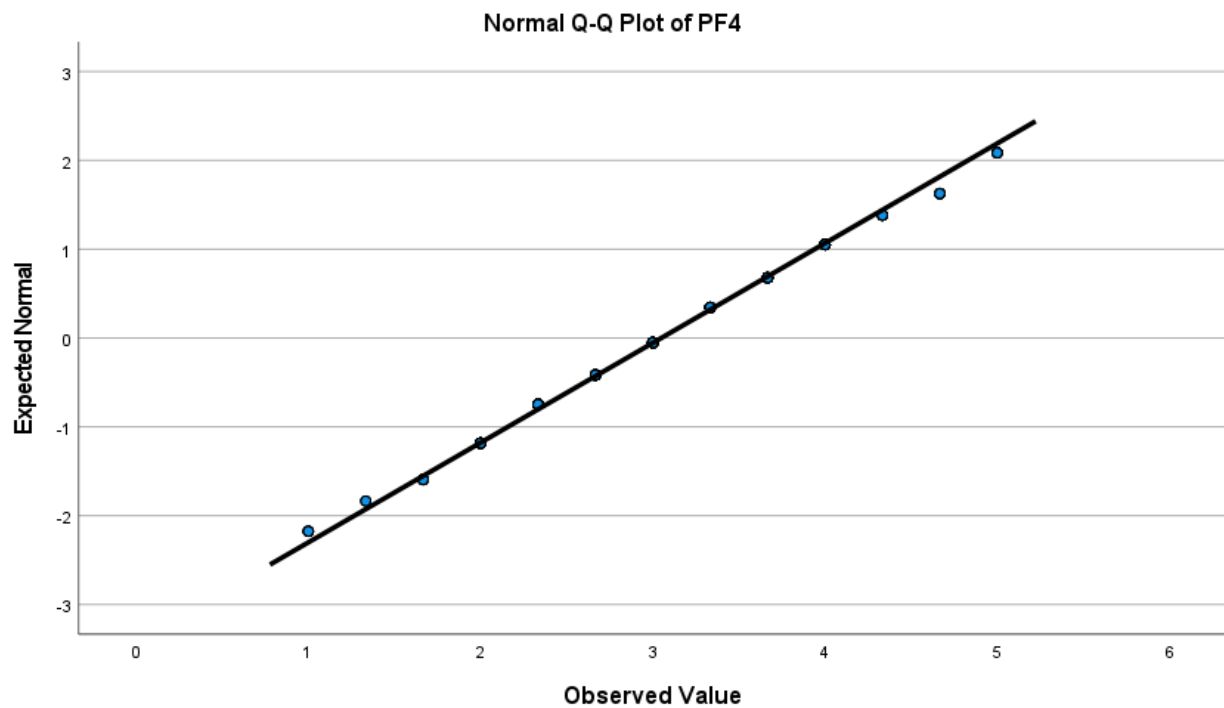
Variance	,793	
Std. Deviation	,89065	
Minimum	1,00	
Maximum	5,00	
Range	4,00	
Interquartile Range	1,33	
Skewness	,055	,149
Kurtosis	-,235	,296

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PF4	,094	269	,000	,979	269	,000

a. Lilliefors Significance Correction





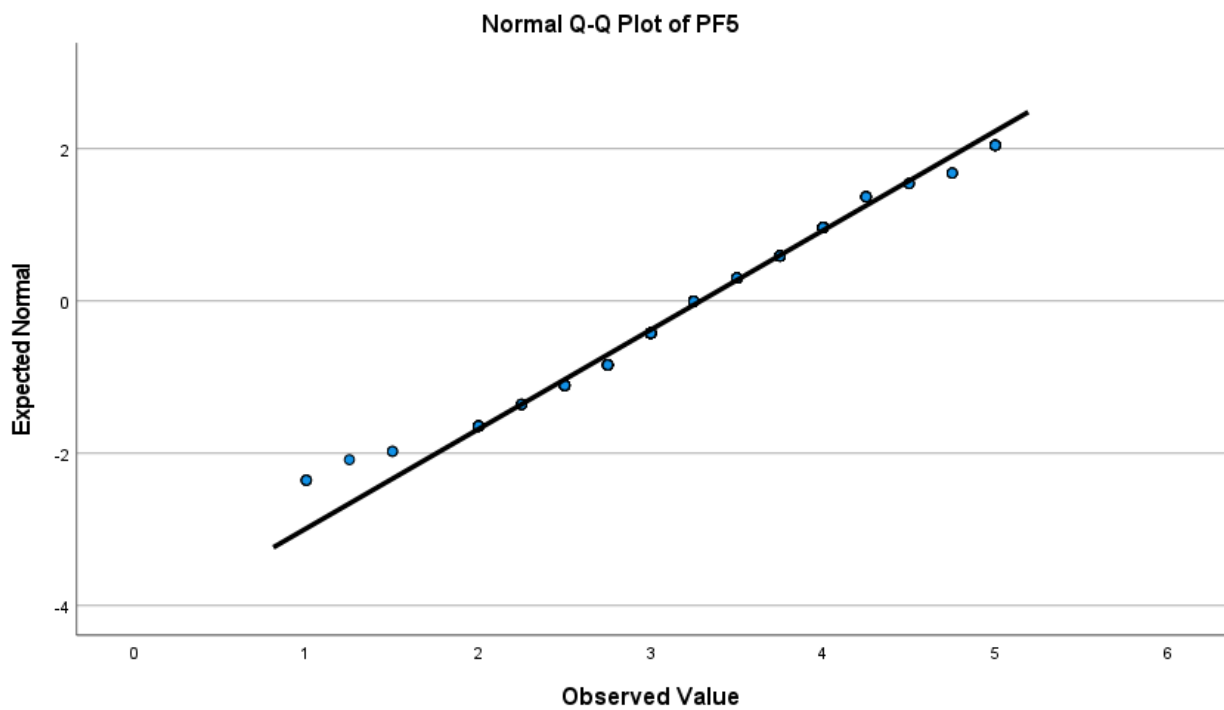
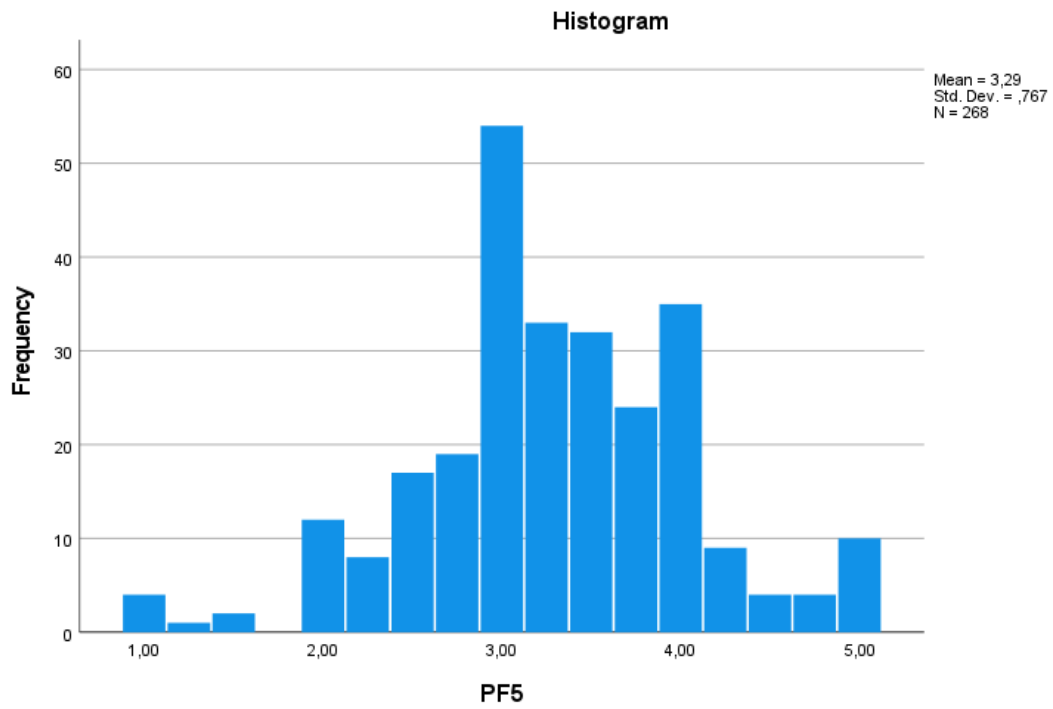
Descriptives

		Statistic	Std. Error
PF5	Mean	3,2892	,04684
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1970
		Upper Bound	3,3814
	5% Trimmed Mean	3,2931	
	Median	3,2500	
	Variance	,588	
	Std. Deviation	,76673	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	
	Range	4,00	
	Interquartile Range	,75	
	Skewness	-,188	,149
	Kurtosis	,612	,297

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PF5	,118	268	,000	,971	268	,000

a. Lilliefors Significance Correction



Descriptives

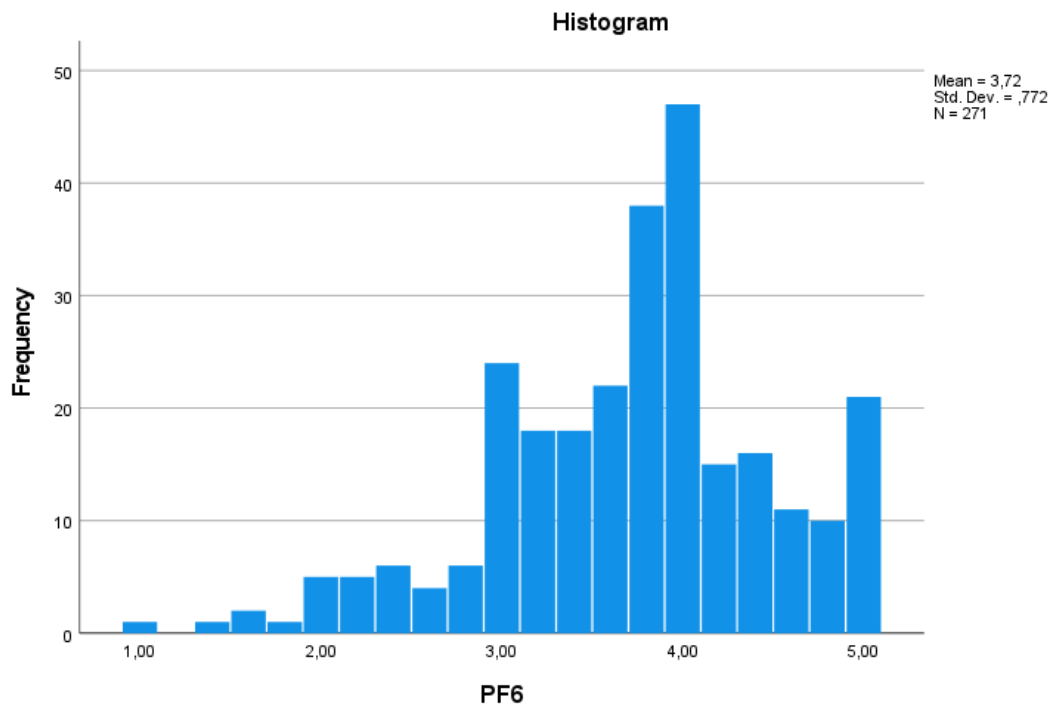
		Statistic	Std. Error	
PF6	Mean	3,7240	,04692	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6316	
		Upper Bound	3,8164	
	5% Trimmed Mean	3,7566		
	Median	3,8000		
	Variance	,596		

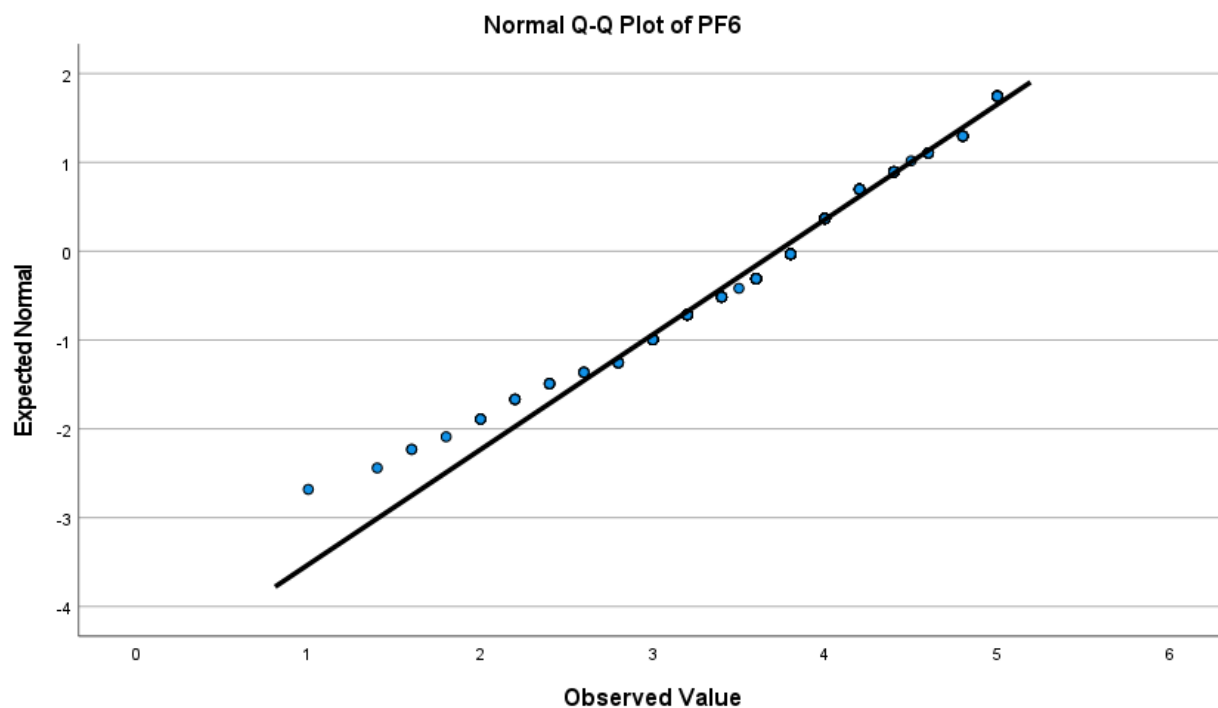
Std. Deviation	,77233	
Minimum	1,00	
Maximum	5,00	
Range	4,00	
Interquartile Range	1,00	
Skewness	-,553	,148
Kurtosis	,445	,295

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PF6	,122	271	,000	,963	271	,000

a. Lilliefors Significance Correction





6 priedas. Reikšmingumo testai

Talentų pritraukimas ir lytis

Group Statistics

Jusu lytis:		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PF1	Vyras	79	3,0609	,76164	,08569
	Moteris	189	3,1386	,78177	,05687

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PF1	Equal variances assumed	,015	,901	-,747	266	,455	-,07769	,10395	-,28237	,12698
	Equal variances not assumed			-,755	149,776	,451	-,07769	,10284	-,28090	,12552

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
PF1	Cohen's d	,77592	-,100	-,363	,163
	Hedges' correction	,77812	-,100	-,362	,162
	Glass's delta	,78177	-,099	-,362	,164

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Talentų identifikavimas ir lytis

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF2 is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,563	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

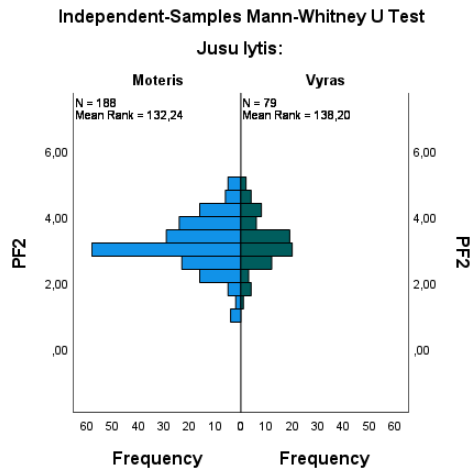
b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

PF2 across Jusu lytis:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	267
Mann-Whitney U	7094,500
Wilcoxon W	24860,500
Test Statistic	7094,500
Standard Error	572,894
Standardized Test Statistic	-,579
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,563



Talentų ugdymas ir lytis

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF3 is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,272	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

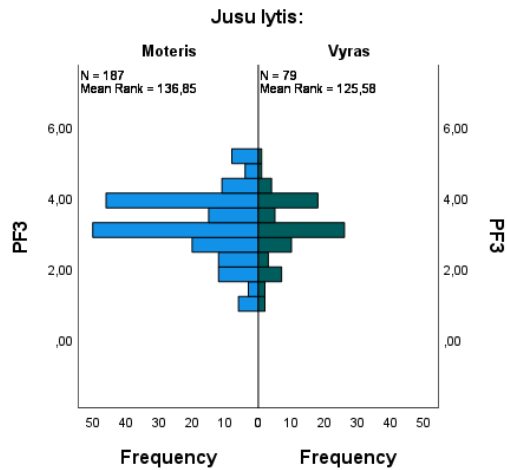
Independent-Samples Mann-Whitney U Test

PF3 across Jusu lytis:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	266
Mann-Whitney U	8012,500
Wilcoxon W	25590,500
Test Statistic	8012,500
Standard Error	569,553
Standardized Test Statistic	1,099
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,272

Independent-Samples Mann-Whitney U Test



Talentų įsitraukimas ir lytis

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF4 is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,496	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

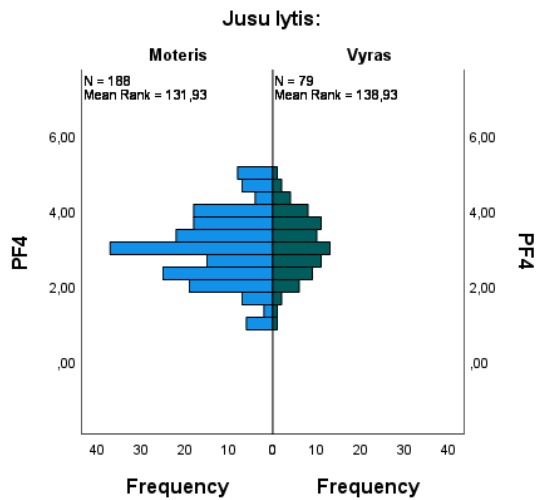
Independent-Samples Mann-Whitney U Test

PF4 across Jusu lytis:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	267
Mann-Whitney U	7036,500
Wilcoxon W	24802,500
Test Statistic	7036,500
Standard Error	571,753
Standardized Test Statistic	-,681
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,496

Independent-Samples Mann-Whitney U Test



Talentų išlaikymas ir lytis

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF5 is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,413	Retain the null hypothesis.

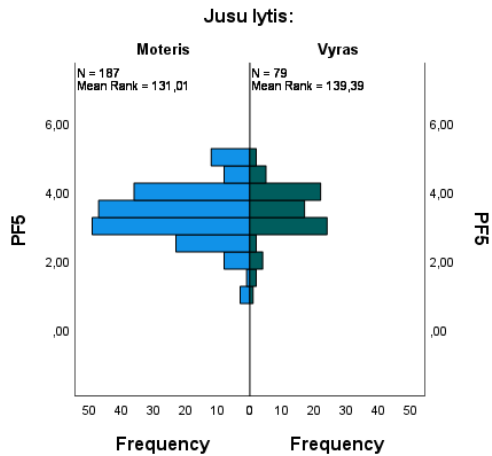
- a. The significance level is ,050.
- b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	266
Mann-Whitney U	6921,000
Wilcoxon W	24499,000
Test Statistic	6921,000
Standard Error	568,832
Standardized Test Statistic	-,818
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,413

Independent-Samples Mann-Whitney U Test



Organizacijos veiklos rezultatai ir lytis

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF6 is the same across categories of Jusu lytis:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,262	Retain the null hypothesis.

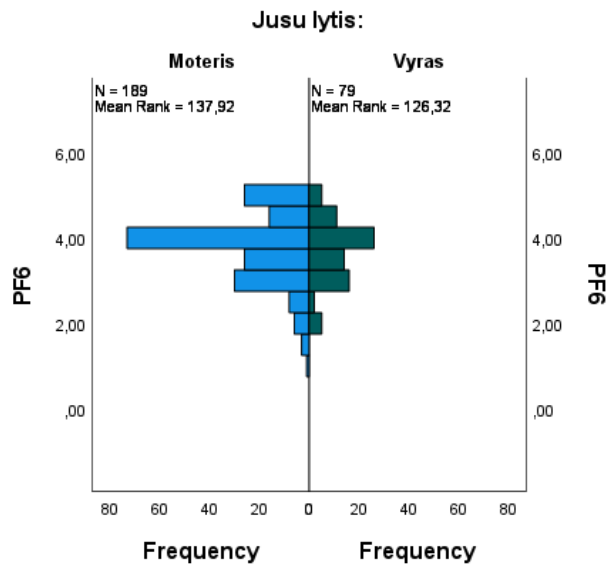
- a. The significance level is ,050.
- b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	268
Mann-Whitney U	8111,500
Wilcoxon W	26066,500
Test Statistic	8111,500
Standard Error	575,477
Standardized Test Statistic	1,123
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,262

Independent-Samples Mann-Whitney U Test



Talentų pritraukimas ir amžius

ANOVA

PF1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,251	3	,417	,692	,558
Within Groups	159,682	265	,603		
Total	160,933	268			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PF1

	(I) Jusu amzius:	(J) Jusu amzius:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Iki 25 m.	25 - 40 m.	,18571	,28639	,517	-,3782	,7496
		41 - 50 m.	,25143	,28521	,379	-,3101	,8130
		Virs 50 m.	,32495	,28950	,263	-,2451	,8950
	25 - 40 m.	Iki 25 m.	-,18571	,28639	,517	-,7496	,3782
		41 - 50 m.	,06571	,11279	,561	-,1564	,2878
		Virs 50 m.	,13924	,12322	,259	-,1034	,3818
	41 - 50 m.	Iki 25 m.	-,25143	,28521	,379	-,8130	,3101
		25 - 40 m.	-,06571	,11279	,561	-,2878	,1564
		Virs 50 m.	,07352	,12047	,542	-,1637	,3107
Virs 50 m.	Iki 25 m.	-,32495	,28950	,263	-,8950	,2451	
	25 - 40 m.	-,13924	,12322	,259	-,3818	,1034	
	41 - 50 m.	-,07352	,12047	,542	-,3107	,1637	
Bonferroni	Iki 25 m.	25 - 40 m.	,18571	,28639	1,000	-,5756	,9470

i		41 - 50 m.	,25143	,28521	1,000	-,5067	1,0096
		Virš 50 m.	,32495	,28950	1,000	-,4446	1,0945
	25 - 40 m.	Iki 25 m.	-,18571	,28639	1,000	-,9470	,5756
		41 - 50 m.	,06571	,11279	1,000	-,2341	,3655
		Virš 50 m.	,13924	,12322	1,000	-,1883	,4668
	41 - 50 m.	Iki 25 m.	-,25143	,28521	1,000	-1,0096	,5067
		25 - 40 m.	-,06571	,11279	1,000	-,3655	,2341
		Virš 50 m.	,07352	,12047	1,000	-,2467	,3938
	Virš 50 m.	Iki 25 m.	-,32495	,28950	1,000	-1,0945	,4446
		25 - 40 m.	-,13924	,12322	1,000	-,4668	,1883
		41 - 50 m.	-,07352	,12047	1,000	-,3938	,2467

Talentų identifikavimas ir amžius

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF2 is the same across categories of Jusu amžius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,882	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

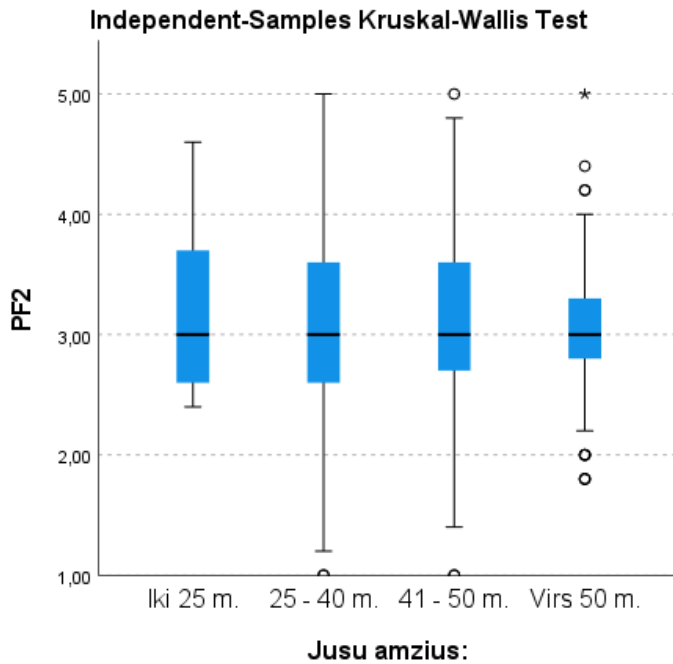
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	268
Test Statistic	,663 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,882

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų ugdymas ir amžius

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF3 is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,886	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

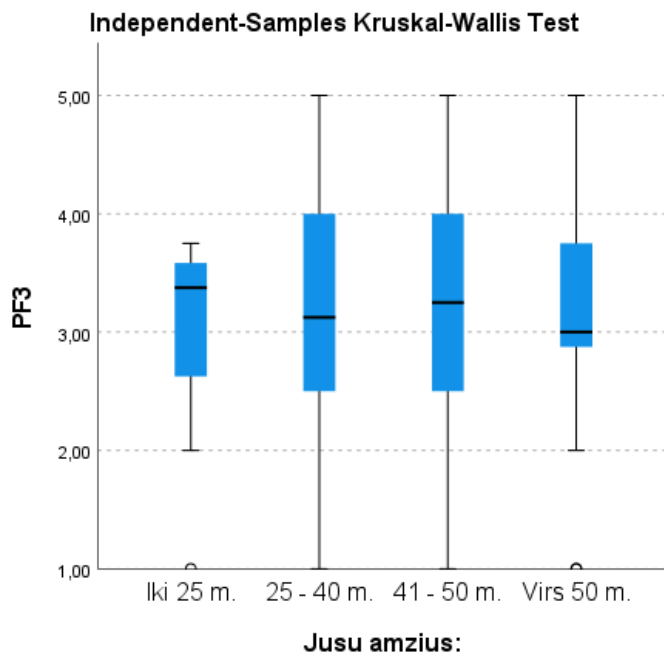
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF3 across Jusu amzius:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	266
Test Statistic	,646 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,886

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų įsitraukimas ir amžius

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF4 is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,913	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
- b. Asymptotic significance is displayed.

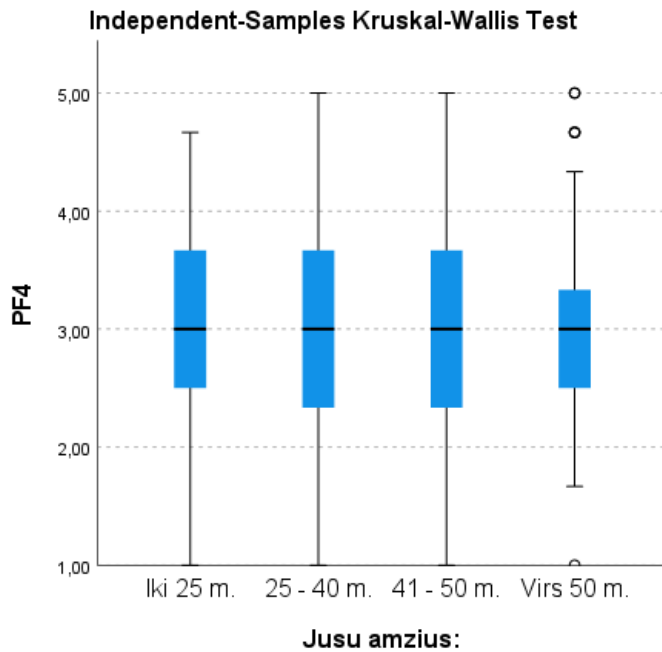
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF4 across Jusu amzius:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	267
Test Statistic	,525 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,913

- a. The test statistic is adjusted for ties.
- b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų išlikymas ir amžius

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF5 is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,899	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

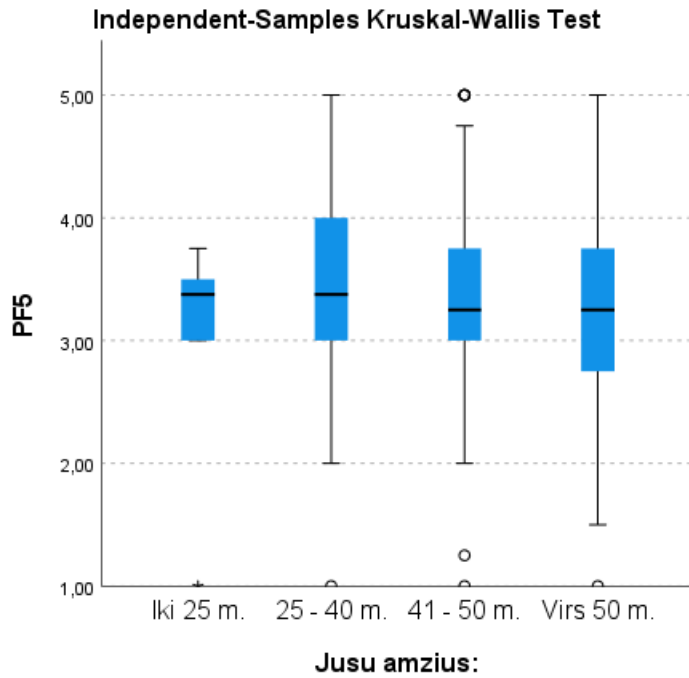
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF5 across Jusu amzius:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	266
Test Statistic	,588 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,899

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Organizācijas veiklos rezultāti ir amžius

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF6 is the same across categories of Jusu amzius:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,376	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

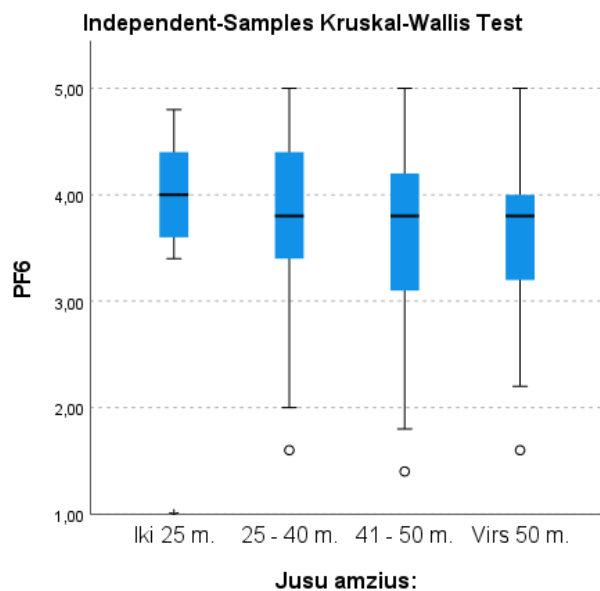
PF6 across Jusu amzius:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	269
Test Statistic	3,105 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,376

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų pritraukimas ir išsilavinimas

Oneway

Warnings

Post hoc tests are not performed for PF1 because at least one group has fewer than two cases.

ANOVA

PF1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,466	3	,489	,802	,494
Within Groups	161,552	265	,610		
Total	163,018	268			

Talentų identifikavimas ir išsilavinimas

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
-----------------	------	---------------------	----------

1	The distribution of PF2 is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,243	Retain the null hypothesis.
---	---	---	------	-----------------------------

- a. The significance level is ,050.
- b. Asymptotic significance is displayed.

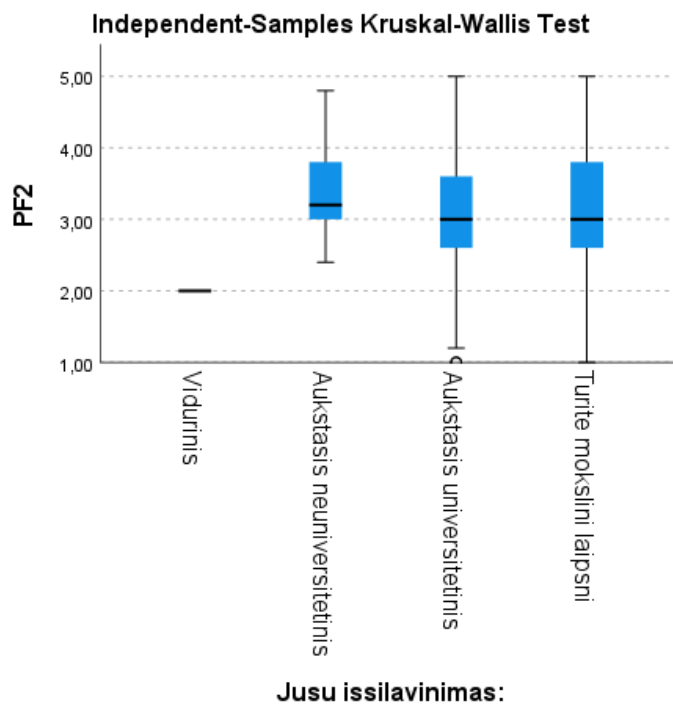
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF2 across Jusu issilavinimas:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	268
Test Statistic	4,173 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,243

- a. The test statistic is adjusted for ties.
- b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF3 is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,293	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

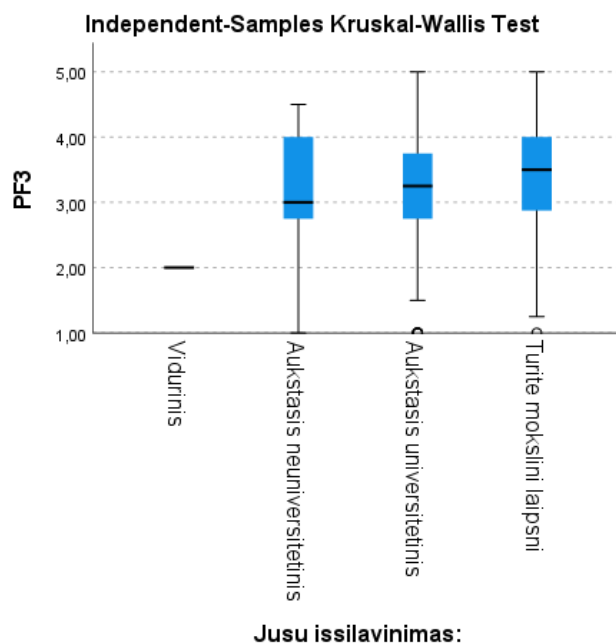
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF3 across Jusu issilavinimas:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	266
Test Statistic	3,725 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,293

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų įsitraukimas ir išsilavinimas

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF4 is the same across categories of Jusu issilavinimas:..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,602	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
- b. Asymptotic significance is displayed.

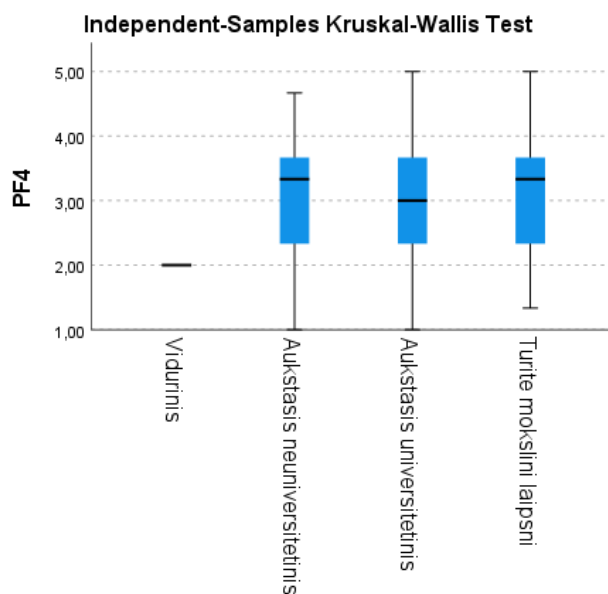
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF4 across Jusu issilavinimas:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	267
Test Statistic	1,860 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,602

- a. The test statistic is adjusted for ties.
- b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Jusu issilavinimas:

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF5 is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,366	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
- b. Asymptotic significance is displayed.

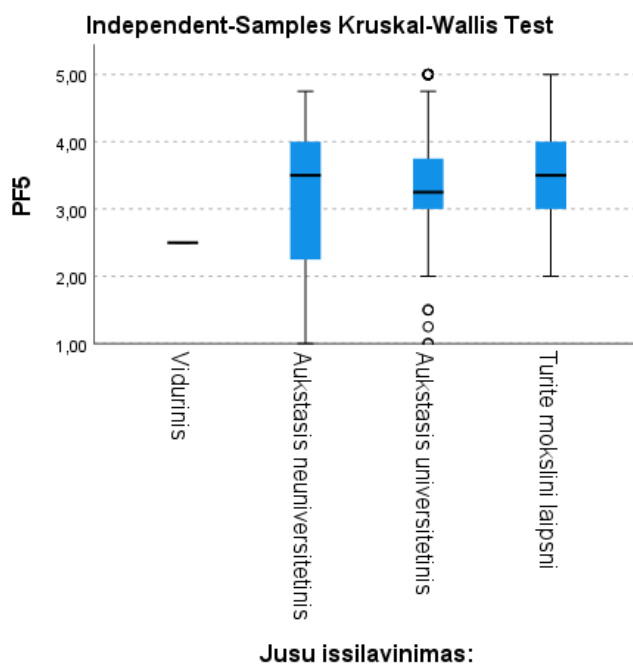
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF5 across Jusu issilavinimas:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	266
Test Statistic	3,173 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,366

- a. The test statistic is adjusted for ties.
- b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Organizacijos veiklos rezultatai ir išsilavinimas

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF6 is the same across categories of Jusu issilavinimas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,148	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

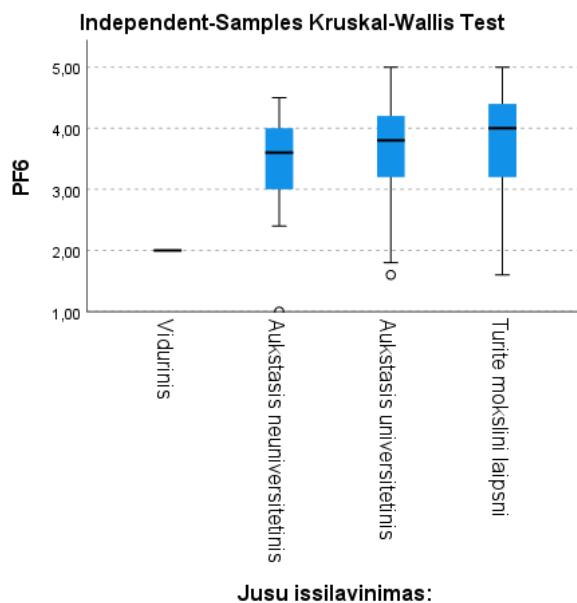
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF6 across Jusu issilavinimas:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	269
Test Statistic	5,350 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,148

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų pritraukimas ir darbo stažas

Oneway

ANOVA

PF1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,814	3	,938	1,550	,202
Within Groups	159,780	264	,605		
Total	162,594	267			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PF1

	(I) Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:	(J) Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Iki 5 m.	Nuo 5 m. iki 10 m.	,30929	,15721	,050	-,0002	,6188
		Nuo 11 m. iki 20 m.	,05722	,14380	,691	-,2259	,3404
		Virš 20 m.	,14016	,13777	,310	-,1311	,4114
	Nuo 5 m. iki 10 m.	Iki 5 m.	-,30929	,15721	,050	-,6188	,0002
		Nuo 11 m. iki 20 m.	-,25206	,14204	,077	-,5317	,0276
		Virš 20 m.	-,16912	,13592	,215	-,4368	,0985
	Nuo 11 m. iki 20 m.	Iki 5 m.	-,05722	,14380	,691	-,3404	,2259
		Nuo 5 m. iki 10 m.	,25206	,14204	,077	-,0276	,5317
		Virš 20 m.	,08294	,12017	,491	-,1537	,3196
	Virš 20 m.	Iki 5 m.	-,14016	,13777	,310	-,4114	,1311
		Nuo 5 m. iki 10 m.	,16912	,13592	,215	-,0985	,4368
		Nuo 11 m. iki 20 m.	-,08294	,12017	,491	-,3196	,1537
Bonferroni	Iki 5 m.	Nuo 5 m. iki 10 m.	,30929	,15721	,301	-,1086	,7272
		Nuo 11 m. iki 20 m.	,05722	,14380	1,000	-,3250	,4395
		Virš 20 m.	,14016	,13777	1,000	-,2261	,5064
	Nuo 5 m. iki 10 m.	Iki 5 m.	-,30929	,15721	,301	-,7272	,1086
		Nuo 11 m. iki 20 m.	-,25206	,14204	,463	-,6296	,1255
		Virš 20 m.	-,16912	,13592	1,000	-,5304	,1922
	Nuo 11 m. iki 20 m.	Iki 5 m.	-,05722	,14380	1,000	-,4395	,3250
		Nuo 5 m. iki 10 m.	,25206	,14204	,463	-,1255	,6296
		Virš 20 m.	,08294	,12017	1,000	-,2365	,4024
	Virš 20 m.	Iki 5 m.	-,14016	,13777	1,000	-,5064	,2261
		Nuo 5 m. iki 10 m.	,16912	,13592	1,000	-,1922	,5304
		Nuo 11 m. iki 20 m.	-,08294	,12017	1,000	-,4024	,2365

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF2 is the same across categories of Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,331	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

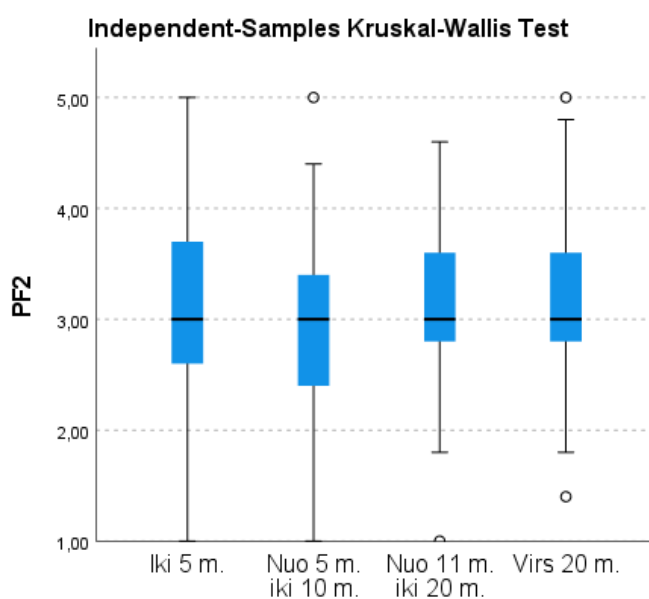
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF2 across Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	267
Test Statistic	3,421 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,331

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF3 is the same across categories of Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,147	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

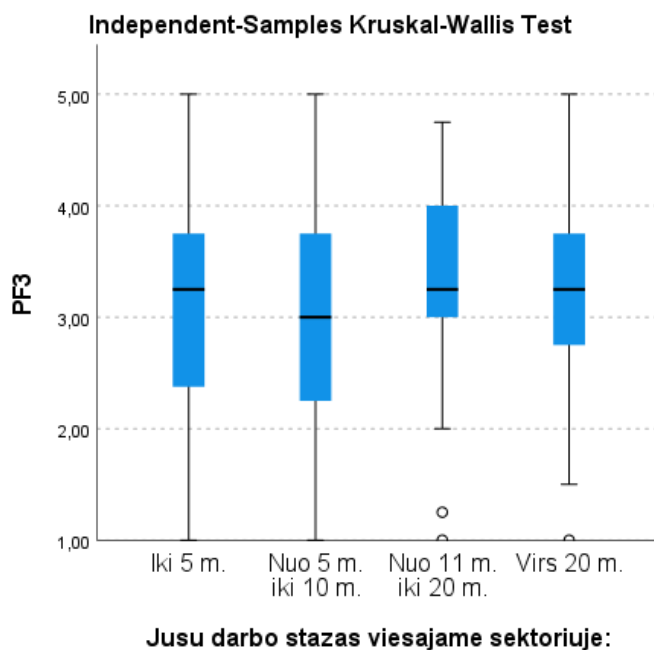
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF3 across Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	265
Test Statistic	5,372 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,147

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų įsitraukimas ir darbo stažas

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF4 is the same across categories of Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,481	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

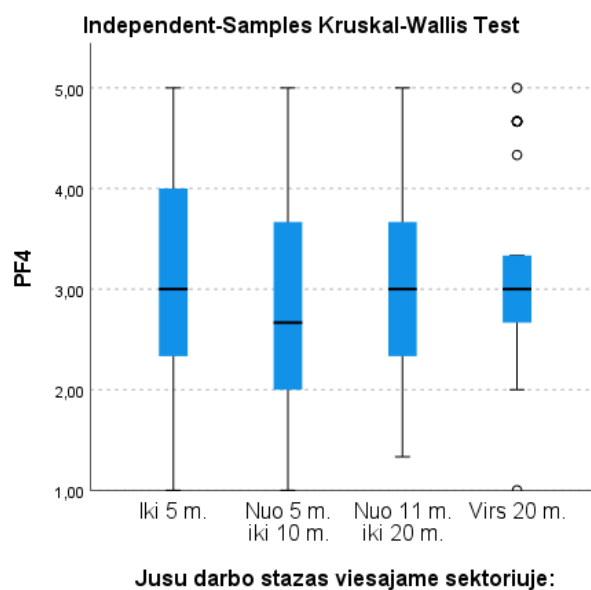
PF4 across Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	266
Test Statistic	2,468 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,481

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF5 is the same across categories of Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,453	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

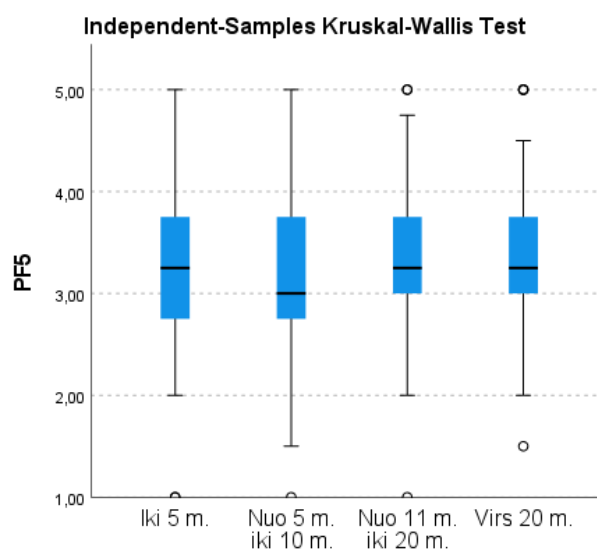
PF5 across Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	265
Test Statistic	2,625 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,453

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF6 is the same across categories of Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,578	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

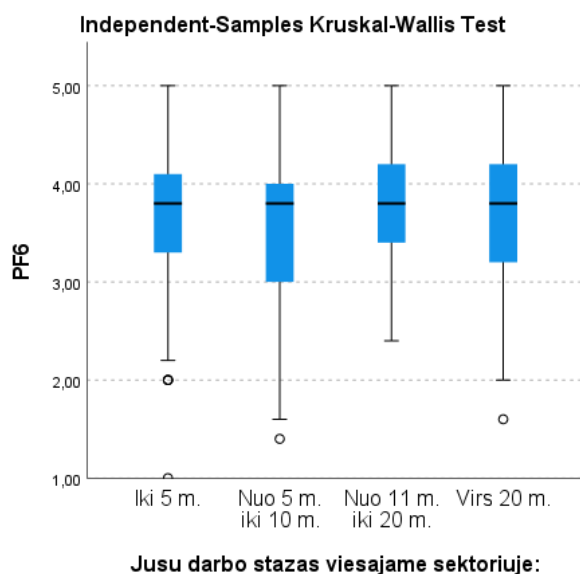
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF6 across Jusu darbo stazas viesajame sektoriuje:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	268
Test Statistic	1,975 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,578

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų pritraukimas ir organizacijos dydis

Oneway

ANOVA

PF1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,087	3	2,029	3,441	,017
Within Groups	157,434	267	,590		
Total	163,521	270			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PF1

	(I) Organizacijos dydis:	(J) Organizacijos dydis:	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
LSD	1-10 darbuotoju	11 - 49 darbuotoju	-,24577	,30365	,419	-,8436	,3521
		50 - 249 darbuotoju	,02845	,30314	,925	-,5684	,6253
		250 ir daugiau	,11827	,29909	,693	-,4706	,7071
	11 - 49 darbuotoju	1-10 darbuotoju	,24577	,30365	,419	-,3521	,8436
		50 - 249 darbuotoju	,27422*	,12500	,029	,0281	,5203
		250 ir daugiau	,36404*	,11483	,002	,1379	,5901
	50 - 249 darbuotoju	1-10 darbuotoju	-,02845	,30314	,925	-,6253	,5684
		11 - 49 darbuotoju	-,27422*	,12500	,029	-,5203	-,0281
		250 ir daugiau	,08982	,11347	,429	-,1336	,3132
	250 ir daugiau	1-10 darbuotoju	-,11827	,29909	,693	-,7071	,4706
		11 - 49 darbuotoju	-,36404*	,11483	,002	-,5901	-,1379
		50 - 249 darbuotoju	-,08982	,11347	,429	-,3132	,1336
Bonferroni	1-10 darbuotoju	11 - 49 darbuotoju	-,24577	,30365	1,000	-1,0529	,5613
		50 - 249 darbuotoju	,02845	,30314	1,000	-,7773	,8342
		250 ir daugiau	,11827	,29909	1,000	-,6767	,9133
	11 - 49 darbuotoju	1-10 darbuotoju	,24577	,30365	1,000	-,5613	1,0529
		50 - 249 darbuotoju	,27422	,12500	,175	-,0580	,6065
		250 ir daugiau	,36404*	,11483	,010	,0588	,6693
	50 - 249 darbuotoju	1-10 darbuotoju	-,02845	,30314	1,000	-,8342	,7773
		11 - 49 darbuotoju	-,27422	,12500	,175	-,6065	,0580
		250 ir daugiau	,08982	,11347	1,000	-,2118	,3914
	250 ir daugiau	1-10 darbuotoju	-,11827	,29909	1,000	-,9133	,6767
		11 - 49 darbuotoju	-,36404*	,11483	,010	-,6693	-,0588
		50 - 249 darbuotoju	-,08982	,11347	1,000	-,3914	,2118

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Talentų identifikavimas ir organizacijos dydis

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF2 is the same across categories of Organizacijos dydis:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,101	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

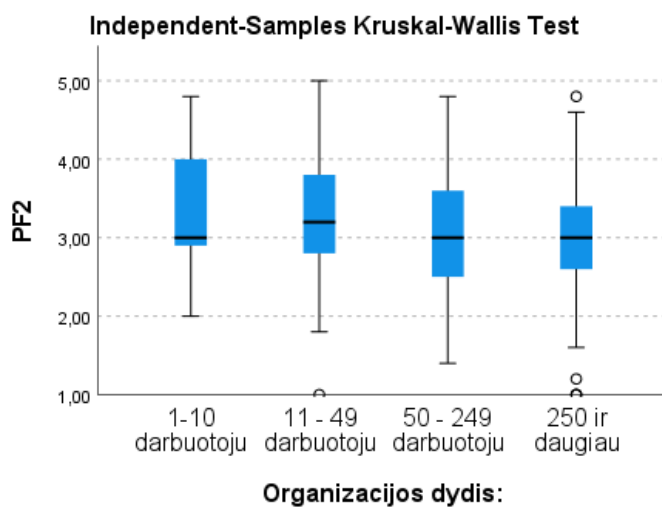
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF2 across Organizacijos dydis:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	270
Test Statistic	6,229 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,101

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų ugdymas ir organizacijos dydis

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF3 is the same across categories of Organizacijos dydis:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,963	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

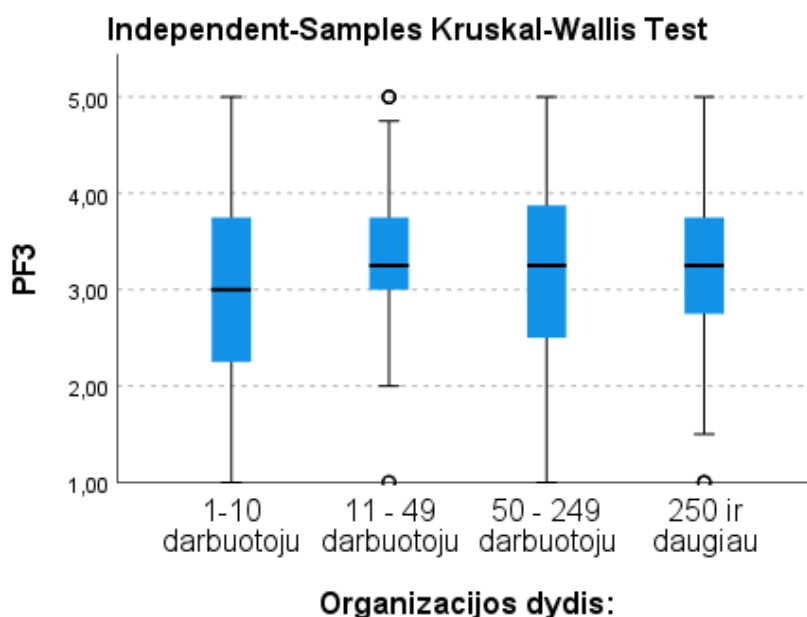
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF3 across Organizacijos dydis:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	268
Test Statistic	,286 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,963

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų įsitraukimas ir organizacijos dydis

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF4 is the same across categories of Organizacijos dydis:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,192	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

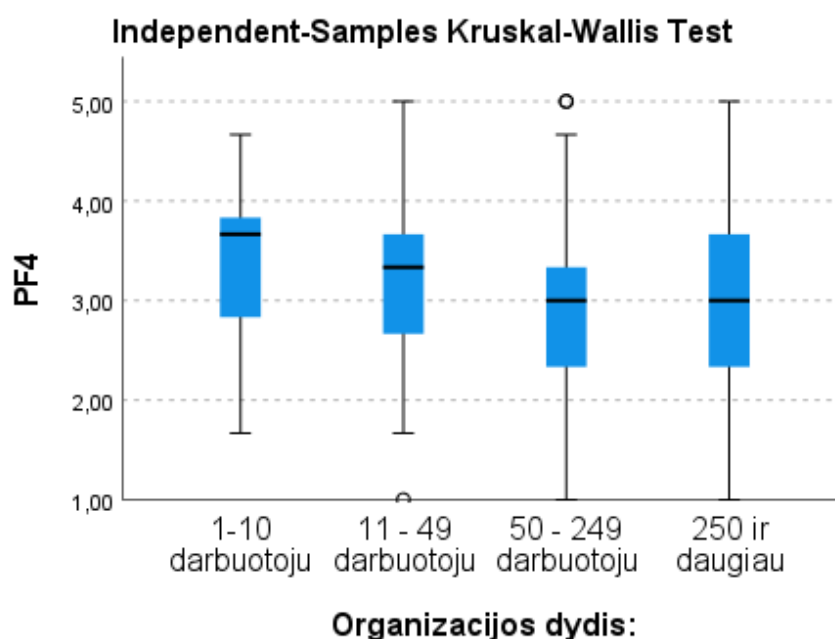
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF4 across Organizacijos dydis:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	269
Test Statistic	4,741 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,192

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų išlaikymas ir organizacijos dydis

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF5 is the same across categories of Organizacijos dydis:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,281	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
 b. Asymptotic significance is displayed.

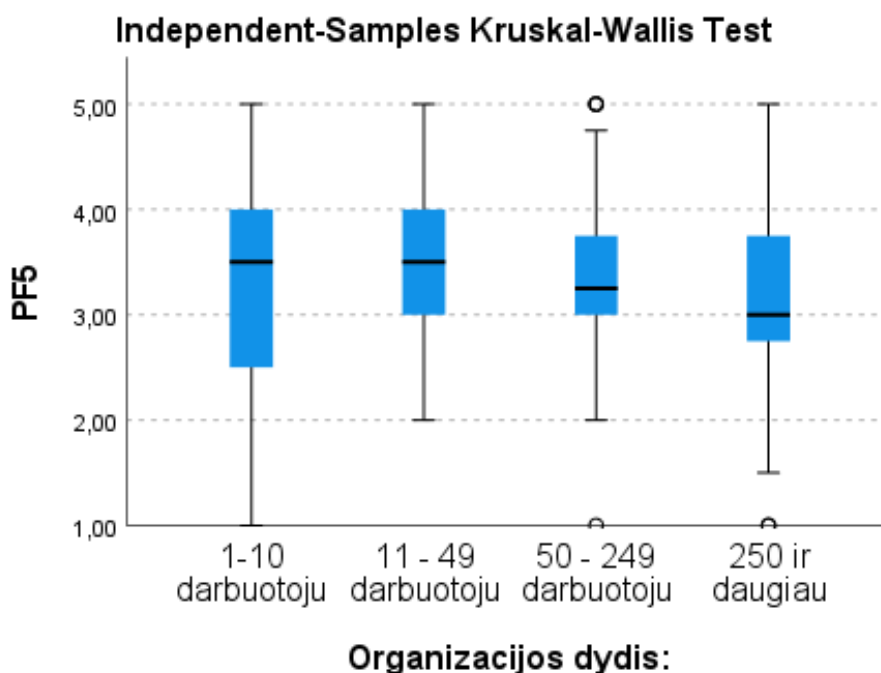
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF5 across Organizacijos dydis:

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	268
Test Statistic	3,829 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,281

- a. The test statistic is adjusted for ties.
 b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Organizacijos veiklos rezultatai ir organizacijos dydis

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF6 is the same across categories of Organizacijos dydis:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,363	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

PF6 across Organizacijos dydis:

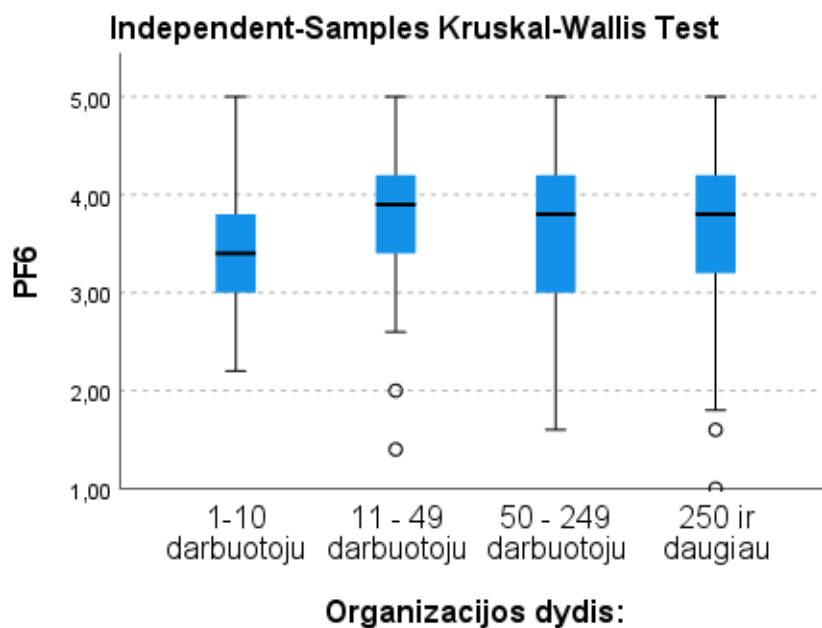
Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	271
Test Statistic	3,190 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,363

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Talentų pritraukimas ir organizacijos tipas (biudžetinė, viešoji)

T-Test

		Group Statistics			
Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PF1	Biudžetinė įstaiga	206	3,0492	,76943	,05361
	Viešoji įstaiga	63	3,3039	,78770	,09924

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PF1	Equal variances assumed	,557	,456	-2,286	267	,023	-,25462	,11139	-,47394	-,03530
	Equal variances not assumed			-2,257	100,866	,026	-,25462	,11279	-,47838	-,03086

		Independent Samples Effect Sizes			
		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
PF1	Cohen's d	,77371	-,329	-,612	-,045
	Hedges' correction	,77589	-,328	-,611	-,045
	Glass's delta	,78770	-,323	-,610	-,034

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Talentų identifikavimas ir organizacijos tipas (biudžetinė, viešoji)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary			
Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision

1	The distribution of PF2 is the same across categories of Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,072	Retain the null hypothesis.
---	---	---	------	-----------------------------

- a. The significance level is ,050.
- b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

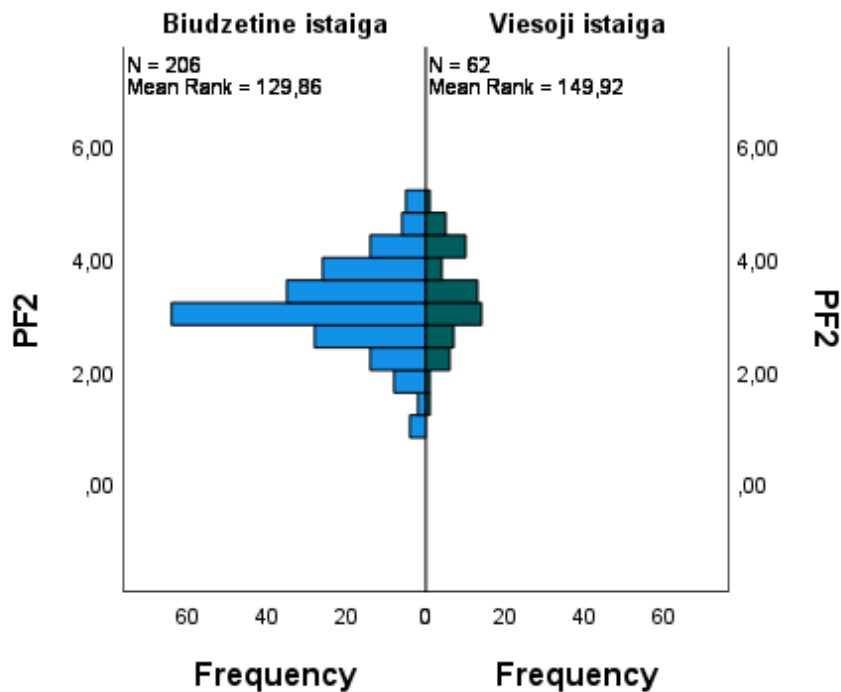
PF2 across Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	268
Mann-Whitney U	7342,000
Wilcoxon W	9295,000
Test Statistic	7342,000
Standard Error	532,277
Standardized Test Statistic	1,796
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,072

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:



Talentų ugdymas ir organizacijos tipas (biudžetinė, viešoji)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF3 is the same across categories of Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,291	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

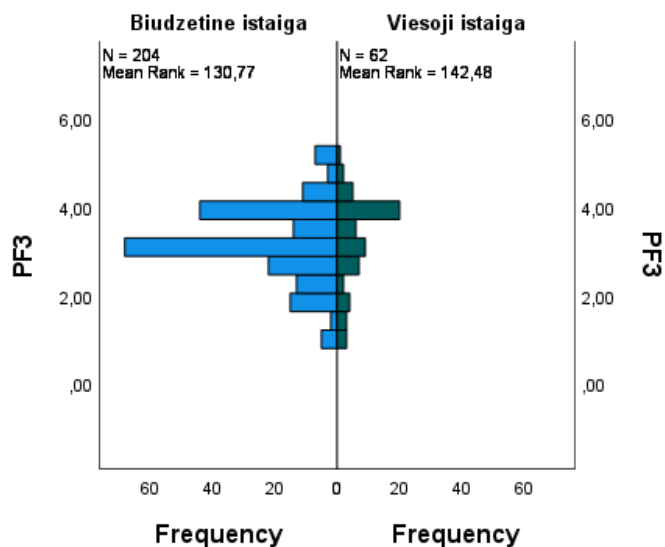
PF3 across Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	266
Mann-Whitney U	6880,500
Wilcoxon W	8833,500
Test Statistic	6880,500
Standard Error	526,985
Standardized Test Statistic	1,056
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,291

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:



Talentų įsitraukimas ir organizacijos tipas (biudžetinė, viešoji)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF4 is the same across categories of Viešojo sektoriaus organizacijos tipas:..	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,476	Retain the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
- b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

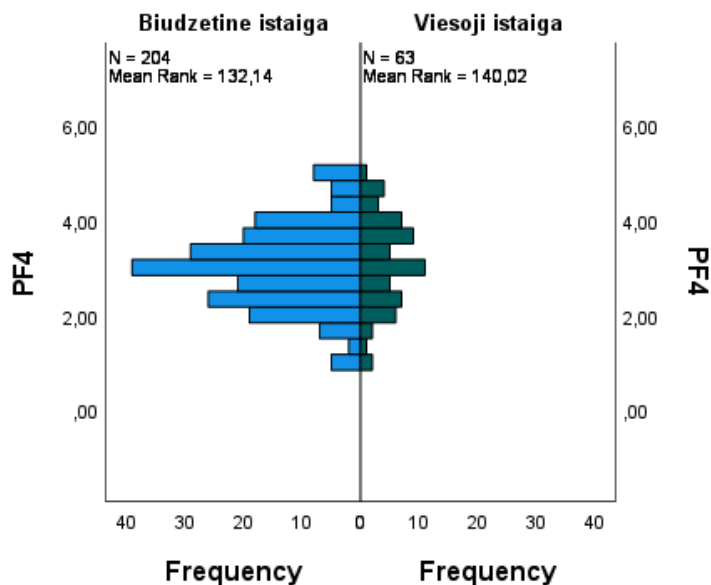
PF4 across Viešojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	267
Mann-Whitney U	6805,000
Wilcoxon W	8821,000
Test Statistic	6805,000
Standard Error	531,848
Standardized Test Statistic	,713
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,476

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viešojo sektoriaus organizacijos tipas:



Talentų išlaikymas ir organizacijos tipas (biudžetinė, viešoji)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF5 is the same across categories of Viešojo sektoriaus organizacijos tipas:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,712	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

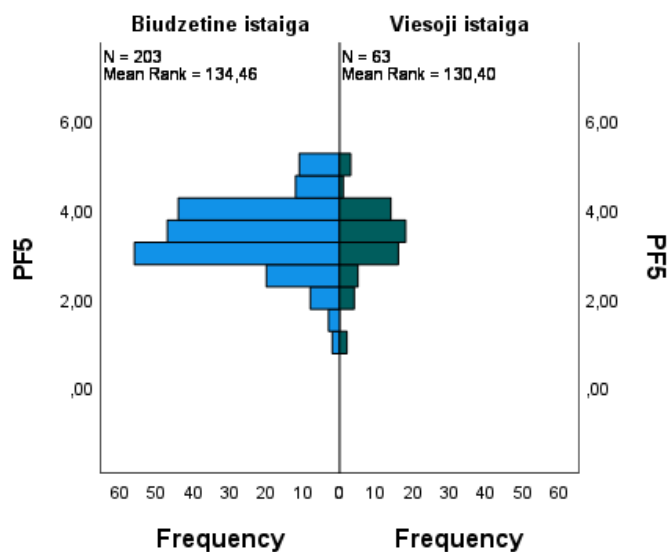
PF5 across Viešojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	266
Mann-Whitney U	6199,000
Wilcoxon W	8215,000
Test Statistic	6199,000
Standard Error	529,336
Standardized Test Statistic	-,369
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,712

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viešojo sektoriaus organizacijos tipas:



Organizacijos veiklos rezultatai ir organizacijos tipas (biudžetinė, viešoji)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF6 is the same across categories of Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,064	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

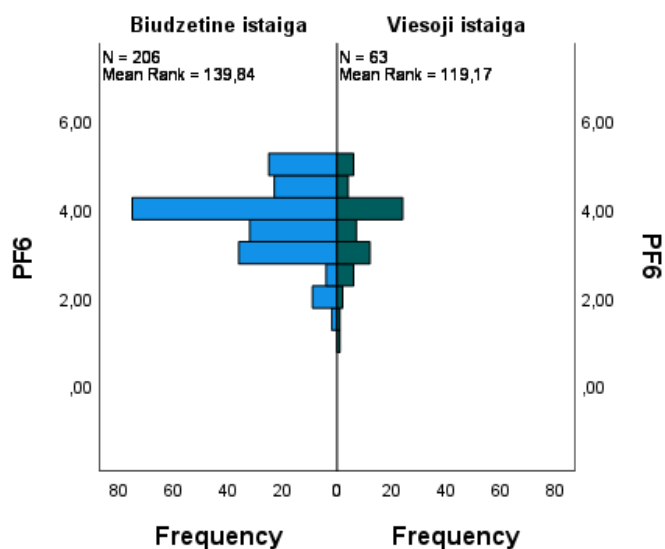
PF6 across Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	269
Mann-Whitney U	5492,000
Wilcoxon W	7508,000
Test Statistic	5492,000
Standard Error	537,441
Standardized Test Statistic	-1,855
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,064

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:



Talentų pritraukimas ir organizacijos tipas (savivaldybės, valstybės)

T-Test

Group Statistics

Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PF1	Valstybes viesojo sektoriaus organizacija	210	3,1254	,79110	,05459
	Savivaldybes viesojo sektoriaus organizacija	57	3,0468	,75263	,09969

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PF1	Equal variances assumed	,387	,534	,672	265	,502	,07861	,11696	-,15168	,30890
	Equal variances not assumed			,692	92,397	,491	,07861	,11366	-,14711	,30433

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
PF1	Cohen's d	,78312	,100	-,193	,393
	Hedges' correction	,78535	,100	-,192	,392
	Glass's delta	,75263	,104	-,189	,397

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Talentų identifikavimas ir organizacijos tipas (savivaldybės, valstybės)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF2 is the same across categories of Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,333	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

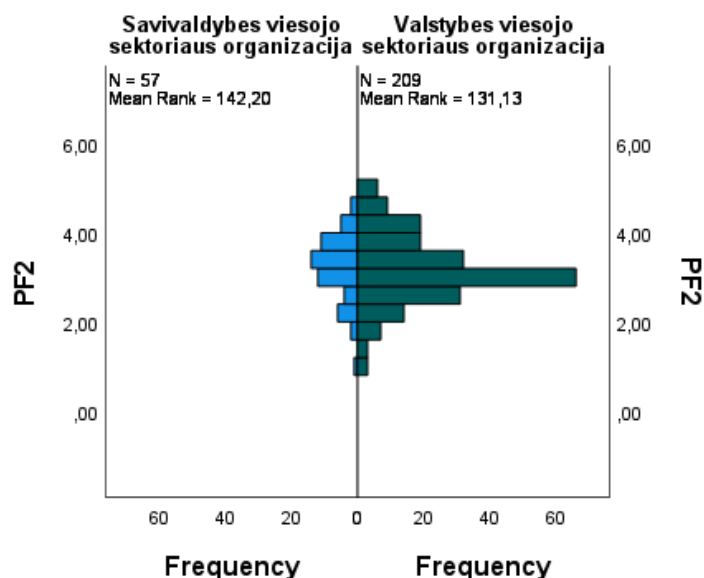
PF2 across Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	266
Mann-Whitney U	6452,500
Wilcoxon W	8105,500
Test Statistic	6452,500
Standard Error	512,133
Standardized Test Statistic	,968
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,333

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:



Talentų ugdymas ir organizacijos tipas (savivaldybės, valstybės)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF3 is the same across categories of Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,046	Reject the null hypothesis.

- a. The significance level is ,050.
b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

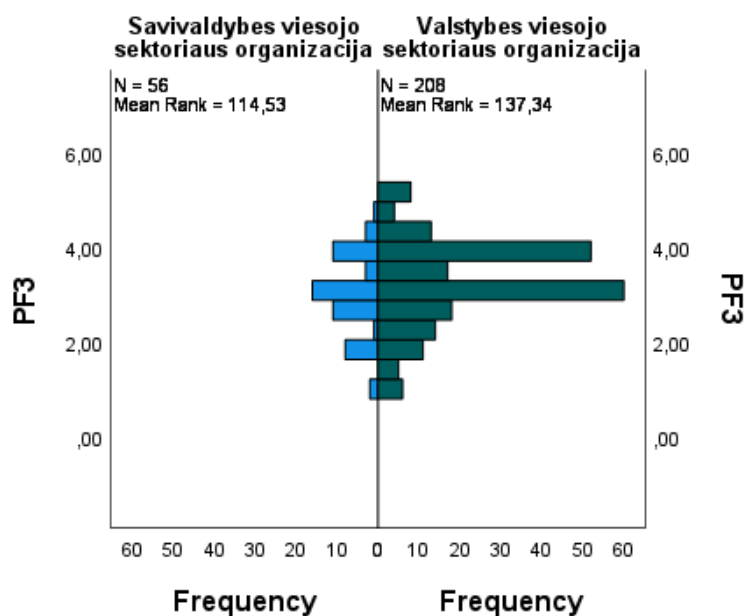
PF3 across Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	264
Mann-Whitney U	4817,500
Wilcoxon W	6413,500
Test Statistic	4817,500
Standard Error	503,810
Standardized Test Statistic	-1,998
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,046

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:



Talentų įsitraukimas ir organizacijos tipas (savivaldybės, valstybės)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF4 is the same across categories of Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,632	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

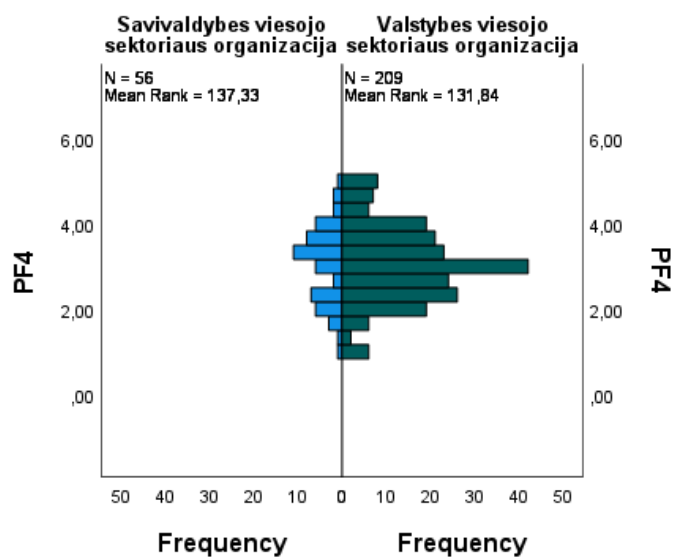
PF4 across Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	265
Mann-Whitney U	6094,500
Wilcoxon W	7690,500
Test Statistic	6094,500
Standard Error	505,755
Standardized Test Statistic	,479
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,632

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:



Talentų išlaikymas ir organizacijos tipas (savivaldybės, valstybės)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF5 is the same across categories of Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,722	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

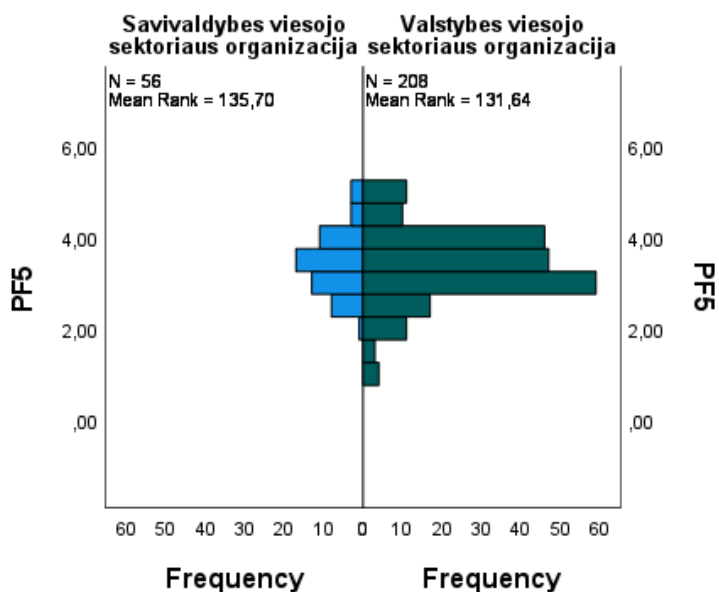
PF5 across Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	264
Mann-Whitney U	6003,000
Wilcoxon W	7599,000
Test Statistic	6003,000
Standard Error	503,248
Standardized Test Statistic	,356
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,722

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:



Organizacijos veiklos rezultatai ir organizacijos tipas (savivaldybės, valstybės)

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of PF6 is the same across categories of Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,459	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

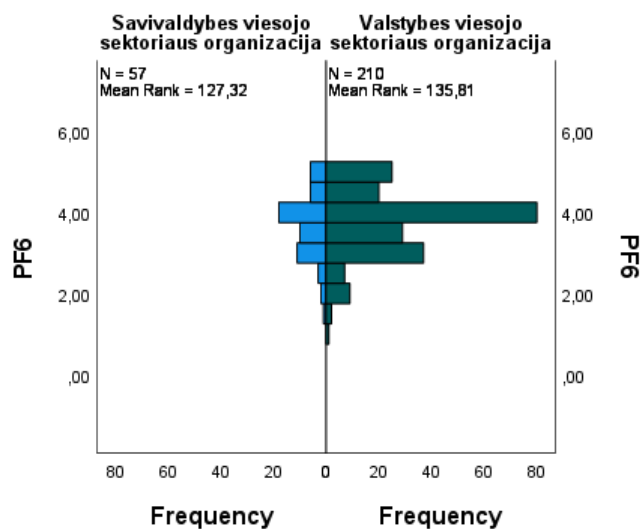
PF6 across Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	267
Mann-Whitney U	5604,000
Wilcoxon W	7257,000
Test Statistic	5604,000
Standard Error	514,186
Standardized Test Statistic	-,741
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,459

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Viesojo sektoriaus organizacijos tipas:



7 priedas. Tiesinē regresinē analizē

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,715 ^a	,511	,502	,54631

a. Predictors: (Constant), PF5, PF2, PF3, PF4, PF1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81,515	5	16,303	54,625	,000 ^b
	Residual	77,895	261	,298		
	Total	159,410	266			

a. Dependent Variable: PF6

b. Predictors: (Constant), PF5, PF2, PF3, PF4, PF1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,289	,167		7,735	,000
	PF1	,212	,079	,213	2,682	,008
	PF2	-,028	,074	-,028	-,381	,703
	PF3	,216	,054	,244	4,003	,000
	PF4	,200	,067	,231	2,985	,003
	PF5	,173	,074	,171	2,326	,021

a. Dependent Variable: PF6

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval Lower Upper
1	(Constant)	1,289	-,005	,197	,000	,890 1,659
	PF1	,212	,008	,102	,039	,018 ,439
	PF2	-,028	,003	,082	,723	-,188 ,150
	PF3	,216	-,003	,068	,002	,087 ,342
	PF4	,200	-,002	,065	,002	,069 ,319
	PF5	,173	-,004	,083	,037	,018 ,325

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 2000 bootstrap samples

8 priedas. Tiesinē regresinē analizē

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,715 ^a	,511	,504	,54541	2,083

a. Predictors: (Constant), PF5, PF3, PF1, PF4

b. Dependent Variable: PF6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81,471	4	20,368	68,469	,000 ^b
	Residual	77,939	262	,297		
	Total	159,410	266			

a. Dependent Variable: PF6

b. Predictors: (Constant), PF5, PF3, PF1, PF4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,274	,162		7,862	,000		
	PF1	,194	,063	,195	3,073	,002	,463	2,160
	PF3	,212	,053	,240	3,999	,000	,518	1,931
	PF4	,196	,066	,226	2,967	,003	,320	3,121
	PF5	,174	,074	,173	2,358	,019	,346	2,888

a. Dependent Variable: PF6

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	BCa 95% Confidence Interval	
					Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	1,274	,003	,188	,000	,891	1,656
	PF1	,194	,009	,092	,033	,039	,407
	PF3	,212	-,004	,066	,002	,084	,335
	PF4	,196	-,002	,065	,003	,075	,318
	PF5	,174	-,004	,084	,042	,010	,331

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 2000 bootstrap samples

9 priedas. Porinė koreliacija

			Correlations					
			PF1	PF2	PF3	PF4	PF5	PF6
Spearman's rho	PF1	Correlation Coefficient	1,000	,742**	,646**	,639**	,619**	,611**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	271	270	268	269	268	271
	PF2	Correlation Coefficient	,742**	1,000	,571**	,576**	,533**	,499**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	270	270	268	268	267	270
	PF3	Correlation Coefficient	,646**	,571**	1,000	,571**	,554**	,598**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	268	268	268	268	267	268
	PF4	Correlation Coefficient	,639**	,576**	,571**	1,000	,787**	,617**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	269	268	268	269	268	269
	PF5	Correlation Coefficient	,619**	,533**	,554**	,787**	1,000	,622**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	268	267	267	268	268	268
	PF6	Correlation Coefficient	,611**	,499**	,598**	,617**	,622**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	271	270	268	269	268	271

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).