

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
STUDIJŲ PROGRAMA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Laima Sadauskaitė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**TALENTŲ PRITRAUKIMO PRAKTIKŲ TAIKYMAS LIETUVOS
ORGANIZACIJOSE**

**APPLICATION OF TALENT ACQUISITION PRACTICES IN
LITHUANIAN ORGANIZATIONS**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

IVADAS	3
1. TEORINIAI TALENTŲ PRITRAUKIMO ASPEKTAI	6
1.1. Talento ir talentų pritraukimo sąvokų apibrėžimai šiuolaikinės darbo rinkos kontekste	6
1.1.1. Talento sąvokos apibrėžimai.....	6
1.1.2. Iššūkiai šiuolaikinėje darbo rinkoje.....	8
1.1.3. Talentų pritraukimo sąvoka.....	9
1.1.4. Talentų pritraukimo strategijos.....	12
1.2. Talentų pritraukimo proceso ir geriausių užsienio organizacijose taikomų praktikų apžvalga	13
1.2.1. Talentų pritraukimo procesas.....	14
1.2.2. Geriausios talentų pritraukimo praktikos.....	18
1.2.2.1. Darbdavio įvaizdžio formavimas.....	18
1.2.2.2. Kandidatų patyrimo valdymas.....	20
1.2.2.3. Talentų bendruomenių subūrimas.....	22
1.2.2.4. Besivystančių technologijų integravimas.....	24
1.2.2.5. Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms.....	26
2. TALENTŲ PRITRAUKIMO PRAKTIKŲ TAIKYMO LIETUVOS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS	29
2.1. Tyrimo metodologija.....	29
2.2. Tyrimo rezultatai.....	34
2.3. Tyrimo apibendrinimas.....	77
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	80
LITERATŪROS SĄRAŠAS	82
PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS	87
SANTRAUKA	88
SUMMARY	90
PRIEDAI	92

IVADAS

Darbo aktualumas ir naujumas. Darbuotojai yra svarbiausias bet kurios organizacijos turtas, į kurį tinkamai investuojant yra pasiekiamas aukštas darbo našumas, įgyvendinamos naujovės, užtikrinamas įmonės augimas ir gebėjimas konkuruoti rinkoje. Tačiau intensyvi įmonių kova dėl talentų ir sudėtinga bei itin greitai kintanti verslo aplinka, kurią sudaro globali konkurencija, naujų darbo pozicijų atsiradimas ir joms reikalingų kompetencijų trūkumas, netolygus darbo jėgos amžiaus pasiskirstymas, darbuotojų paklausa viršijanti pasiūlą, nuo kandidatų priklausantis atrankos procesas ir kiti veiksniai pavertė talentingų darbuotojų paiešką ir atrinkimą itin kompleksišku procesu.

Šiandien užsienio šalių praktikoje vis didesnio dėmesio susilaukia talentų pritraukimo (angl. *talent acquisition*) funkcija, kuri persipina su įvairiais verslo procesais bei reikalauja specifinės patirties, gero rinkos ir nuolat kintančių jos poreikių išmanymo bei naujausių strategijų ir technologijų derinio. Kalbant apie technologijas, naujausi tyrimai parodė, kad didžiausia dalis kandidatų yra pritraukiami interneto įgalintomis priemonėmis, o 2018 metais organizacijos, siekiančios produktyvumo talentų paieškos ir atrankos procese investavo būtent į technologinį atsinaujinimą (Holden *et al.*, 2018; Talentnow Solutions, 2018; Mazareanu, 2018). Tačiau internetas ir pokyčiai, kuriuos sukėlė informacijos amžius organizacijoms sukelia ir tam tikrų nepatogumų. Vos keliais klaviatūros paspaudimais kandidatai apie įmonę gali rasti daugiau informacijos nei ši yra nurodžiusi savo oficialioje komunikacijoje, todėl varžantis dėl talentingų darbuotojų ypatingas vaidmuo tenka darbdavio įvaizdį formuojančioms strategijoms (angl. *employer branding*). Kitą vertus, verslo pasaulio atstovai pripažįsta, jog galimybė rinktis atiteko talentams, o 2017 m. tarptautinės bendrovės „Career Builder“ duomenimis, net 78 proc. darbo ieškančių asmenų teigė, jog apie darbdavį nuomonę susiformavo remdamiesi patirtimi bei įspūdžiu, kuriuos įgijo atrankos procese (CareerBuilder, 2017), todėl organizacijos privalo investuoti į kandidatų patyrimą, ilgalaikių santykių su jais puoselėjimą ir adaptuoti procesus pagal kandidatų poreikius taip užtikrinant geriausią įdarbinimo praktiką.

Problema. Atlikus mokslinių šaltinių apžvalgą buvo pastebėta, kad šiuolaikiniai metodai ir gerosios praktikos, kurias per ilgą laiką išstobulino ir sėkmingam talentų pritraukimui taiko užsienio šalių organizacijos yra itin mažai analizuoti akademinėje visuomenėje. Daugelis mokslininkų tvirtina, jog žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalai, bandydami atrasti ir pritraukti talentingą darbuotoją susiduria su vis didesniais iššūkiais (Phillips-Wren *et al.*, 2016; Bansal, 2014; Mandhanya *et al.*, 2010; Staines, 2012; Dutta, 2014), o viena populiariausių temų talentų valdymo srityje yra „karas dėl talentų“ bei kodėl šis reiškinys darosi vis intensyvesnis (Randhawa, 2017; Aksakal *et al.*, 2013; Dutta, 2014; Phillips-Wren *et al.*, 2016; Dries, 2013; Harriott *et al.*, 2016). Kalbant apie talentų pritraukimą, užsienio šalių literatūroje galima rasti nemažai šaltinių šia tema (Braun *et al.*, 2019;

Rahaman, *et al.*, 2017; Kumudha *et al.*, 2016; Phillips-Wren *et al.*, 2016; Bugg, 2015; Tripathy, 2014; Cepin, 2013), tačiau juose nagrinėjama talentų pritraukimo sąvoka, iššūkiai bei galimybės ir naujausios tendencijos yra neišsamios ir daugiau bendrinio pobūdžio. Tuo tarpu Lietuvoje talentų pritraukimo praktika tik įgauna pagreitį ir nors moksliniuose šaltiniuose galima rasti pakankamai publikacijų ir tyrimų apie talentų valdymą (Vilčiauskaitė, 2017; Šiaučiūnaitė *ir kt.*, 2015; Mortūnaitė *ir kt.*, 2012; Šimkevičiūtė, 2010), visgi talentų pritraukimo aspektu nėra publikuota jokių straipsnių ar atliktų tyrimų, kurie patvirtintų šio proceso svarbą bei pritaikymo galimybes Lietuvoje. **Darbe keliamą problema** – kokie užsienio šalių verslo organizacijų talentų pritraukimo metodai ir gerosios praktikos galėtų būti aktualios Lietuvos organizacijoms varžantis dėl talentų?

Tyrimo objektas: talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybės ir iššūkiai Lietuvos organizacijose.

Darbo tikslas – išnagrinėti talentų pritraukimo aspektus ir geriausias užsienio ekspertų išskiriamas praktikas bei nustacius talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybes ir iššūkius Lietuvos organizacijose pateikti šių praktikų taikymo kryptis Lietuvoje.

Darbo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Apibrėžti talento sąvoką ir apžvelgti šiuolaikinę pasaulio darbo rinką sąlygojančius veiksnus.
2. Apibūdinti talentų pritraukimo sąvoką bei esamas talentų pritraukimo strategijas.
3. Išnagrinėti talentų pritraukimo proceso etapus bei geriausias praktikas užsienio šalių organizacijų kontekste.
4. Atlikus individualius (giluminius) interviu išsiaiškinti talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybes ir iššūkius Lietuvos organizacijose.
5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatu analize parengti talentų pritraukimo praktikų taikymo Lietuvos organizacijose pasiūlymus.

Darbo tyrimo metodai. Teorinėje darbo dalyje buvo naudojama mokslinės literatūros bei antrinių duomenų analizė, interpretuojant ir lyginant užsienio autorių straipsniuose, knygose bei naujausiuose tyrimuose esančią medžiagą. Empiriniam tyrimui atlikti, siekiant nustatyti talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybes ir iššūkius Lietuvos organizacijose, buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – individualus (giluminis) interviu apklausiant talentų valdymo ekspertus; gauti duomenys buvo susisteminti lyginamosios analizės būdu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje yra analizuojami skirtingi mokslininkų požiūriai į talento sampratą, išskiriami šiuolaikinę darbo rinką sąlygojantys veiksniai, nagrinėjama talentų pritraukimo sąvoka ir su šia funkcija susiję aspektai bei esamos talentų pritraukimo strategijos. Taip pat plačiau nagrinėjami talentų pritraukimo proceso etapai bei tokios užsienio mokslinėje literatūroje išskirtos geriausios talentų pritraukimo praktikos kaip darbdavio

įvaizdžio formavimas, kandidatų patyrimo valdymas, talentų bendruomenių kūrimas, šiuolaikinių technologijų integravimas bei paieškos ir atrankos proceso perdavimas strateginiams partneriams. Antroje dalyje analizuojami talentų pritraukimo praktikų taikymo Lietuvos organizacijoje tyrimo rezultatai, duomenys lyginami siekiant identifikuoti kokios praktikos ir kaip plačiai jos naudojamos, išsiaiškinti kiek finansinių ir žmogiškųjų išteklių yra investuojama į talentų pritraukimo praktikų taikymą ir koks yra praktikų efektyvumas pagal generuojamą rezultatą (sėkmę). Remiantis atlikto tyrimo rezultatais darbo pabaigoje yra pateikiamos talentų pritraukimo praktikų taikymo Lietuvos organizacijose išvados ir pasiūlymai.

1. TEORINIAI TALENTŲ PRITRAUKIMO ASPEKTAI

1.1. Talento ir talentų pritraukimo sąvokų apibrėžimai šiuolaikinės darbo rinkos kontekste

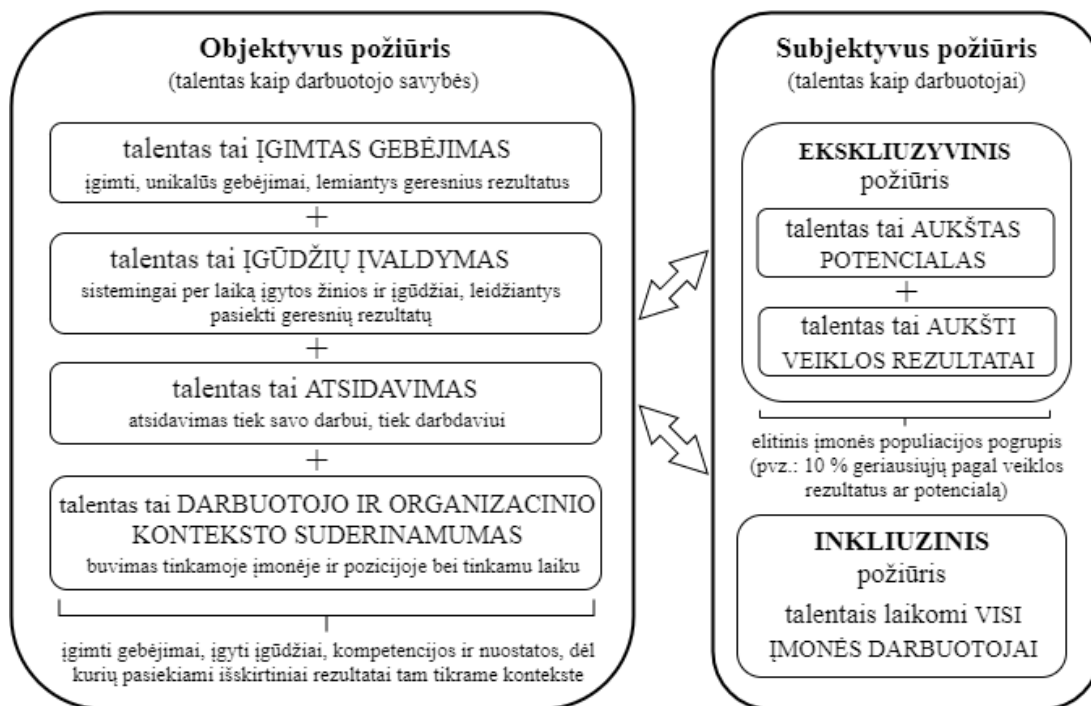
Nagrinėjant talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybes ir iššūkius svarbu suvokti kontekstą, turintį įtakos organizacijai pasirenkant strateginius talentų pritraukimo veiksmus ilguoju laikotarpiu. Siekdama įgyvendinti verslo tikslus organizacija privalo iš anksto apgalvoti ilgalaikę talentų pritraukimo strategiją bei metodus ir priemones talentams pritraukti, o šį pasirinkimą lemia ne tik darbo rinką apsunkinantys veiksniai, bet ir tai, ką organizacijos laiko talentu. Dėl skirtingų požiūrių talentų sąvokos apibrėžimuose ir per mažai skiriamos dėmesio analizuojant verslą sąlygojančius rinkos iššūkius organizacijos susiduria su sunkumais nustatant savo tikslinę auditoriją ir pasirenkant talentų pritraukimo strategiją, o tai tiesiogiai veikia ir talentų pritraukimo rezultatus. Toliau šiame poskyryje yra nagrinėjami talentų sampratos apibrėžimai, darbo rinkos iššūkiai, talentų pritraukimo sąvoka ir galimos strategijos.

1.1.1. Talentų sąvokos apibrėžimai

Nuo to laiko kai 1998 m. kompanija „Mckinsey & Company“ straipsnyje „Karas dėl talentų“ pirmą kartą paminėjo talentų sąvoką ir pabrėžė talentų valdymo svarbą organizacijoms ši sritis tapo itin populiaria tema tarp žmogiškųjų išteklių specialistų. Tačiau, kad ir kaip ilgai būtų nagrinėjamas talentų valdymas, visgi daugelis akademikų ir organizacijų susiduria su sunkumais apibrėždami kas yra talentas, o skirtingi apibrėžimai kelia daugybę diskusijų. Moksliniuose šaltiniuose galima išvelgti du skirtingus požiūrius į talento sampratą: *objektyvų*, kai talentu laikomos išskirtinės individualaus darbuotojo savybės bei *subjektyvų*, kuomet tikima, kad talentais gali būti visi įmonės darbuotojai arba daugiausiai organizacijai nusipelniusi darbuotojų grupė. Vieni objektyvaus požiūrio šalininkai talentą sieja su įgimtais gebėjimais ir apibrėžia jį kaip unikalų įgimtų protinių gabumų, kūrybiškumo ir asmeninių įgūdžių junginį, kuris leidžia jam veiksmingai bendradarbiauti su savo kolegomis, vadovais ar pavaldiniais. Kiti objektyvųjų požiūrį palaikantys mokslininkai talento sąvoką tapatina su sistemingu per laiką įgytų įgūdžių įvaldymu. Pasak Gonzalez-Cruz ir kt. (2009), talentas – tai turimas asmens kompetencijų rinkinys, kuris ilgą laiką ugdomas ir tinkamai pritaikomas leidžia jam puikiai atlikti tam tikrą darbą. Trečioji objektyvaus požiūrio sekėjų grupė talento sąvoką supranta kaip atsidavimą tiek savo darbui, tiek savo darbdaviui, o taip pat pabrėžia motyvacijos ir atkaklumo svarbą. Kaip teigia Ulrich (2007), talentas yra neatsiejamas nuo atsidavimo, t. y. darbuotojų noro investuoti savo pačių energiją į organizacijos sėkmę, tokiu būdu suderinant asmeninius ir organizacinius tikslus. Paskutiniai objektyvaus požiūrio šalininkai talentą sieja su atitikimu tarp individualaus talento ir organizacinio konteksto (darbo vietos, pozicijos, komandos ir kt.). Anot Iles (2008), organizacinė aplinka turi tiesioginės įtakos darbuotojo talento formavimuisi, nes priklausomai nuo darbo, kurį jis dirba, nuo vadovų, kurie jam vadovauja ir komandos, su kuria jis

bendradarbiauja iš darbuotojo yra tikimasi skirtingų veiklos rezultatų. Šiam teiginiui taip pat pritaria ir Coulson-Thomas (2012) tvirtindamas, kad talentai, kurie sužiba vienoje organizacijoje kitomis aplinkybėmis gali susidurti su sunkumais.

Kalbant apie subjektyvų požiūrį į talentą, specialistai taip pat pasidalina į kelias grupes. Vieni jų palaiko nuostatą, kad organizacijos sėkmę lemia visa darbo jėgos vertė, ne tik kelios „žvaigždės“, todėl teigia, kad talentais gali būti visi organizacijoje dirbantys individai. Pasak Yost and Chang (2009), organizacijos turėtų stengtis padėti visiems savo darbuotojams išnaudoti turimą talentą, nes tik į kelis darbuotojus sutelktos laiko, energijos ir finansinės investicijos padidina riziką, atsižvelgiant į talentingų darbuotojų rinkoje trūkumą. Visgi daugelis subjektyvaus požiūrio šalininkų prieštarauja šiam teiginiui, tvirtindami, jog talentingi darbuotojai turi būti atrasti. Jie talento sampratą sieja su darbuotojų grupe, tačiau vieni talentais laiko darbuotojus, kurie prisideda prie organizacijos tikslų, geriausiai atlikdami savo funkcijas, o kiti – asmenis, kurie per tam tikrą laiką parodo didesnę potencialą, nei likę darbuotojai. Štai pagal Martin ir Schmidt (2010) talentai yra tie darbuotojai, kurie parodo išskirtinius gebėjimus ir pasiekimus tiek plačioje, tiek siauroje kompetencijos srityje ir taip prisideda prie nuolatinio organizacijos tobulėjimo. Tačiau Silzer ir Church (2009) talentais apibūdina tokią darbuotojų grupę, kuri gali parodyti didesnę pažangą nei jų kolegos, o įgyta patirtis ir turimos asmeninės savybės leistų jiems ateityje sėkmingai atlikti sudėtingesnę ar daugiau atsakomybės reikalaujantį darbą. (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Skirtingi šių autorių požiūriai ir sampratos apie talentą pateikiamos 1 paveiksle (žr. 1 pav.)



1 paveikslas. Skirtingų talento sampratos apibrėžimų sistema

Šaltinis: Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013

Nors objektyvus požiūris labiau atitinka etimologinę talento reikšmę, visgi organizacijų praktikoje yra labiau paplitęs subjektyvus požiūris į talentą. Kalbant apie inkliuzinį ir ekskliuzyvinį požiūrius, pastebima, jog verslo pasaulis laikosi pastarojo, t. y. remiasi talentų valdymo strategija, kuri yra pagrįsta aukštu potencialu bei aukštais rezultatais pasižyminčio talentų baseino identifikavimu ir darbo jėgos segmentavimu. (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013).

1.1.2. Iššūkiai šiuolaikinėje darbo rinkoje

Šiuolaikinę darbo rinką apunkina daugelis veiksnių. Vienas didžiausių iššūkių su kuriuo susiduria organizacijos yra **kompetencijų trūkumas**. Dobbs ir kt., remdamiesi Tarptautinio McKinsey instituto (angl. *McKinsey Global Institute*) tyrimu, teigia, jog iki 2020 m. pažengusiose ekonomikos šalyse net 95 mln. darbuotojų stokos įgūdžių darbui atlikti (Morgan, 2017). Vienas iš pagrindinių veiksnių lemiančių šį reiškinį yra perėjimas nuo masinės gamybos prie paslaugų ir žinių ekonomikos. Daugelis organizacijų suklestėjo pramoninės eros metu, todėl daugiausia dėmesio buvo skiriama darbuotojų įgūdžiams, susijusiems su žaliavų ar skirtingų dalių perdirbimu į galutinius produktus. Tačiau šiuolaikinės organizacijos didžiausiu prioritetu laiko žinių ir informacijos valdymą, įgalinantį jas transformuotis kartu su dinamiška verslo aplinka ir sėkmingai veikti žinių ekonomikos sąlygomis. (Nasruddin *et al.*, 2015) Toks ekonomikos pasikeitimas darbo rinkoje sukėlė nekompetentingų darbuotojų perteklių ir nuožmią konkurenciją dėl aukštos kvalifikacijos darbuotojų, besispecializuojančių technologijų, inžinerijos ir matematikos srityse (Nasruddin *et al.*, 2015; Harriott *et al.*, 2016). Talentingų darbuotojų trūkumą lemia ir vis didėjanti globalizacija. Anot Shah, šiandienos rinkoje talentingi darbuotojai gali nuspręsti dirbti bet kurioje pasaulio šalyje, o atitinkamos vyriausybės yra pasirengusios juos priimti. Augantis „protų nutekėjimas“ į kitas šalis sąlygoja talentų baseino sumažėjimą, todėl negalint išsirinkti kompetentingo darbuotojo daugelis darbo vietų ilgą laiką lieka neužpildytos. (Shah, 2012).

Kartu su besiplečiančiu pasauliu šiuolaikinei darbo rinkai įtakos turi ir **technologinis pažangumas**. Šiandien mobiliųjų įrenginių paplitimas suteikia galimybes dirbti nepaisant vietos ir laiko, video konferencijos ir socialiniai tinklai leidžia bendradarbiauti be jokių apribojimų, didieji duomenys ir jų analizė padeda atrasti naujų išvalgų apie darbo rinkos pokyčius ir darbuotojų elgseną. Prognozuojama, jog robotai ir automatizacija paspartins daugybę veiklos procesų, daiktų internetas sukurs susietą pasaulį, kurio kokybę kelsime dirbdami išvien su dirbtiniu intelektu, virtuali ir papildyta realybė pakeis sąveiką su fiziniu ir virtualiu pasauliais. Toks spartus technologinis pažangumas ne tik leidžia išnaudoti dar neregėtas galimybes, tačiau priverčia mus kurti ir naujas darbo vietas. Anot Morgan, tokioje dinamiškoje aplinkoje yra sunku nuspėti, kokie darbai figuruos ateities darbo rinkoje, o tai reiškia, jog susiduriame ne tik su įgūdžių trūkumo problema, bet ir nežinomybe, kokių įgūdžių prireiks ateities profesijoms. (Morgan, 2017)

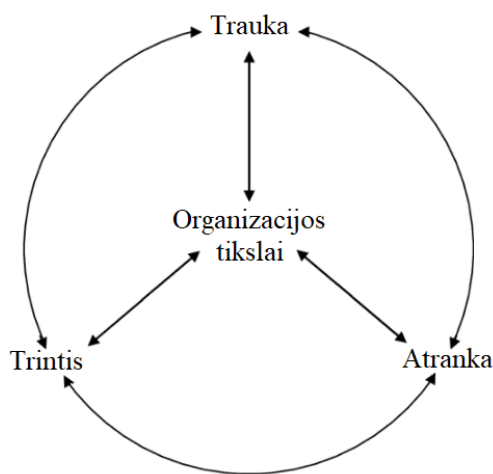
Šiuolaikinę darbo rinką bei organizacijų tarpusavio konkurenciją sąlygoja ir *audringa verslo aplinka bei naujos darbo formos*. Anot Morgan, anksčiau organizacijos konkuruodavo tam tikruose lygmenyse, kurie paprastai apimdavo organizacijos veiklą, padėtį rinkoje, lokaciją ir tiesioginius konkurentus. Pavyzdžiui, įmonė, įsikūrusi San Franciske konkuruodavo su įmonėmis, kurios savo veiklą vykdavo toje pačioje vietovėje, lygiai taip pat kaip „Coca-cola“ konkuruodavo su „Pepsi“, „Ford“ su „Toyota“, „Boeing“ su „Airbus“ ir t. t. Šiandien, su tam tikromis išimtimis, įmonės tarpusavyje varžosi nepaisant lokacijos ar veiklos srities. Tai reiškia, jog „Coca-cola“ gali konkuruoti su „Toyota“, o „McDonald's“ su „Airbus“. Autorius taip pat pabrėžia ir vis lengviau į rinką įsiliejančius naujus „žaidėjus“. Pasak jo, prieš kurį laiką sutrikdyti pasaulinės kompanijos veiklą galėjo tik tokio paties dydžio ir įtaką turinti organizacija. Dabar net didžiausioms organizacijoms grėsmė gali tapti nuo durų iki durų fakso aparatus pristatanti pardavėja (Spanx), iš universiteto išmestas studentas (Facebook), buvęs klientas (Netflix) ar asmenys, realizavę staiga gimusią verslo idėją (Uber, Airbnb). Kitą vertus, pokyčiai verslo aplinkoje skatina darbuotojus rinktis laisvai samdomų specialistų ar konsultantų karjerą, kuri suteikia galimybes dirbti keliems darbdaviams vienu metu. Šio reiškinio dydį puikiai patvirtina tokie didžiausi laisvai samdomų darbuotojų portalai kaip „Guru“, „Upwork“ ar „Fiverr“. Deja, tokie pokyčiai darbo rinkoje verčia darbdavius būti itin lanksčiais ne tik darbo laiko ir vietos, bet ir darbo formų atžvilgiu. (Morgan, 2017)

Be anksčiau minėtų iššūkių organizacijos susiduria ir su *demografiniais pokyčiais*. Organizacijoms šiuo metu tenka suvaldyti net 4 skirtingas darbuotojų kartas: kūdikių bumo kartą, prarastą kartą X, tūkstantmečio kartą Y ir po truputi į darbo rinką įsiliejančią skaitmeninę kartą Z. (Nasruddin *et al.*, 2015) Prognozuojama, jog iki 2020 m. tūkstantmečio karta sudarys 50 proc., o iki 2025 m. net 75 proc. dalį visos darbo jėgos. Štai skaitmeninės kartos darbuotojų šiuo metu vien JAV yra daugiau nei 25 mln. Tokie demografiniai pokyčiai lemia naujas vertybes, požiūrius, lūkesčius ir elgseną darbo vietoje. Visgi, šis reiškinys pasauliui nėra naujas. Pasak Morgan, organizacijoms visuomet reikėjo adaptuotis prie naujai į darbo rinką įžengiančių kartų savitumo, tačiau ankstesnių kartų skirtumai pasireikšdavo laipsniškai, todėl juos prognozuoti ir prie jų prisitaikyti buvo gerokai lengviau. (Morgan, 2017) Vis dėlto, autorių nuomonės kaip jaunosios kartos pakreips šiuolaikinių organizacijų veiklos procesus ateityje išsiskiria. Vieni specialistai baiminasi, jog jaunosioms kartoms neužtenka kompetencijos pakeisti kūdikių bumo ir X kartos darbuotojų, todėl turės praeiti nemažai laiko kol bus surasta ir apmokyta juos pakeičiančių darbuotojų pamaina (Nasruddin *et al.*, 2015). Tačiau kiti ypatingai pabrėžia technologinį jaunųjų kartų pranašumą, kuris lems organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie ateities ekonomikos reikalavimų (Grooms, 2017).

1.1.3. Talentų pritraukimo sąvoka

Praeitame skyrelyje nagrinėti darbo rinkos iššūkiai skatina organizacijas pergaltoti savo įdarbinimo strategiją. Siekiant prisitaikyti prie darbo rinką sąlygojančių veiksnių ilgus metus taikyta

tradicinį samdos modelį personalo praktikai keičia talentų pritraukimu (angl. *talent acquisition*). Kalbant apie talentų pritraukimo sąvoką, Shah nurodo, jog tai talentų valdymo dalis, atsakinga už talentingų darbuotojų suradimą, atrinkimą, vertinimą ir įdarbinimą, atsižvelgiant į ilgalaikius įmonės tikslus (Shah, 2012). Štai anot Cepin, strateginis talentų pritraukimas integruoja svarbiausius darbuotojų gyvenimo ciklo etapus, pradedant laisvos darbo vietos nustatymu ir baigiant darbuotojų įvedimo procesu, tokiu būdu užtikrinant kandidatų susidomėjimą ir verslo rezultatus (Cepin, 2013). Tam, kad būtų galima geriau suprasti talentų pritraukimo sąvoką, apžvelgsime Schneider traukos-atrankos-trinties modelį (angl. *Attraction-Selection-Attrition*), kuris nurodo, jog trys susijusios jėgos lemia individo ir organizacijos tarpusavio prisitaikymo mechanizmą (žr. 2 pav.). Pirmoji jėga (trauka) apibūdina tai, jog žmonės kreipiasi dėl darbo į tokias organizacijas, kurios jiems yra



2 paveikslas. Schneider traukos-atrankos-trinties modelis

Šaltinis: Jeske *et al.*, 2017

patrauklios, o tai lemia asmens tikėjimas, jog tam tikri organizacijos požymiai atitinka jam svarbias ir būdingas ypatybes. Tokį suvokimą lemia darbdavio prekės ženklas, patrauklumo veiksniai ar kitur įgytos žinios apie organizaciją. Antroji jėga (atranka) nurodo į atrankos procesą, kuriame yra atrenkami asmenys, turintys savybes ir patirtį, kurios pageidauja organizacija. Visa tai yra susiję su tinkamu atitikimu tarp asmens ir organizacijos. Ir trečioji jėga (trintis) nusako tai, kad netinkami asmenys arba tie, kuriems netinka darbo aplinka ar pareigos galiausiai palieka organizaciją, o žmonės siekiantys tų pačių tikslų ir atitinkantys organizacijos kultūrą tampa pilnaverčiais jos nariais. Šios trys Schneider jėgos yra talentų pritraukimo pagrindas, kuriuo remiantis didėja darbuotojų įsitraukimas ir tuo pačiu mažėja darbuotojų atkritimo iš organizacijos tikimybė. (Jeske *et al.*, 2017)

Daugelis talentų pritraukimą tapatina su personalo paieškos ir atrankos procesu (angl. *recruitment*), kurio tikslas užpildyti laisvas darbo vietas organizacijoje. Paprastai jis vyksta pagal iš anksto apibrėžtą bei standartizuotą planą ir yra įgyvendinamas plėtos laikotarpiu ar dėl atsiradusios personalo kaitos. Personalų paieška ir atranka yra kiekvieno verslo pagrindas, tačiau tai yra trumpalaikis ir reaktyvus procesas, kuriuo siekiama patenkinti neatidėliotinus įmonės poreikius.

Priešingai nei pastarasis, talentų pritraukimas pasireiškia strateginiu požiūriu, tai ilgalaikis ir aktyvių veiksmų reikalaujantis procesas, susietas su organizacijos augimu. Antra vertus, talentų pritraukimu siekiama užpildyti ne tik šią dieną atviras darbo pozicijas, bet ir užtikrinti talentingų darbuotojų pasiūlą ateityje. (Cepin, 2013; Kumudha *et al.*, 2016) Pasak Shah, talentų pritraukimo procese pažengusios įmonės samdo darbuotojus į pozicijas, kurios šiandien dar neegzistuoja, tačiau tikėtina, jog bus sukurtos ateityje (Shah, 2012). Pagrindiniai talentų pritraukimo ir personalo paieškos bei atrankos skirtumai pateikiami 1 lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Talentų pritraukimo ir personalo paieškos bei atrankos skirtumai

Talentų pritraukimas	Personalo paieška ir atranka
Numatantis	Reaktyvus
Tęstinis	Skatinamas įvykių
Orientuotas į augimą, inovacijas	Vykdantis nuolatinės operacijas
Ilgalaikis	Trumpalaikis
Cikliškas	Linijinis
Skirtas atrasti strategiškai svarbius talentus	Skirtas užpildyti esamas laisvas darbo vietas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kumudha *et al.*, 2016; Cepin, 2013; Shah, 2012

Teigiama, jog talentų pritraukimas po mažu tampa unikalia verslo šaka ir smarkiai tolsta nuo bendrosios įdarbinimo praktikos. Šį teiginį pagrindžia tokie talentų pritraukimo elementai kaip darbdavio įvaizdžio kūrimas, talentų baseinų formavimas, ilgalaikių santykių su kandidatais valdymas ir kt. (Kumudha *et al.*, 2016) Ir iš tiesų, vėlesnių literatūros šaltinių autorių nuomonė apie talentų pritraukimo sampratą kiek skiriasi. Pasak jų, organizacijos siekiančios geidžiamiausių talentų turi suprasti plataus ir visapusiško požiūrio į talentų pritraukimą svarbą, kuris apima strateginius veiksmus nuo darbdavio įvaizdžio formavimo iki santykių su kandidatais puoselėjimo jų įvedimo į organizaciją etape. (Tripathy, 2014; Kumudha *et al.*, 2016; Rahaman *et al.*, 2017) Toliau šiame darbe nagrinėdama su talentų pritraukimu susijusius aspektus darbo autorė remiasi vėlesnių literatūros šaltinių apibrėžimais, jog talentų pritraukimo veiksmai prasideda dar prieš atsirandant samdos poreikiui ir baigiasi asmeniui sėkmingai perėjus darbuotojo įvedimo procesą.

1.1.4. Talentų pritraukimo strategijos

Praeitame skyrelyje buvo apžvelgta talentų pritraukimo sąvoka ir jos aspektai, tačiau dar prieš imantis aktyvių veiksmų talentų pritraukimas prasideda nuo patikimos pritraukimo strategijos, kurią įmonė privalo apgalvoti, nesvarbu ar ji būtų ką tik įkurtas verslas, ar strategiją keičianti ilgametė rinkos lyderė. Siekdama geriausių talentų organizacija turi tris pasirinkimus: „nupirkti“, „sukurti“ arba „pasiskolinti“ talentą. Toliau kiekviena iš šių strategijų bus nagrinėjama detalčiau.

Talentų „pirkimo“ strategija. Talentų „pirkimas“ – tai strategija, kuomet organizacijai reikalingi talentai įgyjami už organizacijos ribų, tam kad būtų pasiekti numatyti verslo tikslai. Tokiai

strategijai įgyvendinti yra pasitelkiami darbo skelbimai, talentų paieška (angl. *sourcing*), personalo atrankos agentūros ir kt. Talentų „pirkimo“ strategija yra naudojama tuomet, kai pritraukti išorinį talentą yra lengviau ir greičiau nei dėti pastangų auginant jau esamą. Kitą vertus, verslui transformuojantis ar plečiantis specifinės kompetencijos, naujas požiūris, o taip pat ir šias ypatybes turinčių žmonių skaičius yra ypač svarbus tam, kad įmonė galėtų judėti numatyta verslo kryptimi. (Silzer, Dowell, 2009) Žinoma, talentų „pirkimo“ strategija turi savo privalumų ir trūkumų. Vienas didžiausių privalumų yra greitis, kadangi reikalinga darbo jėga gali būti nesunkiai atrandama. Kitas svarbus aspektas yra tas, jog siekiant įdarbinti kandidatą iš išorės nesusidaro „domino efektas“, t. y. talentų samda nesukuria būtinybės užpildyti kitos laisvos darbo vietos, kurioje dirbo ilgą laiką ugdomas darbuotojas. Galiausiai, ši strategija naudinga ir tuo, jog į organizaciją gali atnešti naują požiūrį ar naujas darbo atlikimo galimybes. Vienas pagrindinių strategijos trūkumų yra nemažos išlaidos. Tokie kandidatai rinkoje yra itin paklausūs, todėl organizacija turi būti pasirengusi pasiūlyti konkurencingą atlyginimą. Dažnai talentų pritraukimo funkciją organizacijos atiduoda strateginiams partneriams, kurie užtikrina gerus rezultatus, tačiau yra labai brangus pasirinkimas. Kitą vertus, net ir puikiai įvertinus kandidatus ir išsamiai pristčius įmonę, nauji darbuotojai susiduria su organizacinės kultūros problemomis ar kitais aspektais, kurie jų netenkina, todėl nemažas procentas naujų darbuotojų palieka darbovietę dar prieš tai, kol jų darbas atperka visas į juos darbdavio įdėtas pastangas. (Silzer, Dowell, 2009; Lauby, 2018)

Talentų „kūrimo“ strategija. Talentų „kūrimas“ – tai strategija, kuomet organizacija įsipareigoja mokyti ir ugdyti vidinius talentus tam, kad jie ateityje galėtų efektyviai susitvarkyti su numatytomis užduotimis ir taip patenkintų verslo poreikius. Įprasti talentų formavimo metodai apima universitetų partnerystės kūrimą, darbuotojų karjeros ar persikvalifikavimo įmonės viduje skatinimą, darbo rotacijos programas ir pan. Ši strategija naudojama tada, kai organizacija geba išlaikyti esamų darbuotojų pastovumą, pajėgia nesunkiai pritraukti jaunus talentus ir yra pasiruošusi investuoti į darbuotojų ugdymą ilgalaikėje perspektyvoje. (Silzer, Dowell, 2009) Kalbant apie talentų „kūrimo“ strategijos privalumus, vienas svarbiausių yra galimybė išvengti didelių išlaidų samdant patyrusius kandidatus iš išorės ir kartu turėti kritinių žinių ir įgūdžių. Kitas svarbus aspektas yra tas, jog vidinis darbuotojų mokymas prisideda prie esamų darbuotojų įsitraukimo ir išsprendžia problemas dėl kultūrinio atitikimo. Taip pat esamo darbuotojo paaugstinimas yra puikus būdas išbandyti ar ugdomas asmuo sugeba susitvarkyti su aukštesnėmis pareigomis. Kitą vertus, talentų „kūrimo“ strategija turi ir nemažai iššūkių. Pirmiausia, vidinis talentų ugdymas ir mokymas užtrunka, nes tam tikros žinios ir įgūdžiai nėra taip lengvai įvaldomi. Antra, šis procesas nėra lengvai keičiamas. Jeigu staiga įmonei prireikia ne vieno naujo kandidato iš išorės ir strategija yra dalinai keičiama, nauji darbuotojai, užėmę pareigas į kurias ilgus metus buvo ugdomi vidiniai talentai, gali būti nemaloniai sutinkami. Galiausiai tam, kad ši strategija pilnavertiškai veiktų organizacija turi aiškiai suvokti

kokių gebėjimų ir įgūdžių jai reikės ateityje, o taip greitai keičiantis rinkos tendencijoms ir kuriantis naujoms pozicijoms to numatyti nėra taip paprasta. (Silzer, Dowell, 2009; Lauby, 2018)

Talentų „skolinimosi“ strategija. Daugeliui organizacijų, nepriklausomai nuo jų dydžio ar veiklos, atsiranda poreikis samdyti specialius įgūdžius turinčius talentus. Tokie talentai nėra reikalingi visam laikui, tačiau numatytu laikotarpiu organizacijai gali duoti didelės vertės, todėl įmonės kreipiasi į laisvai samdomus darbuotojus, asmenis, dirbančius pagal sutartis ar konsultantus. (Lauby, 2018) Ši strategija naudojama tais atvejais, kuomet organizacija veikia itin dinamiškoje rinkoje, kai organizacija strategiškai įeina į naujas rinkas arba tada kai organizacijos veikla yra labai sezoniška. Talentų „skolinimosi“ strategija turi savo galimybių ir iššūkių. Pirmiausia tai yra vienas efektyviausių būdų tinkamai išnaudoti turimus išteklius tiek darbo jėgos, tiek susidariusių išlaidų atžvilgiu. Organizacijoms naudojant šią strategiją taip pat yra labai lengva pritraukti asmenis, norinčius dirbti nepriklausomai. Paprastai tokie žmonės yra gerai įvaldę kurią nors sritį, tačiau renkasi darbą iš namų ar iš bet kurios kitos pasaulio vietos, o darbdaviui gali pasiūlyti nepaprastą lankstumą. Kitą vertus, ši strategija įgalina organizaciją labai greitai reaguoti į nenumatytus poreikius ar keičiamą verslo kryptį. (Silzer, Dowell, 2009; Lauby, 2018) Kalbant apie strategijos trūkumus, vienu iš didžiausių yra laikomos itin konkurencingos rinkos. Jeigu organizacijos konkurentai taip pat naudojami šia strategija, laisvai samdomų darbuotojų greitai pradeda trūkti, o jeigu reikiamų įgūdžių rinkoje apskritai nėra daug, tuomet tai smarkiai padidina išlaidas siekiant talentus pritraukti. Šios strategijos pasirinkimas taip pat kelia riziką organizacijos kultūrai, kadangi „pasiskolinti“ darbuotojai nėra įmonės dalis, jie nepažįsta įvairių nerašytų taisyklių, bendravimo normų ir kitų aspektų, todėl dažnai nesusidirba su likusia projekto komanda. (Lauby, 2018)

Taigi, visos talentų pritraukimo strategijos turi savų privalumų ir trūkumų bei yra naudojamos atsižvelgiant į verslo kryptį ir tam tikras rinkos aplinkybes. (Silzer, Dowell, 2009)

Apibendrinant galima teigti, jog ilgą laiką taikytas tradicinis samdos modelis yra keičiamas strategine ir aktyvių organizacijos veiksmų reikalaujančia talentų pritraukimo funkcija. Tikslinės auditorijos nustatymui ir ilgalaikės talentų pritraukimo strategijos pasirinkimui įtakos turi tai, kokio požiūrio į talentą laikosi organizacijos ir su kokiais iššūkiais jos susiduria verslo aplinkoje. Priklausomai nuo šių kintamųjų organizacijos gali įsivertinti ar ilgalaikėje perspektyvoje talentus jos pritrauks už organizacijos ribų, ar patenkins verslo poreikius mokydamas ir augindamas esamus darbuotojus ar samdys specialius įgūdžius turinčius talentus terminuotam laikotarpiui.

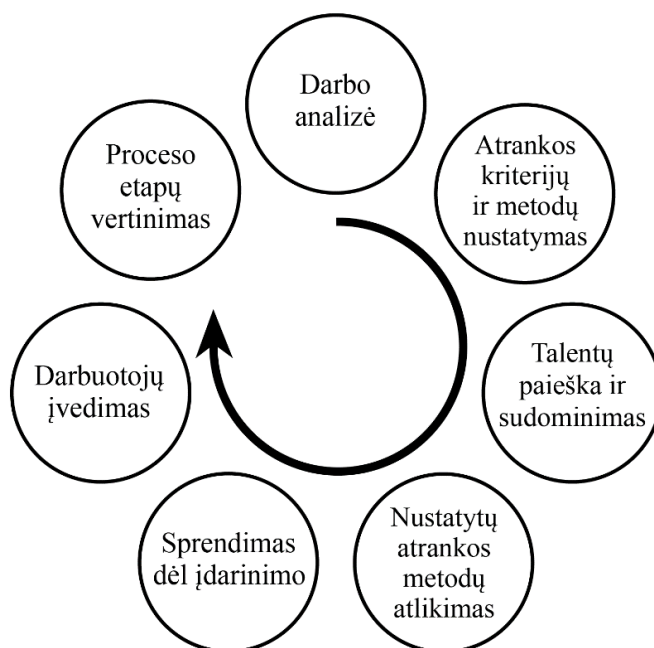
1.2. Talentų pritraukimo proceso ir geriausių užsienio organizacijose taikomų praktikų apžvalga

Anksčiau organizacijai siekiant užpildyti laisvą darbo vietą tereikėjo paskelbti darbo skelbimą ir laukti suinteresuotų asmenų paraiškų. Tačiau esant šiandienos situacijai rinkoje darbdaviai privalo pergaltoti savo įdarbinimo praktikas ir metodus. Analizuojant naujausią mokslinę literatūrą

pastebimas pokytis talentų pritraukimo procesuose, pradedant interviu vedimo technikomis, pažangesniais kandidatų testavimo metodais ir baigiant padidėjusia darbuotojų įvedimo ir procesų vertinimo svarba. Visgi, didžiausio susidomėjimo talentų valdymo specialistų tarpe susilaukia talentų pritraukimo praktikos. Kitame skyrelyje yra nagrinėjamas talentų pritraukimo procesas siekiant paaiškinti taikomų talentų pritraukimo praktikų kontekstą.

1.2.1. Talentų pritraukimo procesas

Paprastai talentų pritraukimo procesas įvairiose organizacijose labai skiriasi. Tačiau, dar prieš imantis proceso veiksmų organizacija identifikuoja daugelį aspektų, susijusių su resursų planavimu. Paprastai planavimas kiek ir kokių žmonių reikės įdarbinti per tam tikrą laikotarpį yra priskiriamas strateginio lygmens darbuotojams ir tik nustačius verslo poreikius bei numačius biudžetą tolimesnis procesas perduodamas talentų pritraukimo funkcijai (žr. 3 pav.). Toliau bus nagrinėjamas kiekvienas talentų pritraukimo proceso etapas.



3 paveikslas. Talentų pritraukimo procesas

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Ployhart *et al.*, 2018; Thomson *et al.*, 2015; Reynolds *et al.*, 2009.

Darbo analizė. Atsiradus naujos darbo vietos poreikiui yra atliekama darbo analizė, apimanti užduočių ir atsakomybių apibūdinimą, santykių su kitomis darbo vietomis nustatymą bei reikalingos kvalifikacijos ir įgūdžių išryškinimą (O'Meara *et al.*, 2013) Pagrindiniai darbo analizės aspektai yra į darbą orientuota ir į darbuotoją orientuota analizė. Į darbą orientuota analizė, kurios pagrindu rengiamas darbo aprašymas (*angl. job description*) yra vidinis organizacijos dokumentas, kuriame nurodoma pareigų ir užduočių apimtis, priemonės ir sąlygos, būtinos atlikti tam tikrą darbą. Remiantis į darbuotoją orientuota analize, yra sudaroma asmenybės specifikacija (*angl. person specification*), t. y. kokiomis asmeninėmis savybėmis ir kompetencijomis turi pasižymėti kandidatas,

kad sėkmingai atliktų darbo aprašyme nurodytas užduotis. Asmenybės specifikaciją bendrai apibūdina sutrumpinimas KSAO (*angl. Knowledge, Skills, Abilities, Other Attributes*), reiškiantis žinias (pvz.: apskaitos standartų išmanymas, kt.); įgūdžius (pvz.: robotikos mechanizmų valdymas, kt.); gebėjimai (pvz.: logika, rankinis miklumumas, kt.) ir kitos savybės, kurių negalima priskirti nei vienai iš anksčiau įvardintų kategorijų (pvz.: motyvacija, vertybės, kt.). (Woods *et al.*, 2017) Visgi, svarbu atskirti esmines ir pageidautinas asmens savybes. Esminės savybės priskiriamos prie būtinų, be kurių būtų neįmanoma patenkinamai atlikti pareigų, o pageidautinos savybės skiria labai gerą darbuotoją nuo gero ir yra vertinamos kaip papildoma organizacijai atnešama vertė. Pastebėta, kad personalo specialistai nori samdyti asmenis, turinčius patrauklias savybes, tačiau kurių nereikia tiesioginiam darbui atlikti. (O'Meara *et al.*, 2013)

Atrankos kriterijų ir metodų nustatymas. Pagrindinis dėmesys šiame etape yra skiriamas asmenybės specifikacijoje pateiktoms ypatybėms. Šių savybių vertinimas pagal kriterijus gali būti pavaizduotas „ledkalnio“ modeliu. Iškilusi į viršų ledkalnio pusė matuoja darbuotojo ekspertiškumą, pasireiškiantį per gebėjimą pritaikyti žinias praktikoje, kokybiškų rezultatų užtikrinimą, įgytus pasiekimus ir t. t. Štai panirusi ledkalnio dalis matuoja darbuotojo potencialą, tai yra sunkiau nustatomas ir ugdomas darbuotojo ypatybes, bet ypač reikšmingas tokiose srityse kaip mokymasis, santykių palaikymas ar prisitaikymas prie pokyčių. (Reynolds *et al.*, 2009) Toliau bus apžvelgiami skirtingi atrankos metodai, klasifikuojami į darbo pokalbius (interviu) ir vertinimą testais. Darbo pokalbis – tai procedūra, kurios metu tiek darbdavys, tiek darbo ieškantis asmuo žodinių klausimų ir atsakymų forma renka informaciją apie vienas kitą. O'Meara ir Petzall išskiria tokias dažniausiai taikomas darbo pokalbių rūšis: struktūruotą interviu, turintį iš anksto apibrėžtą struktūrą ir griežtą planą; nestruktūruotą interviu, atliekamą nesivadovaujant iš anksto numatyta seka ir klausimų formuluotėmis; pusiau struktūruotą interviu, vedamą pagal iš anksto numatytą planą, tačiau turint galimybę užduoti papildomų klausimų; stresinį interviu, naudojamą išsiaiškinti kaip kandidatas reaguotų, jei patektų į stresinę situaciją; grupinį interviu, kuriame tuo pačiu metu yra vertinama daugiau nei kelių kandidatų grupė; elgsena grįstą interviu, kuris remiasi idėja, jog praeities elgesys yra ateities elgesio rodiklis (O'Meara *et al.*, 2013). Darbo pokalbis vis dar yra plačiausiai naudojamas atrankos metodas, tačiau interviuotojo šališkumas, kandidato nervingumas, atsiradęs dėl tinkamai neužmegzto santykio ir kitos aplinkybės dažnai verčia netinkamai interpretuoti gautą informaciją. Siekiant pašalinti šiuos klaidingus vertinimus į pagalbą yra pasitelkiami įvairūs testavimo metodai, kurie standartiškai yra skirstomi į 3 tipus: *profesinių įgūdžių ir žinių vertinimo testus*, naudojamus norint įvertinti žinių lygį bei tam tikrame darbe arba konkrečioje srityje reikalingus įgūdžius; *protinių gabumų (kognityvinius) testus*, siekiant nustatyti darbuotojų potencialą, gebėjimą įsisavinti naujas žinias ir įgūdžius; *psichologinius asmenybės testus*, išskiriančius bendrą asmenybės profilį pagal savybes, turinčias didžiausią įtaką sėkmingai darbinei

veiklai. Grįžtant prie „ledkalnio“ modelio, lengvai matomus asmens bruožus galima įvertinti darbo pokalbiuose, specialiomis užduotimis, tikrinant rekomendacijas iš buvusių darboviečių. Tačiau, vertinant darbuotojo potencialą, be minėtų metodų, yra pasitelkiami ir asmenybės bei gabumų testai, specifinių situacijų simuliacijos ir kt. (Reynolds *et al.*, 2009).

Talentų paieška ir sudominimas. Nustačius atrankos kriterijus ir metodus toliau pasiekiamą sunkiausia dalis – talentų paieška ir jų sudominimas. Techniškai talentų auditorijos yra skirstomos į aktyvią ir pasyvią. Aktyvūs kandidatai yra asmenys, kurie aktyviai dalyvauja darbo paieškoje, tikrina darbo skelbimus, o susidomėję organizacijai nusiunčia savo kandidatūrą. Pasyvūs kandidatai laikomi tais, kurie turi darbą ir aktyviai naujos darbo pozicijos neieško, tačiau gali susidomėti tinkamai pateiktu pasiūlymu arba būti potencialiais kandidatais ateityje. Kartu su aktyvia talentų paieška lygiagrečiai vyksta ir aplikavimo procesas. Alder teigimu, labai svarbu suvokti kas vyksta prieš tai, kol talentas tampa aplikantu, nesvarbu ar buvo atrastas aktyviai ar pats nusprendė aplikuoti. Autoriai nurodo talentų sudominimo modelį (*angl. talent attraction model*), kuris susideda iš 3 dalių: talentų dėmesio atkreipimo, talentų įtikinimo ir talentų pavertimo aplikantais. Pirmuoju žingsniu atkreipiamas talentų dėmesys, įgyvendinamas per pasitikėjimo kūrimą puoselėjant darbdavio įvaizdį, atrankos rinkodaros sprendimus, autentišką ir personalizuotą komunikaciją, pasiūlymo pasidalinimą ar rekomendaciją iš trečiosios šalies asmenų socialiniuose tinkluose ar taikant visų šių metodų derinį. Antruoju žingsniu darbovietėje ar darbo galimybe susidomėjusius asmenis bandoma įtikinti, komunikuojant socialiniuose tinkluose, pirminio interviu telefonu metu ar net potencialiam kandidatui atvykus į darbo pokalbį. Talentų įtikinimas pasireiškia patraukliai aprašytu ir tinkama forma pateiktu pozicijos aprašymu ar pareigų svarbos, ateities perspektyvų ar kitų papildomų verčių atskleidimu tiesiogiai. Trečiajame etape vyksta talento pavertimas aplikantu, tai nutinka gavus teigiamą atsakymą iš kandidato per InMail (LinkedIn teikiama pranešimų sistema), el. pašto užregistravimu talentų bendruomenės svetainėje ar atsiuntus savo CV bei užpildžius paraiškos formą. Tačiau nėra taip lengva bandant paversti aplikantais pasyvius kandidatus. Dažnai pasyvūs kandidatai tik sudalyvavę pirmame darbo pokalbyje yra galutinai įtikinami ir sutinka dalyvauti atrankos procese. Remiantis šiuo modeliu, atlikta darbo analize ir taip identifikavus tikslią auditoriją šiame etape yra kuriami talentų baseinai, formuojama darbdavio įvaizdžio strategija, buriamos talentų bendruomenės ar taikomos kitos praktikos, kurios bus plačiau nagrinėjamos kitame poskyryje. Pabrėžtina, jog šios praktikos yra orientuotos į ilgalaikius organizacijos tikslus ir yra taikomos nepriklausomai nuo talentų pritraukimo proceso ar samdos poreikio. Be šių praktikų talentų pritraukimui organizacijos naudoja ir talentų paiešką (*angl. sourcing*), darbo skelbimus, socialines medijas, karjeros puslapius, rekomendacijas (*angl. referrals*) (Dinnen *et al.*, 2017).

Pritraukus potencialius kandidatus vienu iš šių metodų ar jų deriniu toliau bandoma su jais susisiekti ir pateikti įtikinamus argumentus apie darbo galimybę. Po daugybės skambučių ir

suinteresuotų asmenų vertinimo telefonu yra atrenkami labiausiai į poziciją tinkantys kandidatai. Vėliau jie yra kviečiami į darbo pokalbius ir **vertinami pagal nustatytus atrankos kriterijus ir metodus** kol vienas iš jų yra pasirenkamas samdyti. Dar kitaip šis procesas vadinamas talentų paieškos ir atrankos „piltuvėlio“ principu. Ši sąvoka kilo iš to, jog sėkmingai pereinančių į kitą etapą kandidatų skaičius mažėja atitinkamai su proceso žingsniais, pradedant darbo aprašymų (CV) peržiūra ir baigiant vieno asmens įdarbinimu (Travis *et al.*, 2015) Dažnu atveju personalas inicijuoja ir tokias procedūras kaip rekomendacijų iš buvusių darbdavių gavimas, asmens duomenų ar biografinių faktų patikrinimas ir kitus procesus, kartu su darbdaviu norėdami užsitikrinti **sprendimą dėl įdarbinimo** (Reynolds *et al.*, 2009).

Darbuotojų įvedimas. Įdarbinus naujus darbuotojus rekomenduotina juos tinkamai įvesti į organizaciją taip užtikrinant asmens ir organizacijos tikslų bei kultūros suderinamumą. Talentų įvedimas (angl. *onboarding*) – procesas, kurio metu nauji darbuotojai įgyja reikiamų žinių ir atitinkamą elgseną tam, kad taptų pilnaverčiais įmonės nariais. Priklausomai nuo naujojo darbuotojo pareigų pilnas įvedimo procesas trunka 3-12 mėnesių, suteikiant darbuotojui reikiamus išteklius, darbo įrankius ir nurodymus. (Lauby, 2018) Harriott ir kt. teigimu, daugiau nei 75 proc. sėkmingų organizacijų naudoja šį įvedimo procesą, kuris gali vykti įvairių užsiėmimų, internetinių mokymų ar rašytinės informacijos forma. Bendrovės „Sirota Consulting“ tyrimais buvo nustatyta, jog sėkmingo įvedimo procese skirtingais jo etapais turi būti užtikrinta tam tikra darbuotojų patirtis. Organizacija identifikavo 4 unikalius poreikius, būtinus naujiems darbuotojams per pirmuosius jų 6 mėnesius. Pirmiausia, nauji darbuotojai turi jaustis laukiami organizacijoje. Pirmosiomis dienomis šį poreikį patenkina parengta darbo vieta su reikalingais darbo įrankiais, instrukcijos, šiltas supažindinimas su komandos nariais. Antra, naujiems komandos nariams reikia palaikymo ir mokymų, reikalingų atlikti darbą. Jeigu per pirmąsias 30 dienų to nėra suteikiama, nauji darbuotojai būna pasimetę ir jaučia įtampą. Trečia, naujiems nariams būtinas ryšys su savo vadovu ir komanda. Jeigu per 3 mėnesių laikotarpį asmuo nepajaučia gerėjimo darbinuose santykiuose, jis gali nuspręsti organizaciją palikti. Galiausiai, nauji darbuotojai nori jaustis organizacijos dalimi, pajėgūs atlikti darbą ir auginantys savo kompetencijas. Jei po 6 mėnesių šie poreikiai nėra patenkinami, asmenys gali jaustis nepasitikintys savo jėgomis ir nusivylę tiek savimi, tiek organizacija. (Harriott *et al.*, 2016)

Procesų vertinimas. Kai į organizaciją yra įdarbinamas bei integruojamas naujas darbuotojas toliau yra matuojami bendri talentų pritraukimo proceso rezultatai, pasitelkiant įvairius rodiklius, t. y. matavimus, naudojamus identifikuoti ir įvertinti talentų pritraukimo proceso sėkmę. Dažnai šis vertinimas pradedamas dar talentų paieškos metu ir tęsiasi iki pirmųjų naujojo darbuotojo organizacijoje metų. Pasak Lauby, organizacijos naudoja daugybę vertinimo rodiklių, tačiau vieni labiausiai paplitusių yra kaštai, tenkantys įdarbinimui (angl. *cost of hire*); įdarbinimo šaltinis (angl. *source of hire*); darbuotojų kaita jų pirmaisiais metais (angl. *first year turnover*); paieškos ir atrankos

etapų efektyvumo santykis (angl. *yield ratio*); laisvos darbo vietos užpildymo laiko ir atrankos trukmės rodikliai (angl. *time to fill* ir *time to hire*). Talentų pritraukimo proceso vertinimas yra ypač svarbus etapas organizacijai siekiant efektyvumo, norint pagerinti tiek komandos, tiek kandidatų patirtį ar bandant sutaupyti lėšų. (Lauby, 2018; Harriott et al., 2016).

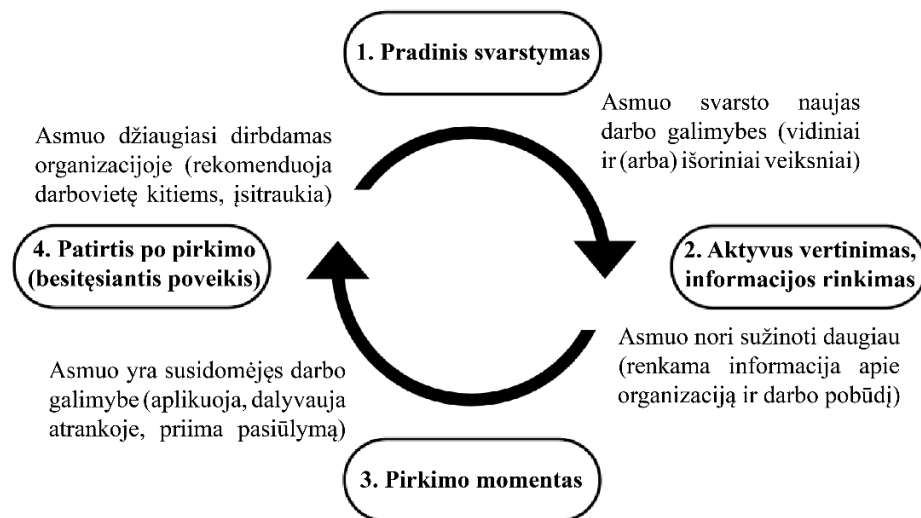
1.2.2. Geriausios talentų pritraukimo praktikos

Tobulėjant talentų pritraukimo procesui ir intensyvėjant organizacijų kovai dėl talentų specialistai ėmė ieškoti būdų kaip pritraukti talentus, atliepiant tiek jų poreikius, tiek prisitaikant prie dinamiškos verslo aplinkos. Remiantis užsienio mokslinės literatūros autorių darbais ir tyrimais (Cepin, 2013; Tripathy, 2014; Bugg, 2015; Grooms, 2017; Rahaman *et al.*, 2017; Verma *et al.*, 2019) buvo išskirtos 5 geriausios talentų pritraukimo praktikos, atnešančios esminių pokyčių siekiant pritraukti geidžiamiausius rinkos talentus. Toliau bus plačiau nagrinėjama kiekviena iš jų.

1.2.2.1. Darbdavio įvaizdžio formavimas

Kaip buvo nagrinėta pirmoje teorijos dalyje intensyvi konkurencija dėl talentingų darbuotojų perdavė galimybę rinktis į kandidatų rankas, todėl norint pritraukti savo srities ekspertus organizacijai reikia palankios pozicijos darbo rinkoje. Siekiant išspręsti šią problemą buvo sukurta darbdavio prekės ženklo (angl. *employer brand*) koncepcija. Pasak Verma ir kt., darbdavio prekės ženklas yra skirtas apibūdinti visumą veiksnių, kurie galėtų sudominti potencialius asmenis, ieškančius darbo. Kitaip tariant, darbdavio prekės ženklas yra kryptingas organizacijos įvaizdžio kūrimas, kurio tikslas sukurti idealios darbo vietos sampratą tiksliniams kandidatams. (Verma *et al.*, 2016) Štai Borrow ir Mosley (2011) teigia, jog darbdavio prekės ženklas reiškia organizacijos kaip darbdavio reputaciją ir galimos vertės pasiūlymą darbuotojams, todėl jeigu kandidatų yra vertinamas teigiamai įmonei atneša didžiulės naudos (Dabirian et al., 2017). Darbdavio įvaizdžio formavimas grindžiamas įsitikinimu, kad darbdavį galima susieti su prekės ženklu. Panašiai kaip ir produkto ar paslaugos prekių ženklai, darbdavio prekės ženklas potencialiems kandidatams siūlo daugybę funkcinių, ekonominių ir psichologinių privalumų, be to tiek vieno, tiek kito prekės ženklo vertė priklauso nuo jo išskirtinumo ir teikiamų privalumų rinkai. (Elving *et al.*, 2013)

Tam, kad būtų lengviau suprasti kaip veikia darbdavio ženklo darbuotojų svarbu išsiaiškinti koks yra darbo ieškančių asmenų sprendimo kelias. Kadangi ši koncepcija remiasi produkto ar paslaugos prekių ženklų principais, toliau pateiktas procesas bus aiškinamas remiantis „Vartotojo sprendimo kelionės“ (angl. *Consumer decision journey*) modelio pagrindu, sukurtu McKinsey & Company bendraautorių (žr. 4 pav.). Pradinio svarstymo etapas skirtas atskleisti



4 paveikslas. Darbo ieškančių asmenų sprendimo kelias

Šaltinis: Harriott *et al.*, 2016

potencialių kandidatų darbo paieškos motyvaciją. Tai lemia daugybė veiksnių, kurie gali būti vidiniai (poreikis keisti profesiją, kultūrinis neatitikimas, nepasitenkinimas darbu, kt.) ir išoriniai (teigiami atsiliepimai apie darbdavį pažįstamų rate, per laiką įsisauganti darbdavio patrauklumo veiksniai, kt.). Svarbu suprasti, kad kandidato sprendimo kelionė prasideda dar prieš pirmąjį etapą kai šis nusprendžia ieškoti darbo. Organizacijoms sunku perprasti vidinius kandidato poreikius, tačiau jos gali paveikti išorinius veiksnius, keisdamos kandidato elgesį, patirtį ir požiūrį apie tam tikrą darbdavio prekės ženklą. Todėl šiame etape organizacijos užduotis yra atlikti tinkamus veiksmus, pasitelkiant darbdavio ženklo darą ir išnaudojant galimybę užmegzti ryšį su kandidatu, kad šis pradėtų svarstyti karjeros pokyčius. Turėdamas keletą sąlyčio taškų su organizacija asmuo pereina į aktyvaus svarstymo etapą, kuomet pradeda bendrauti su jį dominančiais prekės ženklais. Šiame etape potencialus kandidatas aktyviai lankosi įmonės svetainėje ir karjeros puslapyje, socialinių tinklų profiliuose, prisijungia prie talentų bendruomenės, gilinasi į laisvas darbo pozicijas ir atlieka kitus veiksmus, kurie jį skatina arba sulaiko nuo perėjimo į tolimesnius etapus. Šioje stadijoje taip pat labai didelę svarbą turi darbdavio prekės ženklas, kadangi asmuo vertindamas įvairią informaciją, susijusią su organizacija bando įsitikinti ar darbdavio patrauklumo veiksniai atitinka jo svarbiausius poreikius. Išsiaiškinęs, kad organizacija ir pozicija atitinka potencialaus kandidato lūkesčius asmuo pereina į trečiąjį etapą, reiškiantį, kad jis yra suinteresuotas darbo galimybe. Šiame etape kandidatas pereina per aplikavimo, pirminio darbdavio vertinimo telefonu, darbo pokalbių, testavimo, laukimo dėl darbdavio pasirinkimo stadijas ir jeigu viskas klostosi tinkamai galiausiai priima darbdavio pasiūlymą. Tačiau nors kandidatas išreiškė norą dalyvauti atrankoje tai nereiškia, jog darbdavys gali nuleisti rankas. Šis procesas taip pat apima daugybę tiesioginio bendravimo sąlyčio taškų, nurodančių į darbdavio prekės ženklą, todėl bet kokia abejonė tarp to ką kandidatas buvo

įsisąmoninės ir patyrė šiose stadijose gali jį paskatinti pasitraukti iš atrankos. Ir galiausiai, kandidatui sutikus su darbdavio pasiūlymu jis atsiranda ketvirtajame etape. Šioje proceso metu darbdavys privalo apgalvoti kaip įtraukti darbuotoją ir paskatinti jį tapti organizacijos prekės ženklo šalininku. Tai vienas efektyviausių veiksnių pritraukiant talentus už organizacijos ribų, nes organizacija tikintys, jos vertybėmis gyvenantys ir į talentų bendruomenę įsitraukę darbuotojai kandidatų akyse tampa gyvais darbdavio prekės ženklo pavyzdžiais. (Harriott *et al.*, 2016)

Didelę svarbą talentų apsisprendimui turi darbdavio patrauklumo veiksniai. Dabirian ir kt., remdamiesi atliktu tyrimu ir penkiomis Berthon (2005) pateiktomis psichologinėmis, ekonominėmis bei funkcinėmis vertėmis, pridėjo dar du šiandienos talentams reikšmingas komponentus ir sukūrė 7 darbdavio prekės ženklo patrauklumą nulemiančių verčių modelį (angl. *seven employer branding value propositions*), kurį sudaro (Dabirian *et al.*, 2017):

- *socialinė vertė*, nurodanti į organizacijos narių tarpusavio santykius, organizacinę kultūrą ir vertybes bei pozityvią darbo aplinką, leidžiančią darbuotojui jaustis laimingam;
- *susidomėjimo vertė*, pagrįsta naujausiomis darbo praktikomis, novatoriškais idėjomis, užduotimis keliančiomis iššūkius, reiškiančius darbuotojui įdomią ir jaudinančią veiklą;
- *pritaikymo vertė*, apimanti galimybes naujoje darbo vietoje darbuotojui tikslingai pritaikyti anksčiau įgytą patirtį, įgūdžius ir žinias;
- *tobulėjimo vertė*, atspindi kiek darbdavys pastebi darbuotojo indėlį ir suteikia jam galimybę tobulėti ir siekti tolimesnės karjeros;
- *ekonominė vertė*, suteikianti darbuotojui ne tik konkurencingą atlyginimą, bet ir kitas papildomas naudas (sveikatos draudimas, komandų formavimo renginiai užsienyje, kt.)
- *valdymo vertė*, nurodanti į vadovų vadovavimo stilių, organizacijos valdymo struktūrą ir politiką, lyderystės puoselėjimą;
- *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė*, suteikianti lankstų darbo grafiką, papildomas atostogas, galimybę keliauti ir kitas galimybes dirbti harmoningai.

Taigi, siekdamas išlikti sėkmingos įmonės privalo suprasti darbo ieškančių asmenų poreikius ir apsisprendimo veiksnius. Tik turėdamas aiškias išvalgas organizacijos gali paruošti darbdavio ženklo strategiją ir tokiu būdu paveikti kandidatų sprendimą šioms dar nenusprendus, jog jie yra pasiruošę karjeros pokyčiui.

1.2.2.2. Kandidatų patyrimo valdymas

Laikais, kuomet aplikantų buvo daug daugiau nei darbo vietų organizacijos nekreipė dėmesio į tai kaip kandidatai jaučiasi atrankos procese. Nors šiandien situacija visiškai pasikeitė ir dėl talentų tarpusavyje kovoja darbdaviai, visgi daugumos organizacijų požiūris į kandidatų patyrimą išliko toks pats. (Trost, 2014) Kandidato patyrimo sąvoka (angl. *candidate experience*) reiškia bet kurios interakcijos su organizacija metu įgytą patirtį iki kandidatui tampant įmonės darbuotoju arba tol, kol

jo kandidatūra dėl tam tikrų priežasčių yra atmetama. Šią patirtį ar tam tikrą išpūdį apie organizaciją kandidatas gali susidaryti tiek pradiniam svarstymo etape, ieškodamas informacijos socialiniuose tinkluose, bandydamas aplikuoti ar susisiekti su darbdaviu, tiek dalyvaudamas darbo pokalbiuose, atlikdamas testus ar laukdamas reputacijos patikros rezultatų. (Lauby, 2018)

Teigiama, jog organizacijos, orientuotos į aukštos kokybės darbuotojų patyrimą sėkmingiau pritraukia ir užmezga ryšius su geidžiamiausiais talentais, o taip pat padidina ir savo kaip darbdavio prekės ženklo žinomumą (McCarthy *et al.*, 2018). Anot Finn, asmens apsisprendimą įsidarbinti lemia tai, kurios organizacijos talentų pritraukimo procese jis pasijuto geriausiai (Finn, 2017). Ir iš tiesų, 2017 m. McCarthy ir kitų bendraautorių atlikta literatūros apžvalga nurodo, jog neigiamas kandidatų patyrimas daro didžiulę įtaką, tai ne tik didina tikimybę, jog kandidatas pasitrauks iš proceso ir priims kito darbdavio pasiūlymą, tačiau neretai nutinka ir taip, jog apie blogą patirtį yra užsimenama pažįstamiems ar pranešama socialiniuose tinkluose (McCarthy *et al.*, 2018). Todėl labai svarbu užtikrinti, kad kandidato būseną po tam tikro kontakto su organizacija būtų kuo pozityvesnė. Laimei tam įgyvendinti nereikia daug investicijų ir išteklių. Trost pateikia 3 pagrindinius kriterijus, užtikrinančius teigiamą kandidatų patyrimą – tai greitis, skaidrumas ir įvertinimas. Pasak autoriaus, dėka socialinių medijų jaunosios kartos yra ypatingai įpratusios prie greičio, todėl ir visuose kituose procesuose jos reikalauja spartos. Organizacijos gebėjimas greitai reaguoti, atlikti atrankos žingsnius ir pateikti atsakymus kandidatams greičiau nei konkurentai gali būti labai didelis konkurencinis pranašumas. Kitas svarbus aspektas yra tas, jog kandidatai dalyvaudami atrankos procese jaučia itin didelį neapibrėžtumą. Palengvinti šią našą darbdaviai gali būdami, t. y. informuoti kandidatus kaip jiems sekėsi tam tikrame etape, kokie tolimesni veiksmai jų laukia, kodėl yra būtinas atlikti tam tikras testas, ko pritrūko nesėkmės atveju ir kt. Paprastai susipažinę su šia informacija kandidatai jaučiasi labiau pasitikintys savimi ir žino ko tikėtis atrankos procese. Autorius pataria, jog darbdavys pamatęs darbo vietos vertę kandidatą jį įvertintų. Nors yra prieštaraujančių nuomonių, jog kandidatai vos pajautę pranašumą atrankoje paprasčiausiai ir didesnio atlygio, Trost teigia, jog nėra nieko blogo kandidatui pasakyti, kad atrankoje jis pasirodė geriausiai. Šiuolaikiniame kare dėl talentų darbdavio vaidmuo tampa priklausomas nuo darbo jėgos, todėl yra didelė tikimybė, jog kandidatas rinkdamasis tarp dviejų darbdavių priims pasiūlymą atsižvelgiant į tai kur buvo labiau įvertintas. (Trost, 2014)

Literatūros šaltiniai taip pat pateikia ir kitų metodų, teigiamai veikiančių kandidatų patyrimą. Kaip tvirtina Board ir kt., kandidato patirtis prasideda nuo paraiškos teikimo ir tai yra etapas, kuriame organizacija gali sukurti (arba prarasti) potencialių darbuotojų susidomėjimą. Pasak autorių, paraiškų teikimo procesas neturėtų būti sudėtingas, besikartojantis ar reikalaujantis daug laiko, ypač kai pastaruoju metu atsirado daugybė vartotojų įtraukiančių ir intuityvių sprendimų bei galimybių pasiekti turinį mobiliuosiuose telefonais. Autoriai taip pat nurodo, jog dažnai organizacijos sukuria karjeros puslapius, kuriuose potencialūs darbuotojai gali lankytis ir kreiptis į darbdavį net tada, kai

laisvų darbo vietų nėra. Taip darbdaviai palieka įspūdį, jog kandidatų įgūdžiai ir kitos savybės yra vertinami nepriklausomai nuo tam tikros pozicijos. (Board *et al.*, 2019) Štai Lauby teigia, jog vienas svarbiausių aspektų siekiant pagerinti kandidatų patyrimą yra atsako kandidatams davimas. Pagal organizacijos „Talent board“ 2016 m. JAV atliktą kandidatų patyrimo vertinimo ataskaitą, 47 proc. kandidatų daugiau nei 2 mėnesius laukia atsakymo iš organizacijų, į kurių laisvas darbo vietas buvo aplikavę. Taip pat tik 20 proc. kandidatų sulaukia laiškų iš personalo specialistų ar vadovų, jog jų kandidatūra nėra svarstoma. Sėkmingų organizacijų praktikoje atsakas kandidatams yra vienas svarbiausių tinkamos komunikacijos su talentais kriterijų, nesvarbu ar jis būtų suteikiamas vos gavus kandidato gyvenimo aprašymą, ar kandidatui neatitikus esminių reikalavimų pirminės atrankos telefonu metu, ar finaliniame etape pasirinkus kitą kandidatą. Suprantama, jog esant dideliame kandidatų kiekiui atsakyti kiekvienam asmeniui asmeniškai yra neįmanoma, tačiau tam organizacijos naudoja automatizuotas sistemas ar kitas technologijas. (Lauby, 2018) Kalbant apie atsakymo davimą, Board ir kt. pabrėžia, jog kandidatų patyrimui itin reikšmingas yra ir personalizuotas grįžtamasis ryšys. Ši praktika taikoma ypatingai tais atvejais, kuomet kandidatai yra pažengę atrankos procese, pavyzdžiui, atlieka specifines užduotis ar yra vertinami testais, o personalo specialistas turi pakankamai sugeneruotos informacijos pateikti išvadas. Gavę laišką su atsakymu „ne“, tačiau pateiktu grįžtamoju ryšiu kandidatai dažniausiai yra linkę sureaguoti pozityviau, be to nuoširdus grįžtamasis ryšys gali padėti tolimesnei kandidatų karjerai. Kitą vertus, į tokį grįžtamąjį ryšį galima sulaukti labai brandžių atsakymų, o kartais kandidatai juose gali atsispindėti visiškai skirtingai, negu atrankos procese. (Board *et al.*, 2019) Be jau minėtų aspektų, Finn išskiria dar kelis teigiamai kandidatų patyrimui įtakos turinčius veiksnius. Anot autoriaus, labai svarbu nuo pat pradžių nusistatyti lūkesčius su kandidatais. Tai gali būti informavimas kas kandidatą lydės atrankos procese, į ką jis turėtų kreiptis turėdamas klausimų, kiek truks atrankos procesas, kada jis gali tikėtis atsakymo ir t. t. Dažnai pykčio priežastys atsiranda dėl neatitikimo tarp darbdavio veiksmų ir kandidatų lūkesčių. Taip pat autoriai pabrėžia, jog atrankos procese kandidatai labai teigiamai vertina personalo specialistų geranoriškumą, kuomet šie nukreipia kandidatus į naudingus puslapius, duoda jiems patarimų, susijusių su atranka ar kitais aspektais. Tai rodo, jog organizacijai rūpi potencialių darbuotojų augimas, net ir tuomet kai jų kandidatūra nėra tinkama. (Finn, 2017)

1.2.2.3. Talentų bendruomenių subūrimas

Pastaruoju metu sėkmingos organizacijos formuodamos talentų baseiną pasirenka burti talentų bendruomenes. Tai, jog ši pritraukimo praktika sparčiai auga puikiai iliustruoja įmonės „Randstad Sourceright“ atliktas tyrimas, apimantis daugiau nei 800 aukščiausios grandies vadovų ir personalo specialistų iš 17 šalių. Remiantis tyrimo duomenimis, 2018 m. 62 proc. apklaustųjų teigė, jog deda pastangas auginti talentų bendruomenes, o lyginant tos pačios apklausos duomenis gautus 2019 m. įmonių, buriančių talentų bendruomenes dalis sudarė net 73 proc. (Randstad Sourceright, 2019)

Talentų bendruomenės (angl. *talent communities*) – tai tikslinės auditorijos įtraukimo strategija, kurios tikslas pasyvius kandidatus paversti aktyviais. Talentų bendruomenę sudaro iš anksto sutikimus prisijungti prie talentų rato davę asmenys, kuriems yra skleidžiamas tam tikras su organizacija susijęs turinys. (Cepin, 2013; Stuss *et al.*, 2017) Štai Trost, nurodo talentų bendruomenių atsiradimo koncepciją teigdamas, jog tobulėjant talentų valdymo procesams ši praktika vystėsi lygiagrečiai su duomenų bazėmis. Anot autoriaus, dar neišsigalėjus pažangesnėms technologijoms personalo specialistai saugojo potencialių kandidatų paraiškas, tačiau procesas vykdavo labai atsitiktinai ir nesistemiškai. Situaciją pasikeitė organizacijoms įdiegus personalo atrankos sistemas (angl. *Applicant Tracking Systems*), kurios leido lengvai išsaugoti ir tvarkyti informaciją apie aplikantus. Toliau vystantis technologiniams duomenų bazių sprendimams, personalo praktikai pradėjo suvokti, kad talentų grupes reikia sistemingai valdyti ir palaikyti ryšius, tačiau nustačius tinkamus metodus ir proceso logiką. Ši mintis paskatino talentų baseinų atsiradimą, kuriame santykiai su potencialiais kandidatais vystomi 1:1 (vienas su vienu) arba 1:N (vienas su daugeliu). Tačiau pastaraisiais metais organizacijos pradėjo svarstyti požiūrį, jog tam, kad išlaikytų tikslinius kandidatus organizacijos gali kurti N:N (daugelio su daugeliu) ryšius ir reguliariai pateikti turinį, kuris atitiktų kandidatų interesus ir užtikrintų ilgalaikį ryšį su organizacija, taip leisdamas išsigalėti talentų bendruomenėms. Nors teigiama, jog talentų bendruomenių atsiradimui įtakos turėjo duomenų bazės, visgi šiandien šie du talentams pritraukti taikomi metodai naudojami skirtingais tikslais ir vienas nuo kito skiriasi tuo, jog su kandidatais duomenų bazėse organizacijos komunikuoja tik esant laisvai darbo vietai, o su talentų bendruomenėmis reguliariai, turint omenyje ateities perspektyvas. (Trost, 2014) Anot Bugg, talentų bendruomenės, panašiai kaip ir darbdavio įvaizdis, yra kuriamos dar prieš organizacijai identifikavus samdos poreikį, o atėjus laikui pritraukti talentus dar prieš imantis aktyvių veiksmų į šią tikslinę auditoriją yra kreipiamasi pirmiausia (Bugg, 2015).

Siekis kurti ir auginti talentų bendruomenę nereikalauja daug investicijų, tačiau tam, kad ši praktika atneštų organizacijai kuo didesnę naudą reikia įdėti nemažai pastangų ir užtikrinti, kad šis procesas vyktų sistemingai. Pasak Cepin norint suburti ir sėkmingai vystyti ryšius su talentų bendruomenėmis svarbu laikytis 4 žingsnių proceso, kuris yra (Cepin, 2013):

1. *Tikslinės auditorijos apibrėžimas.* Organizacija norėdama kurti talentų bendruomenę pirmiausia turi įsivardinti į kokius talentus ji orientuos. Tai gali būti vienos profesinės srities atstovai (pvz., IT specialistai) arba įvairių profesijų kandidatų ratas. Svarbu kuo tiksliau segmentuoti tikslinę auditoriją, nes pateikiant talentų interesus atitinkančią informaciją galima maksimaliai padidinti jų pasiekiamumą ir jiems daromą įtaką.
2. *Pagrindinių kanalų nustatymas.* Identifikavus savo tikslinę auditoriją organizacija privalo pasirinkti kokiais kanalais ji platins talentų bendruomenei skirtą turinį. Ši informacija gali būti skelbiama LinkedIn ar Facebook socialiniuose tinkluose, karjeros puslapyje, pasitelkiant

naujienlaiškius ar organizuojant renginius universitetuose. Pažymėtina, jog bendravimą su tiksline auditorija gali palengvinti automatizuotos žinutės, mokama reklama ar kitos priemonės jeigu pasirinkta komunikacija vyksta internetinėje erdvėje.

3. *Platinamo turinio identifikavimas*. Nustačius kanalus svarbu išsiaiškinti ir kokia informacija organizacijos tikslinei auditorijai yra aktualiausia. Čia dėmesys skiriamas turiniui žvelgiant iš kandidato perspektyvos. Bendraujant su talentų bendruomene negalima apsiriboti tik faktais apie organizaciją, tokia informacija turi kurti vertę bei palaikyti ryšius su kandidatais (pvz., karjeros galimybės, profesinės srities aktualijos).
4. *Šaltinio prisijungti prie talentų bendruomenės nustatymas*. Nusprendus kokią tikslinę auditoriją, kokiais kanalais ir koku turiniu organizacija sieks auginti talentų bendruomenę nemažiau svarbu nustatyti kaip pasyvūs ar aktyvūs kandidatai gali tapti jos nariais. Tai gali būti galimybė darbo ieškančiam asmeniui palikti savo kontaktinius duomenis įmonės karjeros puslapyje ar įdarbinus tinkamiausią kandidatą atmestiems aplikantams pasiūlyti prisijungti prie talentų bendruomenės tolimesniam ryšiui palaikyti.

Taigi, talentų bendruomenės gali tapti vienu iš efektyviausių šaltinių talentams pritraukti, tačiau ne ką mažiau svarbu suprasti, jog subūrus tikslinę auditoriją ir norint ją auginti reikia stebėti jos įsitraukimą ir aktyvumą, o dažnu atveju ir prisitaikyti prie šios auditorijos poreikių, kitaip ši praktika organizacijai neatneš vertės.

1.2.2.4. Besivystančių technologijų integravimas

Technologijos nebėra tik IT sektoriui priklausanti sritis, šiandien jos yra persipynusios su visomis verslo funkcijomis, o jų panaudojimas tapo itin reikšmingas ir talentų valdymo kontekste. Daugelis organizacijų pripažįsta technologijų svarbą, siekiant pažinti darbo rinką, talentų poreikius ir įsivertinti konkurentus, todėl investuoja į naujausią programinę įrangą tam, kad galėtų tai integruoti su žmogiškųjų išteklių strategijomis ir komandos gebėjimais. (Walford-Wright *et al.*, 2018) Vienos iš tokių technologijų yra personalo atrankos sistemos (angl. *Applicant Tracking Systems*), kurių pagrindinė funkcija yra tvarkyti įdarbinimo procesą nuo kandidato paraiškos gavimo iki darbo pasiūlymo teikimo. Tokios sistemos suteikia galimybę automatiškai publikuoti darbo skelbimus įvairiuose paieškos portaluose, laikyti kandidatų CV vienoje vietoje, ieškoti kandidatų pagal specifinius kriterijus bei turi tokių papildomų funkcijų kaip rodiklių stebėseną, vertingų ataskaitų rengimas ir t. t. Tiesa, remiantis 2015 m. Hire Expectations Institute atliktais tyrimais, įskaitant 600 personalo atrankos specialistų apklausos duomenis ir daugiau nei 88 tūkst. JAV įsikūrusių kompanijų karjeros svetainių analizę, net 64 proc. bendrovių nėra patenkintos ATS sistemų funkcijomis. (iCIMS, 2015) Tokius statistikos rezultatus lemia tai, jog personalo atrankos sistemos atsirado prieš kelis dešimtmečius, beveik tokiu pat metu kaip ir darbo paieškos portalai, todėl buvo sukurti siekiant organizacijų vidaus procesų efektyvumo, o ne kandidatų poreikių patenkinimo. Pasak Dinnen ir kt.,

tokios sistemos nėra pakankamai intuityvios ir lanksčios, kandidatams norint aplikuoti šie turi pereiti per ilgą, prastai optimizuotą procesą, o kadangi visą informaciją turi susivesti savo nuožiūra tai apsunkina tiek organizacijos procesus vientisumo atžvilgiu, tiek ir kandidatų aplikavimo procesą, kurio jie labai dažnai neužbaigia. Situacija blogina ir tai, kad šios sistemos nėra įgalintos veikti mobiliosiose platformose. Visgi paskutiniu metu atsiradusios naujos kartos atrankos sistemos, tokios kaip Lever, Greenhouse and SmartRecruiters, apima dirbtinio intelekto galimybes, automatizuotus sprendimus bei leidžia duomenų perkėlimą iš vienos sistemos į kitą, taip palengvinant darbą tiek organizacijoms, tiek kandidatams. (Dinnen *et al.*, 2017)

Pastaraisiais metais internetinių darbo pokalbių platformų naudojimas sparčiai augo, o kartu smarkiai išpopuliarėjo ir asinchroniniai video interviu (angl. *asynchronous video interviews*), leidžiantys kandidatams automatiškai įrašyti atsakymus į iš anksto užduodamus klausimus. Ši technologija atrankos specialistams leidžia įvertinti neribotą skaičių kandidatų, o jų atsakymai gali būti vertinami kelis kartus, taip sutaupant laiko ir užtikrinant kokybiškesnį sprendimą. (Chen *et al.*, 2017) Nors šis metodas yra puikus įrankis tiek kandidatams, tiek interviuotojams, visgi jį veikia laiko ribojimai. Pasak Bolton ir kt., tokio tipo pokalbio suorganizavimo galimybės yra paprastesnės, tačiau vis tiek turi būti nutartas pokalbio laikas, data ir trukmė. Kitą vertus, tiek sinchroniniams tiek asinchroniniams video interviu atlikti yra būtinas geras interneto ryšys, kuris priklauso nuo vietos ir interneto tiekėjo, o tai savo ruožtu sudaro nevisai lygias galimybes kandidatams. Taip pat teigiama, jog gyvo, sinchroninio ar asinchroninio pokalbio metu yra užduodami tie patys klausimai, visgi kandidatų atsakymai labai skiriasi pagal darbo pokalbio tipą, todėl kandidatams toje pačioje atrankoje privalo būti užtikrinti tokie patys interviu metodai. (Suen *et al.*, 2019)

Žmogiškųjų išteklių atstovai nepaprastai didelį dėmesį telkia ir į didžiųjų duomenų analitiką, automatizacijos ir dirbtinio intelekto galimybes. Dar 2014 m. Gartner prognozavo, jog didžiųjų duomenų rinka iki 2015 pagamins 3,7 trln. JAV dolerių vertės produktų ir paslaugų bei sukurs 4,4 mln. naujų darbo vietų, o šiandien šie skaičiai yra ženkliai išaugę (Walford-Wright *et al.*, 2018). Praeityje įmonės retai kliaudavosi didžiais duomenimis, o jeigu ir naudodavo tam tikrus duomenis jie suguldavo į įvairias lenteles be tolimesnės analizės. Šiais laikais organizacijos šiuos duomenis paverčia įžvalgomis, norėdamos numatyti, kada darbuotojai ketina keisti darbą, mėgindamos identifikuoti ir atrasti geriausius talentus bei juos išlaikyti. (Marr, 2018) Kaip pavyzdį Landers nurodo, jog daugelis pažangių sistemų nuskaito įvairius socialinių medijų profilius ir naudodamos aprašomąją analitiką sudaro taip vadinamus „super profilius“ tūkstančiams kandidatų. Šie „super profiliai“ apima kontaktinę informaciją, darbo patirtį, įgūdžius bei žinias ir net tokias ypatybes kaip pažiūros ar interesai. Tuomet naudodamos diagnostinę analitiką „super profiliai“ sistemos vertina balais, pagal kuriuos identifikuojamas bendras kandidatų atitikimas su atviromis darbo pozicijomis ir esamų darbuotojų charakteristikomis. Dalis organizacijų pasirenka dar

išmanesnius veiksmus, naudodamos aprašomąją, diagnostinę ir prognozuojamąją analitiką jos ištiria daugiau nei 70 kintamųjų peržvelgdamos apie 300 mln. socialinių profilių ir identifikuoja tokius profilius, kurie ketina pakeisti darbą 3 mėnesių bėgyje, taip smarkiai palengvinant personalo specialistų darbą. (Landers *et al.*, 2016) Štai dirbtinis intelektas ir save mokančios sistemos padeda atrasti, atrinkti, testuoti ar net įvertinti kandidatus. Ilgą kandidatų profilių vertinimą ir jų skirstymą į „taip“, „ne“, „galbūt“ po mažu perima technologijos ir nors galutinį sprendimą visuomet priims žmogus, jos sutaupo laiko ir susiaurina paiešką nuo kelių šimtų kandidatų iki 10 ar 20. Be to, taip yra pašalinamas šališkumas, su kuriuo kandidatai neišvengiamai susiduria atrankos procese. Tokio dirbtinio intelekto pavyzdžiu galima laikyti intelektualų asistentą „Talla“, skirtą padėti planuoti pokalbius, pateikti interviu klausimus ar net patarti dėl atrankos sprendimų priėmimo. (Marr, 2018)

Naujausios technologijos suteikia galimybę užmegzti dialogą su kandidatais ir įgalina juos nukeliauti interaktyvią ar žaidybinimu praturtintą kelionę, kurioje jie gali susipažinti su organizacija, darbo pobūdžiu ar net pabendrauti su būsimais kolegomis. Tiesa yra rizikos, jog technologijose mažiau pažengusius asmenis toks procesas gali atbaidyti, tačiau tokia praktika technologinėms kompanijoms suteikia pridėtinę vertę išsirinkti geriausius kandidatus. (Walford-Wright *et al.*, 2018)

1.2.2.5. Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms

Pasaulinė konkurencija ir dinamiškos verslo sąlygos talentų pritraukimo praktikoje reikalauja specifinės patirties ir puikaus rinkos pažinimo, kurį pasiūlyti gali tik išskirtinai šioje srityje veikiančios kompanijos. Užsakomasis paieškos ir atrankos procesų valdymas (angl. *Recruitment Process Outsourcing*) – tai paslauga, kuomet organizacijos visą ar dalį personalo paieškos ir atrankos proceso perduoda išoriniams tiekėjams (Siew-Chen *et al.*, 2016). Remiantis Dž. Britanijos tyrimų bendrovės „Technavio“ duomenimis, pasaulinė užsakomojo paieškos ir atrankos procesų valdymo rinka per 2018 m. išaugo 13,34 % ir ateinančiais metais tik augs, todėl galima teigti, jog vis daugiau organizacijų perduoda šį procesą strateginiams partneriams. Visgi svarbu suprasti, kokios priežastys lemia tokių organizacijų pasirinkimą. Daugelis mokslo šaltinių pabrėžia, jog paieškos ir atrankos agentūros pasižymi daug gilesnėmis profesinėmis žiniomis. Geriausius sprendimus jos pristato dėl sukauptų žinių apie darbo rinką, patikimų strategijų pritraukiant talentus ir itin tikslaus kandidatų kompetencijų vertinimo. (Siew-Chen *et al.*, 2016; Johnson *et al.*, 2014; Faulconbridge *et al.*, 2009). Štai Klehe ir kt. teigia, jog tarpininkai, ieškodami potencialių kandidatų, naudojami gerai išstobulintomis duomenų bazėmis, o tai priveda prie greitesnio ir kokybiškesnio rezultato (Klehe *et al.*, 2012). Faulconbridge ir kt. taip pat patvirtina šį teiginį, pridėdami, jog tokie konsultantai žino kur ieškoti potencialių kandidatų, ir nesvarbu ar tai bus socialiniai tinklai, ar profesiniai renginiai, tačiau tai maksimaliai padidina kandidato galimybę patekti į duomenų bazę ir būti įdarbintam į tam tikrą poziciją ateityje (Faulconbridge *et al.*, 2009). Hamori kaip priežastį, kodėl organizacijos perduoda paieškos ir atrankos procesus, nurodo tai, jog šie sugeba pastebėti, kuomet potencialus

darbuotojas tobulai atitinka ne tik darbo poziciją, bet ir darbdavio požiūrį bei lūkesčius. Be to, tokiose organizacijose dirbantys asmenys gali nulemti paieškos ir atrankos procesą dviem būdais: pirma, gebant įtikinti potencialų kandidatą apsvarstyti ir priimti pasiūlymą, jam net negalvojant keisti darbovietės ir antra, pakeisti kliento sprendimą, argumentuojant, kodėl vienas asmuo būtų tinkamesnis tam tikroms pareigoms užimti, nei kitas. (Hamori, 2010; Faulconbridge *et al.*, 2009) Kiti specialistai tvirtina, kad praktika leidžia sumažinti išlaidas, nes tokios tipo įmonės investuoja į naujausias technologijas, o taip pat leidžia personalo vadybininkams atitolti nuo samdos proceso ir dėmesį sutelkti į kitas verslo sėkmei įtakos turinčias personalo funkcijas. (Siew-Chen *et al.*, 2016; Bansal, 2014; Johnson *et al.*, 2014; Wehner *et al.*, 2015). Tačiau, nepaisant teigiamų užsakomojo paieškos ir atrankos procesų valdymo aspektų, autoriai išskiria ir ne tokius palankius veiksnius. Teigiama, jog išorės tarpininkai gali sumažinti paieškos ir atrankos proceso kokybę tinkamai išsiaiškinus kliento poreikio (Johnson *et al.*, 2014). Laiku neaptikus problemos gali ne tik sulėtėti proceso eiga, tačiau pristatyti ir visiškai netinkantys kandidatai. Anot Siew-Chen ir kt., daugelis organizacijų bijo personalo paieškos ir atrankos funkciją perduoti trečiosioms šalims ir tokiu būdu tapti pernelyg nuo jų priklausomoms (Siew-Chen *et al.*, 2016). Galiausiai, bendradarbiavimas su agentūromis gali turėti neigiamų pasekmių, jeigu šios iš anksčiau įgijo neigiamą reputaciją darbo rinkoje arba sąlygojo neigiamą kandidato patyrimą kitais būdais (Wehner *et al.*, 2015).

Kalbant apie tokio tipo kompanijų darbo principus, paieškos ir atrankos etapas jose yra beveik identiškas kaip organizacijos viduje ir jį sudaro 6 žingsniai: kliento poreikio identifikavimas, kandidatų paieška ir pritraukimas, kandidato atitikimo darbo pozicijai tikrinimas, darbo pokalbio vedimas, kandidato vertinimas (testavimas), suvestinės apie kandidatą perdavimas klientui. Pirmiausia, šis procesas prasideda nuo naujo darbuotojo poreikio identifikavimo, išsiaiškinant darbo specifiką, darbo sąlygas bei darbui atlikti reikalingus įgūdžius ir kompetencijas. Identifikavus poreikį sprendžiamas kandidatų paieškos pritraukimo klausimas: koku formatu bus kuriamas ir kokius kanalus bei platformas pasitelkus bus publikuojamas darbo skelbimas. Šiame etape agentūros išskirtinai daug pastangų skiria ir pasyvių kandidatų pritraukimui, naudojant „galvų medžioklės“ metodą (angl. *headhunting*). Kandidatams susidomėjus asmenys yra detaliau apklausiami telefonu, tokiu būdu tikrinant kandidatų atitikimą darbo pozicijai ir organizacijai. Jeigu kandidato darbo patirtis ir jo paties lūkesčiai yra tinkami, tariamasi dėl darbo pokalbio laiko, kuriame bus vertinami ne tik gyvenimo aprašyme matomi pasiekimai, bet ir kandidato motyvacija bei asmenybė. Tokio tipo agentūros paprastai turi didesnę kvalifikaciją nei specialistai organizacijų viduje ir pasitelkia asmenybės ir protinių gebėjimų testus, kurie itin tiksliai parodo, kuris kandidatas sugebės ne tik atlikti jam pavestas užduotis, bet ir pritaps prie įmonės kultūros. Sėkmingai perėjus šiuos etapus klientui perduodamos kandidatų kompetencijas, pasiekimus ir asmenines savybes atspindinčios

suvestinės, o pristatyti asmenys kviečiami į galutinį darbo pokalbį po kurio geriausias kandidatas yra įdarbinamas. (Hossain, 2018; Holm, 2012; Nadda *et al.*, 2017; Manjula, 2016; Hamori 2010)

Taigi, paieškos ir atrankos procesų valdymas sudaro nemažą ir vieną svarbiausių talentų pritraukimo proceso dalių, o jo perdavimas strateginiams partneriams padeda pasiekti ženklų konkurencinį pranašumą lyginant su organizacijomis, atliekančiomis šį etapą įmonės viduje.

Apibendrinant svarbu pažymėti, jog talentų pritraukimo praktikas, taip pat kaip ir talentų pritraukimo proceso etapus, svarbu vertinti ir analizuoti įvairius su jomis susijusius rodiklius tam, kad organizacija galėtų keisti procesus pagal kandidatų poreikius ir taip užtikrinti geriausią įdarbinimo patirtį. Tačiau visgi kyla klausimas kokiais kriterijais organizacija turėtų matuoti **talentų pritraukimo sėkmę** bendrąja prasme. Vieni autoriai nurodo, jog dalis organizacijų talentų pritraukimo sėkmingumą vertina pagal darbuotojų kaitos jų pirmaisiais metais ar darbuotojų išlaikymo rodiklius, kitos orientuojasi į tokius kokybės rodiklius kaip samdančiojo vadovo pasitenkinimas ar veiklos vertinimo rezultatai numatytu laikotarpiu (Harriott *et al.*, 2016; Deters, 2017; Prasad *et al.*, 2019). Štai Ployhart ir kt. teigia, jog labai sunku nustatyti, kurie rodikliai geriausiai parodo talentų pritraukimo sėkmę, nes nėra visuotinai priimto būdo išreikšti talento generuojamos vertės finansiniu požiūriu, kaip įprasta vertinant kitas verslo funkcijas. Autorius nurodo, kad talentų pritraukimo procese vienas etapas daro įtaką kitam, todėl kuo aukštesnė kokybė bus užtikrinta pirmuose proceso etapuose, tuo geresni kandidatai bus įdarbinti. (Ployhart *et al.* 2018) Tačiau kiti praktikai sutinka su šio autoriaus nuomone tik dalinai. Štai Harriott ir kt. teigimu, nors talentų pritraukimo rodiklius yra labai svarbu matuoti, visgi jie neatspindi pilno vaizdo iš verslo perspektyvos. Todėl siekiant suprasti kas yra sėkmingas talentų pritraukimas organizacijos lygmeniu privalu kreipti dėmesį į tai, kokius verslo tikslus ketinama pasiekti tam tikroje pozicijoje ir lyginti darbuotojo generuojamą rezultatą. Pavyzdžiui, pardavimų vadybininko siekiamas verslo tikslas yra nustatomas konkrečia ketvirčio pardavimų apyvarta. Gali būti, kad vertinant įvairius talentų pritraukimo efektyvumo ir kokybės rodiklius rezultatai bus patenkinami, tačiau jeigu šis pardavimų vadybininkas, net ir atitinkantis įmonės kultūrą ar generuojantis papildomą vertę kitoje srityje, ženkliai atsilieka nuo iškelto ketvirčio tikslo, vadinasi ši pozicija negeneruoja tikėtino rezultato. Jei šis tikslas yra nustatytas teisingai ir situacija nesikeičia, šio talento pritraukimas negalėtų būti laikomas sėkmingu. (Harriott *et al.*, 2016) Šio autoriaus mintį taip pat pagrindžia ir Lauby, teigdama, kad talentų pritraukimo sėkmę vertinti reikėtų tiek pagal generuojamo rezultato santykį su verslo tikslais, tiek pagal talentų pritraukimo rodiklius. Tačiau svarbu apsibrėžti kokius rodiklius matuosime ir kokį rezultatą laikysime priimtinu. (Lauby, 2018)

Siekiant įvertinti talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybes ir iššūkius Lietuvos organizacijose bei parengti rekomendacijas toliau šiame darbe yra atliekamas empirinis tyrimas bei aprašoma jo eiga ir rezultatai.

2. TALENTŲ PRITRAUKIMO PRAKTIKŲ TAIKYMO LIETUVOS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

Nagrinėjant talentų pritraukimo sampratą ir su šia talentų valdymo funkcija susijusius aspektus buvo nustatyta, kad talentų pritraukimas prasideda dar prieš samdos poreikį, pasitelkiant įvairius strateginius veiksmus ir baigiasi darbuotojui sėkmingai užbaigus įvedimo į organizaciją procesą. Apžvelgus paskutines talentų pritraukimo tendencijas buvo išskirtos penkios geriausios užsienio ekspertų naudojamos praktikos, apimančios darbdavio įvaizdžio formavimą, kandidatų patyrimo valdymą, talentų būrimą į bendruomenes, besivystančių technologijų integravimą bei paieškos ir atrankos perdavimą strateginiams partneriams. Remiantis moksline literatūra būtent šių praktikų taikymas leidžia pasiekti esminių rezultatų siekiant pritraukti talentingiausias darbo rinkos dalyvius. Analizuojant mokslinius šaltinius taip pat buvo pastebėta, jog užsienio autoriai neturi vieningos nuomonės apie tai kas yra sėkmingas talentų pritraukimas, vieni autoriai talentų pritraukimo sėkmę vertina pagal kokybės rodiklius (vadovų pasitenkinimas, ankstyvos kaitos procentas, kt.), kiti akcentuoja šių rodiklių ir naujo darbuotojo pozicijos generuojamo rezultato svarbą. Visgi, vertinant talentų pritraukimo galimybes būtina išsiaiškinti ką organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu.

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – nustatyti talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybes ir iššūkius Lietuvos organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti Lietuvos organizacijose taikomas talentų pritraukimo praktikas ir kaip plačiai jos naudojamos.
2. Išsiaiškinti kiek finansinių ir žmogiškųjų išteklių yra investuojama į talentų pritraukimo praktikų taikymą ir kaip Lietuvos organizacijos vertina šių investicijų atsiperkamumą.
3. Įvertinti Lietuvos organizacijose taikomų talentų pritraukimo praktikų efektyvumą ir nustatyti, kurios iš jų turi didžiausią įtaką sėkmingam talentų pritraukimui.

Tyrimo objektas – talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybės ir iššūkiai Lietuvos organizacijose.

Tyrimo metodai. Siekiant nustatyti talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybes ir iššūkius Lietuvos organizacijose buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Tokį autorės apsisprendimą lėmė tai, jog kokybinio tyrimo prieiga leidžia atskleisti nagrinėjamo reiškinio prasmes ir interpretacijas, kurias būtų sunku analizuoti kiekybiniu būdu. Kokybiškai gauta informacija yra orientuota ne į faktus ar skaičius, bet į nagrinėjamo objekto priežastis, procesus bei problemas, todėl kiekybiniu tyrimo metodu nebūtų galima pasiekti tyrimo tikslo ir uždavinių. (Žydžiūnaitė ir kt., 2017). Kalbant apie duomenų rinkimo metodą buvo nuspręsta pasirinkti individualų (giluminį)

interview apklausiant talentų valdymo ekspertus, kurie tyrėjui dominančią informaciją perteiktų per savo atstovaujamos organizacijos prizmę. Individualaus (giluminio) interview tikslas gauti duomenis iš kiekvieno informanto asmeniškai, įsigilinant į informaciją iš skirtingų perspektyvų su visomis detalėmis ir kontekstais. (Gaižauskaitė ir kt., 2015; Žydzūnaitė ir kt., 2017). Šis duomenų rinkimo metodas buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių (Gaižauskaitė ir kt., 2015):

- *Šio tyrimo tema Lietuvoje nėra pakankamai tyrinėta.* Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės, individualūs (giluminiai) interview yra parankūs tuomet, kai tyrimo tema yra sąlyginai nauja ir menkai ištirta. Šiuo metodu galima gauti pirminės informacijos apie tam tikrus su tema susijusius aspektus, atrasti naujų ir nežinomų reiškinio elementų.
- *Norima surinkti informaciją iš asmenų, kuriuos būtų sudėtinga apklausti kitomis kokybinio interview formomis.* Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo dalyviai yra talentų valdymo ekspertai ir įmonių vadovai, o tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti reikia gilios ir išsamios informacijos individualiu (giluminiu) interview būtų užtikrinta, kad informantai sutiks pasikalbėti jiems patogiu metu ir turės laiko detaliam aptarti užduodamus klausimus.
- *Siekiama gauti duomenis, kurie gali būti paveikti naudojant kitas kokybinio interview formas.* Teigiama, kad individualų (giluminį) interview paranku naudoti tada, kai informantų atsakymai galėtų būti veikiami ar slopinami kitų grupės dalyvių. Kadangi tyrime gilinamasi į reiškinio privalumus bei trūkumus ir esamas problemas šiuo būdu tyrimo dalyviai palankiau išreikštų tikrąjį požiūrį tam tikru klausimu, priešingai nei tikslinės grupės diskusijoje.

Individualus (giluminis) interview yra laikomas sudėtingu duomenų rinkimo metodu ir tam, kad jis vyktų sėkmingai reikia ypatingo tyrėjo pasirengimo. Pasirinkus šį metodą interview vedėjas turi būti pasiruošęs apgalvoti daugelį svarbių aspektų dėl interview turinio ir klausimų eigos, tyrimo dalyvių patikimumo, pagalbinių priemonių parinkimo, tinkamų interview sąlygų ir sklandaus bendravimo su informantais užtikrinimo. Šie sprendimai apima svarbią kokybinio interview darbų dalį, nuo kurios priklauso visa tyrimo kokybė (Gaižauskaitė ir kt., 2015)

Tyrimo imtis ir atrankos principai. Remiantis apibrėžtu darbo tikslu ir iškeltais uždaviniais buvo nutarta naudoti tikslinės imties sudarymo būdą – kriterinę atranką, kai pasirinkti atvejai atitinka tam tikrus tyrėjo apibrėžtus kriterijus. Pasak Hennink ir kt. (2011) būtent toks atrankos metodas leidžia tyrėjui gauti naudingos informacijos ir taip geriau suprasti tiriamąjį reiškinį, nes tikslingai pasirinkti informantai turi tam tikras charakteristikas ir specifinę patirtį, susijusią su tyrimo tema. (Gaižauskaitė ir kt., 2015) Apsvarsčius, kokie atvejai suteiktų turiningos informacijos ir leistų daryti patikimus apibendrinimus individualaus (giluminio) interview imčiai tyrimo dalyviai buvo pasirinkti pagal organizacijos, kurioje dirba informantas talentų valdymo charakteristikas. Šiuo atveju informantai turėjo dirbti organizacijose, kuriose būtų stebimi su talentų valdymu susiję procesai (rodikliai) bei žmogiškųjų išteklių valdyme būtų atskira talentų pritraukimo funkcija (skyrius,

komanda, ar pareigybė). Šių kriterijų nepatenkinančios organizacijos buvo atmetamos, nes neatitiko specifinių aspektų, leidžiančių tyrėjui giliau suprasti tyrimo objektą. Svarbu pabrėžti, kad tyrimo dalyviais gali būti laikomos personalo paieškos ir atrankos agentūros, nors ir neatitinka kriterijaus dėl atskiros talentų pritraukimo funkcijos. Paprastai tokios įmonės savo praktikoje taiko naujausias ir gerai išbandytas talentų pritraukimo praktikas, nes išskirtinai specializuojasi talentų pritraukimo srityje, todėl atskiro talentų pritraukimo skyriaus, komandos ar pareigybės tokio tipo įmonės turėti neprivalo. Informacija apie kokybinio tyrimo dalyvių ir organizacijų charakteristikas (žr. 2 lentelę) gauta analizuojant potencialių įmonių duomenis soc. tinkle „LinkedIn“, o neprieinama informacija buvo tikslinama su informantais susisiekus tiesiogiai (pvz., duomenys apie rodiklių stebėjimą).

Kalbant apie imties dydžio nustatymą, planuojama atlikti 8-10 individualių (giluminių) interviu, toks kiekis pasirinktas remiantis rekomenduojamu imties dydžio skaičiumi. Pasak Aleknevičienės ir kt., paprastai kokybinio tyrimo imtis sudaroma iš 8-12 tyrimo dalyvių (Aleknevičienė ir kt., 2020). Bitinas ir kt. rekomenduoja pasirinkti nuo 5 iki 30 žmonių imties dydį. (Bitinas ir kt., 2008) Štai Žydžiūnaitė ir kt. teigia, jog kokybiniais tyrimams būdinga nedidelė imtis bei nurodo, kad tai sąlygoja 3 pagrindiniai veiksniai. Pirma, tyrėjas rinkdamas duomenis daugiausia skirtingos informacijos gauna pirmuosiuose interviu, kuri vėliau pradeda kartotis ir pasiekiamas toks momentas kai tyrime nebėra atrandami nauji reiškinių aspektai ar savybės. Sukaupus pakankamai duomenų galima pagrįstai teigti, jog tam tikri nagrinėjamos temos požymiai egzistuoja ir toliau tirti reiškinių nėra tikslinga. Antra, vykdant kokybinius tyrimus nesiorientuojama į statistinių duomenų apdorojimą. Kokybinio tyrimo rezultatai nėra siejami su apibendrinimais kaip paplitę požymių dažniai, dėl to nekeliamas tikslas nustatyti didelės tyrimo imties. Trečia, kokybiniai tyrimai pateikia tyrėjui didelius kiekius informacijos, kurią jis turi koduoti, jungti į kategorijas ir kt. Dėl duomenų analizės intensyvumo bei imlumo laikui yra formuojama mažesnė imtis. (Žydžiūnaitė ir kt., 2017)

2 lentelė

Kokybinio tyrimo dalyvių apibendrintos charakteristikos

Informanto kodas	Įmonės verslo sritis	Darb. skaičius	Įmonės atstovas	Patirtis talentų valdyje	Matuojami talentų valdymo rodikliai (KPI)	Talentų pritraukimo funkcija
I ₁	Finansai	~1500	Baltijos šalių talentų pritraukimo partneris	3 metai	Darbuotojo įsitraukimas, atrankos efektyvumas, kt.	Talentų pritraukimo komanda (3 asm.)
I ₂	Gamyba	~1300	Žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas	6 metai	Darbuotojo įsitraukimas darbuotojų kaitos procentas, kt.	Talentų pritraukimo komanda (4 asm.)
I ₃	Paslaugos	~21	Vadovaujantis partneris	10 metų	Vidutinės atrankos kainos, ankstyvos kaitos rodikliai, kt.	-

I ₄	Informacinės technologijos	~1400	Personalo valdymo partneris	4 metai	Atrankos trukmė, darbuotojų veiklos rezultatai, kt.	Talentų pritraukimo komanda (6 asm.)
I ₅	Informacinės technologijos	~45	Vadovau-jantis partneris	6 metai	Darbuotojų įsitarukimo, ankstyvos kaitos rodikliai, kt.	Talentų pritraukimo pareigybė (1 asm.)
I ₆	Nekilnojamas turtas	~180	Personalo vadovas	5 metai	Ankstyvos kaitos rodikliai, veiklos rezultatai, kt.	Talentų pritraukimo pareigybė (1 asm.)
I ₇	Finansai	~170	Personalo vadovas	8 metai	Įdarbinimo šaltinio, vadovų pasitenkinimo rodikliai, kt.	Talentų pritraukimo komanda (2 asm.)
I ₈	Informacinės technologijos	~2100	Talentų pritraukimo komandos vadovas	6 metai	Atrankos trukmė, darbuotojų kaitos rodiklis, kt.	Talentų pritraukimo komanda (8 asm.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo instrumentas. Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo strategiją ir tikslą tyrimo instrumentui sudaryti buvo pasirinktas iš dalies struktūruotas klausimynas (vedamas pasitelkus gaires). Sudarant tokį klausimyną yra iš anksto apgalvojami svarbiausi nagrinėjamos temos klausimai, tačiau pats klausimynas pasižymi lankstumu, nes interviu eigoje tyrėjas gali keisti klausimų tvarką, formuluotes ar užduoti papildomus klausimus. Iš dalies struktūruotą klausimyną buvo nuspręsta naudoti dėl kelių priežasčių: nagrinėjamos tyrimo temos, kuriai atskleisti palankūs nauji ir netikėti požiūriai, patirtys ar idėjos bei tyrėjo interviu atlikimo įgūdžių. Struktūruotas klausimynas įspraustų informantus į griežtus klausimų rėmus ir sumažintų galimybes tyrėjui užčiuopti nelauktą informaciją, tačiau galbūt turinčią svarbių radinių nagrinėjamam objektui. Štai nestruktūruoto klausimyno formuluotės yra kuriamos interviu metu ir priklauso nuo jo eigos, užmezgto ryšio su informantu ar kitų aplinkybių, todėl reikalauja labai gerų interviu vedimo, įžvalgumo ir klausymosi gebėjimų, kurių tyrimo autorei gali pritrūkti dėl mažos kokybinių tyrimų atlikimo patirties. (Gaižauskaitė *ir kt.*, 2015)

Kokybinio tyrimo instrumento struktūra buvo sudaryta atsižvelgiant į teorinėje dalyje nagrinėtus talentų pritraukimą lemiančius veiksnius bei remiantis iškeltais tyrimo uždaviniais. Iš dalies struktūruotą klausimyną sudarė 4 klausimų blokai. Pirmasis blokas skirtas išsiaiškinti talentų pritraukimo kontekstą ir apėmė klausimus apie tai, ką organizacija laiko talentu, kokias pritraukimo strategijas naudoja ir su kokiais iššūkiais susiduria, siekdama pritraukti talentus Antrasis klausimyno blokas orientuotas į talentų pritraukimo praktikų taikymą, kuriame siekiama nustatyti kokios talentų pritraukimo praktikos ir kaip plačiai jos taikomos, kaip matuojamas jų veiksmingumas tikslinei auditorijai. Trečiasis blokas apima klausimus apie talentų pritraukimo praktikų efektyvumą, siekiant išsiaiškinti ką organizacijos laiko sėkmingu talentų pritraukimu, jų požiūrį į naudojamas talentų pritraukimo praktikas. Paskutinio klausimyno bloko klausimai skirti nustatyti kiek žmogiškųjų ir

finansinių išteklių yra investuojama į talentų pritraukimo praktikas ir koks yra jų atsiperkamumas. Tyrimo instrumentas su aukščiau aprašytais blokais yra pateiktas 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Tyrimo instrumentas

Klausimų blokai	Tyrimo klausimai
TALENTŲ PRITRAUKIMĄ LEMIANTIYS VEIKSNIAI	<ul style="list-style-type: none"> • Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas (<i>objektyvus/ subjektyvus požiūris</i>)? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą? • Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje (<i>talentų pirkimo, talentų kūrimo, talentų skolinimosi</i>)? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą? • Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslius talentus?
TALENTŲ PRITRAUKIMO PRAKTIKŲ TAIKYMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas? • Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktikų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tiksline auditoriją, kt.)? Pateikite pavyzdžių. • Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių įžvalgų gavote iš šių duomenų?
TALENTŲ PRITRAUKIMO PRAKTIKŲ EFEKTYVUMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką pagal talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite? • Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?
Į TALENTŲ PRITRAUKIMO PRAKTIKAS INVESTUOJAMI IŠTEKLIAI	<ul style="list-style-type: none"> • Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą? • Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas? • Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo organizavimas. Pradėjus planuoti individualius (giluminius) interviu buvo iškelta kokybinio tyrimo problema, tikslingai nustatyti uždaviniai bei sudarytas klausimynas pasiliekant teisę diskusijos metu užduoti, keisti, adaptuoti arba papildyti klausimus, atsižvelgiant į interviu eigą ir specifiką. Šiame etape buvo atlikta tyrimo dalyvių atranka, nuspręstas tinkamiausias dalyvių skaičius, pasirinktas interviu atlikimo būdas, apgalvotos dalyvių paieškos strategijos, pakvietimų ir priminimų apie vyksiančius individualius (giluminius) interviu šablonai. Siekiant tyrimo tikslų ir tam, kad tyrimo dalyviai geriau suprastų tyrimo temą buvo naudojama vizualinė medžiaga tam, kad informantai susipažintų su teorinėje dalyje nagrinėtais aspektais ir talentų pritraukimo praktikomis. Kiekvienas individualus (giluminis) interviu vyko apytiksliai 1-1,5 valandos. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslais, eiga, garantuotas konfidencialumas, etikos taisyklių laikymasis. Tam, kad tyrimo dalyviai jaustųsi laisviau ir lengviau įsitrauktų jų buvo paprašyta prisistatyti savo patirtį talentų valdymo srityje. Individualūs (giluminiai) interviu, tyrimo dalyviams sutikus, buvo įrašomi į

diktofoną, o kai kuriuos iš jų atlikus nuotoliniu būdu (video pokalbių programos) vaizdas ir garsas taip pat buvo įrašinėjami. Visi įrašyti duomenis buvo paversti tekstu, analizuojami ir interpretuojami.

Duomenų analizės metodas. Duomenys buvo analizuojami, naudojantis kokybine turinio analize, kuri remiasi šiais žingsniais:

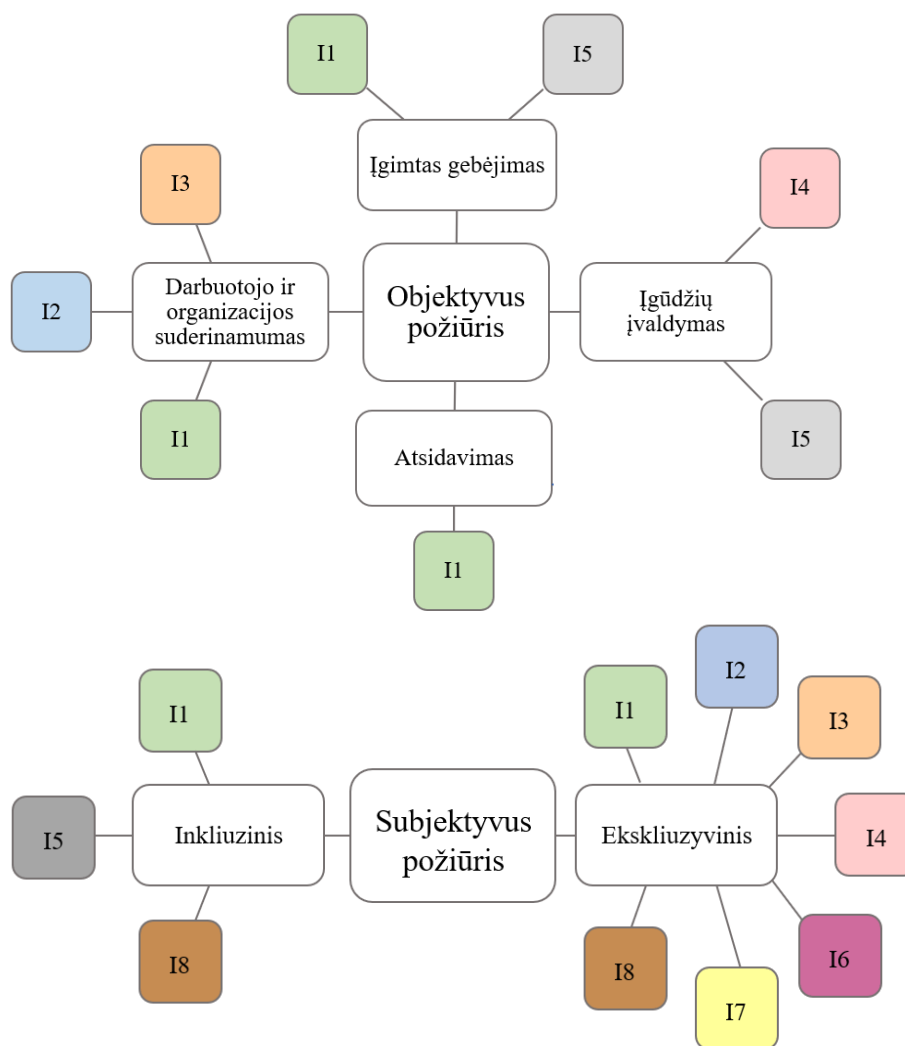
1. Tiriamųjų aprašų skaitymas ir esminių aspektų išskyrimas;
2. Prasminių elementų nustatymas ir skirstymas į kategorijas ir subkategorijas;
3. Turinio duomenų interpretavimas;
4. Lentelių, sudarytų iš kategorijų ir subkategorijų sudarymas.

Atsakymai į tyrimo klausimus buvo skirstomi ir koduojami pagal kategorijas ir subkategorijas, pasitelkiant kokybinei duomenų analizei skirtą kompiuterinę programinę įrangą „NVivo“.

2.2. Tyrimo rezultatai

Pirmiausia tyrimo dalyviams buvo užduoti *I klausimyno bloko klausimai apie talentų pritraukimą lemiančius veiksnius*. Klausimai informantams buvo tokie: *Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą?* Tam, kad dalyviai galėtų tinkamai įvertinti koks požiūris į talentą egzistuoja jų organizacijose, tyrimo autorė informantus supažindino su skirtingais talento sampratos apibrėžimais, pateiktais teorinėje dalyje. Informantų atsakymai pateikti 1 ir 2 priede. Analizuojant duomenis talentų sampratos tema buvo išskirtos dvi kategorijos, nurodančios į objektyvųjį ir subjektyvųjį požiūrius. Kalbant apie *objektyvųjį požiūrį*, buvo pastebėtos keturios subkategorijos: du iš aštuonių dalyvių teigė, jog talentas organizacijoje yra siejamas su *įgimtu gebėjimu* (I1, I5), kuris turi įtakos tinkamam tam tikro darbo atlikimui. „<...> *atsispindi ir objektyvus požiūris, nes yra ir įgimti gebėjimai, kurie lemia tinkamą darbo atlikimą*“ (I1). Du tyrimo dalyviai talentu laiko *įgūdžių įvaldymą* (I4, I5). Pasak jų talentas yra žmogus, įvaldęs verslui reikalingas kompetencijas ir įgūdžius tam tikroje srityje. „*Talentą mes suprantame ir kaip gebėjimą įvaldyti mums reikalingus įgūdžius ir kompetencijas*“ (I5). Vieno informanto nuomone, talentas yra susijęs su *atsidavimu* organizacijai (I1), taip vadinamos ekstra mylios žengimu. „<...> *atsispindi ir objektyvus požiūris, nes yra <...> atsidavimas, vadinama ekstra mylia*“ (I1). Trys iš aštuonių tyrimo dalyvių teigė, kad talentas yra siejamas su *darbuotojo ir organizacijos suderinamumu* (I1, I2, I3). Vienas informantas teigė, kad jo organizacijoje tai gali būti tam tikrų iniciatyvų pasiūlymas, apsiėmimas atlikti atitinkamus projektus ir pan. „<...> *kažkokių projektų ar užduočių apsiėmimas, iniciatyvos*“ (I1). Kitas informantas tvirtino, kad vienoje organizacijoje talentas gali visapusiškai atsiskleisti, o kitoje negebėti pasiekti rezultatų. „<...> *kandidatai vienoje organizacijoje buvo labai geri performeriai, stengėsi daryti daugiau, siūlyti idėjas, o kitoje galėjo nepasiekti rezultatų ir neturėti motyvacijos eiti į darbą apskritai.*“ (I3) Štai pereinant prie *subjektyvaus požiūrio*, buvo išskirtos dvi subkategorijos. Septynių tyrimo dalyvių teiginiuose apie talento sampratą pastebimas *ekskliuzyvinis požiūris* (I1, I2, I3, I4, I6, I7, I8). Tyrimo

dalyvių nuomone, talentas yra žmogus, turintis potencialo bei rodantis aukštus veiklos rezultatus. „Mes talentu laikome ne kažkokią atskiras savybes, o pačius darbuotojus, kurie užtikrina aukštą darbo rezultatą ir turi aukštą potencialą augti arba ateityje užimti tam tikras solidžias pareigas.“ (I6). Keli tyrimo dalyviai tvirtino, kad organizacijoje be įprastos veiklos vertinimo sistemos turi ir talentų programas, taip identifikuodami aukštesnio lygmens talentus (I1, I7, I8). „<...> turime ir talentų programą, išskiriame tokius key darbuotojus, kurie dirba svarbiose pozicijose.“ (I1) Kitą vertus, trys informantai talentą sieja su *inkliuziniu požiūriu* (I1, I5, I8). Du tyrimo dalyviai teigė, jog tuo atveju jeigu organizacija nebūtų išvelgusi talento, toks asmuo į ją ir nebūtų priimtas. „<...> visus savo darbuotojus laikome talentais, ir jei tam tikrame žmoguje to talento nebūtume išvelgę, tai nebūtume jo ir pasirinkę darbui pas mus.“ (I5) Kito tyrimo dalyvio nuomone, visi darbuotojai yra talentai ir organizacijos tikslas yra padėti jam atsiskleisti. „Mes laikome visus savo darbuotojus talentais ir mūsų tikslas yra atrasti žmogui tokią poziciją, kurioje jis galėtų labiausiai atsiskleisti <...>.“ (I8) Organizacijų požiūrio į talentą pasiskirstymas pavaizduotas 5 paveiksle (žr. 5 pav.).



5 paveikslas. Organizacijų požiūrio į talentą pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nagrinėjant kas lemia būtent tokį tyrimo dalyvių atstovaujama organizacijų požiūrį į talentą buvo išskirtos penkios kategorijos. Trys iš aštuonių tyrimo dalyvių teigė, kad tokius požiūrio į talentą veiksnius lemia susiformavusi *organizacinė kultūra* (I2, I3, I5). „*O dėl inkluzinio požiūrio <...> tai susiję su įmonės kultūra, stengiamės suteikti vienodas sąlygas visiems savo darbuotojams.*“ (I5) Keturi informantai tvirtino, kad tam tikram požiūriui į talentą įtakos turi organizacijos *veiklos sritis* (I2, I3, I5, I6). Dviejų tyrimo dalyvių nuomone, tokį požiūrį lemia darbo su klientais specifika, kuomet privalomas kuo aukštesnės kokybės užtikrinimas, nuolatinis augimas, siekiant rezultatų. „*<...> susijęs su įmonės veikla – dirbame su klientais, privalome užtikrinti aukštą kokybę ir standartus, be abejo, tesėti savo pažadus, todėl kiekvienas iš mūsų privalo būti rezultatyvus.*“ (I6). Pasak kito informanto, atitinkamas požiūris į talentą egzistuoja dėl veiklos sudėtingumo, nes tam tikroje srityje atitinkami įgūdžiai negali būti taip paprastai išugdomi. „*<...> objektyvaus požiūrio elementus lemia įmonės veikla. Ne kiekvienas yra gimęs būti programinės įrangos architektu, čia tikrai reikia įgimto gebėjimo, kad sudėliotum visą logiką, matematinio mąstymo*“ (I5). Du tyrimo dalyviai teigė, kad tam tikrą požiūrį į talentą lemia organizacijos *verslo modelis*, pagal kurį yra skatinama vertikali karjera, tai laikoma prestižo ženklu (I3, I6). „*Dėl aukšto potencialo <...> galbūt susiję su verslo modeliu, yra labai propaguojamas kilimas karjeros laiptais, tai skatinama, laikoma prestižu.*“ (I6) Kiti du informantai kaip tam tikro požiūrio į talentą veiksnį įvardino *organizacijos dydį* (I4, I8). Pasak vieno iš jų, didelė organizacijos struktūra suformuoja terpę iškilti aukštesnio lygmens talentams. „*<...> lemia didelė organizacijos struktūra, kurioje anksčiau ar vėliau susidaro terpė iškilti dar didesniems talentams.*“ (I8) Likę du tyrimo dalyviai konkrečių veiksmų neįvardino, tačiau galima pastebėti, jog tai yra susiję su jau suformuotomis personalo praktikomis ar strategija (I1, I7). (II) Požiūrio į talentą veiksmų pasiskirstymas pavaizduotas 4 lentelėje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Požiūrio į talentą veiksmų pasiskirstymas

Požiūrio į talentą veiksniai	Informantai
Organizacinė kultūra	I2; I3; I5
Veiklos sritis	I2; I3; I5; I6
Verslo modelis	I3; I6
Dydis (struktūra)	I4; I8
Kiti faktoriai	I1; I7

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, apibendrinant nagrinėtus duomenis galima teigti, jog vyraujantis požiūris į talentą šių organizacijų kontekste yra subjektyvus ekskliuzyvinis, tačiau didžioji dalis tyrime dalyvavusių organizacijų nors ir laikosi ekskliuzyvinio požiūrio, dalinai identifikuoja talentą ir pagal objektyvų požiūrį, kuriame labiausiai išryškėjo darbuotojo ir organizacinio konteksto suderinamumo

kategorija. Visgi, nebuvo pastebėta, kad jų organizacijos laikytųsi išskirtinai objektyvaus požiūrio į talentą. Taip pat svarbu pabrėžti, kad kelių informantų teigimu jų organizacijose talentais yra laikomi visi įmonės darbuotojai, tačiau analizuojant duomenis buvo išvelgta, kad jose egzistuoja ir talentų programos, skirtos didesnę vertę kuriantiems darbuotojams, kas nurodo į ekliuzyvinį, o ne inkliuzinį požiūrį. Kalbant apie požiūrio į talentą veiksnius buvo pastebėta, kad vyraujančią talento sampratą skirtingose organizacijose lemia įmonių veiklos sritis ir kultūriniai aspektai.

Kiti klausimai, pateikti tyrimo dalyviams skambėjo taip: ***Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą?*** Prieš užduodant šiuos klausimus tyrimo dalyviai taip pat buvo supažindinti su esamomis talentų pritraukimo strategijomis, nagrinėjamomis teorinėje darbo dalyje. Tyrimo dalyvių atsakymai pateikti 3 ir 4 priede. Analizuojant duomenis talentų pritraukimo strategijų tema, buvo išskirtos trys kategorijos. Net septyni tyrimo dalyviai iš aštuonių teigė, kad jų atstovaujamos organizacijose egzistuoja *talentų kūrimo strategija* (I1, I2, I3, I4, I6, I7, I8). Pasak jų, talentai yra pritraukiami per pradinio lygio pozicijas, tokiu būdu užtikrinant sąlygas tolimesniam karjeros augimui. Informantų teiginiuose pastebima, jog organizacijos daugiausia naudoja talentų kūrimą (I1, I3, I7). „Mes išskirtinai naudojame tik talentų kūrimo strategiją, nors mažose įmonėse paprastai būna priešingai.“ (I3) Tačiau kitų tyrimo dalyvių teiginiuose išvelgiama, kad talentų kūrimas yra naudojamas greta kitų strategijų, šias papildant (I4, I6, I8). „<...> darbuotojai pas mus auga, tačiau tokių visiškai junior darbuotojų mūsų įmonė įdarbina vos kelis per metus.“ (I6) Taip pat septyni informantai iš aštuonių tvirtino, kad jų atstovaujamos organizacijose yra naudojama *talentų pirkimo strategija* (I1, I2, I4, I5, I6, I7, I8). Nagrinėjant dalies informantų nuomonę pastebima, jog talentų pirkimas yra pagrindinė organizacijos strategija (I4, I6, I8). „<...> didžiausias procentas pas mus įdarbintų žmonių yra naudojant talentų pirkimą.“ (I6) Pasak kitų informantų ši strategija naudojama su tam tikromis išimtimis (I1, I5, I7). „<...> su mažomis išimtimis, laikomės talentų pirkimo strategijos.“ (I5). Du informantai teigė, kad organizacijose naudojamas ir *talentų skolinimasis*, tačiau praktikos pasiskirstymo neįmanoma išvelgti (I5, I8). „<...> esame naudoję ir talentų „skolinimosi“ strategiją, kreipėmės į laisvai samdomus darbuotojus.“ (I5) Talentų pritraukimo strategijų pasiskirstymas pavaizduotas 5 lentelėje (žr. 5 lentelę).

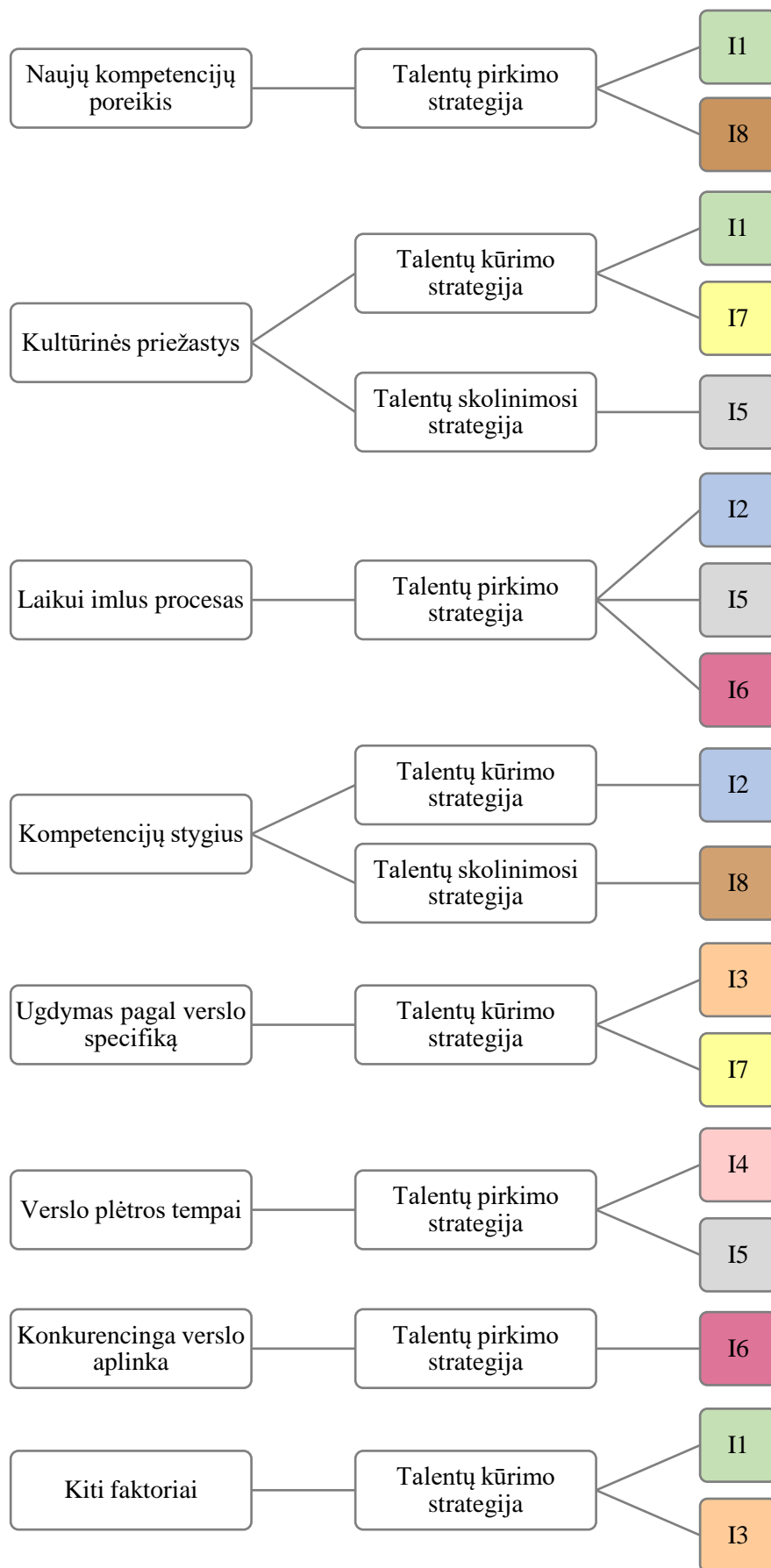
5 lentelė

Talentų pritraukimo strategijų pasiskirstymas

Talentų pritraukimo strategijų pasiskirstymas	Informantai
Talentų kūrimas	I1; I2; I3; I4; I6; I7; I8
Talentų pirkimas	I1; I2; I4; I5; I6; I7; I8
Talentų skolinimasis	I5; I8

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nagrinėjant, kokie veiksniai lėmė strategijų pasirinkimą organizacijose buvo išskirtos aštuonios kategorijos. Du tyrimo dalyviai pabrėžė, jog tam tikrą strategiją naudoja dėl *naujų kompetencijų poreikio* (I1, I8). Pasak jų, vykstant darbo jėgos planavimui ar keičiantis technologijoms prireikia talentų su tam tikromis kompetencijomis. „*Kai mes keičiam technologijas, verslo valdymo sistemas atsiranda naujų žmonių poreikis, kurie geba dirbti tomis sistemomis.*“ (I8) Trys informantai teigė, jog tam tikrų strategijų pasirinkimą lėmė *kultūrinės priežastys* (I1, I5, I7). Vieno informanto teigimu, talentų skolinimosi teko atsisakyti, nes projektiniu principu dirbantys asmenys negalėjo prigyti prie kultūros. „*<...> tokie žmonės neprigija prie mūsų įmonės kultūros, <...> nesiekia bendro rezultato taip, kaip darbuotojai, kurie jaučiasi mūsų įmonės dalimi*“ (I5) Trys tyrimo dalyviai kalbėdami apie talentų pritraukimo strategijos pasirinkimą pabrėžė *procesą, imlų laikui* (I2, I5, I6). Pasak informantų, atsiradus poreikiui reikia savo sritį išmanančio žmogaus. „*Jei orientuotumėmės tik į talentų kūrimo strategija, turėtume labai „žalią“ kolektyvą*“ (I2). Du tyrimo dalyviai paminėjo *kompetencijų stygių* (I2, I8). Vienas informantas teigė, kad „*<...> verslą šioje srityje pradėjome pirmieji, <...> tik pastaruosius 5-10 metų galime „nusipirkti“ kitose įmonėse įgytas žinias ar užsienio kapitalo įmonėse perimtas gerąsias praktikas.*“ (I2) Antras informantas teigė, jog atitinkamą pritraukimo strategiją tenka naudoti tada, kai prakalbinus ir taip siaurą rinką jie nenori prisijungti standartinėmis sąlygomis. „*Vienu metu ieškojome specifinių kompetencijų, prakalbinome praktiškai visą rinką ir dalis žmonių tiesiog nesutiko prisijungti įprastomis sąlygomis.*“ (I8) Du tyrimo dalyviai teigė, kad lemiantis veiksnys pasirenkant pritraukimo strategiją yra poreikis *ugdyti talentą pagal savo verslo specifiką*, suteikiant visas sąlygas mokintis nuo pačios pradžios tokiu būdu, kokiui reikia verslui (I3, I7). „*Ir tas žmogus yra išugdytas pagal mūsų metodologiją, specifiką ir tuomet jo sėkmės procesas yra didesnis.*“ (I7) Du informantai teigė, jog atitinkamą talentų pritraukimo strategiją pasirinko dėl *didelių verslo plėtros tempų* (I4, I5). „*<...> pirkimo strategiją pas mus nulėmė labai didžiulis įmonės augimas*“ (I4). Vienas tyrimo dalyvis teigė, jog talentų pritraukimo strategijos pasirinkimui įtakos turėjo *konkurencinga verslo aplinka* (I6). „*<...> verslo rinka labai konkurencinga ir nepakovosi su tuo, kad kitos įmonės persivilioja mūsų žmones*“ (I6). Vienas tyrimo dalyvis pabrėžė tai, kad talentus ugdo dėl to, kad aukštesnio profesinio lygio talentų negali „*įpirkti*“. „*<...> tam tikrose srityse, kaip pavyzdžiui IT, tai mes dažniausiai neįperkame ir nerandame tų labai senior žmonių*“ (I1). Kitas informantas teigė, kad sunkiai pritraukia talentus dėl to, kad negali užtikrinti tam tikrų talentų poreikių „*<...> žmonių nelabai pavyksta pritraukti dėl to, kad atrankų specialistų tikslai, <...> būna nueiti į įmonės vidų, apimti platesnes funkcijas <...>*“ (I3) Vienas informantas pabrėžė, jog skirtingoms kompetencijoms organizacija naudoja ir skirtingas strategijas. „*<...> turime skirtingas kompetencijas, tai turime naudoti ir skirtingas pritraukimo strategijas.*“ (I8). Talentų pritraukimo strategijų pasirinkimo priežastys pavaizduotos 6 paveiksle (žr. 6 pav.)



6 paveikslas. Talentų pritraukimo strategijų pasirinkimo priežastys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant pateiktą informaciją galima teigti, kad tyrime dalyvavusiose organizacijose vyrauja talentų kūrimo ir talentų pirkimo strategijos. Tačiau, dalies informantų teigimu, talentų kūrimas yra naudojamas greta kitų strategijų, šias papildant, o kitų informantų atsakymuose buvo išvelgta, kad talentų pirkimas yra įmonės pagrindinė strategija, per kurią yra pritraukiamas didžiausias kiekis talentų. Kalbant apie strategijų pasirinkimo veiksnius buvo pastebėta, kad talentų kūrimas yra pasirenkamas dėl kompetencijų stygiaus, kultūrinių priežasčių, poreikio ugdyti talentą pagal savo verslo specifiką ir tokių aplinkybių, kai rinkoje talento „nupirkti“ nepavyktų. Štai talentų pirkimo strategija yra pasirenkama tada, kai verslui reikia iki šiol organizacijoje neturėtos kompetencijos, kai nėra laiko ilgus metus augintis tam tikrų talentų, kuomet organizacija yra nusimačiusi didelę plėtrą arba jai įtaką daro konkurencinga verslo aplinka. Galiausiai, talentų skolinimosi strategija yra naudojama dėl kultūrinių priežasčių arba kompetencijų stygiaus.

Kitas tyrimo dalyviams pateiktas klausimas buvo toks: ***Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslineis talentus?*** Tyrimo dalyvių teiginiai pateikti 5 priede. Nagrinėjant gautą informaciją apie tai, su kokiais iššūkiais susiduriama pritraukiant tikslineis talentus buvo išskirtos trys kategorijos. Šeši tyrimo dalyviai iš aštuonių teigė, kad siekdami pritraukti talentus susiduria su *kompetencijų stygiumi* arba *talentų trūkumu* (I2, I3, I4, I5, I6, I8). Anot jų, atitinkamoje verslo srityje egzistuoja siauras talentų baseinas. „<...> sunkiausia yra pritraukti IT specialistus, tikrai jaučiamas programuotojų ar kitų šios srities žmonių stygius rinkoje“ (I4). Du informantai tvirtino, kad pritraukdami talentus susiduria su atitinkamu *rinkos požiūriu* (I3, I7). „<...> kaip ir kitos audito paslaugas teikiančios įmonės turime tokią reputaciją, jog pas mus daug krūvio, darbuotojai dirba nuolatinius viršvalandžius“ (I7). Vieno tyrimo dalyvio nuomone, didžiausias iššūkis pritraukiant tikslineis talentus yra tas, kad ne visi iš jų nori dirbti didelėje struktūroje ir su atitinkamu produktu „<...> kadangi esame ne IT organizacija, bet turime savo vidaus IT komandas čia nevisi nori dirbti tokioje didelėje struktūroje ir būtent tokiu produktu“ (I1). Kitas informantas pabrėžė, kad jo organizacijoje dalis auditorijos nėra aiškiai apibrėžta ir būtent dirbant su tokiomis pozicijomis atsiranda daugiausiai iššūkių. „<...> kur mes „perkame“ į skyrius patyrusius kandidatus, tad tos kategorijos darbuotojų yra ne tokios apibrėžtos ir čia ir būna daugiausiai iššūkių.“ (I7).

Taigi, apibendrinus pateiktą informaciją apie iššūkius su kuriais organizacijos susiduria siekdamas pritraukti tikslineis talentus išryškėjo tai, kad didžiausių sunkumų organizacijoms kelia rinkoje esamas talentų trūkumas ir kompetencijų stygius, kuris nulemia siaurą tam tikros profesijos talentų baseiną, o taip pat susidarytas neigiamas rinkos požiūris apie įmonę ir kiti faktoriai.

Toliau tyrimo dalyvių buvo paprašyta atsakyti ***II klausimyno bloko klausimus, susijusius su talentų pritraukimo praktikų taikymu.*** Pirmiausia informantams buvo užduoti šie klausimai: ***Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas?*** Informantų atsakymai pateikti 6 ir 7 priede. Tyrimo dalyviams

išvardinus, kokios pritraukimo praktikos yra naudojamos jų organizacijose buvo išskirtas darbdavio įvaizdžio formavimas, kandidatų patyrimas, talentų bendruomenių subūrimas, rekomendacijų sistema, praktikos programos, besivystančių technologijų integravimas bei paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms. Praktikų pasiskirstymas pavaizduotas 6 lentelėje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

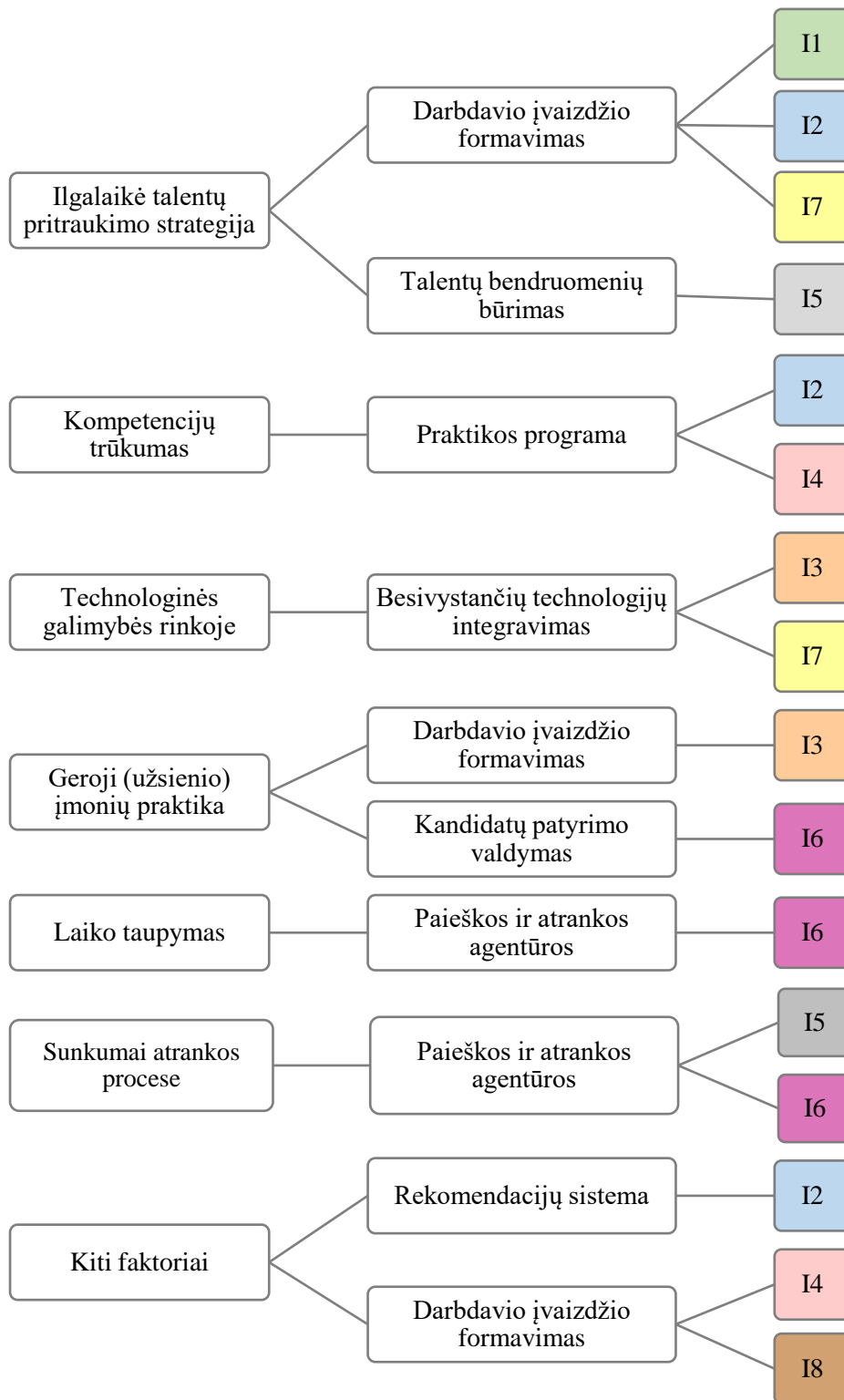
Talentų pritraukimo praktikų pasiskirstymas

Taikomų talentų pritraukimo praktikų pasiskirstymas	Informantai
Darbdavio įvaizdžio formavimas	I1; I2; I3; I4; I5; I6; I7; I8
Kandidatų patyrimo valdymas	I2; I3; I4; I5; I6; I7
Talentų bendruomenių subūrimas	I4; I5
Rekomendacijų sistema	I2; I4; I7; I8
Praktikos programos	I1; I2; I4; I8
Besivystančių technologijų integravimas	I3; I7; I8
Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms	I1; I5; I6; I7

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant duomenis apie talentų pritraukimo praktikų taikymo pasirinkimo priežastis buvo išskirtos septynios kategorijos. Keturi tyrimo dalyviai iš aštuonių teigė, kad tam tikrą taikymą jų organizacijose lėmė suformuota *ilgalaikė talentų pritraukimo strategija* (I1, I2, I5, I7). Pasak jų, būtent tokios talentų pritraukimo praktikos naudojimas yra strateginis įmonės sprendimas. „<...> darbdavio įvaizdis yra ilgalaikė mūsų įmonės strategija, nukreipta tiek į klientų, tiek į tikslinės talentų auditorijos generavimą.“ (I2). Du informantai tvirtino, kad pasirinko naudoti tam tikras talentų pritraukimo praktikas dėl *kompetencijų trūkumo* (I2, I4). Jų teigimu, tam tikros praktikos inicijuotos su tikslu išsiugdyti reikalingas kompetencijas. „Akademijos tai yra grynai mūsų sugalvota koncepcija su tikslu užsiauginti mums reikalingas kompetencijas“ (I2) Dviejų tyrimo dalyvių nuomone, talentų pritraukimo praktikos buvo pasirinktos taikyti dėl atsiradusių *technologinių galimybių rinkoje* (I3, I7). Anot informantų, labai daug ką lėmė rinkoje pasirodžiusios technologinės galimybės, kurių kainos ir vertės santykis tapo labiau priimtinas. „<...> labai daug ką lėmė rinkoje atsiradusios technologinės galimybės, kurių kainos ir vertės santykis pasidarė labiau prieinamas.“ (I3) Kiti du tyrimo dalyviai teigė, kad tokiam jų organizacijų pasirinkimui įtakos turėjo *geroji kitų įmonių praktika* (I3, I6). „<...> nuolatos analizuodavome geruosius užsienio organizacijų pavyzdžius, dalyvaudavome įvairiuose renginiuose, todėl manau, kad šiuos dalykus pas save perėmėme iš tos gerosios praktikos kitose įmonėse.“ (I3) Vienas tyrimo dalyvis pabrėžė, kad tam tikrą talentų pritraukimo praktiką jo atstovaujama įmonė pasirinko dėl *laiko taupymo* (I6). „Tai darome tiesiog dėl laiko taupymo.“ (I6) Du informantai teigė, kad atitinkamą praktiką pasirinko dėl to, kad susidūrė su *sunkumais atrankos procese*, nors dažniausiai tam tikrus veiksmus bando atlikti patys. „Dažniausiai atranką pradėdame daryti patys, tačiau susidurę su sunkumais ir matydami,

kad reikia greitai užpildyti reikiamą poziciją kreipiamės į partnerinę agentūrą.“ (I5) Kiti tyrimo dalyviai konkrečių talentų pritraukimo praktikų pasirinkimo priežastis neįvardino (I2, I4, I8). Talentų pritraukimo praktikų taikymo pasirinkimo priežastys pavaizduotos 7 paveiksle (žr. 7 pav.).



7 paveikslas. Talentų pritraukimo praktikų taikymo pasirinkimo priežastys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant duomenis apie talentų pritraukimo praktikų taikymo pasirinkimo priežastis išryškėjo tai, jog didžiausia dalis informantų tam tikras praktikas naudoja dėl numatytos ilgalaikės talentų pritraukimo strategijos. Buvo pastebėta, kad darbdavio įvaizdžio formavimą informantai pasirinko taikyti dėl minėtų ilgalaikės strategijos planų ir išanalizavę geruosius kitų (užsienio) įmonių pavyzdžius. Štai praktikos programos organizacijose yra taikomos dėl kompetencijų trūkumo. Besivystančių technologijų integravimas buvo pradėtas taikyti dėl rinkoje atsiradusio technologinių galimybių, kurių vertės ir kainos santykis tapo priimtinesnis. Pritraukimo procesus paieškos ir atrankos agentūroms organizacijos yra linkusios perduoti dėl laiko sutaupymo arba tuomet, kai susiduria su sunkumais atrankos procese. Štai talentų bendruomenių būrimas yra taip pat taikomas dėl įmonėje numatytos ilgalaikės pritraukimo strategijos, kandidatų patyrimo valdymas pradėtas naudoti organizacijai perėmus gerąją kitų įmonių praktiką, o rekomendacijų praktika vienoje organizacijoje išsivystė per laiką, atsiradus poreikiui procesą susisteminti.

Kitas tyrimo dalyviams užduotas klausimas buvo toks: ***Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktikų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tikslinę auditoriją, kt.)?*** Atsakant į šį klausimą, tyrimo dalyvių buvo paprašyta nuspręsti, apie kurias 2-3 praktikas šie galėtų pakomentuoti plačiau. Toks darbo autorės pasirinkimas buvo padarytas tam, kad tyrimo dalyviai turėtų pakankamai laiko išsamiai papasakoti apie kiekvieną praktiką. Tyrimo dalyvių teiginiai pateikti 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 prieduose. Taigi, tiriant informantų pateiktą informaciją ***darbdavio įvaizdžio formavimo*** tema buvo išvelgtos keturios kategorijos. Kalbant apie praktikos *taikymo priemones*, buvo pastebėtos septynios subkategorijos. Penki tyrimo dalyviai teigė, jog taikydami darbdavio įvaizdžio formavimą *bendradarbiauja su universitetais* (I1, I3, I4, I7, I8). Pasak jų, toks bendradarbiavimas gali pasireikšti dalyvavimu karjeros dienose, tam tikrų programų rėmimu organizacijos veiklos turiniu ir pan. „<...> *skirtas bendradarbiavimas su universitetais, nuo elementarių dalykų kaip dalyvavimas karjeros dienose, iki to kaip skaitome paskaitas universitetuose Lietuvoje <...>*“ (I1). Keturi tyrimo dalyviai paminėjo darbą su *išorinėmis programomis (partneriais)* (I1, I2, I3, I4). Jų atstovaujamos organizacijos formuoja savo kaip darbdavio įvaizdį dalyvavimas įvairiose konferencijose, asociacijų ir tam tikrų profesijų renginiuose. „<...> *dalyvavdami įvairiose konferencijose (HR savaitė), asociacijų renginiuose (PVPA, Rotary, Junior Chamber, kt.) <...> skaitome paskaitas „Coding school“, dalyvaujame „Women go tech“ programoje.*“ (I3). Du informantai teigė, kad darbdavio įvaizdis jų organizacijose formuojamas pasitelkiant *ambasadorių programas* (I1, I8). Pasak jų, naudojant tokią programą dalis įmonės darbuotojų yra apmokomi kurti tam tikrą turinį socialiniuose tinkluose, padedantį formuoti ir įvaizdį apie organizaciją. „<...> *norime, kad ne tik mes vykdytume tuos darbdavio įvaizdžio veiksmus, bet ta visa komunikacija į rinką eitų ir tiesiogiai iš mūsų darbuotojų.*“ (I1). Šeši tyrimo dalyviai pabrėžė, jog svarbią dalį darbdavio įvaizdžio formavime

užima ir *socialinės medijos* (I1, I2, I3, I4, I7, I8). Organizacijos kuria įvairius straipsnius ir įrašus tokiose socialiniuose tinkluose kaip „LinkedIn“, „Facebook“ ar „Instagram“. „<...> *formuojame save kaip patrauklų darbdavį socialinėse medijose. Dirbame su LinkedIn, Facebook ir Instagram.*“ (I2). Trys tyrimo dalyviai kalbėdami apie darbdavio įvaizdį išskyrė organizacijos *naujienlaiškius* ir *netgi lauko reklamas* (I2, I4, I7). „*Darome netgi ir lauko reklamas, naujienlaiškius.*“ (I4). Du informantai pabrėžė, kad darbdavio įvaizdis jų organizacijose formuojamas per įvairias *socialines akcijas* (I2, I4). Pasak jų, tai gali būti įvairūs sporto renginiai, parama socialinėms grupėms ir pan. „*Esame įrengę ir tokias klases mokymuisi, kaip tik VU yra įrengta tokia kompiuterių klasė. <...> Esame vežęsi vaikus iš socialiai remtinų šeimų, kurie niekada nėra buvę dideliame renginyje*“ (I4). Vienas tyrimo dalyvis paminėjo, kad formuojant darbdavio įvaizdį svarbu atsižvelgti į tyrimą „*Ko nori darbuotojai*“. Pasak jo, atitinkamai pagal profesiją darbuotojai išreiškia ir skirtingus lūkesčius t. y. veikia skirtingi darbdavio patrauklumo veiksniai. „<...> *atsižvelgiame ir į tyrimo rezultatus „Ko nori darbuotojai*“. <...> *ieškant buhalterių mes žinome, kad tokiems žmonėms svarbu būti įtrauktiems į reikšmingus organizacinio masto projektus, tai tą ir paminime darbo skelbime, žinoma jei tai yra tiesa.*“ (I3). Kalbant apie tikslinės auditorijos diferencijavimą buvo pastebėtos trys subkategorijos. Du tyrimo dalyviai iš aštuonių teigė, jog formuodami darbdavio įvaizdį dalinai atsižvelgia į tai, *kokiai pozicijai pritraukti bus nukreipti šios praktikos veiksniai* (I2, I4). „<...> *jeigu prašome padaryti kokį įrašą tam tikrai pozicijai, tai tada ir veiksmai nukreipiami į tos srities žmones, o ne į rinką bendrai.*“ (I2). Kiti du informantai tvirtino, kad atlikdami darbdavio įvaizdžio veiksmus diferencijuoja auditoriją *pagal pozicijų lygmenis*, t. y. nuo pradinio lygio iki strateginių kompetencijų (I1, I8). „<...> *dirbdami su darbdavio įvaizdžiu <...> auditorijas skirstome ir į keturis segmentus: praktikantai, karjerą pradėdantys žmonės, tada ekspertai ir lyderiai (vadovai).*“ (I1). Vienas informantas nurodė, kad darbdavio įvaizdį formuoja pagal savo verslo specifiką, todėl veiksniai yra nukreipti ne tik į pačios įmonės tikslinę rinką. „*Pirmiausia, formuojame unikalų vertės pasiūlymą savo klientams. <...> Antra kryptis yra skirta kandidatams, juos pritraukiant klientų įmonėms. <...> Trečia, savo kaip įmonės įvaizdį formuojame tikslinei rinkai, kuomet pastiprinimo ieškome patys sau į komandą.*“ (I3). Kitas tyrimo dalyvis teigė, jog darbdavio įvaizdžio formavime auditorijas yra pasidalinęs į dvi dalis: į išorinę rinką ir į įmonės alumnus. „<...> *atėjus poreikiui jaunas specialistas mus išgirsta ir ateina apie mus labai nemažai žinodamas. Kita kategorija, kuriai skiriame labai daug dėmesio yra mūsų įmonės alumnai.*“ (I7). Kalbant apie darbdavio įvaizdžio formavimo turinį buvo pastebėtos dvi subkategorijos. Trys tyrimo dalyviai teigė, kad įvairiomis priemonėmis ir kanalais kalba apie tai *kuo gyvena jų įmonės darbuotojai* (I2, I4, I8). Pasak jų, tai galėtų būti įrašai apie praėjusius renginius, pristatymai apie darbuotojus, kuo išskirtinės jų pozicijos. „<...> *nuo naujai pasirodžiusios technologijos pristatymo iki įrašų apie dalyvavimą tam tikrose užsienio parodose ar vidinį įmonės gyvenimą. <...> šiais metais pasileidome tokią seriją įrašų, kur pristatome įmonėje*

*dirbančius žmones <...>“ (I2). Kitas tyrimo dalyvis taip pat nurodė, jog tikslinei auditorijai ruošia įrašus ir *nestandartinėmis temomis*, pavyzdžiui apie moteris technologijose ar net nebijodami pasisakyti prieš homofobiją Lietuvoje. „<...> *stengiamės rinkai transliuoti moteris technologijose ir moteris vadovaujamosiose pozicijose. <...> turime tikslą ir platesnei įtraukčiai, pavyzdžiui LGBTQA“ (I8). Tiriant darbdavio įvaizdžio taikymo periodiškumą, buvo pastebėtos dvi subkategorijos. Trys informantai teigė, kad darbdavio įvaizdžio praktika jų atstovaujamosiose organizacijose vyksta nuolatos (I2, I3, I8). Pasak jų, darbdavio įvaizdžio formavimo veiksniai privalo būti atliekami reguliariai, kitaip nebūtų pasiekiami strateginiai įmonės planai. „Darbdavio įvaizdžio formavimas pas mus vyksta nuolatos, tai ilgalaikių sprendimų ir sistemingo darbo reikalaujantis procesas.“ (I3) Du tyrimo dalyviai nurodė priešingai, pasak jų praktikos periodiškumas priklauso nuo išorės veiksnių (I7, I8). Tai gali būti sezoniškumas ar priklausomybė nuo partnerių. „Kalbant apie periodiškumą, tai daug kas priklauso nuo renginių, kada vyksta tos karjeros dienos.“ (I8).**

Analizuojant informantų pateiktą informaciją *kandidatų patyrimo valdymo* tema buvo išvelgtos dvi kategorijos. Pirmiausia, tyrimo dalyviai bendrai apibūdino ką jų atstovaujamoje organizacijoje reiškia *kandidatų patyrimo valdymo sąvoka* (I3, I4, I6). Trijų informantų teiginiuose galima pastebėti, kad kandidatų patyrimu yra laikomas visas procesas nuo pirmo susidūrimo su įmone iki tol, kol kandidatai pereina atrankos procesą. „*Tai būtų visas kandidato sąlytis su mūsų įmone nuo pirmo užėjimo į mūsų svetainę iki kandidato atmetimo po atrankos arba įdarbinimo.*“ (I3) Kalbant apie kitą kategoriją, buvo išskirti *kandidatų patyrimo valdymo elementai*. Trys tyrimo dalyviai teigė, kad vienas svarbiausių aspektų kandidatų patyrimo yra savalaikis *kandidatų informavimas* (I3, I4, I6). Pasak jų, kandidatai privalo būti lydimi visose proceso stadijose, o taip pat ir informuojami iki tarpusavyje sutartos datos. „<...> *pastangos laiku informuoti kandidatus, juos nuolatos lydėti atrankos etape, ir nesvarbu ar tai būtų pokalbis su mūsų įmonės konsultantu, ar paskutinis etapas kalbant su klientu <...>.*“ (I3) Keturi informantai tvirtino, kad kandidatų patyrimo praktikoje esminis elementas yra *grįžtamojo ryšio teikimas* (I3, I4, I5, I6). Tyrimo dalyvių teigimu, ypatingai svarbu ne tik padėkoti už skirtą laiką dalyvaujant atrankoje, bet ir suteikti išsamesnį grįžtamąjį ryšį. „<...> *kai padėkoji už dalyvavimą atrankoje, bet nesuteiki kažkokio išsamesnio grįžtamojo ryšio*“ (I4). Keli informantai paminėjo, kad jų organizacijose grįžtamajam ryšiui po atliktų užduočių suteikti yra sudaryti šablonai, kuriuose vadovai įvertina užduoties atlikimo kokybę ir netgi pateikia rekomendacijas (I5, I6). „<...> *kandidatams atlikus mūsų duodamas užduotis, bet nepraėjus atrankos mes atgal paruošiame labai išsamų grįžtamąjį ryšį, įvertiname ir kodo stilių, ir patį užduoties įgyvendinimą ir programos veikimą, UX dizainą, galiausiai duodame rekomendacijas tolimesniam progresui.*“ (I5) Vienas tyrimo dalyvis pabrėžė, kad teigiamam kandidatų patyrimo užtikrinimui įtakos turi teisingas *lūkesčių suvaldymas* (I3) tam, kad kandidatai neturėtų perdėtų vilčių ir nesitiktų tam tikro elgesio. „<...> *teisingų lūkesčių suvaldymas, na, kad*

kandidatas neturėtų kažkokių perdėtų vilčių ar nesitikėtų kažkokių mūsų veiksmų, kurių mes negalime jam suteikti.“ (I3) Tas pats informantas teigė, kad prie teigiamo kandidatų patyrimo labai prisideda ir tam tikri *kandidatus įtraukiantys sprendimai* (I3). Pasak jo, tai galėtų būti interaktyvūs skelbimai, kuriuose kandidatas gali apžiūrėti organizacijos patalpas, pasiskaityti apie būsimus kolegas ir pan. „<...> naudojame ir tokius interaktyvesnius skelbimus, į kuriuos įėjęs kandidatas gali „pasivaikščioti po mūsų biurą“, pamatyti kaip atrodytų jo būsima darbo vieta, suteikiame galimybę pasiskaityti apie mentorių ar kolegas su kuriais reikėtų dirbti prie bendrų projektų ir netgi leidžiame vieno mygtuko paspaudimu su jais susisiekti“ (I3) Kito tyrimo dalyvio nuomone, valdant kandidatų patyrimą svarbu suprasti ir *kandidatų laiko sąnaudas* atrankos procese (I4). Pasak jo, duodant tam tikras praktines užduotis reikėtų apgalvoti, kad jos būtų prasmingos ir kandidatui, ir organizacijai. „<...> gerbti kandidatų laiką, sugalvoti tokias užduotis, kurios būtų prasmingos ir mums, ir <...> kandidatui, tikrai atspindėtų darbo pobūdį“ (I4). Ir galiausiai, kalbėdamas apie kandidatų patyrimą vienas tyrimo dalyvis pabrėžė *sistemų aiškumą* (I6), teigdamas, kad jo organizacijoje buvo keičiamas visas kandidatavimo procesas tam, jog tikslinei auditorijai nereikėtų atlikti nereikalingų veiksmų. „<...> keitėme ir kandidatų aplikavimo procesą įmonės tinklalapyje <...> tam, kad kandidatui nereikėtų pusvalandį sėdėti pildant duomenis ir viskas būtų maksimaliai aišku.“ (I6).

Analizuojant vieno tyrimo dalyvio (I5) pasisakymus **talentų bendruomenių subūrimo** tema buvo išskirtos trys kategorijos. Pirmiausia, informantas kalbėdamas apie tokios praktikos *taikymo priemones* teigė, jog buriant talentų bendruomenę yra neapsieinama be socialinių tinklų: „Pirmiausia, esame nusistatę savo tikslinei rinkai aktualiausių kanalų, šiuo atveju, tai yra socialinis tinklas „Facebook“. Kita ne mažiau svarbi dalis talentų bendruomenėms burti yra renginiai, kuriuose organizacija gali su dalyviais dalintis savo srities aktualijomis, supažindinti su darbo ypatumais. „<...> renginyje „Global Game Jam“ dalinomės savo patirtimi ir kartu su renginio dalyviais visą savaitgalį kūrėme žaidimą, kuris pavirto į realų produktą.“ Taip pat tyrimo dalyvis plačiau pakomentavo kokiu *turiniu* dalinasi su talentų bendruomenės nariais. Pasak jo, tai gali būti įvairūs karjeros pasiūlymai, diskusijos darbo temomis ar tam tikrų produktų išbandymas, kol jų dar nėra paleista masinei produkcijai. „<...> dalinimasis karjeros pasiūlymais, įvairiomis temomis iš žaidimų industrijos, labai stengiamės kelti diskusijas, įtraukti bendruomenę, kad jos nariai galėtų dalyvauti aktyviau. Labai gerai pasitvirtinusi kampanija buvo galimybė išbandyti naujai išleisto žaidimo demo versiją, pasiūlyti ką mums kaip įmonei būtų galima patobulinti.“. Galiausiai, informantas nurodė ir tai, per kokį *šaltinį* prie jo atstovaujamos organizacijos talentų bendruomenės prisijungia jos nariai. Anot jo, tai vyksta susipažinus tam tikruose renginiuose arba nukreipiant į oficialią įmonės svetainę. „Didžiausia dalis žmonių buvo nukreipti prisijungti mūsų pačių, susipažinus tam tikruose renginiuose ar per oficialų įmonės tinklalapį.“

Nagrinėjant pateiktus atsakymus apie **rekomendacijų praktiką** buvo pastebėtos trys kategorijos. Pirmiausia, trys informantai bendrais bruožais įvardino kokia yra šios *praktikos esmė* (I2, I4, I8). Pasak jų, programos principas yra toks, kad darbuotojas, turintis ką rekomenduoti į tam tikrą poziciją privalo užpildyti rekomendavimo formą. Pagal šią informaciją atrankos specialistai tokį asmenį įvertina atrankoje ir jeigu jį įdarbina, rekomendavusiam darbuotojui išmoka piniginę premiją „*Turime formas, kurias esami darbuotojai gali užpildyti ir į tam tikras pozicijas siūlyti savo pažįstamus. <...> reikia užpildyti savo vardą pavardę ir rekomenduojamo žmogaus kontaktus, nukreipti į LinkedIn profilį ar prisegti CV. Jeigu tas žmogus pereina atrankos procesą <...> rekomendavęs darbuotojas gauna finansinį bonusą“* (I4). Vienas tyrimo dalyvis teigė, kad jo organizacijoje rekomenduoti pažįstamus asmenis gali tik tam tikra dalis darbuotojų: „*Rekomenduoti gali visi darbuotojai, išskyrus HR departamentą ir vadovus, jeigu tai yra rekomendacija į savo pačių padalinį ar skyrių.*“ (I8). Kalbėdami apie rekomendacijų praktiką trys tyrimo dalyviai plačiau pakomentavo apie *piniginių premijų skirstymą* (I2, I4, I8). Buvo pastebėta, kad organizacijos rekomendavusiems darbuotojams premijas išmoka pagal kompetencijų lygmenis. „*<...> į projektų paruošimo ar kokybės kontrolės pozicijas žmones rekomendavusiam darbuotojui išmokama vienokia suma, bet programuotojų ar inžinierių pozicijose ji gali būti dvigubai didesnė, nes tai yra sritys, kuriose mes sunkiausiai atrandame talentus“* (I2). Vienas informantas teigė, kad jo organizacijoje finansinės premijos nėra skirstomos: „*Finansinio bonuso neskirstome pagal pozicijas, pas mus yra vienoda sistema iš finansinės pusės.*“ (I4). Taip pat trys informantai teigė, kad pinigines premijas yra išmokamos pagal atitinkamą tvarką, *susijusią su išdirbtu laikotarpiu* (I2, I4, I8). Įprastai rekomendavusiam darbuotojui premija suteikiama kai jo rekomenduotas kandidatas išdirba bandomąjį laikotarpį. „*<...> jeigu išdirba bandomąjį laikotarpį, tai tas rekomendavęs darbuotojas gauna finansinį bonusą <...>.*“ (I4). Tačiau vienas informantas pabrėžė, jog jo organizacijoje toks bonusas išmokamas netgi 2 kartus: „*<...> tas premijas išmokame 2 kartus, pirmą kartą jei rekomenduotas darbuotojas išdirbo 3 mėnesius ir antrą kartą jei išdirbo 9 mėnesius.*“ (I2). Galiausiai, vienas tyrimo dalyvis pasidalino įžvalga, kad veikiant rekomendacijų sistemai labai svarbu valdyti ir darbuotojų lūkesčius tam, kad jiems nepasirodytų, jog rekomenduoja veltui „*<...> jeigu kolega parekomendavo žmogų ir matome, kad jis mums tikrai netinka, labai svarbu sugrįžti pas tą darbuotoją ir duoti atsakymą, kodėl mes negalime jo svarstyti į tam tikrą poziciją.*“ (I4).

Analizuojant gautus duomenis iš informantų **praktikos programų** tema buvo išskirtos aštuonios kategorijos. Pirma, trys tyrimo dalyviai iš aštuonių užsiminė apie *diferenciaciją pagal profesines sritis*, rengiant praktikos programas savo atstovaujamos organizacijose (I1, I2, I4). Pasak jų, programos metu praktikantai dirba pasiskirstę pagal savo pasirinktas verslo sritis. „*<...> praktikuojasi savo pasirinktose profesinėse srityse, tai gali būti tie patys žmogiškieji ištekliai, marketingas, IT ir pan.*“ (I1) Keturi tyrimo dalyviai kalbėdami apie praktikos programas išsamiau

papasakojo apie tokių praktikų *atlikimo pobūdį* (I1, I2, I4, I8). Du iš jų teigė, kad praktikantai didžiąją dalį laiko dirba kartu su kitais darbuotojais, o likusį laiką praleidžia spręsdami tam tikras komandines užduotis su praktikantais (I1, I2). „<...> *kartu su įmonės darbuotojais lygiai taip pat, kaip dirbtų naujai į įmonę įdarbinti žmonės. Tačiau kelis kartus per savaitę tie skirtingų sričių praktikantai yra perskirstomi ir dirba komandose prie tam tikrų užduočių*“ (I2). Dviejų tyrimo dalyvių atsakymai kiek išsiskyrė (I4, I8), vienas jų pabrėžė, kad praktikantai dirba atskirose komandose ir bendrų užsiėmimų su kitais praktikos dalyviai neturi. „*Vienu srautu eina tik pats atsirinkimo procesas, bet vėliau kandidatai praktikuojasi atskirose komandose ir jie kartu susitinka tik esant programos renginiams ir programai pasibaigus*.“ (I4). Kito informanto pasisakyme galima išžvelgti, jog praktikos programa organizacijoje yra atliekama kiek kitokiu pobūdžiu nei kitose įmonėse, t. y. rengiami teoriniai ir praktiniai mokymai ir vėliau praktikantai gauna galimybę stažuotis: „<...> *yra rengiami 1-2 mėn. teoriniai mokymai. Paskui vyksta praktiniai užsiėmimai, duodamos grupinės užduotys <...>. Po tokių teorinių ir praktinių mokymų dalį praktikantų paliekame atlikti 3 mėn. laiko apmokamą stažuotę*“ (I8). Trys tyrimo dalyviai užsiminė ir apie praktikos programų *periodiškumą*, teigdami, kad dažniausiai tokia programa jų organizacijose vyksta vieną kartą metuose (I1, I4, I8). „*Pati programa vyksta vieną kartą metuose, dažniausiai rudenį*“ (I4). Taip pat trys informantai teigė, kad po tokios programos nemažai daliai praktikantų suteikiama *galimybė likti dirbti* neterminuotam laikotarpiui (I2, I4, I8). „*Pasibaigus programai didžiąjai daliai darbuotojų mes pasiūlome galimybę įmonėje įsidarbinti*“ (I2). Kitų dviejų informantų atsakymuose buvo išžvelgta tai, jog dalyviams yra suteikiamos sąlygos *spręsti realias užduotis* visos praktikos metu (I1, I8). „<...> *praktikantai komandose simuliuoja tam tikrą realią problemą ir pan.*“ (I8). Du tyrimo dalyviai paminėjo *auditorijos diferenciaciją* (I4, I8). Dažniausiai tai būna jauni, karjerą pradėję žmonės arba ilgametę patirtį įgiję kandidatai, norintys pakeisti darbo sritį. „*Ši praktika veikia daugiau junior lygmens tikslinę auditoriją arba žmones, kurie turi didelę darbo patirtį, tačiau nori persikvalifikuoti.*“ (I8) Vienas tyrimo dalyvis pakomentavo apie praktikos programos savo atstovaujamoje organizacijoje *viešinimą*. Pasak jo paleidus tokią programą nemažai dirbama su socialiniais tinklais bei reklamų leidimu tam, kad būtų pasiekta didesnė tikslinė auditorija. „*Ištransliuojame į rinką, jog dabar ji vyksta, duodame laiko suaplikuoti, leidžiama įvairių reklamų ir įrašų socialiniuose tinkluose, kad tai pasiektų kuo didesnę auditoriją*“ (I4). Kito tyrimo dalyvio atsakymuose buvo pastebėtas kiek kitoks *programos formatas* lyginant su kitais informantais (I1). Anot jo, šiaip metais, priešingai nei anksčiau, programa vyko visose Baltijos šalyse nuotoliniu būdu, todėl praktikantai galėjo įgyti tarptautinės komandinio darbo patirties. Taip pat tai vienintelis informantas, kuris paminėjo, jog jo organizacijoje tokia praktika yra apmokama. „<...> *programa vyko visose Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. <...> praktikantai turi galimybę gauti atlyginimą.*“ (I1).

Tiriant informantų pasisakymus *besivystančių technologijų integravimo* tema buvo išskirtos penkios kategorijos. Du tyrimo dalyviai iš aštuonių teigė, kad savo atrankos procesuose yra įvaldę arba tik pradeda naudoti *dirbtinio intelekto* galimybes (I3, I8). Pasak jų, dirbtinis intelektas gali pats atrasti norimus profilius ir jiems nusiųsti LinkedIn pakvietimus: „<...> pradėjome naudoti tokį „LinkedIn Helper“, kuris pagal nustatytus parametrus pats ieško ir atranda kandidatų profilius, vėliau naudodama mūsų sukurto teksto šabloną tas robotukas pats automatiškai parašo tiems profilams ir išsiunčia prisijungimo užklausas.“ (I3) Taip pat dirbtinis intelektas gali padėti atrankos specialistui, parodydamas potencialus kandidatus duomenų bazėje arba informuodamas, kad tam tikras kandidatas jau yra kalbintas. „<...> užvedus naują projektą AI gali parinkti potencialius kandidatus iš esamos duomenų bazės. <...> kai aktyviai ieškai kandidatų, kad iššoktų ar turi tokį kandidatą duomenų bazėje, ar esi kalbinęs atrankoje <...>.“ (I8) Taip pat du tyrimo dalyviai tvirtino, kad esamose atrankų sistemose įsidiegė nemažai automatizuotų sprendimų (I3, I8). Pasak jų, tokie sprendimai įgalina automatiškai perkelti didelius duomenis, sugeneruoti kandidatų kontaktus ir pan. „<...> dabar jau turime programą, kuri kandidato duomenis perkelia, o taip pat dar ir geriau paieško kandidatų kontaktų, pavyzdžiui, sugeneruoja keletą el. pašto variantų.“ (I3) Trys tyrimo dalyviai nurodė, kad naudoja nemažai technologinių sprendimų kandidatų patyrimui gerinti (I3, I7, I8). Pasak jų, įvairūs įrankiai padeda komunikuojant su kandidatais. „<...> sistema visiems kandidatams laiškus nusiunčia pati, po tam tikro laiko neatsakiusiems primena, jog to sutikimo dar negavome.“ (I3) Du tyrimo dalyviai kalbėdami apie besivystančias technologijas paminėjo integraciją su kitomis sistemomis (I7, I8). Anot jų, vienoje sistemoje galima integruoti kandidatų testavimą, įvedimo į darbovietę procesą, apjungti ir socialinius tinklus. „Per tą sistemą mes galime rinkti vidinių darbuotojų rekomendacijas, turime integruotą naujokų įvedimo į įmonę proceso puslapį, ir integraciją su kandidatų testavimu.“ (I7) Vienas informantas taip pat pabrėžė, jog naujausios technologijos įgalina į darbuotojų paiešką įtraukti žaidybinių funkcijų (I7). „Tai yra IQ testo pagrindu padarytas sužaidybintas testas <...> kurį žaisdami kandidatai atsako, kokios jie yra asmenybės. <...> ji automatiškai generuoja tolimesnio proceso žingsnius“ (I7).

Nagrinėjant gautus tyrimo dalyvių duomenis bendradarbiavimo su *paieškos ir atrankos agentūromis* tema buvo pastebėtos trys kategorijos. Pirmiausia, du tyrimo dalyviai plačiau pakomentavo kaip atrodo bendradarbiavimo su atrankos agentūromis procesas (I5, I6). Pasak jų, viskas prasideda nuo poreikio perdavimo, kuris gali vykti tiek susitikus gyvai, tiek nuotoliniu būdu (I5, I6). „<...> susiskambiname ir pateikiame savo poreikį, nebent ten kažkokia visiškai nauja kompetencija, tuomet jie pas mus atvyksta ir diskutuojame plačiau.“ (I6) Toliau vyksta paieškos ir atrankos procesas, į kurį įeina aktyvi galvų medžioklė, pokalbiai telefonu, pirminiai interviu ir pan. (I6) „<...> paliekame tą pirminio proceso dalį jiems, tai būtų ir paieška, ir pirminiai pokalbiai telefonu, ir pirminis vertinimas. Paskui geriausius matytus kandidatus jie mums perduoda ir nuo

*antrų pokalbių procesą perimame mes.“ (I6) Galiausiai po antrojo darbo pokalbio su organizacija kandidatai yra perduodami atgal tam, kad strateginiai partneriai juos tinkamai *pratestuotų* (I5, I6). „<...> kuriuos jie mums pristato, matome gana plačiai įvertintus, su atliktomis užduotimis, protinių gabumų ir asmenybės testais <...>.“ (I5) Vienas tyrimo dalyvis užsiminė, jog dažnai partneriams perduoda *ne pilną procesą* su tikslu, kad šie galėtų pasiūlyti jau matytus ir į tam tikrą poziciją tinkančius kandidatus iš esamos duomenų bazės (I6). „*Dar kaip gali būti, kad į atrankos agentūrą kreipiamės ne su pilnu atrankos proceso poreikiu, bet tik su užklausa, ką jie mums galėtų pasiūlyti iš savo esamos duomenų bazės. <...> Čia kalbu ir apie visus vertinimus ir pan.*“ (I6).*

Apibendrinus pateiktus duomenis buvo pastebėta, kad taikant darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką organizacijos naudoja tokias priemones ir kanalus kaip bendradarbiavimas su universitetais ir išoriniais partneriais, įgalina esamus darbuotojus ambasadorių programose, išnaudoja socialinius tinklus, formuoja darbdavio įvaizdį socialinių akcijų metu ir kt. Kalbant apie turinį, socialinių tinklų įrašai yra nukreipti į vidinio įmonės gyvenimo parodymą arba nestandartines temas apie socialines mažumas, moteris technologijų rinkoje ir pan. Tikslinės auditorijos taikant šią praktiką yra diferencijuojamos pagal organizacijoje esamas pozicijas arba jų lygmenis, o pati praktika yra taikoma reguliariai, iš dalies priklausomai ir nuo išorės veiksnių. Štai kandidatų patyrimo valdymas informantų teigimu apima visą procesą nuo pirmo susidūrimo su įmone iki tol, kol pereinamas atrankos procesas. Į kandidatų patyrimą įeina tokie elementai kaip savalaikė komunikacija su kandidatais, personalizuoto grįžtamojo ryšio suteikimas, lūkesčių suvaldymas, kandidatus įtraukiantys sprendimai ir kt. Kuriant talentų bendruomenes, organizacijos pasitelkia socialinius tinklus ir dalyvauja su įmonės veikla susijusiuose renginiuose, o su pačia talentų bendruomene komunikuoja specifinėmis temomis apie industriją, karjeros patarimus bei suteikia galimybę auditorijai išbandyti kažką nestandartiško. Taikydamos rekomendacijų praktiką, organizacijos rekomendavusiems savo pažįstamus darbuotojams išmoka pinigines premijas ir tai daro pagal kompetencijų lygmenis. Taip pat buvo pastebėta, kad premijos yra išmokamos pagal išdirbtą laikotarpį, paprastai jei rekomenduotas žmogus pereina bandomąjį laikotarpį. Štai taikant praktikos programas, organizacijos paskirsto praktikos dalyvius darbui pagal profesines sritis ir sudaro sąlygas spręsti realias komandines užduotis su kitais darbuotojais ir praktikos dalyviais. Tokia praktika yra taikoma reguliariai vieną kartą metuose, o programą baigę dalyviai turi galimybę įmonėje įsidarbinti. Kalbant apie besivystančių technologijų integravimą buvo pastebėta, kad organizacijos pradeda naudoti dirbtinį intelektą ir automatizuotas technologijas, siekia sprendimų kandidatų patyrimo gerinimui, integruoja tarpusavio sistemas ir išnaudoja žaidybinimo galimybes. Štai bendradarbiaudamos su strateginiais partneriais, organizacijos komunikuoja dėl atrankos poreikio, perduoda jiems pirminį paieškos ir atrankos procesą ir vėliau į juos kreipiasi dėl kandidatų testavimo.

Kiti tyrimo dalyviams pateikti klausimai buvo tokie: *Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių įžvalgų gavote iš šių duomenų?* Analizuojant informaciją apie talentų pritraukimo praktikų veiksmingumą tikslinei auditorijai gauti duomenys buvo klasifikuojami pagal kiekvieną jau anksčiau informantų išskirtą talentų pritraukimo praktiką. Informantų atsakymai pateikti 15, 16, 17, 18, 19, 20 prieduose. Taigi, nagrinėjant tyrimo dalyvių nuomonę *darbdavio įvaizdžio formavimo* praktikos veiksmingumo tema buvo pastebėtos dvi kategorijos, nurodančios į veiksmingumo tikslinei auditorijai rodiklius ir gautas įžvalgas. Pradedant nuo pirmosios, buvo išskirtos keturios subkategorijos. Penki tyrimo dalyviai iš aštuonių teigė, kad darbdavio įvaizdžio veiksmingumą stebi pagal *kuriamo turinio pasiekiamumą, parodymų skaičių* ar kitus socialinėse medijose įprastus matuoti rodiklius. (I1, I2, I4, I7, I8). Pasak jų, kiekvienos paleistos kampanijos, reklamos ar įrašo veiksmingumas yra matuojamas su tikslu suprasti ar tam tikri darbdavio įvaizdžio veiksmai daro įtaką tikslinei auditorijai. „*Matuojame kiekvienos kampanijos efektyvumą paspaudimais, unikaliais lankytojais, čia marketingas stebi kiekvienos kampanijos sėkmingumą <...>.*” (I7) Trys informantai tvirtino, kad tam tikrų darbdavio įvaizdžio elementų veiksmingumą matuoja pagal *įdarbinimo šaltinio* rodiklį (I3, I4, I7). Jų teigimu, kandidatų yra klausama iš kur jie sužinojo apie įmonę, kas juos paskatino kandidatuoti. „*<...> ar pamatė mus per LinkedIn, ar kokiame renginyje, ar atėjo per draugo rekomendaciją ir t. t. O jeigu negalime nustatyti, atrankos metu visuomet paklausiamė iš kur kandidatas apie mus sužinojo*” (I3). Taip pat trys tyrimo dalyviai, kalbėdami apie darbdavio įvaizdžio formavimo praktikos veiksmingumą paminėjo *darbdavio įvaizdžio tyrimus* (I1, I3, I8). Anot jų, tokie tyrimai yra reguliariai atliekami išorės partnerių arba pačios įmonės tam, kad galėtų įsivertinti kaip rinkoje ji yra vertinama kaip darbdavys. „*Prieš kelis metus esame darę savo įmonės darbdavio patrauklumo tyrimą <...> tai klausimų rinkinys tiek klientams, tiek kandidatams, kuriame jie atsako su kuo jiems asocijuojasi mūsų prekinis ženklas, kaip yra suprantami mūsų transliuojami pranešimai ir t. t.*” (I3) Vieno informanto teigimu, jo organizacija stebi ir kandidatų reakcijas į skelbimus, matuoja ar sukurtę CV yra kokybiški ar spėja pagal numatytą planą ir pagal tai daro atitinkamus veiksmus. „*<...> mes aptariame reakciją į skelbimus, kokios kokybės tai yra kandidatai ir ar mes spėjame pagal užsibrėžtą planą pasamdyti ar visgi mums reikia imtis dar kažkokių papildomų veiksmų, kad tuos talentus pritraukti.*” (I7) Kalbant apie informantų įžvalgas, (I1, I8) vienas tyrimo dalyvis teigė, kad po darbdavio įvaizdžio tyrimų organizacija nusprendė esamus darbuotojus siųsti į viešus renginius, jog šie būtų daugiau matomi. „*Darėme sprendimą, kad savo darbuotojus reikia dažniau siųsti į konferencijas, meet up'us, kad jau patyrusiems IT žmonėms mes būtume matomi ir susiformuotų tam tikras mums norimas įspūdis*” (I1). Kitas informantas tvirtino, kad tyrimų rezultatuose išaiškėjo, jog darbuotojai rinkoje nėra laikomi stipriais lyderiais, todėl šie į savo darbdavio įvaizdį įtraukė įrašus lyderystės ir vadovavimo temomis. „*<...> tyrimai parodė, jog išorės rinka nemato mūsų įmonės*

lyderių kaip stiprių ir įkvepiančių <...>. Pasidarėme įžvalgas ir todėl dabar savo darbdavio įvaizdžio komunikacijoje paleidome nemažai įrašų ir kompanijų apie lyderystę, įtraukėme vadovus.”

Analizuojant informaciją **kandidatų patyrimo valdymo** praktikos veiksmingumo tikslinei auditorijai tema buvo išvelgtos dvi kategorijos. Kalbant apie kandidatų patyrimo praktikos veiksmingumo tikslinei auditorijai rodiklius, buvo pastebėta viena subkategorija. Trys tyrimo dalyviai teigė, kad jų atstovaujamos organizacijos, matuodamos kandidatų patyrimo veiksmingumą tikslinei auditorijai naudoja *anonimines individualias apklausas* (I3, I4, I6). Pasak jų, pasibaigus kiekvienai atrankai yra siunčiamos anoniminės anketos, kuriose kandidatai gali pateikti nuomonę apie savo patirtį atrankoje. „<...> siunčiame vertinamąsias ataskaitas kandidatams. Mes prašome įvertinti ar mūsų komunikacija buvo sklandi ir greitai, ar pokalbio metu buvo aiškiai pristatyta pozicija, ar buvo gaunami išsamūs atsakymai į klausimus ir pan.” (I6). Kalbant apie įžvalgas, gautas stebint rodiklius (I3, I4, I6) vienas tyrimo dalyvis nurodė, kad jo organizacija yra gavusi pastabų dėl laiku nepateiktų atrankos baigties atsakymų bei pernelyg šabloniško grįžtamojo ryšio, todėl organizacijoje buvo įdiegtas automatinis įrankis komunikacijai su kandidatais ir atkreipiamas dėmesys personalizuotam turiniui. „Esame gavę nemažai pastabų dėl atsakymo nesuteikimo laiku, į tai reagavome savo programoje įdiegę papildomą įrankį, na, kad mums automatiškai rodytų priminimus kada kokiam kandidatui reikia suteikti atsakymus. Taip pat nemažai komentarų buvo ir dėl grįžtamojo ryšio, kad jį suteikiame, tačiau jis skamba per daug šabloniškai <...>. Pradėjome rašyti labiau personalizuotus atsakymus” (I3). Kitas informantas teigė, kad iš kandidatų gaudavo pastabų dėl lėto proceso, per didelių lūkesčių sudarymo. Į tai atsižvelgusi organizacija tapo atviresnė, nebijo kandidatams nurodyti su kokiomis problemomis gali tekti susidurti. „<...> iš pradžių gaudavome pastabų, kodėl apskritai klausiamo tam tikrų klausimų, kad procesas būdavo per lėtas, kad kalbėdami apie poziciją suteikiame per didelius lūkesčius. Dabar daugiau kalbame apie tai <...> kodėl mums sužinoti tai yra svarbu, taip pat tapome atviresni, aiškiai komunikuojame kur yra probleminės vietos“ (I6). Kito informanto nuomone, atsiliepimai ataskaitose buvo teigiami, apie problemas kalbėjo tik labai mažas procentas kandidatų, todėl įmonė nesiėmė korekcinio veiksmo. „Mano komandoje mes keitėme tikrai mažai ką, nes atsiliepimai buvo geri ir nebuvo kažkokių pasikartojančių kritinių vietų.” (I4)

Nagrinėjant vieno tyrimo dalyvio (I5) pateiktus atsakymus **talentų bendruomenių subūrimo** praktikos veiksmingumo tikslinei auditorijai tema buvo išskirtos dvi kategorijos (veiksmingumo tikslinei auditorijai rodikliai ir įžvalgos, gautos stebint rodiklius). Informantas išskyrė, kad jo organizacijoje yra stebimas talentų bendruomenės *narių aktyvumas* atsiradus tam tikrai laisvai darbo vietai. „Pagrindė matuojame pagal talentų bendruomenės narių aktyvumą, tarkime, kiek jų atsiunčia savo CV vykstant tam tikram konkursui“. Tyrimo dalyvis taip pat nurodė, kad vienas iš rodiklių jo organizacijoje yra *prisijungimo prie talentų bendruomenės procentas*, kuris ypatingai pastebimas po ką tik įvykusių renginių. „Tuo tarpu stebime ir kiek žmonių prisijungia prie mūsų talentų

bendruomenės po tam tikrų renginių <...>”. Informanto nuomone, vienas svarbesnių rodiklių stebint ar praktika veikia tiksline auditoriją yra bendruomenės narių įsitraukimas. „Kitas rodiklis būtų pačios bendruomenės narių įsitraukimo stebėjimas, tai atnešė labai daug įžvalgų kokių turinių apskritai reikėtų sudominti savo tiksline auditoriją, kas jiems yra įdomu, o kas ne”. Tęsiant šią mintį ir pereinant prie įžvalgų, gautų stebint minėtus rodiklius, tyrimo dalyvis nurodė koks turinys yra tinkamiausias tikslinei auditorijai taikant šią praktiką. Pasak jo, tai ką įmonė veikia laisvu nuo darbo metu ar kokius karjeros pasiūlymus turi bendruomenės nariams neaktualu. Tinkamas turinys būtų įrašai apie karjeros patarimus, veiklos aktualijas, ar ypatingas elementas, kurio talentai negalėtų išbandyti įprastomis sąlygomis. „Pagal šiuos duomenis pamatėme, kad turinys apie vidinį įmonės gyvenimą <...> ar kažkokie karjeros pasiūlymai nėra ta sritis, kuri sudomintų <...>. Kas veikia, tai tarkime, kažkokių post’ų įkėlimas, kuriuose parodoma nuo kokio laiptelio pradėjo tam tikras komandos narys <...>, karjeros patarimai, aktuali informacija apie pačią žaidimų industriją“ (I5).

Analizuojant pateiktus informantų duomenis **rekomendacijų praktikos** veiksmingumo tikslinei auditorijai tema buvo išskirtos dvi kategorijos, tačiau tikslų atsakymų kokius rodiklius organizacijos stebi, norėdamos išsiaiškinti praktikos veiksmingumą tiksliniams talentams informantai nepateikė. Visgi, dviejų informantų atsakymuose atsispindėjo *teigiama išorinės rinkos reakcija į praktiką* (I2, I4). Pasak jų, kandidatai, pakviesti į atranką per rekomendacijas jaučiasi pozityviau ir net palankiau žiūri į visą procesą. „<...> rinkos reakcija į tas rekomendacijų programas yra pakankamai teigiama, nes tai yra plačiai ir kitose organizacijose taikoma praktika. Sakyčiau, rekomenduojami asmenys gal net palankiau žiūri į visą atrankos procesą, turi kažkokį pozityvesnį nusiteikimą.“ (I2) Visgi, tas pats informantas prisiminė, kad yra girdėjęs ir neigiamą atsiliepimą iš vieno kandidato: „<...> yra tekę girdėti nuomonę, kad kokia turėtų būti įmonė, kad tam, jog darbuotojai išvis kažką parekomenduotų jie netgi išmoka motyvacinius priedus“ (I2). Kitos kategorijos toliau nėra analizuojamos, nes nėra susijusios su tyrimo eigoje užduotu klausimu ir neatsako apie veiksmingumo tikslinei auditorijai matavimą.

Tiriant tyrimo dalyvių pateiktą informaciją **praktikos programų** veiksmingumo tikslinei auditorijai tema buvo išskirtos dvi kategorijos (iš kurių viena toliau nėra analizuojama, nes neatsako į tyrimo klausimą). Trys tyrimo dalyviai teigė, kad praktikos veiksmingumą matuoja pagal *grįžtamąjį ryšį iš praktikantų* (I1, I2, I4). Pasak jų, išpūdžiai apie praktikos naudą ir visą procesą dalyvavimo metu yra teigiami, o pačią programą dalyviai rekomenduotų ir savo draugams. „Dėl šios programos veiksmingumo lygiai taip pat, sužinome gaudami grįžtamąjį ryšį iš dalyvių. Kiek man yra tekę girdėti, tai atsiliepiama tikrai gerai, žmonės vertina ir patį procesą, ir kiek pasiėmė iš tos programos, kiek tas žinias galės panaudoti paskui.“ (I4) Vieno tyrimo dalyvio nuomone, veiksmingumas tikslinei auditorijai yra pastebimas pagal dalyvių *aktyvumo kandidatuojančių į programą* rodiklį. Pasak jo, anksčiau organizuojant programą reikėjo įdėti daug daugiau indėlio, kad sulauktų atitinkamo

kandidatų srauto. „<...> matosi ir iš pačių dalyvių aktyvumo, prieš porą metų reikėjo įdėti daug daugiau pastangų, kad sulauktume tiek norinčių dalyvauti, dabar žmonės programą rekomenduoja ir savo pažįstamiems, kiti netgi dalyvauja keliskart iš eilės“ (I4) Galiausiai, vienas tyrimo dalyvis tvirtino, kad programos veiksmingumas yra pamatomas ir per tai, kad po programos dalyviai nors ir įsidarbina kitose įmonėse, po kelių metų sugrįžta ir dalyvauja tam tikrų pozicijų atrankose. „Būna ir taip, kad žmonės dalyvauja IT akademijose, paskui nueina į kitas įmones, bet po kelių metų grįžta kaip patyrę specialistai, reiškia ta pažintis, susidūrimas su įmone ir pati praktika veikia.“ (I8).

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus **besivystančių technologijų integravimo** veiksmingumo matavimo tikslinei auditorijai tema buvo išskirtos dvi kategorijos (viena iš jų toliau nenagrinėjama, nes nėra susijusi su tyrimo klausimu). Du tyrimo dalyviai teigė, kad praktikos veiksmingumą stebi pagal *kandidatų atsiliepimus* (I3, I7). Pasak jų pokytis pradėjus naudoti tam tikrus papildomus įrankius ar įdiegtas sistemas buvo teigiamai įvertintas tikslinės rinkos. „Pati forma yra labai įtraukianti ir iš kandidatų turime tikrai gerų atsiliepimų, kad tai yra paprasta, neužtrunka ir neerzina, lyginant su kitomis testavimo sistemomis.“ (I7)

Nagrinėjant informantų pateiktus duomenis **bendradarbiavimo su paieškos ir atrankos agentūromis** veiksmingumo tikslinei auditorijai tema nebuvo išskirta kategorija apie tai, kaip praktika veikia tikslinius talentus. Du tyrimo dalyviai tvirtino, kad praktikos veiksmingumą dalinai pastebi iš *rinkos požiūrio* (I4, I6). Vieno tyrimo dalyvio nuomone, atrankos proceso perdavimas paieškos ir atrankoms agentūroms neturi įtakos kandidatų nusiteikimui ar norui dalyvauti atrankoje. „Būna paklausiamė apie kandidatų patirtis, bet nėra tekę girdėti taip konkrečiai, kad dėl to bendradarbiavimo su agentūra kažkas pasikeistų pačiame procese, ar kandidatai nenorėtų dalyvauti atrankose apskritai.“ (I6) Tačiau kitas informantas pastebėjo, kad kandidatai dažnai siekia praleisti etapą su įdarbinimo agentūromis. „Kandidatai siunčia savo CV <...> tiesiogiai mums, nors aktyviai atrasti būna mūsų partnerių <...> gali būti, kad kandidatai nori praleisti kontaktą su agentūra dėl laiko taupymo <...>. Kita priežastis gali būti tokia, kad <...> kandidatai bijo pas mus į atranką po agentūros nepatekti. Pastebėjau, kad Lietuvoje su agentūromis susidurti nori ne visi kandidatai“ (I5). Talentų pritraukimo praktikų veiksmingumo rodikliai pavaizduoti 7 lentelėje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Talentų pritraukimo praktikų veiksmingumo rodikliai

	Veiksmingumo tikslinei auditorijai rodikliai	Kiti veiksmingumo rodikliai
Darbdavio įvaizdžio formavimas	Turinio pasiekiamumas, parodymų skaičius; įdarbinimo šaltinis; darbdavio įvaizdžio tyrimai	Kiti faktoriai
Kandidatų patyrimo valdymas	Anoniminės individualios apklausos	-
Talentų bendruomenių subūrimas	Bendruomenės narių aktyvumas; prisijungimo prie talentų	-

	bendruomenės procentas; įsitraukimo stebėjimas	
Rekomendacijų sistema	-	Samdomų rekomenduotų žmonių skaičius; išdirbimo laikotarpis; kiek darbuotojai rekomenduotų įmonę kaip darbdavį
Praktikos programos	Grižtamasis ryšys iš praktikantų; dalyvių aktyvumas kandidatuojuant; kiti faktoriai	Įdarbintų praktikantų skaičius; išdirbimo laikas; veiklos rezultatai; KPI įvykdymas
Technologijų integravimas	Kandidatų atsiliepimai	Validavimas pagal esamus darbuotojus
Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms	-	Pristatymo laikas; kandidatų kokybė, patenkintas poreikis; išdirbimo laikas; įmonės pateikimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinus tyrimo dalyvių atsakymus galima teigti, kad organizacijose taikomų talentų pritraukimo praktikų veiksmingumas yra išsamiai ir sistemingai matuojamas, tačiau didžioji informantų dalis, įvardindama kaip tam tikros praktikos veikia jų tikslinius talentus nurodė ir kitus veiksmingumo rodiklius, tiesiogiai nesusijusius su tyrimo klausimu. Bet kuriuo atveju, šie duomenys tyrimui yra naudingi dėl to, kad koreliuoja su iškelto tyrimo uždaviniu, kuriuo siekiama suprasti kaip plačiai yra naudojamos praktikos, t. y. ne tik kaip organizacijose jos taikomos, bet taip pat ar jos stebimos, ar gauti duomenys analizuojami ir iš to yra pasidaromos išvalgos. Taigi, kalbant apie veiksmingumo tikslinei auditorijai rodiklius tyrime dalyvavusios organizacijos, kalbėdamos apie darbdavio įvaizdžio formavimą išskyrė tokius rodiklius kaip kuriamo turinio pasiekiamumas, parodymų skaičius ir kt., įdarbinimo šaltinis, darbdavio įvaizdžio tyrimai. Taikant kandidatų patyrimo valdymo praktiką organizacijos savo tikslinių talentų pasitenkinimą matuoja pagal anonimes individualias apklausas. Burdamos talentų bendruomenės organizacijos stebi jos narių aktyvumą, prisijungimų prie bendruomenės skaičių, bendrą narių įsitraukimą. Kalbant apie rekomendacijas, organizacijos aktyviai nestebi kaip praktika veikia jų tikslinę auditoriją, tačiau atrankos metu jaučia, kad kandidatai į praktiką reaguoja teigiamai. Kalbant apie praktikos programos rodiklius tikslinei auditorijai, organizacijos matuoja grįžtamąjį ryšį iš praktikantų, dalyvių aktyvumą kandidatuojuant ir kitus faktorius. Štai technologijų integravimo į talentų pritraukimo procesus veiksmingumas yra stebimas iš kandidatų atsiliepimų. Bendradarbiavimo su strateginiais partneriais veiksmingumo tikslinei auditorijai rodikliai nėra matuojami, tačiau organizacijos pastebi, kad toks proceso perdavimas agentūroms yra teigiamai vertinamas ne visų kandidatų. Kalbant apie duomenis, gautus stebint minėtus rodiklius galima teigti, jog organizacijos daugiausia išvalgų gavo iš darbdavio įvaizdžio tyrimų, individualių anoniminių ataskaitų, siunčiamų kandidatams ir bendruomenės narių įsitraukimo stebėjimo.

Toliau tyrimo dalyvių buvo paprašyta atsakyti **III klausimyno bloko klausimus, susijusius su talentų pritraukimo praktikų efektyvumu pagal generuojamą rezultatą**. Pirmiausia informantams

buvo užduoti šie klausimai: *Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką atsižvelgiant į talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite?* Duomenys apie talentų pritraukimo praktikų vertinimą buvo kategorizuojami pagal kiekvieną jau anksčiau informantų išskirtą talentų pritraukimo praktiką. Tyrimo dalyvių atsakymai pateikti 21, 22, 23, 24, 25, 26 ir 27 prieduose. Nagrinėjant tyrimo dalyvių pasisakymus kaip šie vertina **darbdavio įvaizdžio formavimo** praktiką pagal talentų pritraukimo sėkmę buvo išskirtos trys kategorijos, nurodančios į privalumus, trūkumus ir kitus faktorius. Kalbant apie privalumus, du tyrimo dalyviai teigė, kad taikant šią praktiką talentus pritraukti tapo paprasčiau (I1, I2). Pasak vieno iš jų, tai aiškiai pastebima iš padidėjusio kandidatų gyvenimo aprašymų srauto. „<...> *matome iš didžiulio kandidatų CV srauto*“ (I2) Tie patys du tyrimo dalyviai tvirtino, kad pradėjus naudoti šią praktiką per laiką apie jų organizacijas buvo *pakeistas rinkos požiūris* (I1, I2). Pasak vieno iš jų, atitinkami darbdavio įvaizdžio veiksmai padėjo užimti geresnius patrauklaus darbdavio reitingus. „*Prieš tai reitinguose buvome nukritę, o šiais metais į tai įdėjome tikrai nemažai veiksmy ir matome, kad tyrimai rodo, jog mes kaip patrauklus darbdavys rinkoje užėmėme aukštas pozicijas.*“ (I1) Kiti tyrimo dalyviai aiškių privalumų nenurodė (I2, I3, I7, I8), bet vienareikšmiškai tvirtino, kad darbdavio įvaizdžio praktikos rezultatai akivaizdūs. „*Kaip tokią praktiką bendrai aš vertinčiau tikrai kaip rezultatyvią*“ (I7). Kalbant apie trūkumus, du tyrimo dalyviai teigė, kad taikant darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką kyla nemažai sunkumų dėl diferencijuojamų auditorijų (I1, I8). Pasak jų, sunkumai atsiranda dėl to, kad tam tikras turinys skirtingas auditorijas ne visada pasiekia. „<...> *esame didelė organizacija ir turime labai daug skirtingų pozicijų pritraukti kartais tiesiog nežinai kaip ir ką tai rinkai komunikuoti. <...> tada labai sunku suformuoti galutinę žinutę.*“ (I8) Trys tyrimo dalyviai nurodė, kad naudojant praktiką dažnai nutinka taip, kad darant tam tikrus darbdavio įvaizdžio veiksmus gaunamas kitoks rezultatas nei buvo tikėtasi (I2, I3, I4). Anot jų, yra labai svarbu įsivertinti ką darbdavio įvaizdžio formavimo pagalba yra bandoma pasiekti ir ar tikrai yra judama link numatyto tikslo. „<...> *labai svarbu nusimatyti ką tu tuo darbdavio įvaizdžiu nori pasiekti, kokią žinutę tu siunti rinkai. Atlikus darbdavio patrauklumo tyrimus savo klientams yra tekę pastebėti, kad siekiama buvo pasirodyti vienaip, o rinka tą turinį suprato visai kitaip.*“ (I3) Keturi informantai kaip trūkumą taikant darbdavio įvaizdžio praktiką įvardino ir riziką sudaryti nepageidaujamą įspūdį tikslinei rinkai (I2, I3, I7, I8). Pasak jų, darbdavio įvaizdžio veiksmai turi būti tinkamai apgalvojami ir kontroliuojami. „*Čia apskritai turi būti viskas labai apgalvojama, ne taip iškomunikuosi ir liks rinkoje bloga reputacija.*“ (I8) Pasak vieno iš informantų, taip pat svarbu tam tikrus praktiko veiksmus atlikti reguliariai, kitu atveju rinka taip pat gali susidaryti neigiamą įspūdį. „*Isivaizduokite, kad socialiniuose tinkluose nuolatos matote tam tikrą turinį, o paskui staiga pastebite, kad iš tos įmonės nieko negirdėti <...> žmonės to nežino ir tada pradeda atrodyti, kad galbūt tai įmonei kažkas nutiko <...>.*“ (I3) Kitas tyrimo dalyvis nurodė, kad dirbant su darbdavio įvaizdžiu susiduria su

sunkumais stengiantis pakeisti rinkos požiūrį. „<...> rinka susiformuoja tam tikrą įvaizdį apie mūsų įmonę ir yra labai sunku jį pakeisti. Ne paslaptis, kad mūsų organizacija dažnam žmogui atrodo didelė, nejudri“ (I8). Galiausiai, penki tyrimo dalyviai įvardino, kad darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką yra sunku vertinti pagal sėkmės kriterijų (I2, I3, I4, I7, I8). Pasak jų, yra labai sunku suprasti koks darbdavio įvaizdžio elementas turėjo įtakos tam tikram rezultatui. „<...> sunku kalbėti apie darbdavio įvaizdį iš talentų pritraukimo sėkmės perspektyvos. <...> nėra iki galo aišku kas po tuo darbdavio įvaizdžiu turi didžiausios įtakos darbuotojui prisijungiant prie mūsų įmonės.“ (I7)

Analizuojant informantų pateiktus duomenis kaip šie vertina **kandidatų patyrimo valdymo** praktiką pagal talentų pritraukimo sėkmingumą buvo pastebėtos trys kategorijos, nukreipiančios į privalumus, trūkumus ir kitus faktorius. Pradedant nuo privalumų, trys tyrimo dalyviai iš aštuonių teigė, kad kandidatų patyrimo valdymas *lemia geresnius talentų pritraukimo rezultatus* (I3, I4, I6). Pasak jų, teigiamo kandidatų patyrimo užtikrinimas turi įtakos kandidatų nuomonės apie įmonę suformavimui ir galutiniam sprendimui. „Mano nuomone, tikrai aišku tai, kad kandidatų patyrimo valdymas tikrai įtakos turi, galbūt ne rezultatui, bet kandidato nuomonės susiformavimui, tam įspūdiui apie įmonę ir jeigu čia blogai suvaldysi jo patirtį, kandidatas greičiausiai tikrai nesutiks darbintis.“ (I6) Kalbant apie trūkumus, vienas tyrimo dalyvis nurodė, jog atrankose nereikėtų pernelyg atsižvelgti į kandidatų patyrimo valdymo gaires. Pasak jo, vertinant kandidatų patyrimo ataskaitas išryškėjo tai, kad tie kas stipriau „paspaudžia“ kandidatą gauna mažesnius įverčius, tačiau yra situacijų, kai toks griežtesnis tonas ar klausimai imant interviu yra būtinas. „<...> kas bendravo labai maloniai geresnius įverčius ir gauna. Bet problema yra tame, kad kai kurioms pozicijoms reikia įvertinti tą emocinį stabilumą, ir niekaip kitaip nepatikrinsi jei neduosi kažkokio griežtesnio ar netikėto klausimo. Būna ir tokių kandidatų kur reik žodį po žodžio traukti <...> tik paspaudus išgauni ko tau reikia.“ (I6) Tas pats informantas teigė, kad vienas iš kandidatų patyrimo valdymo praktikos trūkumų yra *sistemų integralumo stoka*. Anot jo, komunikacijoje su kandidatais reikėtų daugiau automatizacijos ar kitų technologinių įrankių. „<...> ką mūsų įmonėje matyčiau, tai didesnę sistemų integralumą su tuo kandidatų patyrimu, kažkokios galbūt automatizacijos, kad tikrai visiems praneštum atsakymus, kažkokia pagalba komunikacijoje su kandidatais.“ (I6) Galiausiai, vienas tyrimo dalyvis pabrėžė, kad kandidatų patyrimo valdymo praktiką yra sunku vertinti pagal sėkmės kriterijų, nes nėra aišku, kokie veiksmai lėmė teigiamą kandidatų patyrimą ir ar tikrai būtent ši praktika turėjo įtakos kandidato apsisprendimui. „Labai sunku vertinti kandidatų patyrimą su rezultatu, iš vienos pusės neaišku ar prie to įdarbinimo tikrai prisidėjo ši, o ne kita praktika, o jeigu ir prisidėjo tai neaišku kas konkrečiai po tuo kandidatų patyrimu turėjo tam įtakos.“ (I6)

Nagrinėjant vieno tyrimo dalyvio (I5) atsakymus kaip šis vertina **talentų bendruomenių subūrimo** praktiką pagal talentų pritraukimo sėkmę buvo išskirtos dvi kategorijos, nurodančios į privalumus ir trūkumus. Kalbant apie privalumus, informantas teigė, kad taikant talentų

bendruomenių subūrimo praktiką pastebi *greitus rezultatus*. „<...> aiškiai pamatėme, kad ši praktika duoda iškart juntamų rezultatų lyginant, kad ir su darbdavio įvaizdžio formavimu <...>.“ Taip pat tyrimo dalyvis nurodė, kad talentų bendruomenių praktiką turėjo įtakos *kandidatų srauto padidėjimui*. Pasak jo, tai ypatingai pastebima po veiksmų, nukreiptų į talentų bendruomenes. „<...> pastebimas ryškus kandidatų srauto padidėjimas ypatingai po ką tik įvykusių veiksmų ar kažkokio įsitraukimo talentų bendruomenėje.“ Kaip privalumą tyrimo dalyvis nurodė ir pastebimą *didesnę motyvaciją* iš kandidatų. Jo teigimu, kandidatai, kurie yra prisijungę prie talentų bendruomenės yra gerai susipažinę su įmonės specifika, aiškiai žino savo karjeros siekius. „Aiškiai matosi, kad talentų bendruomenės nariai dalyvaudami tam tikroje atrankoje jau būna labai neblogai susipažinę su mūsų įmone, žino ko norėtų išmokti, kokį karjeros kelią pas mus siektų žengti <...>.“ Kalbant apie trūkumus, tyrimo dalyvis įvardino tai, kad talentų bendruomenių subūrimo praktikai reikalingas *nuolatinis įdirbis*. „Šios praktikos trūkumas, sakyčiau, būtų tai, kad su talentų bendruomene reikia nuolatos ir metodiškai dirbti <...>.“ Taip pat kaip trūkumą, informantas nurodė *sunkumus vertinant praktikos veiksmus, lemiančius rezultatą*. „<...> sunkoka numatyti ir įvertinti kokie veiksmai prisidėjo prie talentų bendruomenės kaip praktikos sėkmės bendram atrankos rezultatui.“ (15)

Analizuojant informantų pateiktą informaciją kaip šie vertina **rekomendacijų praktiką** pagal talentų pritraukimo sėkmingumą buvo pastebėtos trys kategorijos, nurodančios į privalumus, trūkumus ir sėkmės veiksnius. Kalbant apie privalumus, du tyrimo dalyviai iš aštuonių nurodė, kad per rekomendacijas įdarbinti kandidatai organizacijoje *išdirba ilgesnį laikotarpį* (I2, I4). „<...> kalbant bendrai programos veiksmingumas lyginant su pritraukimo sėkme yra labai didelis. Galima sakyti 80 proc. tokių rekomenduotų darbuotojų pas mus išdirba 2-3 metus.“ (I2) Kitas tyrimo dalyvis teigė, kad vienas iš rekomendacijų praktikos privalumų yra *greitis ir kokybė* įdarbintų kandidatų atžvilgiu. „Tai yra greitesnis būdas lyginant su atrankomis, kuriose reikia aktyvių veiksmų ir net kokybiškesnis jeigu žiūrėtume pagal atitikimą organizacinei kultūrai ar pozicijos reikalavimams.“ (I8) Kalbant apie trūkumus, du tyrimo dalyviai teigė, kad rekomendacijų praktika reikalauja nemažai laiko ir finansinių išteklių (I4, I8). Vieno tyrimo dalyvio teigimu tokia praktika gali sugaišti daug nereikalingo laiko, nes įmonėje egzistuoja susitarimas kalbinti visus rekomenduotus asmenis. „<...> darbuotojas rekomenduoja netinkamą žmogų ir pas mus įmonės politika tokia, kad mes jį vis tiek turime kalbinti, nors iškart matome, kad jis netinkamas. Tai toks laiko gaišimas kartais gaunasi.“ (I4) Kitas tyrimo dalyvis tvirtino, kad nemaža dalis darbuotojų *rekomenduoja netinkamus kandidatus*. Pasak jo, kokybišką rekomendaciją gali pateikti tik darbuotojas gerai susipažinęs su poziciją, į kurią ieškomas naujas žmogus. „<...> ne į visas pozicijas esami darbuotojai gali kokybiškai rekomenduoti. Pavyzdžiui, jeigu žmogus rekomenduoja tam tikrą pažįstamą į poziciją, artimą jam pačiam ar komandai, tai jis supranta kokio ten žmogaus reikia, bet jeigu rekomenduoja į visiškai kitą sritį, tarkime programuotojas rekomenduoja draugą į finansinę poziciją, dažniausiai

rekomendacija nebūna kokybiška.“ (I8) Tas pats tyrimo dalyvis teigė, kad dažnai būna nesusipratimų kai žmogus kandidatuoja į tam tikrą poziciją, bet įmonėje atsiranda darbuotojas, kuris tvirtina, kad jį rekomendavo. „Būna ir taip, kad matome, jog žmogus sukandidatavo, o paskui esamas darbuotojus ateina ir sako, kad rekomenduoja tą žmogų. Tai tokiu atveju čia ne rekomendacija ir reikia suvaldyti lūkesčius tarp abiejų pusių“ (I8) Galiausiai, du informantai nurodė ir rekomendacijų praktikos sėkmės veiksnius (I2, I8). Jų nuomone, praktika yra tokia sėkminga, nes esami darbuotojai savo pažįstamiems išsamiau ir nepagražintai papasakoja apie tam tikrą poziciją ir įmonę. „Gal apie poziciją jie papasakoja daug giliau ir išsamiau, na iš savo perspektyvos, kas leidžia geriau suprasti, kokia bus darbo specifika, su kuo įmonėje teks susidurti.“ (I2)

Nagrinėjant tyrimo dalyvių pasisakymus kaip šie vertina **praktikos programas** pagal talentų pritraukimo sėkmę buvo išskirtos trys kategorijos, nurodančios į privalumus, trūkumus ir sėkmės veiksnius. Kalbant apie privalumus, du informantai iš aštuonių teigė, kad po praktikos programų įgyvendinimo yra *įdarbinamas ne mažas skaičius* programos dalyvių (I2, I8). Pasak vieno iš jų, toks principas yra numatytas ilgalaikėje organizacijos strategijoje. „*Prie pritraukimo sėkmės tokia kaip IT akademijų praktika prisideda visu 100 proc. Ir taip yra dėl to, kad esame susidėlioję tokiu principu, kad paskui didelį kiekį žmonių ir įdarbintume.*“ (I8) Kitas tyrimo dalyvis kaip privalumą įvardino tai, kad kandidatuojančių į praktikos programas sąrašus galima paversti *atskiru talentų baseinu*. Anot informanto, į tokį talentų baseiną galima kreiptis vos tik atsiradus poreikiui, be to, apie kandidatus yra išsaugota daug naudingos informacijos. „*<...> esamą duomenų bazę galime naudoti kaip atskirą talentų baseiną ir atsiradus poreikiui tuos praktikantus įdarbinti. <...> Mes laikome tokius žmones jaunimo laboratorijos alumnaus ir vedame visą informaciją ir grįžtamąjį ryšį, gautą apie juos iš vadovų ir kolegų.*“ (I1) Vienas tyrimo dalyvis, kalbėdamas apie praktikos privalumus pabrėžė gaunamą pridėtinę vertę. Jo teigimu, vienos tokios programos metu dalyviai sukūrė sistemą, kurią organizacija, su tam tikrais patobulinimais, naudoja iki šiol. „*<...> vienoje komandoje jaunimas sukūrė sistemą, kuria mes dar patobulinę naudojame visoje grupėje. Tai čia jau ne tik pritraukimo sėkmė, bet net ir viršytas lūkesčius rezultatas pačiai įmonei.*“ (I2) Kitas tyrimo dalyvis kaip privalumą nurodė tai, kad talentai šios praktikos metu yra *ugdomi kritinėse verslo srityse*, kuriose talentus būtų ypatingai sunku atrasti. „*<...> tikrai prisideda prie pritraukimo sėkmės, nes programa ir yra rengiama dėl to, kad rinkoje nėra mums reikiamų kompetencijų, tiesiog tokių žmonių negalėtume atrasti.*“ (I4) Kalbant apie trūkumus, vienas tyrimo dalyvis tvirtino, kad jo atstovaujamoje organizacijoje nėra būdo kaip *palaikyti tolimesnius ryšius* su praktikantais, baigusiais programą. Pasak jo, toks ryšių palaikymas užtikrintų kandidatų kiekį atsiradus tam tikrai pozicijai. „*<...> reikėtų atrasti būdą kaip skatinti ir palaikyti ryšius su tais žmonėmis, kurie dalyvavo programoje. Kalbu, apie tai, kad ilgalaikėje perspektyvoje jie su mumis bendradarbiautų ir net norėtų prisijungti kai atsiranda tam tikra jiems tinkama pozicija.*“ (I1) Kitas informantas kaip

trūkumą nurodė tai, kad taikant šią praktiką kyla nemažai *sunkumų dėl tikslinės auditorijos diferencijavimo*. Jo teigimu, nepritaikius programos komunikacijos pagal tiksles auditorijas yra gaunamas didžiulis srautas CV, o tokį kiekį yra labai sunku vertinti. „<...> *sunku diferencijuoti pačios programos sklaidą pagal tiksles auditorijas ir paskui turime labai daug darbo vertinant didelius kiekius CV.*“ (I4). Vienas tyrimo dalyvis teigė, kad praktika yra *imli laikui*. Pasak jo, laiko labai daug skiriama mokymų programai sudaryti, o taip pat paruošti reikia ir darbuotojus. „<...> *praktika labai imli laikui. Jeigu nori tinkamai paruošti vidinę mokymų programą, tam turi priskirti ir atitinkamą darbuotoją, paruošti jį mokymams, o tai reikalauja daug laiko <...>.*“ (I8) Tas pats tyrimo dalyvis pabrėžė, kad sunkumų kyla tokiose praktikų programose *norint ugdyti naujas kompetencijas*. Jo teigimu, dažnai tam tikrų kompetencijų įmonėje nėra kam mokyti, todėl tenka kreiptis į išorės partnerius, kas taip pat ne visada duoda rezultatų. „*Kitas svarbus dalykas, kad kartais bandome išsiugdyti tokias kompetencijas, kurių patys neturime viduje. Kiek seniau buvome sugalvoję bendradarbiauti su „Vilnius Coding School“, <...> tačiau jie nesugebėjo rasti žmogaus, kuris galėtų mokyti to dalyko.*“ (I8). Galiausiai, du informantai nurodė galimus praktikos sėkmės veiksnius. Pasak jų, per laiką praleistą praktikos programoje organizacija gali *geriau įvertinti* potencialius kandidatus. „<...> *per laiką, praleistą šiose akademijose mes patikriname labai daug dalykų, tiek kandidato kultūrinį atitikmenį, tiek techninę kompetenciją, tiek galimą potencialą.*“ (I2)

Analizuojant informantų pateiktus duomenis kaip šie vertina ***besivystančių technologijų integravimo į talentų pritraukimo procesus*** praktiką pagal talentų pritraukimo sėkmingumą buvo pastebėtos trys kategorijos, nurodančios į privalumus, trūkumus ir kitus faktorius. Pradedant nuo privalumų, du tyrimo dalyviai teigė, kad technologijų integravimas į atrankos procesus yra puiki *priemonė, prisidedanti prie rezultato* (I3, I7). Pasak jų, tai kaip pagalba, kuri turi įtakos ir kitoms praktikoms, tačiau pati viena prie talentų pritraukimo sėkmės neprisidėtų. „<...> *tiesiogiai neprisideda prie talentų pritraukimo sėkmės, tačiau galima laikyti tai kaip pagalbą, papildomą priemonę siekiant geresnių talentų pritraukimo rezultatų. Jeigu tam tikras automatizavimas padeda prisidėti, kad ir prie kandidatų patyrimo valdymo ar to paties darbdavio įvaizdžio tai lygiai taip pat prisideda prie bendro pritraukimo sėkmingumo.*“ (I3) Kitas tyrimo dalyvis tvirtino, kad organizacijoje įdiegta nauja sužaidybinta testavimo sistema sulaukė labai *palankaus vertinimo* iš rinkos. „<...> *pritraukiant toks testas yra patrauklesnis rinkai, negu įprasti, kuriuos turi daryti per kelis kartus, fiziškai atvykti pas darbdavį ir t.t*“ (I7) Kalbant apie trūkumus, vienas tyrimo dalyvis įvardino, kad jau minėta testavimo sistema negali būti naudojama kaip vienintelė vertinimo priemonė. Jo teigimu, tam tikroms kompetencijoms pamatuoti reikia įprastų atrankos metodų, pavyzdžiui, pokalbio. „*Žmogus gali labai gerai atlikti testą, tačiau gali neturėti kitų socialinių ar tarpasmeninių įgūdžių, kurių nepatiksins jokiais testais ar išmaniomis priemonėmis. Taigi socialiniams įgūdžiams ar kitiems asmenybės niuansams vis tiek reikia pokalbio.*“ (I7) Visgi, tas pats

informantas, kalbėdamas apie praktikos privalumus ir trūkumus, nurodė, kad tokią testavimo sistemą yra labai sunku vertinti pagal talentų pritraukimo sėkmės kriterijų. „*Tą testavimo sistemą taip pat kiek sunkoka vertinti pagal pritraukimo sėkmingumą.*“ (I7)

Nagrinėjant pateiktą tyrimo dalyvių informaciją kaip šie vertina **paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms** praktiką pagal talentų pritraukimo sėkmę buvo išskirtos trys kategorijos, nurodančios į privalumus, trūkumus ir bendrąjį vertinimą. Kalbant apie privalumus, du tyrimo dalyviai, kalbėdami apie bendradarbiavimą su strateginiais partneriais nurodė *aukštą kokybę* (I5, I6). Pasak vieno iš jų, agentūros turi išteklių sudirbti su visa rinka ir pristatyti geriausius kandidatus. „*<...> kalbant apie pačią kokybę, jie geba pereiti visą rinką ir pateikti geriausius kandidatus, kam mes neturime išteklių <...>.*“ (I6) Tie patys du informantai, kaip privalumą įvardino ir *papildomą vertę*, gaunamą bendradarbiaujant su paieškos ir atrankos agentūromis (I5, I6). Jų teigimu, konsultantai gali pateikti daugiau informacijos dėl turimų vertinimo įrankių, pakonsultuoti. „*<...> visa papildoma informacija iš testų ir užduočių, kurie palengvina sprendimo momentą.*“ (I5) Vienas informantas tvirtino, kad perduodant kandidatų paieškos ir atrankos procesą partneriams yra *sutaupomas laikas*. „*Pirma, labai sutaupomi laiko kaštai <...>.*“ (I6) Kalbant apie trūkumus, du tyrimo dalyviai teigė, kad taikant šią praktiką daugiausia *sunkumų kyla dėl poreikio perdavimo* (I5, I6). Pasak jų, jeigu poreikis nebus perduotas tinkamai, tai gali nulemti ne tik atrankos trukmę, bet ir jos sėkmę. „*<...> reikia įdėti nemažai pastangų tinkamai perduodant atrankos poreikį. Jeigu šioje vietoje sudirbi blogai, tai labai nulemia visos atrankos sėkmę ar bent jau jos trukmę.*“ (I5) Vienas tyrimo dalyvis kaip trūkumą, dirbant su agentūromis įvardino *bendradarbiavimo stoką*. Pasak jo, partneriai siekia „*parduoti*“ kandidatus, užuot tinkamai informavę apie galimas rizikas ir kitus niuansus. „*<...> atrankos agentūros bent iš dalies stengiasi ir mums „parduoti“ kandidatus, kartais norisi to didesnio pasikonsultavimo apie galimas rizikas, su kuriomis galimai susidursime įdarbinus tam tikrą kandidatą.*“ (I5) Galiausiai, du informantai nenurodė konkrečių privalumų ir trūkumų, bet bendrai įvertino šią praktiką teigiamai (I5, I6). „*Bendradarbiavimą su agentūra vertinčiau tikrai teigiamai, gaunamo rezultato atžvilgiu nauda yra akivaizdi.*“ (I6)

Kalbant apie tai kaip organizacijos vertina talentų pritraukimo praktikas, keli tyrimo dalyviai įvardino, kad didžiausia vertė jų organizacijose pastebima taikant įvairių praktikų kombinaciją (I7, I8). Jų teigimu, taip yra dėl kompleksiško pritraukiant talentus, o tam reikia ir įvairių praktikų taikymo. „*Talentų pritraukimas yra labai kompleksiškas dalykas <...>. Jos visos įdeda indėlį į galutinį rezultatą, aišku, kartais gali atrodyti, kad viena praktika atneša greitesnių rezultatų arba laiko perspektyvoje vienos gali kurį laiką veikti, kitos ne dėl tam tikrų išorės aplinkybių, tačiau galiausiai vis tiek prisideda prie sėkmės.*“ (I8) Talentų pritraukimo praktikų privalumai ir trūkumai pavaizduoti 8 lentelėje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Talentų pritraukimo praktikų privalumai ir trūkumai

	Privalumai	Trūkumai
Darbdavio įvaizdžio formavimas	Lengvesnis talentus pritraukimas; pakeistas rinkos požiūris į įmonę; kiti faktoriai	Sunkumai dėl auditorijos diferenciacijos; rizika sudaryti nepageidaujamą įspūdį; gaunamas kitoks rezultatas nei buvo tikėtasi; sunkumai stengiantis pakeisti rinkos požiūrį.
Kandidatų patyrimo valdymas	Teigiamas kandidatų patyrimas lemia geresnius rezultatus	Per didelis orientavimasis į teigiamą kandidatų patirtį (krenta atrankos kokybė); sistemų integralumo stoka
Talentų bendruomenių subūrimas	Greitai pastebimas rezultatas; kandidatų srauto padidėjimas, aukštesnė kandidatų motyvacija	Reikalingas nuolatinis įdirbis; sunkumai vertinant veiksmus, lemiančius rezultatą
Rekomendacijų sistema	Ilgas išdirbimo laikotarpis; greitis ir kokybė	Reikalaujamas laikas ir pinigai; nekokybiškos rekomendacijos; kiti faktoriai
Praktikos programos	Atskiras talentų baseinas; įdarbinama didžioji dalis dalyvių; pridėtinė vertė; talentai, ugdomi kritinėse verslo srityse	Problemos dėl tolimesnių ryšių su praktikantais palaikymo; sunkumai dėl tikslinės auditorijos diferencijavimo; imlumas laikui; sunkumai ugdant naujas kompetencijas
Technologijų integravimas	Palankus rinkos vertinimas; priemonė, prisidedanti prie rezultato	Netinkama kaip vienintelė vertinimo priemonė
Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms	Kokybė; papildoma vertė (testavimas, konsultavimas); sutaupomas laikas	Sunkumai perduodant poreikį; bendradarbiavimo stoka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, apibendrinus tyrimo dalyvių duomenis apie praktikų vertinimą pagal talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę) galima teigti, jog tyrime dalyvavusios organizacijos didžiausią vertę talentų pritraukimui pastebi taikant darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką. Taip pat keli tyrimo dalyviai teigė, jog didžiausia vertė organizacijoms yra matoma tada, kuomet talentams pritraukti yra derinamos įvairios praktikos vienu metu. Kalbant apie privalumus, tyrime dalyvavusios organizacijos įvardino, jog taikant darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką talentus pritraukti tapo paprasčiau, o dalis iš jų sugebėjo pakeisti rinkos požiūrį apie pačią įmonę. Vertinant kandidatų patyrimo valdymą organizacijos sutiko, kad teigiamas kandidatų patyrimas daro įtaką geresniems pritraukimo rezultatams. Štai talentų bendruomenių būrimo praktiką organizacijos vertina dėl greitai pastebimo rezultato, padidėjusio kandidatų srauto ir pastebimos aukštesnės kandidatų motyvacijos dalyvaujant atrankose. Taikant rekomendacijų praktiką kaip privalumus organizacijos įvardino ilgai išdirbamą rekomenduotų žmonių laikotarpį įmonėje ir greitį bei kokybę lyginant su kitomis talentų pritraukimo praktikomis. Organizacijos, kalbėdamos apie praktikos programų pliusus įvardina tai,

kad esamą praktikantų duomenų bazę galima naudoti kaip atskirą talentų baseiną, taip pat dėl pridėtinės vertės, kurią praktikantai neretai atneša verslui ir dėl to, kad po praktikų yra įdarbinamas didelis procentas programos dalyvių. Štai technologijų integravimo į talentų pritraukimo procesus privalumas yra tas, jog tokį technologinį pokytį labai palankiai vertina rinka, tačiau organizacijų teigimu, tai daugiau kaip priemonė prisidedanti prie rezultato. Vertinant bendradarbiavimą su paieškos ir atrankos agentūromis, organizacijos privalumais laiko partnerių pristatomą darbo kokybę, suteikiamą papildomą vertę, o taip pat sutaupomą laiką. Kalbant apie trūkumus, taikant darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką organizacijos įvardino sunkumus dėl auditorijos diferencijavimo, riziką sudaryti rinkai nepageidaujamą įspūdį, gaunamą kitokį rezultatą nei buvo tikimasi ir sunkumus stengiantis pakeisti jau esamą rinkos požiūrį. Štai kandidatų patyrimo valdymo trūkumai yra tie, jog dažnai atrankos specialistai bijo naudoti tam tikrus metodus, nuogaustaudami, jog tai nulems neigiamą kandidatų patirtį, kitas įvardintas trūkumas buvo sistemų integralumo stoka. Vertinant talentų bendruomenių būrimo praktiką pastebimi trūkumai yra tie, jog praktika reikalauja nuolatinio įdirbio ir yra sunku įvertinti, kurie veiksmai nulėmė bendrą rezultatą. Taikant rekomendacijų praktiką kaip trūkumus organizacijos įvardino laiko ir pinigų sąnaudas, nekokybiškas rekomendacijas iš esamų darbuotojų ir kt. Štai praktikos programų minusai yra imlumas laikui, sunkumai, kylantys dėl tikslinės rinkos diferencijavimo, neapibrėžtumo kaip toliau palaikyti ryšius su praktikos dalyviais po programos bei problemų ugdant visiškai naujas kompetencijas. Organizacijos, vertindamos technologijų integravimą kaip trūkumą nurodo, jog ši praktika nėra tinkama kaip vienintelė kandidatų vertinimo priemonė. Štai vertinant bendradarbiavimą su agentūromis organizacijos įvardina tokius trūkumus kaip sunkumai tinkamai perduodant poreikį ir bendradarbiavimo stoka.

Kiti tyrimo dalyviams užduoti klausimai skambėjo taip: ***Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?*** Informantų atsakymai pateikti 28 priede. Nagrinėjant talentų pritraukimo sėkmės matavimo rodiklius buvo išskirtos dvi kategorijos: sėkmingo talentų pritraukimo samprata ir matuojami sėkmės rodikliai. Kalbant apie sėkmingo talentų pritraukimo sampratą, vienas tyrimo dalyvis pabrėžė *darbuotojo ir organizacinio konteksto suderinamumą*. Jo teigimu, organizacija sėkmingu talentų pritraukimu laiko atvejį, kai darbuotojas yra įdarbinamas į jam tinkamiausią poziciją, komandą ir organizacinę kultūrą bei išdirba ne vienerius metus. „<...> sėkmingas pritraukimas yra tada, kai žmogus įsidarbindamas pajaučia, jog dirba reikiamoje pozicijoje, jam priimtinoje organizacinėje kultūroje ir kolektyve, yra įsitraukęs ir išdirba bent keletą metų.“ (I2) Kiti du tyrimo dalyviai teigė, kad jų organizacijose sėkmingas talentų pritraukimas reiškia atitinkamus darbuotojo rezultatus ir elgesį (I3, I5). Pasak jų, tai priklauso nuo tam tikrai pozicijai numatytų tikslų ir darbuotojo rezultatų palyginimo. „<...> mes turime vidinę darbuotojų vertinimo sistemą, kurioje aprašytas standartinis, viršijantis ir ženkliai viršijantis darbuotojo elgesys pagal kurį mes ir matome ar talento pritraukimas buvo sėkmingas.“

(I3) Kalbant apie matuojamus talentų pritraukimo sėkmės rodiklius, keturi tyrimo dalyviai nurodė į *darbuotojo įsitraukimą* (I1, I2, I5, I6). Pasak jų, darbuotojo įsitraukimo tyrimuose organizacijos matuoja kiek darbuotojai yra motyvuoti, ar tiki įmonės vertybėmis, ar pritampa prie kultūros. „<...> pagal įsitraukimo rodiklius <...>. Kalbiname juos po 1 mėnesio, po 3 mėnesių paskui po 6 mėnesių ir po 1 metų, taip užtikriname, kad girdime savo darbuotojus ir galime matyti ne tik progresą, bet ir kaip jie jaučiasi įmonėje.“ (I2) Penki tyrimo dalyviai teigė, kad talentų pritraukimo sėkmingumą matuoja pagal *veiklos rezultatus* (I2, I3, I4, I6, I8). Jų teigimu, kaip darbuotojui sekasi tam tikroje pozicijoje yra stebima ir bandomuoju laikotarpiu, ir po kelių metų. „<...> įsijungiame į darbuotojo rezultatų vertinimą bandomuoju laikotarpiu <...>.“ (I8) „<...> kokie jo rezultatai <...> kaip jam sekasi ir po metų ar dviejų <...>.“ (I4) Šeši informantai teigė, jog talentų pritraukimo sėkmę matuoja ir pagal *darbuotojų kaitos procentą* (I2, I4, I3, I5, I6, I8). Pasak vieno iš jų, organizacijoje yra ypatingai stebima ir administruojama dėl kokių priežasčių darbuotojas nusprendė palikti darbovietę. „Labai rimtai stebime darbuotojų kaitą, skaičiuojame tokį ankstyvos kaitos procentą ir dėl kokių priežasčių tas žmogus apskritai nusprendė palikti mūsų įmonę.“ (I6) Trys tyrimo dalyviai tvirtino, kad talentų pritraukimo sėkmingumą stebi pagal *atrankos trukmės* rodiklį (I4, I6, I8). Anot jų, yra svarbu stebėti kiek laiko tam tikroje pozicijoje nebus reikiamos kompetencijos ir kaip greitai pavyksta ją atrasti. „<...> kaip greitai sugebame uždaryti atrankas, nes verslui skauda, kad tam tikroje pozicijoje nėra reikiamos kompetencijos.“ (I8) Taip pat trys informantai nurodė, kad talentų pritraukimo sėkmingumas yra matuojamas pagal *vadovų ir komandos pasitenkinimo* rodiklius (I3, I7, I8). Vieno iš jų teigimu, vadovai įmonėje dirba ilgus metus, todėl gali lyginti tam tikrus aspektus su istoriniais duomenimis. „<...> pagal samdančių vadovų atsiliepimus. Kadangi samdantieji vadovai nesikeičia daug metų, jie gali lyginti faktus su istoriniais duomenimis.“ (I7) Vienas informantas tvirtino, kad matuodamas pritraukimo sėkmingumą orientuojasi į *atrankos efektyvumo* rodiklį. Pasak jo, organizacijoje stengiamasi atrinkti tinkamiausius kandidatus efektyviausiu būdu. „<...> stebime tokius rodiklius, kad atsirinktume kandidatus su geriausių savybių ir patirties rinkiniu bei tai darytume efektyviausiu būdu, t. y., kad neužtruktume daug laiko ir naudotume tik pačius tikslingiausius kanalus.“ (I1) Kitas tyrimo dalyvis nurodė, kad stebėdamas talentų pritraukimo sėkmę skaičiuoja vieno darbuotojo *atrankos kaštus*. „<...> žiūrime kiek mums kainavo duomenų bazės, tas pats mokėstis agentūroms bei vidiniai kaštai, kaip darbuotojo atlyginimas ir pan.“ (I6). Galiausiai, vienas informantas teigė, kad pritraukimo sėkmingumą matuoja pagal kandidatų *potyrio* rodiklį. Pasak jo, svarbu suprasti kaip atrankos metu jaučiasi kandidatai, kas privedė juos prie apsisprendimo. „<...> mums aktuali ir kandidatų patirtis, t. y. kaip jie jautėsi tame procese, kaip jiems būdavo suteikiama informacija ar jie suprato kas ten turi vykti ir pan.“ (I8) Talentų pritraukimo sėkmingumo rodikliai pavaizduoti 9 lentelėje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Talentų pritraukimo sėkmingumo rodikliai

Talentų pritraukimo sėkmės matavimo rodikliai	Informantai
Darbuotojo įsitraukimas	I1; I2; I5; I6
Veiklos rezultatai	I2; I3; I4; I6; I8
Darbuotojų kaitos procentas	I2; I4; I3; I5; I6; I8
Atrankos trukmė	I4; I6; I8
Vadovų ir komandos pasitenkinimas	I3; I7; I8
Atrankos efektyvumas	I1
Vieno darbuotojo atrankos kaštai	I6
Kandidatų patyrimas atrankos metu	I8

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant tyrimo dalyvių pateiktą informaciją galima teigti, jog sėkmingu talentų pritraukimu organizacijos laiko darbuotojo ir organizacinio konteksto suderinamumą ir atitinkamus darbuotojo rezultatus bei elgesį. Kalbant apie matuojamus talentų pritraukimo sėkmės rodiklius pastebima, kad tyrimo dalyvių teiginiai šiuo klausimu išsiskiria, tačiau dažniausiai tyrime dalyvavusiose organizacijose matuojami sėkmingumo rodikliai yra ankstyvos darbuotojų kaitos procentas, veiklos rezultatai bei darbuotojų įsitraukimas.

Toliau tyrimo dalyvių buvo paprašyta atsakyti *IV klausimyno bloko klausimus, susijusius su į talentų pritraukimo praktikas investuojamais ištekliais*. Pirmiausia informantams buvo užduotas šis klausimas: *Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą?* Duomenys apie tai, kiek investuojama į talentų pritraukimo praktikas buvo skirstomi pagal kiekvieną jau anksčiau informantų išskirtą talentų pritraukimo praktiką. Tyrimo dalyvių teiginiai pateikti 29, 30, 31, 32, 33, 34 ir 35 priede. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus kiek šie investuoja į *darbdavio įvaizdžio formavimo* praktiką buvo išskirtos trys kategorijos, nurodančios į finansinius išteklius, žmogiškuosius išteklius ir kitus faktorius. Kalbant apie finansinius išteklius, vienas tyrimo dalyvis teigė, kad jo organizacija darbdavio įvaizdžio praktikai skiria apytiksliai 25 tūkst. eurų, o kitas apie 10 tūkst. eurų biudžeto per metus. „<...> imant visus renginius, karjeros dienas, ambasadorių mokymus ir visas paleistas kampanijas socialiniuose tinkluose tai per metus gal kokie 25 000 eurų tikrai yra išleidžiami“ (I1) „Turint omenyje ir įvairius kanalus, kurie yra mokami, ir projektus, kuriuos apsiima mūsų partneriai apytiksliai būtų kokie 10 000 eurų per metus.“ (I3) Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, šeši tyrimo dalyviai teigė, kad darbui su darbdavio įvaizdžiu savo organizacijose jie yra *paskyrę atskirą poziciją* (I1, I2, I3, I4, I7, I8). Pasak jų, dėl praktikos kompleksiskumo su darbdavio įvaizdžiu išskirtinai dirba ne vienas organizacijos darbuotojas. „<...> daug dėmesio ir laiko skiriama šiai praktikai. Įmonėje turime kelis žmones, kurie specializuojasi būtent darbdavio įvaizdžio formavimo srityje <...>.“ (I8)

Keturi informantai teigė, kad be atskirų darbuotojų, paskirtų dirbti su darbdavio įvaizdžiu, prie projektų ar tam tikrų iniciatyvų prisideda *ir talentų pritraukimo specialistai ar kiti darbuotojai* (I1, I2, I4, I8). „<...> *dalinau su darbdavio įvaizdžiu dirba ir kiekvienas talentų pritraukimo specialistas bei būna prijungiami vadovai, kurie, kaip minėjau, dalyvauja ambasadorių programoje <...>.*“ (I8)

Du tyrimo dalyviai pabrėžė, kad darbui su darbdavio įvaizdžio formavimo praktika jų organizacijoje susidaro *pilnas etatas* (I3, I7). Pasak jų, esant didesniems projektams į pagalbą kviečiami kiti darbuotojai arba yra kreipiamasi į marketingo agentūras. „<...> *dėl kompleksiškesnių projektų kreipiamės į agentūras, tačiau tai būna rečiau. <...> laiko susivalgo nemažai, tai būtų pilnas etatas.*“ (I3)

Keturi informantai, kalbėdami apie investuojamus išteklius į darbdavio įvaizdžio praktiką tikslių skaičių nenurodė. Pasak jų, duomenys kokios sumos yra skiriamos praktikai priklauso kitiems skyriams arba šiai dienai apskaičiuoti tiksliai sumas yra sudėtinga. „*Yra skaičiuojama visos įmonės mastu ir dalis eina iš HR, dalis iš komunikacijos skyriaus, ką mato tik mūsų finansų skyrius.*“ (I4)

„<...> *yra labai sunku išmatuoti tą galutinį indėlį. <...> sumos čia grubiai tariant irgi būtų skaičiuojamos dešimtimis tūkstančių per metus.*“ (I2)

Nagrinėjant tyrimo dalyvių pateiktus duomenis kiek šie investuoja į **kandidatų patyrimo valdymo** praktiką buvo išskirtos dvi kategorijos, nurodančios į finansinius išteklius ir žmogiškuosius išteklius. Pradedant nuo finansinių išteklių, trys informantai teigė, kad ši praktika nereikalauja piniginių resursų (I3, I4, I6). „*Kandidatų patirties valdymas mums finansiškai nekainuoja <...>.*“ (I6)

Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, du tyrimo dalyviai teigė, kad kandidatų patyrimo valdymas atima *nemažai laiko ir energijos* (I3, I4). Pasak jų, praktika reikalauja daugybės papildomo laiko suteikiant personalizotą grįžtamąjį ryšį, dokumentuojant ataskaitas ir iš to gaunant išvadas. „<...> *atsižvelgti reikėtų tik į laiko ir energijos sąnaudas, pavyzdžiui, papildomas laikas individualaus grįžtamojo ryšio suteikimui ar pats kandidatų ataskaitų dokumentavimas, kad galėtume gauti išvalgų.*“ (I3)

Vienas tyrimo dalyvis pabrėžė, kad kandidatų patyrimo valdymas reikalauja *nemažo pirminio įdirbio*. Pasak jo pradedant naudoti šią praktiką reikia apgalvoti nemažai aspektų dėl šablonų, papildomų įrankių, kad praktiką taikyti būtų lengviau. „*Dabar jau procesas vyksta sklandžiai, bet pirminiai veiksmai buvo ne maži, reikėjo apgalvoti ir kaip tas ataskaitas automatizuoti, <...>, visi grįžtamojo ryšio šablonai dėl užduočių, priminimai sistemose <...>. Ir netgi dabar dar laiko suvalgo.*“ (I6)

Tiriant pateiktą vieno tyrimo dalyvio (I5) informaciją kiek jo atstovaujama organizacija investuoja į **talentų bendruomenių subūrimo** praktiką buvo išskirtos dvi kategorijos, nurodančios į finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Pradedant nuo finansinių išteklių, tyrimo dalyvis teigė, kad taikant talentų bendruomenių subūrimo praktiką išlaidos yra daugiau skirtos priemonėms tikslui pasiekti, o ne pačiai praktikai. Pasak jo, pasiruošimui renginiams ar kokiam nors koncepcijai organizacija skiria 6-8 tūkst. eurų per metus. „*Iš finansinių išteklių pusės mums kainuoja tik įvairių*

stendų ar kitų reikiamų priemonių įsigijimas tam tikros koncepcijos įgyvendinimui, naudojamam renginiuose. <...> manau, tai siekia kokius 6 000 – 8 000 eurų per metus.“ Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, informantas tvirtino, kad talentų bendruomenių praktikai yra *skiriama nemažai laiko*. Jo teigimu, darbui su praktika yra paskirtas vienas žmogus ir tai užima apie trečdali visą jo darbo. *„Už šios praktikos apsiėmimą yra atsakingas vienas žmogus, tai grubiai kalbant, tai sudaro kažkur 0,3 etato jo darbo.“* Kitą vertus, tyrimo dalyvis pabrėžė, kad veiksmai, skirti talentų bendruomenėms burti vyksta *nereguliariai*, jeigu organizuojamas koks renginys, tuomet darbuotojas visą dėmesį skiria būtent šiai praktikai. *„Aišku tai vyksta nepastoviai, kartais jis dirba tik su atrankomis, tačiau vykstant kokiam nors renginiui, visą dėmesį jis ir nukreipia pasirengimui tam renginiui.“* Galiausiai, tyrimo dalyvis bendrai įvertino, kad talentų bendruomenių būrimas reikalauja daugiau laiko, nei piniginių resursų. *„Talentų bendruomenės valdymo praktika reikalauja daugiau laiko resursų ir darbuotojo pastangų, negu įmonės kaštų.“ (I5)*

Analizuojant pateiktus duomenis kiek šie investuoja į **rekomendacijų praktiką** buvo išskirtos dvi kategorijos, nurodančios į finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Kalbant apie finansinius išteklius, trys tyrimo dalyviai teigė, kad taikant rekomendacijų praktiką nemažos išlaidos išeina išmokamoms premijoms rekomendavusiems darbuotojams (I2, I4, I8). Tačiau nei vienas iš jų nenurodė tikslios sumos, kiek biudžeto skiria per metus. *„Čia daugiau figuruoja finansiniai ištekliai, nes bandomąjį laikotarpį išdirba tikrai didelis procentas žmonių ir išmokamos sumos darbuotojams išeina nemažos <...>.“ (I2)* Kalbant apie žmogiškuosius resursus, trys informantai tvirtino, kad rekomendacijų praktika reikalauja pastangų ir laiko viso *proceso administravimui* (I2, I4, I8). Pasak vieno tyrimo dalyvio, labai svarbu sužiūrėti savo pažįstamus rekomendavusius asmenis, kitaip bus sunku atrasti kam reikia išmokėti premijas. *„<...> nemažai užtrunka ir viso proceso administravimas, turi labai sužiūrėti kas, kada, ką rekomendavo, nes paskui praeina laikas ir gali praleisti, kad tam tikram darbuotojui reikia išmokėti bonusą.“ (I4)* Vienas tyrimo dalyvis teigė, kad taikant rekomendacijų praktiką laiko atžvilgiu užtrunkama beveik tiek pat kaip įprastos atrankos metu. *„Iš laiko perspektyvos tikrai yra ką veikti, visgi ir atrankos, ir vertinimai, viskas eina kaip normalus atrankos procesas, tik kad neužtrunka to kandidato aktyviai ieškoti.“ (I4)* Kitas tyrimo dalyvis teigė, kad darbui su rekomendacijų praktika yra paskirtas vienas žmogus, tačiau tai nereikalauja daug laiko. *„Pas mus komandoje yra vienas žmogus, kuris yra apsiėmęs praktiką su rekomendacijomis, bet tai sudaro procentaliai mažą dalį jo viso darbo.“ (I8)*

Nagrinėjant informantų pateiktus atsakymus kiek jų atstovaujamos organizacijos investuoja į **praktikos programas** buvo išskirtos dvi kategorijos, nurodančios į finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Kalbant apie finansinius resursus, vienas tyrimo dalyvis nurodė, kad vienam praktikos programos suorganizavimui ir įgyvendinimui jo įmonė skiria apie 80 tūkst. eurų (I2), kitas neįvardino konkrečiai, tačiau teigė, kad apytiksliai tai siektų kelias dešimtis eurų (I8). *„<...> tokios akademijos*

organizavimo ir įgyvendinimo išlaidos siekia apie 80 000 eurų.“ (I2) „Biudžetas atitinkamai pagal etapus, mes ir viešiname, darome ir atidarymo bei uždarymo renginius, o dar ir visi mokymai, stažuotės ir pan. Čia tai pat biudžetas siekia kelias dešimtis eurų.“ (I8) Dar vienas informantas pabrėžė, kad į praktikos išlaidas įeina ir algos už ne darbo dienas išmokėjimas darbuotojams, kurie prie programos dirbo savaitgaliais. „<...> kainuoja, ne kosmines sumas, bet labai daug kas susideda. Pavyzdžiui, šiais metais atidarymo renginys vyko šeštadienį, todėl dalyvavusiems darbuotojams reikėjo sumokėti kaip už papildomą darbo dieną.“ (I4) Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, trys tyrimo dalyviai teigė, kad darbui su praktikos programų organizavimu ir įgyvendinimu yra formuojamos *projektinės komandos* (I1 I2, I4). Jų teigimu, tokios programos išpildymas yra labai kompleksiškas, todėl už skirtingas sritis yra atsakingi skirtingi žmonės. „Reikia įdėti ir žmogiškųjų resursų, sužiūrėti tiek aplikacijų, ir kai organizuoji reikia nemažos komandos, visgi tai yra renginys, kad visą koncepciją išvystytų, padarytų online formas, <...> visas viešinimas, rinkodariniai veiksmai <...>.“ (I4) Du informantai, kalbėdami apie praktikos programą pabrėžė *skiriamą laiką programos vykdymo metu* (I2, I8). Pasak vieno iš jų, daugiausia laiko atima darbas su praktikantais programos metu, juos mokant. „<...> brangiausias dalykas organizacijai tai yra reikalaujamas laikas iš tų darbuotojų, kurie visos programos metu turi užsiimti tais dalyviais ir juos mokyti.“ (I8)

Analizuojant tyrimo dalyvių pateiktus atsakymus kiek šie investuoja į **besivystančių technologijų integravimą** buvo išskirtos dvi kategorijos, nurodančios į finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Pradedant nuo finansinių išteklių, vienas tyrimo dalyvis teigė, kad investicija į papildomus modulius jo organizacijoje siekė 5-6 tūkst. eurų. „Finansiškai tam tikri papildomi sistemos moduliai baisiai daug nekainavo, visumoje kažkur 5 000 – 6 000 eurų.“ (I3) Kitas tyrimo dalyvis aiškių skaičių nenurodė, nes tai reikalavo įmonių grupės biudžeto. „Kalbant apie testavimo sistemą, kaštų taip pat nepasakysiu. Tai buvo regioninis pirkinys, didelis regiono komandos darbas įdėtas į visą paruošimą.“ (I7) Kalbant apie žmogiškuosius resursus, du tyrimo dalyviai tvirtino, kad nemažai laiko ir pastangų reikalauja naujų sistemų *testavimas, darbuotojų apmokymas* jomis naudotis (I3, I7). „Dirbo ir projektinės komandos, buvo periodiškai įtraukti ir kiekvienos šalies personalo skyriaus žmonės, kad sukoordinuotume validavimą, paleidimą, apmokymus kaip naudotis tuo testu“ (I7).

Tiriant pateiktą tyrimo dalyvių informaciją kiek jų atstovaujamos organizacijos investuoja į **bendradarbiavimą su paieškos ir atrankos agentūromis** buvo išskirtos dvi kategorijos, nurodančios į finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Pradedant nuo finansinių išteklių, du informantai teigė, kad už atrastus kandidatus strateginiams partneriams moka darbuotojų vieno mėnesio atlyginimo mokesťį (I5, I6). Pasak vieno iš jų, už paieškos ir atrankos agentūros darbą 2019 metais įmonė sumokėjo 40 tūkst. eurų (I5). „<...> toks bendradarbiavimas mums atsieina labai nemažai. Partneriai ima mokesťį už įdarbintą žmogų pagal tai kokia yra darbuotojo vieno mėnesio alga, turbūt ne paslaptis, kad IT sektoriuje atlyginimai yra patys didžiausi. Mes esame paskaičiavę kiek tiksliai mums atsiejo

partnerių darbas praeitais metais. Suma siekė apytiksliai 40 000 eurų.“ (I5) Kito informanto teigimu, per metus jo atstovaujamai įmonei išlaidos siekia apie 15-20 tūkst. eurų (I6). „Tikslų skaičių neturiu, bet mes agentūrai mokame vieno darbuotojo atlyginimą <...>. Skaičiai nemaži, išeina gal iki 15 000 – 20 000 eurų per metus, bet čia labai apytiksliai.“ (I6) Pastarojo tyrimo dalyvio teigimu, agentūrai yra nemokama tuo atveju, jeigu susitariama kandidatų ieškoti už sėkmės mokestį, kuomet mokama yra tik tada jeigu užsakovui pavyksta išsirinkti kandidatą iš įmonės duomenų bazės. „<...> už kandidatus iš duomenų bazių yra taikomas toks vadinamas sėkmės mokestis, jeigu nieko neatsirenkame, nieko ir nemokame.“ (I6) Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, du tyrimo dalyviai teigė, kad taikant šią praktiką daugiau laiko investuojama komunikacijai su strateginiais partneriais ir poreikio perdavimui. „Kas dėl darbo su agentūromis, tai laikas susitaupo nors aišku irgi reikia įdėti pastangų ir į tinkamą poreikio perdavimą, ir komunikaciją pačiame procese.“ (I6) Į talentų pritraukimo praktikas investuojami išteklių pavaizduoti 10 lentelėje (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

I talentų pritraukimo praktikas investuojami išteklių

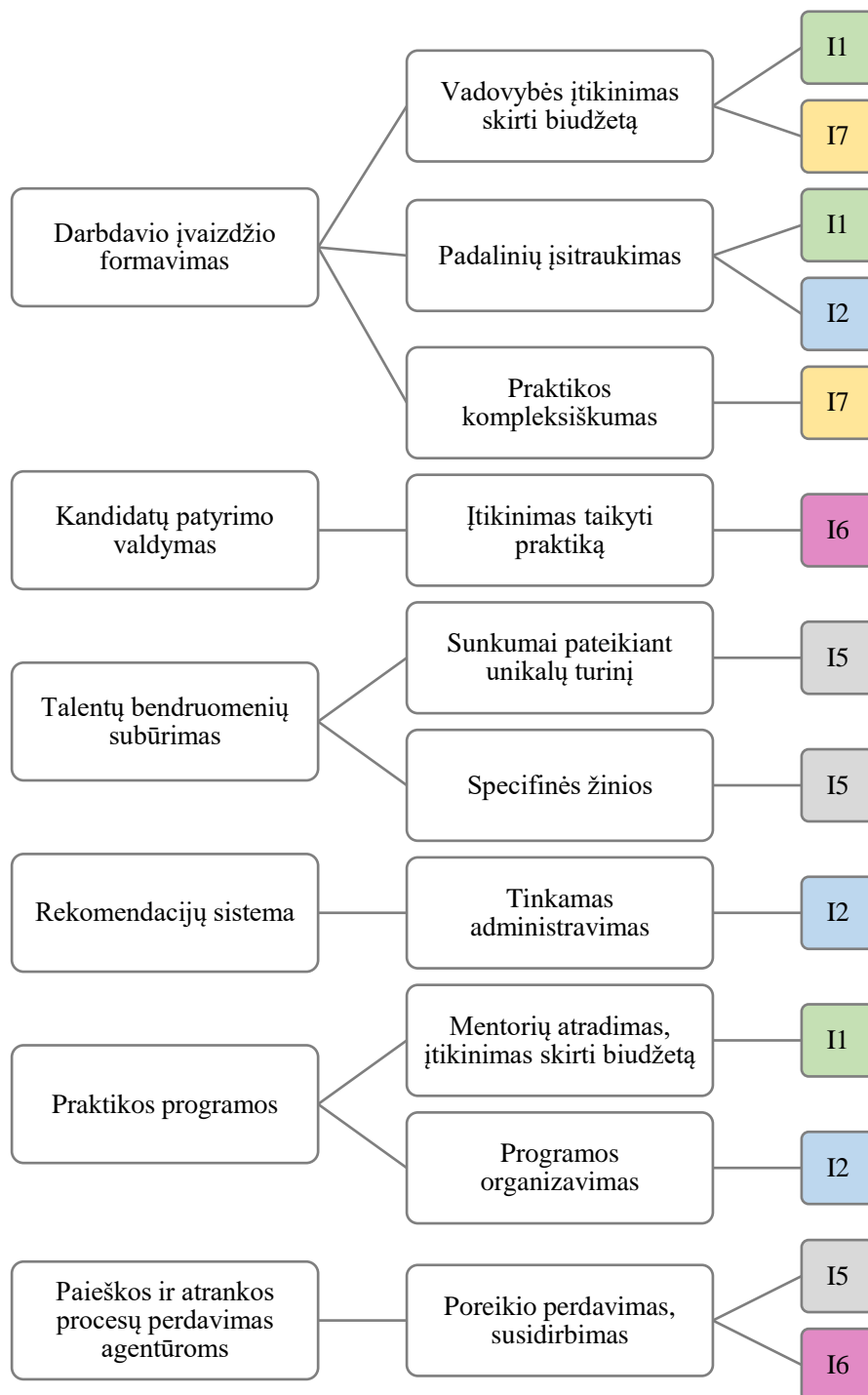
	Finansiniai išteklių	Žmogiškieji išteklių
Darbdavio įvaizdžio formavimas	Investuojama nuo 10 tūkst. iki 25 tūkst. eurų per metus. Remiantis netiksliais duomenimis, praktikai skiriamas biudžetas gali siekti ir iki šimto tūkstančių eurų.	Darbdavio įvaizdžiui skirta atskira pareigybė; prie darbdavio įvaizdžio dalinai prisideda talentų pritraukimo specialistai; laiko atžvilgiu praktikai yra skiriamas pilnas etatas.
Kandidatų patyrimo valdymas	Praktika nereikalauja finansinių resursų.	Papildomos energija ir laikas grįžtamojo ryšio suteikimui bei individualių ataskaitų kandidatams administravimui; reikalaujamas didelis pirminis įdirbis.
Talentų bendruomenių subūrimas	Skiriamas biudžetas apytiksliai nuo 6 tūkst. iki 8 tūkst. eurų per metus.	Praktikai skiriama apie 0,3 etato, bet vykstant talentų bendruomenių renginiams investuojamas visas darbuotojo laikas.
Rekomendacijų sistema	Išlaidos už išmokamas premijas (tikslios sumos neįvardintos)	Administravimui skirtas laikas; rekomenduoti asmenys yra vertinami pagal standartinį atrankos procesą;
Praktikos programos	Priklausomai nuo poreikio ir biudžeto kaštai programos organizavimui ir vykdymui gali siekti 80 tūkst. eurų per metus.	Formuojamos projektinės komandos (4-10 žmonių); skiriamas vadovų ir kitų darbuotojų laikas programos vykdymui (praktikantų kuravimas, ugdymas, kt.)
Technologijų integravimas	Apytiksliai 5-6 tūkst. eurų per metus, priklausomai nuo sudėtingumo ir integracijos masto.	Pastangos ir laikas naujų programų adaptacijai, testavimui ar darbuotojų apmokymui
Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms	Darbuotojo vieno mėnesio atlyginimo mokestis (gali siekti 15-40 tūkst. eurų per metus);	Laikas, skirtas komunikacijai su partneriais ir atrankos poreikio perdavimui

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, apibendrinus tyrimo dalyvių duomenis kiek jų atstovaujamos organizacijos investuoja į talentų pritraukimo praktikų taikymą išryškėjo nemažai finansinių ir žmogiškųjų faktorių. Pradedant nuo finansinių išteklių, organizacijos į darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką investuoja nuo 10 tūkst. iki 25 tūkst. eurų per metus. Tačiau, dalis tyrimo dalyvių aiškiai neįvardindami leido išvelgti, jog praktikai skiriamas biudžetas gali siekti net keliasdešimt ar šimto tūkstančių eurų ribas. Štai kandidatų patyrimo valdymo praktika, organizacijų teigimu, finansinių resursų nereikalauja, o kalbant apie talentų bendruomenių subūrimą skiriamas biudžetas yra tik priemonėms, tikslui pasiekti t. y. apytiksliai nuo 6 tūkst. iki 8 tūkst. eurų per metus. Taikant rekomendacijų praktiką daugiausiai išlaidų organizacijoms sudaro esamiems darbuotojams išmokamas premijos, deja, tikslų sumų tyrimo dalyviai neįvardino. Štai praktikos programos įmonėms kainuoja nemažas sumas, priklausomai nuo naujų darbuotojų poreikio ir skiriamo biudžeto kaštai programos organizavimui ir vykdymui gali siekti net 80 tūkst. eurų per metus. Besivystančių technologijų integravimas organizacijoms kainuoja apytiksliai 5-6 tūkst. eurų per metus, priklausomai nuo sudėtingumo ir integracijos masto. Į bendradarbiavimą su paieškos ir atrankos agentūromis organizacijos investuoja ne mažas sumas, kurios gali siekti 15-40 tūkst. eurų per metus, taip pat atsižvelgiant į sandomų darbuotojų poreikį ir agentūros įkainius. Kalbant apie talentams pritraukti skiriamus žmogiškuosius resursus, darbdavio įvaizdžio formavimui organizacijos skiria atskirą poziciją, o taip pat dalinai prie darbdavio įvaizdžio formavimo strategijos ir veiksmų prisideda talentų pritraukimo specialistai. Įmonėse, kuriose toks pasiskirstymas nėra aiškiai matomas, skirtingų žmonių darbui laiko atžvilgiu susidaro pilnas etatas. Kandidatų patyrimo valdymo praktika atima nemažai papildomos energijos ir laiko grįžtamojo ryšio suteikimui bei individualių ataskaitų kandidatams administravimui, be to reikalauja didelio pirminio įdirbio. Štai talentų bendruomenių būrimui yra skiriama nemažai laiko, kuris šį procesą apsiėmusiam darbuotojui gali sudaryti apytiksliai 0,3 etato, tačiau vykstant tam tikram talentų bendruomenei skirtam renginiui toks darbuotojas į praktiką investuoja visą savo laiką. Rekomendacijų praktika tyrimo dalyviams nereikalauja didelių pastangų, tačiau nemažai laiko atima praktikos administravimas bei pats procesas, nes rekomenduotą žmogų reikia įvertinti pagal standartinę atrankos procedūrą. Praktikos programos reikalauja nemažai laiko ir pastangų pasiruošimo bei organizavimo darbams, todėl tam yra skiriamos projektinės komandos, kurios gali sudaryti nuo 4 iki 10 žmonių. Taip pat didelių laiko resursų programa pareikalauja iš įmonės vadovų ar kitų ilgamečių darbuotojų, kurie visos programos metu praktikantus privalo kuruoti ir ugdyti. Štai besivystančių technologijų integravimo praktika atima nemažai pastangų ir laiko naujų programų adaptacijai, testavimui ar darbuotojų apmokymui, kaip šiomis naudotis. Bendradarbiaujant su paieškos ir atrankos agentūromis daugiausia laiko atiduodama komunikacijai su partneriais ir atrankos poreikio perdavimui.

Kitas tyrimo dalyviams užduotas klausimas buvo toks: ***Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas?*** Tyrimo dalyvių atsakymai pateikti 36 priede. Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus apie iššūkius talentų pritraukimo praktikų taikyme buvo išskirtos septynios kategorijos, nurodančios į darbdavio įvaizdžio formavimą, kandidatų patyrimo valdymą, talentų bendruomenių subūrimą, rekomendacijų, praktikos programų, paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms praktikas ir kitus faktorius. Pradedant nuo darbdavio įvaizdžio formavimo kategorijos, du tyrimo dalyviai teigė, kad susiduria su sunkumais prie darbdavio įvaizdžio iniciatyvų *įtraukiant kitus padalinius* (I1, I2). Pasak jų, organizacijos darbuotojai, kuriems darbdavio įvaizdžio formavimas nėra aktualus yra labiausiai svarbūs įvairiose rengiamose kampanijose. „*Manau sunkiausia yra įtikinti tuos žmones, kuriems tas darbdavio įvaizdis nėra pagrindinė darbo funkcija, bet kurie toms įvairioms kampanijoms ir visam formavimui yra labai svarbūs.*“ (I2). Du tyrimo dalyviai teigė, kad susiduria su iššūkiais *įtikinant vadovybę skirti biudžetą* tam tikriems darbdavio įvaizdžio veiksams (I1, I7). Vieno iš jų teigimu, taip yra dėl to, kad praktikai skiriamas biudžetas yra sunkiai pamatuojamas ir turi ilgalaikę investicinę grąžą. „*<...> biudžetas, kuris sunkiai pamatuojamas, turi ilgalaikį atsiperkamumą, tai tada jau žmones irgi sunku įtikinti, kad reikia daryti tam tikrą iniciatyvą ar idėją iš darbdavio įvaizdžio pusės.*“ (I1) Kitas informantas teigė, kad susiduria su iššūkiais dėl darbdavio įvaizdžio *praktikos kompleksškumo*. Pasak jo, šios praktikos veiksmai reikalauja ir rinkodaros, ir personalo srities žinių, o taip pat atima ir daug laiko, todėl geriausia, kad tuo užsiimtų atskiras žmogus. „*<...> labai dažnai su darbdavio įvaizdžiu dirba personalo ar atrankų specialistai, o tam reikia labai kryptingo darbo, daug skiriamo laiko. Geriausia jei tuo užsiimtų atskiras žmogus. <...> Tame ir yra kompleksškumas, kad veiksmai yra rinkodariniai, bet visiškai visa logika ir mechanizmas už kurio tai stovi yra personalo.*“ (I7) Kalbant apie kandidatų patyrimo valdymo kategoriją, vienas tyrimo dalyvis tvirtino, kad kaip ir su darbdavio įvaizdžiu, taikant šią praktiką yra sunku įtikinti žmones, kad ši praktiką talentų pritraukimui yra ypatingai svarbi. „*<...> iššūkis taikant kandidatų patyrimo praktiką, tai būtų bendrai vadovų ir visų kitų darbuotojų, kurie dalyvauja atrankos procese įtikinimas, kad ta praktika yra svarbi ir ją reikia taikyti. Nes tikrai teko susidurti su senesnio kirpimo vadovais, kuriems aiškini, kad reikia suteikti tą grįžtamąjį ryšį, o jie nesuvokia to prasmės*“ (I6). Pereinant prie talentų bendruomenių subūrimo kategorijos, vienas tyrimo dalyvis pabrėžė, kad susiduria su iššūkiu dėl nuolat kuriamo *unikalaus turinio*. Pasak jo, tam, kad praktika veiktų, reikia apgalvoti veiksmus, kurie nuolatos įtrauktų organizacijos tikslinę auditoriją. „*<...> didžiausias iššūkis yra strategija kaip pateikti vis kitokį turinį tai talentų bendruomenei. Juk praktikos esmė ir yra ta, kad bendruomenė įsitrauktų, todėl jeigu nuolatos dirbsi su ta pačia medžiaga tiems žmonėms pasidarys nuobodu.*“ (I5) Tas pats informantas nurodė, kad iššūkis taikant šią praktiką yra *specifinės žinios* t. y., kad žmogui, dirbančiam su talentų bendruomenėmis reikėtų išmanyti ir rinkodaros, ir komunikacijos sritis.

„Iššūkis čia yra ir tai, kad šiam reikalui reikia nemažai marketingo ar komunikacijos žinių, panašiai kaip su darbdavio įvaizdžio formavimu, o mūsų žmogus turi patirties tik iš personalo srities.“ (I5) Kalbant apie rekomendacijų praktikos kategoriją, vienas informantas nurodė, jog iššūkis su kuriuo susiduria yra tinkamas praktikos administravimas. „<...> sunkiausia sistemiškai sužiūrėti visus galus. Būna žmogų įdarbina per rekomendaciją, bet HR žmogus sistemoje nepažymi, kad jis rekomenduotas ir paskui sunkiai atseksi ar atsiminsi“ (I2). Pereinant prie praktikos programų, vienas tyrimo dalyvis teigė, kad sunkiausia yra atrasti programos mentorius ir įtikinti padalinius skirti biudžetą programai. „<...> iššūkis yra tai, kad kai jau viską pasitvirtini ir suorganizuoji, tai sunkiausia yra tų mentorių atradimas, kurie skirtų savo laiko resursą ir savo skyriaus biudžeto dalį tai programai. Labai sunku įtikinti žmones, kodėl ta programa apskritai reikalinga.“ (I1) Kitas informantas tvirtino, kad iššūkis yra pats programos organizavimas. Pasak jo, sunkiausia yra atlikti visus organizavimo darbus pačioje pradžioje, paskui gali remtis praeitų metų programos detalėmis. „<...> didelis galvos skausmas būna pačioje pradžioje organizuojant viską from scratch, paskui jau atsiranda toks nuoseklumas, pradedi naudotis tam tikromis idėjomis ar priemonėmis iš praeitų metų renginio.“ (I2) Kalbant apie paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms kategoriją, du tyrimo dalyviai nurodė, kad susiduria su iššūkiu sudirbant su partneriais ir tinkamai perduodant atrankos poreikį. „<...> didžiausias sunkumas tinkamai perduoti poreikį, bendras susidirbimas.“ (I6). Galiausiai, vienas tyrimo dalyvis iššūkiu laiko reguliarių įvairių praktikų taikymą, suprantant, kad tai yra papildoma, tačiau nemažai žmogiškųjų resursų reikalaujanti darbo dalis. „<...> iššūkis ir yra reguliarius tų praktikų taikymas <...>. Kiekvienas ruošimasis konferencijoms, medžiagos skirtos universitetams, <...> visi programų testavimai nėra prioritetinės sritys, bet tam, kad duotų rezultatų talentų pritraukimui jos yra būtinos.“ (I3) Štai kitas informantas teigė, kad sunkiausia yra tai, kad prie kiekvienai naujai iniciatyvai reikia didžiulio įdirbio, komandos sutelkimo, nuolatinio įsivertinimo. „Didžiausi iššūkiai galbūt būtų laiko atžvilgiu, kad prie kiekvienos naujos idėjos reikia labai didelio įdirbio, žmonių subūrimo bendram tikslui. Kitas dalykas, kad reikia labai stebėti, keistis kartu su procesu, tai toks nuolatinis virsmas iš HR pusės.“ (I4) Talentų pritraukimo taikymo iššūkiai pavaizduoti 8 paveiksle (žr. 8 pav.)



8 paveikslas. Talentų pritraukimo taikymo iššūkiai

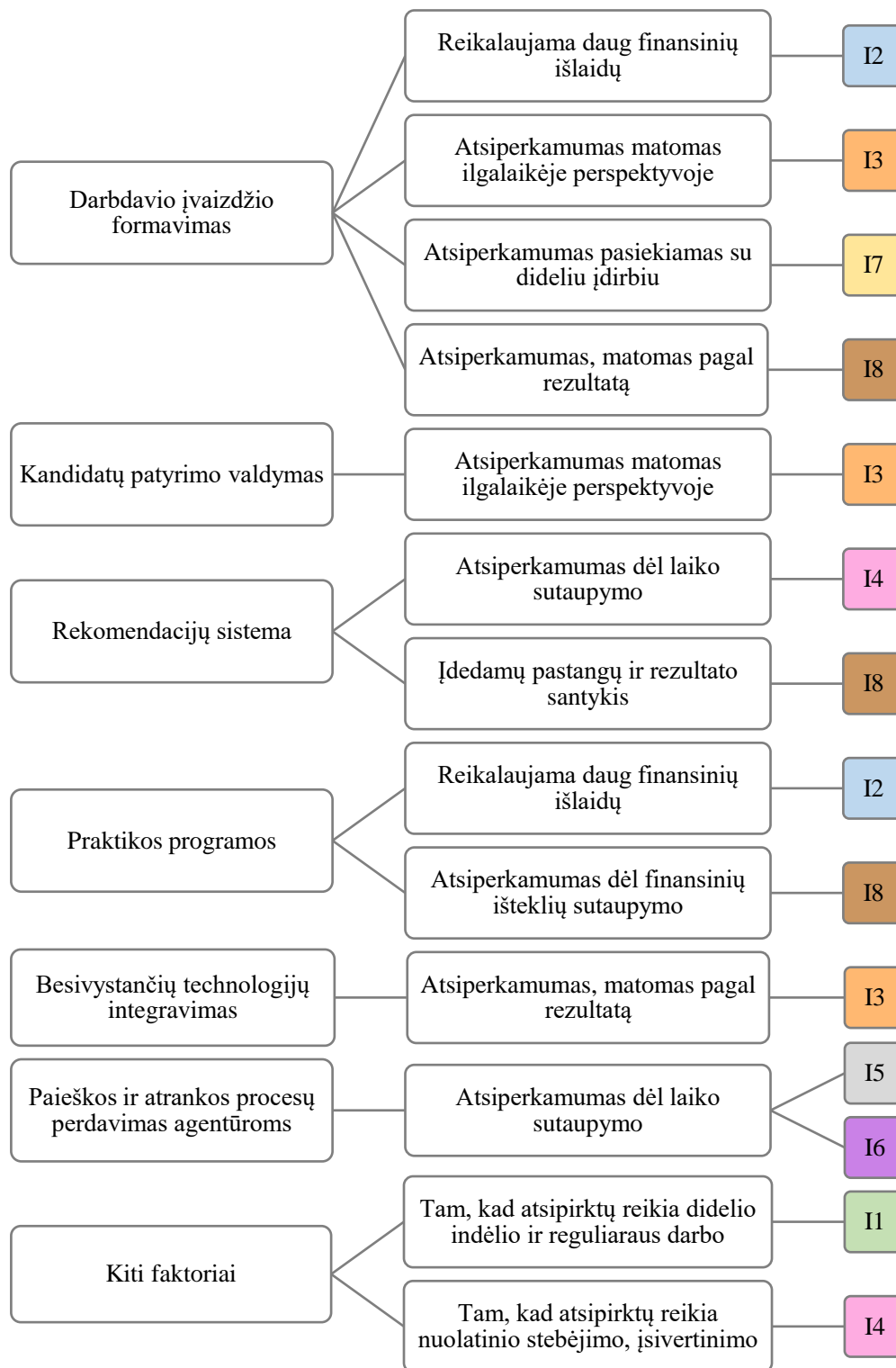
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant informantų pateiktą informaciją apie iššūkius talentų pritraukimo praktikų taikyme paaiškėjo, kad taikant darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką tyrimo dalyviai susiduria su sunkumais įtikinant vadovybę skirti biudžetą darbdavio įvaizdžio veiksams bei prie tam tikrų darbdavio įvaizdžio kampanijų įtraukiant kitus padalinius, kurie tiesiogiai su šia praktika nėra susiję. Kitas įvardintas iššūkis yra tas, kad praktika yra pakankamai kompleksiška, todėl geriausia, kad su tuo dirbtų atskiras žmogus, turintis žinių šioje srityje. Štai kandidatų patyrimo valdymo praktikoje

iššūkis yra vadovų ar kitų asmenų įtikinimas, kad teigiamo kandidatų patyrimo užtikrinimas yra labai svarbus talentų pritraukimo sėkmės faktorius. Kalbant apie talentų bendruomenių būrimą, sunkumai kyla nuolat pateikiant skirtingą turinį bendruomenės nariams, be to pastebima, kad praktika reikalauja specifinių marketingo ir komunikacijos žinių, dėl kurių trūkumo gali nukentėti ir siektinas rezultatas. Štai rekomendacijų sistemos iššūkiai yra tinkamas rekomendavusių ir rekomenduotinių žmonių administravimas tam, kad būtų teisingai išmokamos premijos po tam tikro laikotarpio. Taikant praktikos programas didžiausi iššūkiai kyla ieškant mentorių praktikantams, įtikinant skyrius skirti savo biudžeto dalį bei organizuojant ir ruošiantis visai programai. Kalbant apie darbą su paieškos ir atrankos agentūromis sunkumai kyla dėl bendro susidirbimo ir tinkamo poreikio perdavimo nuo kurio priklauso atrankos trukmė ir kokybė.

Kitas tyrimo dalyviams užduotas klausimas buvo toks: ***Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?*** Informantų teiginiai pateikti 37 priede. Nagrinėjant tyrimo dalyvių nuomonę apie talentų pritraukimo praktikų atsiperkamumą buvo išskirtos aštuonios kategorijos, nurodančios į darbdavio įvaizdžio formavimą, kandidatų patyrimo valdymą, talentų bendruomenių subūrimą, rekomendacijų, praktikos programų, besivystančių technologijų integravimo, paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms praktikas ir kitus faktorius. Pradedant nuo darbdavio įvaizdžio formavimo kategorijos, vienas tyrimo dalyvis teigė, kad ši praktika atsiperka, bet taip pat reikalauja didelių *finansinių išteklių*. Pasak jo nedidelė įmonė, negalėtų pilnai išnaudoti darbdavio įvaizdžio praktikos privalumų. „<...> reikalauja labai didelių finansinių išteklių, todėl maža įmonė greičiausiai negalėtų tiek investuoti į tą darbdavio įvaizdį <...>.“ (I2) Kitas informantas tvirtino, kad taikydamas darbdavio įvaizdžio formavimą atsiperkamumą pastebi *ilgalaikėje perspektyvoje*. „<...> kalbant apie darbdavio įvaizdžio rinkodaros veiksmus <...> tai daugiau matosi ilgalaikiame laikotarpyje.“ (I3) Štai kitas tyrimo dalyvis, kalbėdamas apie darbdavio įvaizdį teigė, kad praktikos atsiperkamumą pasiekia su dideliu įdirbiu, atitinkamu reagavimu į tai, kas veikia tikslinę auditoriją, o kas ne. „<...> tikrai atsiperka. Tačiau tas atsipirkimas irgi ateina su tam tikru įdirbiu, iš žinojimo kas veikia ir kas neveikia. <...> mes pasileidžiame kokią kampaniją ir matome, kad nėra judesio visiškai, ji matoma, bet jos nepaspaudžia, tai mes tuomet ir atsisakome tų kampanijų ir ateityje jas atmetame“ (I7) Dar vienas tyrimo dalyvis nurodė, kad praktikos atsiperkamumą mato pagal darbdavio įvaizdžio tyrimų rezultatus. Pasak jo, kylant reitingams, atsiperkančiai vertinami ir įdėti veiksmai. „<...> darbdavio įvaizdžio formavime atsiperkamumas matomas iš tyrimų. Jeigu matome, kad įvairiose srityse vertinimai kyla, reiškia mūsų daromi veiksmai atsiperka.“ (I8) Kalbant apie kandidatų patyrimo valdymo kategoriją, vienas tyrimo dalyvis teigė, kad taip pat kaip ir su darbdavio įvaizdžio formavimu, praktikos atsiperkamumas yra pastebimas *ilgalaikėje perspektyvoje*. „<...> kandidatų patyrimo valdymą tai daugiau matosi ilgalaikiame laikotarpyje.“ (I3) Kalbant apie talentų

bendruomenių subūrimą, vienas informantas teigė, kad praktika atsiperka, tačiau išsamiau savo nuomonės nepakomentavo. „*Talentų bendruomenės kūrimas ir valdymas tikrai atsiperka, tiek iš pastangų, tiek finansinių išteklių pusės.*“ (I5) Kalbant apie rekomendacijų praktiką, vienas tyrimo dalyvio teigimu atsiperkamumas pastebimas dėl *sutaupomo laiko*. „*Dėl rekomendacijų, kaip ir sakiau, jos turi savo kainą, bet tikrai apsimoka ir pagreitina procesą.*“ (I4) Kitas informantas teigė, kad praktikos atsiperkamumą mato pagal *įdedamų pastangų ir rezultato santykį*. „*<...> bendrai žiūrint kiek įdedame pastangų ir kaštų bei kokį rezultatą gauname, tai vertinčiau kaip labai atsiperkančią praktiką.*“ (I8) Pereinant prie praktikos programų kategorijos, vienas tyrimo dalyvis teigė, kad ši praktika taip pat reikalauja labai didelių *finansinių išlaidų*. „*<...> reikalauja labai didelių finansinių išteklių, todėl maža įmonė greičiausiai negalėtų <...> apskritai turėti tų akademijų.*“ (I2). Priešingai, kitas informantas teigė, kad ši praktika atsiperka būtent dėl *finansinių išteklių sutaupymo*, paskaičiavus kiek daug kainuotų kiekvieną dalyvį įdarbinti standartiniu būdu. „*Tai palyginus su tuo kiek mums kainuoja visa IT akademijos programa ir kiek įdarbiname darbuotojų po jos, tai mums ši praktika tikrai atsiperka ir palyginus kainuoja pigiau nei atskirai ieškoti ir darbinti žmonių į atskiras pozicijas.*“ (I8) Kalbant apie besivystančių technologijų integravimą, vieno tyrimo dalyvio teigimu atsiperkamumas matomas pagal *apčiuopiamą rezultatą*. „*<...> kalbant apie technologinius pokyčius to rezultatus matome iš karto <...>.*“ (I3) Pereinant prie paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms, du tyrimo dalyviai teigė, kad praktikos atsiperkamumą pastebi dėl *sutaupyto laiko* (I5, I6). „*<...> tikrai investuojami resursai atsiperka. Aišku, agentūrai išleidžiami pinigai tikrai nemaži, bet laiko atžvilgiu matome sutaupymą.*“ (I6) Kiti tyrimo dalyviai aiškiai neįvardino apie kurių praktikų atsiperkamumą kalba, bet pabrėžė, kad tam, jog atsiperkamumas būtų pastebimas reikia nuolatinių organizacijos veiksmų (I1) ir įsivertinimo ar tie veiksmai tikrai veikia (I4). „*<...> tam, kad tikrai atsipirktų reikia įdėti nuolatinio indėlio, viskas turi vykti nuolatos.*“ (I1) „*<...> dėl to atsiperkamumo labai svarbu, kad įmonė nuolatos stebėtų ar tam tikros idėjos tikrai veikia*“ (I4). Į talentų pritraukimo praktikas investuojamų išteklių atsiperkamumas ir veiksniai pavaizduoti 9 paveiksle (žr. 9 pav.)



9 paveikslas. Į talentų pritraukimo praktikas investuojamų išteklių atsiperkamumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, apibendrinus duomenis apie žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikoms atsiperkamumą paaikškėjo, kad darbdavio įvaizdžio formavimo praktika nors ir reikalauja didelių išlaidų organizacijoms tikrai atsiperka, pirmiausia dėl pastebimo rezultato. Tačiau atsiperkamumas matomas ilgalaikėje perspektyvoje ir yra pasiekiamas su dideliu įdirbiu, sukaupiant žinias apie tai, kokie darbdavio įvaizdžio veiksmai veikia. Kalbant apie kandidatų patyrimo valdymą,

praktika atsiperka, tačiau taip pat atsiperkamumas pastebimas ilgalaikėje perspektyvoje. Rekomendacijų sistema yra laikoma kaip viena labiausiai atsiperkančių praktikų dėl laiko sutaupymo ir įdedamų pastangų bei rezultatų santykio. Štai praktikos programos reikalauja didelių investicijų, tačiau galiausiai atsiperka ir netgi leidžia organizacijoms stipriai sutaupyti, lyginant su tuo, jeigu tas pats skaičius žmonių būtų įdarbintas įprastu atrankos būdu. Besivystančių technologijų integravimas į talentų pritraukimo procesus atsiperka pagal matomą rezultatą, o bendradarbiavimas su strateginiais partneriais sutaupyto laiko atžvilgiu, nors praktikai skiriamos finansinės išlaidos yra tikrai nemažos.

2.3. Tyrimo apibendrinimas

Atlikus talentų pritraukimo praktikų taikymo Lietuvos organizacijose tyrimą paaiškėjo, jog vyraujantis požiūris į talentą šių tyrimo atvejų kontekste yra subjektyvus ekskliuzyvinis, kuomet talentais yra laikoma tam tikra darbuotojų grupė, pasižyminti aukštu potencialu ir aukštais veiklos rezultatais. Tokia tyrimo išvada visiškai sutampa su užsienio moksliniuose šaltiniuose identifikuotu pasaulyje paplitusiu požiūriu į talentą. Kitą vertus, pastebima, jog kartu su ekskliuzyviniu požiūriu tyrime dalyvavusiose organizacijose vyrauja ir objektyvus požiūris į talentą, kuriame labiausiai atsispindi darbuotojo ir organizacinio konteksto suderinamumas. Būtent tokį požiūrį į talentą lemia organizacijų veiklos sritis ir kultūriniai veiksniai. Kalbant apie talentų pritraukimo strategijas, pastebimas talentų kūrimo ir talentų pirkimo strategijų vyravimas. Strategijų pasirinkimo priežastys organizacijose iš dalies koreliuoja su teorinėje dalyje išskirtais strategijų taikymo veiksniais ir nurodo, kad talentų kūrimas yra pasirenkamas dėl kompetencijų stygiaus, kultūrinių priežasčių, poreikio ugdyti talentą pagal verslo specifiką ir kt. Štai talentų pirkimo strategija yra naudojama, kai atsiranda naujų kompetencijų poreikis, nėra laiko „auginti“ talentų, yra numatyta organizacijos plėtra ir įtaką verslui daro konkurencinga verslo aplinka. Galiausiai, talentų skolinimosi strategija yra pasirenkama dėl kultūrinių priežasčių arba kompetencijų stygiaus. Pereinant prie iššūkių, su kuriais organizacijos susiduria siekiant pritraukti savo tikslinius talentus buvo išskirtas talentų trūkumas, kompetencijų stygius, neigiamas rinkos požiūris į įmonę ir kiti faktoriai. Šie veiksniai taip pat dalinai sutampa su užsienio moksliniuose šaltiniuose identifikuotais darbo rinkos iššūkiais.

Kalbant apie talentų pritraukimo praktikų taikymą ir kaip plačiai jos naudojamos buvo identifikuotas darbdavio įvaizdžio formavimas, kandidatų patyrimo valdymas, talentų bendruomenių subūrimas, rekomendacijų sistema, praktikos programos, besivystančių technologijų integravimas bei paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms. Didžioji dalis identifikuotų praktikų sutapo su aprašytomis teorinėje darbo dalyje, tačiau tokios praktikos kaip rekomendacijų sistema ir praktikos programos užsienio šalių mokslinėje literatūroje nebuvo plačiau analizuojamos. Kalbant apie praktikų pasiskirstymą buvo pastebėta, kad labiausiai paplitusios yra darbdavio įvaizdžio formavimas bei kandidatų patyrimo valdymas, kiek rečiau, bet taip pat plačiai taikomos yra rekomendacijų sistemos, praktikos programos bei paieškos ir atrankos procesų perdavimas

agentūroms. Visgi, tyrime dalyvavusių organizacijų tarpe rečiau naudojama buvo tik talentų bendruomenių kūrimo praktika, apie kurią išsamiau pakomentuoti galėjo tik vienas tyrimo dalyvis. Tokių talentų pritraukimo praktikų pasirinkimą organizacijose lėmė ilgalaikė talentų pritraukimo strategija, rinkoje esantis kompetencijų trūkumas, išanalizuoti gerieji užsienio organizacijose taikomų metodų pavyzdžiai, technologinės galimybių vertės ir kainos santykis, poreikis taupyti laiką ir susidūrimas su sunkumais atrankos procesuose. Kalbant apie tai, kaip plačiai yra naudojamos talentų pritraukimo praktikos, gauti duomenys papildė teorinėje darbo dalyje nagrinėtus aspektus. Pradedant nuo darbdavio įvaizdžio, išryškėjo tai, kokiomis priemonėmis ir turiniu yra formuojamas įvaizdis, kaip yra diferencijuojamos auditorijos ir koks yra praktikos taikymo periodiškumas. Kandidatų patyrimo valdymo elementai sutapo su teorinėje dalyje apžvelgtais praktikai būdingais bruožais, o kalbant apie teorijoje aprašytą talentų bendruomenių kūrimo procesą buvo pastebėta koreliacija su tyrimo metu gautais duomenimis. Štai rekomendacijų sistema ir praktikos programos tyrimui atnešė visiškai naujos informacijos apie šių praktikų taikymo esmę, periodiškumą, skirstymą pagal auditorijas ir kt. Kalbant apie besivystančių technologijų integravimą bei paieškos ir atrankos procesų perdavimą agentūroms, gauti duomenys taip pat sutapo su teorinėje dalyje nagrinėta informacija, tačiau buvo pastebėta, kad tam tikros technologijos Lietuvos organizacijose yra dar tik pradedamos naudoti. Kaip plačiai organizacijose yra taikomos talentų pritraukimo praktikos parodo ir stebimi praktikų rodikliai, kurie yra analizuojami, iš jų daromos išvalgos ir korekciniai veiksmai.

Atliktas tyrimas atskleidė daugiau informacijos apie talentų pritraukimo praktikų efektyvumą atsižvelgiant į generuojamą rezultatą. Tyrime dalyvavusios organizacijos didžiausią įtaką sėkmingam talentų pritraukimui pastebi taikant darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką, tačiau taip pat paaiškėjo, jog dėl talentų pritraukimo kompleksiško organizacijos didelę vertę mato ir įvairių praktikų kombinacijoje. Kalbant apie tyrime nagrinėtus praktikų privalumus ir trūkumus paaiškėjo, kad organizacijoms tapo paprasčiau pritraukti tikslinius talentus (darbdavio įvaizdis, kandidatų patyrimas, talentų bendruomenės), pakeisti rinkos požiūrį į įmonę (darbdavio įvaizdis). Dalis praktikų vertę organizacijoms atneša dėl sutaupomo laiko, greičio bei kokybės atrankos procesuose (rekomendacijų sistema, paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms), suteikiamos pridėtinės vertės (praktikos programos, paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms). Kiti privalumai taikant talentų pritraukimo praktikas yra ugdomos kompetencijos kritinėse verslo srityse (praktikos programos), ilgesnis darbuotojų išdirbimo laikas (rekomendacijų sistema) bei galimybė vienu metu įdarbinti didesnę procentą darbuotojų (praktikos programos). Pereinant prie talentų pritraukimo praktikų trūkumų buvo pastebėta, kad organizacijos pabrėžia tam tikrų praktikų inlumą laikui (rekomendacijų sistema, praktikos programos) ir sunkumus dėl auditorijos diferencijavimo (darbdavio įvaizdis, praktikos programos). Nemaža dalis tyrimo dalyvių nurodė tokius trūkumus kaip riziką sudaryti rinkai nepageidaujamą išpūdį, gaunamą kitokį rezultatą nei buvo tikimasi, pastangas

pakeisti jau esamą rinkos požiūrį (darbdavio įvaizdžio formavimas). Kiti trūkumai yra sistemų integralumo stoka (kandidatų patyrimo valdymas), nuolatinų pastangų reikalaujantis procesas ir įvertinimas, kurie veiksmai prisideda prie pritraukimo sėkmės (talentų bendruomenės). Kiti tyrimo dalyviai įvardino trūkumus dėl finansinių išlaidų, rekomendacijų kokybės (rekomendacijų sistema), tolimesnių ryšių su kandidatais palaikymo, naujų kompetencijų ugdymo (praktikos programos), sunkumų perduodant poreikį, bendradarbiavimo stokos (paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms) ir to, kad tam tikros praktikos negali būti naudojamos kaip vienintelės priemonės kandidatų vertinimui (technologijų integravimas). Kalbant apie tai, ką organizacijos laiko sėkmingu talentų pritraukimu išryškėjo darbuotojo ir organizacinio konteksto suderinamumo bei atitinkamų darbuotojo rezultatų bei elgesio aspektai. Štai matuojant pritraukimo sėkmės rodiklius organizacijos, kaip ir užsienio mokslinių šaltinių autoriai, neturi vienareikšmės nuomonės. Tačiau, tokie dažniausiai matuojami sėkmingumo rodikliai kaip ankstyvos darbuotojų kaitos procentas, veiklos rezultatai bei darbuotojų įsitraukimas iš dalies sutapo su teorinėje darbo dalyje išskirtais rodikliais.

Kalbant apie tai kiek finansinių ir žmogiškųjų išteklių yra investuojama į talentų pritraukimo praktikų taikymą ir kaip yra vertinamas jų atsiperkamumas, buvo pastebėta, kad daugiausiai investicijų reikalauja darbdavio įvaizdžio formavimas, praktikos programos bei bendradarbiavimas su strateginiais partneriais. Šių praktikų taikymas organizacijoms gali kainuoti keliasdešimt tūkstančių eurų per metus, priklausomai nuo taikymo masto. Priešingai, kandidatų patyrimo valdymas nereikalauja jokių finansinių resursų. Pereinant apie žmogiškųjų resursų, daugiausia laiko ir pastangų atima darbdavio įvaizdžio formavimas ir praktikos programos, tai reguliarių veiksmų ir didelio įdirbio reikalaujančios praktikos. Mažiausiai žmogiškojo indėlio reikalauja paieškos ir atrankos procesų perdavimas, kuris išnaudojamas tik komunikacijai ir atrankos poreikio pateikti. Kalbant apie talentų pritraukimo praktikų atsiperkamumą tyrimo dalyviai vienareikšmiškai teigė, kad jų organizacijose taikomos praktikos, nors ir reikalauja didelių investicijų, tikrai atsiperka ir tai matoma pagal pastebimą rezultatą, sutaupytą laiką ir finansus. Tačiau, ne vienas informantas tvirtino, kad dalies praktikų atsiperkamumas pastebimas tik ilgalaikėje perspektyvoje arba tam, kad jos atsipirktų reikia didelio indėlio, reguliarių veiksmų ir nuolatinio įsivertinimo ar tam tikri veiksmai generuoja numatytą rezultatą. Informantų atsakymai tyrimui atnešė naujos ir vertingos informacijos apie tai, su kokiais iššūkiais susiduriama taikant talentų pritraukimo praktikas. Pastebėta, kad sunkumai kyla dėl praktikų kompleksškumo (darbdavio įvaizdis, talentų bendruomenės), įtikinant vadovybę skirti biudžetą (darbdavio įvaizdis, praktikos programos) bei prie praktikos įgyvendinimo įtraukiant kitų padalinių darbuotojus (darbdavio įvaizdis, kandidatų patyrimas). Kiti iššūkiai susiję su praktikų proceso administravimu (rekomendacijų sistema), mentorių paieška, praktikos organizavimu (praktikos programos) bei bendro susidirbimo ir tinkamo poreikio perdavimo (bendradarbiavimas su paieškos ir atrankos agentūromis).

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

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

1. Nagrinėjant talento sąvoką pastebimas skirtingų požiūrių susikirtimas. Išskiriamas objektyvus požiūris, kai talentu laikomos tokios ypatybės kaip įgimti gebėjimai, įgūdžių įvaldymas, atsidavimas, asmens ir organizacijos suderinamumas, ir subjektyvus, kai talentais gali būti visi darbuotojai arba daugiausiai nusipelnusi darbuotojų grupė. Verslo pasaulyje pastebimas subjektyvaus eksliuzyvinio požiūrio vyravimas, pagrįstas aukštu potencialu bei rezultatais pasižyminčio darbo jėgos segmentavimu. Pagrindiniai darbo rinką sąlygojantys veiksniai yra kompetencijų trūkumas, sukeltas globalizacijos ir perėjimo prie paslaugų ir žinių ekonomikos, technologinis pažangumas, dėl kurio sunku nuspėti kokių kompetencijų prireiks ateityje, audringa verslo aplinka ir naujos darbo formos, skatinančios prisitaikyti prie šiuolaikinės rinkos bei demografiniai pokyčiai, lemiantys skirtingas vertybes ir elgseną darbo vietoje.
2. Siekiant prisitaikyti prie šiuolaikinės darbo rinkos ilgus metus taikytas samdos modelis yra keičiamas talentų pritraukimu (angl. *talent acquisition*), apimančiu strateginius veiksmus nuo darbdavio įvaizdžio formavimo iki santykių su kandidatais puoselėjimo jų įvedimo į organizaciją etape. Prieš imantis aktyvių veiksmų talentų pritraukimas prasideda nuo gerai apgalvotos talentų pritraukimo strategijos. Atsižvelgiant į verslo kryptį ir tam tikras rinkos aplinkybes organizacijos turi tris pasirinkimus: pritraukti talentus už organizacijos ribų, naudojant talentų pirkimo strategiją, patenkinti verslo poreikius mokydamos ir augindamos esamus darbuotojus, taikant talentų kūrimo strategiją arba samdyti specialius įgūdžius turinčius talentus terminuotam laikotarpiui, taip naudojant talentų skolinimosi strategiją.
3. Pastebimas reikšmingas pokytis talentų pritraukimo etapuose, pradedant interviu vedimo technikomis, pažangesniais kandidatų testavimo metodais ir baigiant padidėjusia darbuotojų įvedimo ir procesų vertinimo svarba. Tačiau didžiausio susidomėjimo tarp talentų valdymo specialistų susilaukia talentų pritraukimo praktikos, orientuotos į ilgalaikius verslo tikslus ir taikomos nepriklausomai nuo talentų pritraukimo proceso ar samdos poreikio. Apžvelgus paskutines talentų valdymo tendencijas buvo išskirtos penkios geriausios užsienio ekspertų taikomos praktikos, apimančios darbdavio įvaizdžio formavimą, kandidatų patyrimo valdymą, talentų būrimą į bendruomenes, besivystančių technologijų integravimą bei paieškos ir atrankos perdavimą strateginiams partneriams. Remiantis moksliniais šaltiniais būtent šių praktikų taikymas prisideda prie esminių rezultatų siekiant pritraukti tikslinius talentus.
4. Atliktas individualus (giluminis) interviu su 8 ekspertais atskleidė, kad jų atstovaujamos organizacijose yra taikomos darbdavio įvaizdžio formavimo, kandidatų patyrimo valdymo,

talentų bendruomenių subūrimo, rekomendacijų sistemų, praktikos programų, besivystančių technologijų integravimo bei paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms praktikos. Didžiausią įtaką sėkmingam talentų pritraukimui organizacijos pastebi taikant darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką, o taip pat naudojant minėtų praktikų kombinaciją. Tyrimo dalyvių teigimu, organizacijose taikomos praktikos nors ir reikalauja didelių investicijų atsiperka, tačiau dalies praktikų atsiperkamumas pastebimas tik ilgalaikėje perspektyvoje arba tam, kad jos atsipirktų reikia didelio įdirbio, reguliarių veiksmų ir nuolatinio įsivertinimo ar tam tikri veiksmai generuoja būtent tokį rezultatą, koks buvo numatytas.

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

1. Organizacijoms, pasirinkusioms *talentų kūrimo strategiją* rekomenduojama taikyti praktikos programas, tokius darbdavio įvaizdžio praktikos elementus kaip bendradarbiavimas su universitetais, socialinės medijos ar išorinės partnerių programos (pvz.: „*Women go tech*“)
2. Organizacijoms, pasirinkusioms *talentų pirkimo strategiją* patartina taikyti rekomendacijų, paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms praktikas bei tokius darbdavio įvaizdžio formavimo elementus kaip ambasdroių programos, socialinės medijos ir kt.
3. Organizacijoms, pasirinkusioms *talentų skolinimosi strategiją* rekomenduotina taikyti paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms, rekomendacijų praktikas bei tokius darbdavio įvaizdžio elementus kaip išorinės partnerių programos (specifinėje srityje) ir kt.
4. Taikyti talentų bendruomenių subūrimo praktiką turėtų organizacijos, veikiančios specifinėje verslo nišoje ir siekiančios pritraukti vienos pagrindinės kompetencijų srities talentus, kitu atveju, praktika neatneš vertės ir kels sunkumų dėl auditorijų diferencijavimo.
5. Organizacijose, kuriose yra daugybė įvairių kompetencijų turėtų būti taikoma minėtų praktikų kombinacija, nes skirtingų sričių talentai yra pritraukiami skirtingais metodais ir priemonėmis.
6. Didelės žmogiškųjų išteklių komandos neturinčioms įmonėms patartina dalį paieškos ir atrankos proceso atiduoti strateginiams partneriams, kitu atveju tokia praktika neatsipirktų.
7. Mažo kapitalo įmonėms nerekomenduojama taikyti praktikos programų, darbdavio įvaizdžio formavimo, besivystančių technologijų integravimo bei paieškos ir atrankos procesų perdavimo strateginiams partneriams praktikų taip plačiai kaip šios yra taikomos tyrimo dalyvių atstovaujamos organizacijose, priešingu atveju tokios įmonės gali patirti nuostolių.
8. Kandidatų patyrimo valdymo ir rekomendacijų praktikos bei dalis darbdavio įvaizdžio elementų gali būti taikomi nepriklausomai nuo įmonės veiklos, dydžio ir turimo kapitalo.
9. Tam, kad nagrinėjamos talentų pritraukimo praktikos atneštų didžiausią vertę organizacijos privalo atlikti reguliarius veiksmus, vertinti talentų pritraukimo veiksmingumo ir sėkmės rodiklius, o pagal gautas įžvalgas keisti esamus procesus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 73, p. 68–72. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.02.021

Aleknevičienė, J., Pocienė, A., Šupa, M. (2020). *Kaip parašyti mokslinį rašto darbą? Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams*. Vilnius: Vilniaus Universiteto Leidykla. Prieiga per internetą: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parasyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf (žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 5 d.).

Bansal, A. (2014). Emerging role of Recruitment Process Outsourcing in MNCs. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 4, No. 3, p. 1-3. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.428.7364&rep=rep1&type=pdf> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.

Board, B., Freitas, D. (2019). *Talent Assessment and Techniques: The Key to Understanding and Optimising Assessments in the Workplace*. Randburg: Knowledge Resources Publishing. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/reader.action?docID=5987179&ppg=1> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Braun, E., Valentyni, K. V., (2019). HR Trends at the beginning of the 21st century. *Business Trends*. Vol. 9, No. 3, p. 54–61. doi: 10.24132/jtb.2019.9.3.54_61

Bugg, K. (2015). Best practices for talent acquisition in 21st-century academic libraries. *Library Leadership & Management*, Vol. 29, No. 4, p. 1-15. Prieiga per internetą: https://academicworks.cuny.edu/ny_pubs/13/ (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

CareerBuilder (2017). Candidate Experience From End-to-End: What's Your Weakest Link? Prieiga per internetą: <https://screen.careerbuilder.com/difference/docs/2017-candidate-experience-guide.pdf> (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).

Cepin, G. (2013). Talent acquisition: What it is, why you need it, what is involved, and where to start. *CPA Practice Management Forum*. Vol. 9, No. 12, p. 13-15. Prieiga per internetą: <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/cpamanf9&i=293> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Chen, L., Zhao, R., Leong, C.W., Lehman, B., Feng, G., Hoque, M.E. (2017). Automated video interview judgment on a large-sized corpus collected online. *2017 Seventh International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII)*, IEEE, p. 504-509. doi: 10.1109/ACII.2017.8273646.

Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*. Vol. 60, No. 2, p. 197-205. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316301276> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Deters, J. (2017). *Global Leadership Talent Management: Successful selection of Global Leadership Talents as an Integrated Process*. Bingley: Emerald Publishing Limited. Prieiga per internetą:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/reader.action?docID=4790514&ppg=1>
(žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Dinnen, M., Alder, M. (2017). *Exceptional Talent: How to Attract, Acquire and Retain the Very Best Employees*. London: Kogan Page Limited. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/reader.action?docID=4850485&ppg=1>
(žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 23, No. 4, p. 272–285. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.001

Dutta, D. (2014). Tweet Your Tune – Social Media, the New Pied Piper in Talent Acquisition. *Vikalpa*, Vol. 39, No. 3, p. 93–104. doi: 10.1177/0256090920140307

Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*. Vol. 20, No. 5, p. 355-373. doi: 10.1057/bm.2012.21

Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., Hewitson, A. (2009). The ‘war for talent’: The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*. Vol. 40, No. 5, p. 800-808. doi: 10.1016/j.geoforum.2009.02.001

Finn, A. (2017). Reputation management 101: consider candidate experience. *Strategic HR Review*. Vol. 16, No. 5, p. 239-240. doi: 10.1108/SHR-07-2017-0044

Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų centras.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*. Vol. 23, No. 4, p. 290-300. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.002

Grooms, J. A. (2017). The art and science of attracting today’s next-gen workforce is digital by design. *Strategic HR Review*. Vol. 16, No. 4, p. 177–181. doi: 10.1108/SHR-05-2017-0031

Hamori, M. (2010). Who Gets Headhunted--and Who Gets Ahead? The Impact of Search Firms on Executive Careers. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 24, No. 4, p. 46-59. doi: 10.5465/amp.2010.55206384

Harriott, J. S., Isson, J. P. (2016). *People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. doi: 10.1002/9781119083856

Holden, L., Lara, K., Trigg, M. (2018). Entelo’s 2018 Recruiting Trends Report. Prieiga per internetą: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/202646/Entelo's%202018%20Recruiting%20Trends%20Report.pdf?t=1530708036795> (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).

Holm, A. B. (2012). E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *German Journal of Human Resource Management*. Vol. 26, No. 3, p. 241-259. doi: 10.1177/239700221202600303

iCIMS (2015). Are You Ready for the Future of Talent Acquisition? Why the Status Quo Won’t Allow You to Compete in the War for Top Talent. Prieiga per internetą: https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/technology/Documents/future_tech_nology_ebook_0.pdf (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

- Jeske, D., Link, G. J. (2017). Understanding organization and open source community relations through the attraction-selection-attrition model. In *Proceedings of the 13th International Symposium on Open Collaboration*, p. 1-8. doi: 10.1145/3125433.3125472
- Johnson, G., Wilding, P., Robson, A. (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review*. Vol. 43, No. 2, p. 303-326. doi: 10.1108/PR-12-2012-0212
- Klehe, U. C., Goede, M. (2012). The influence of economic and social factors on the choice of search procedures used by third party recruiters. *Psihologijske teme*. Vol. 21, No. 3, p. 425-453. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=85109788&site=ehost-live> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).
- Kumudha, A., Priyadarshini, S. (2016). A Conceptual study on challenges and Innovations in Talent Acquisition Process. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*. Vol. 4, No. 1, p. 168–173. Prieiga per internetą: <http://www.ijarcsms.com/docs/paper/volume4/issue1/V4I1-0052.pdf> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).
- Landers, R. N., Schmidt, G. B. (2016). *Social Media in Employee Selection and Recruitment: Theory, Practice, and Current Challenges*. Cham: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-29989-1
- Lauby, S. (2018). *The Recruiter's Handbook: A Complete Guide for Sourcing, Selecting, and Engaging the Best Talent*. Alexandria: Society For Human Resource Management. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/detail.action?docID=5344970> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.)
- Mandhanya, Y., Shah, M. (2010). Employer Branding – a Tool for Talent Management. *Global Management Review*, Vol. 4, No. 2, p. 43–48. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=72f6b6eb-9f4f-406c-a81f-5b82016b07e0%40pdc-v-sessmgr02> (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).
- Manjula, V. N. (2016). Emerging Trends in Recruitment Process Outsourcing. *International Journal for Modern Trends in Science and Technology*. Vol 2, No. 7, p. 56-60. Prieiga per internetą: <https://www.ijmtst.com/documents/99.IJMTST020705.pdf> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).
- Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. New York: Kogan Page, Limited. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/reader.action?docID=5330077&ppg=1> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).
- Mazareanu, E. (2018). Share of job hires by source worldwide 2018. Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/statistics/881139/recruitment-share-of-job-hires-by-source-worldwide/> (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Iddekinge, C. H., Campion, M. (2018). Improving the Candidate Experience: Tips for Developing 'Wise' Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics*. Vol. 47, No. 3, p. 147-154. doi: 10.1016/j.orgdyn.2018.05.004
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Hoboken: John Wiley & Sons. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/reader.action?docID=4817840&ppg=1> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).
- Nadda, V., Rafiq, Z., Tyagi, P. (2017). Effectiveness and Challenges of Recruitment process outsourcing (RPO) in the Indian Hotel Sector. *International Journal of Academic Research in*

Business and Social Sciences. Vol. 7, No. 2, p. 218 - 236. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/74f1/6c0577ec8ede9e99e90a2b924e1ba2ff90ad.pdf> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Nasruddin, E., Muniandi, T. (2015). Green Recruiting to Attract and Retain Top Talent: The Significance of Video Interview for the Manufacturing Industry in Malaysia. In *Proceedings of the Conference on Green Human Resource Management*, p. 49–68. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/14893214/Proceedings_of_the_Conference_on_Green_Human_Resource_Management (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).

O'Meara, B., Petzall, S. (2013). *Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Bingley: Emerald Publishing Limited. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/reader.action?docID=1593391&ppg=1> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Phillips-Wren, G., Doran, R., Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision systems*, Vol. 25, No. S1, p. 450–462. doi: 10.1080/12460125.2016.1187398

Ployhart, R. E., Weekley, J. A., Dalzell, J. (2018). *Talent without borders: Global talent acquisition for competitive advantage*. New York: Oxford University Press.

Prasad, K. D. V., Rao, M., Vaidya, R. (2019). Recruitment metrics and accomplishments: A study with reference to information technology sector. *Journal of Management Research and Analysis*. Vol. 6, No. 2, p. 106-11. doi: 10.18231/j.jmra.2019.020

Rahaman, A., Roy, N. C. (2017). The Changing Dynamics of Talent Acquisition: An Indian Perspective. *International Journal of Commerce and Management Research*. Prieiga per internetą: <http://www.managejournal.com/up/conference/20170210152208.pdf> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Randhawa, N. (2017). The changing dynamics of talent acquisition. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, Vol. 3, No. 6, p. 1137–1142. Prieiga per internetą: <http://www.onlinejournal.in/IJIRV3I6/185.pdf> (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).

Randstad Sourceright (2019). 2019 Talent Trends Report. The Talent Navigator: Unleash Your Total Workforce to Win a Competitive Advantage. Prieiga per internetą: <https://content.randstadsourceright.com/hubfs/Global%20campaign/TTR/2019/report/Randstad-Sourceright-2019-Talent-Trends-Report-190118.pdf> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Reynolds, D. H., Weiner, A. (2009). *Online Recruiting and Selection: Innovations in Talent Acquisition*. Chichester: John Wiley & Sons. doi: 10.1002/9781444315943

Shah, M. N. S. (2012). Talent acquisition techniques and innovations – A case study on Pune based SME Auto Ancillary sector. *Chronicle Of The Neville Wadia Institute Of Management Studies And Research*, p. 174-182. Prieiga per internetą: <http://www.nevillewadia.com/images/Cronicle2012/Mr.-Nihar-S.-Shah12.pdf> (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).

Siew-Chen, S., Vinayan, G. (2016). Recruitment process outsourcing: a case study in Malaysia. *Personnel Review*. Vol. 45, No. 5, p. 1029-1046. doi: 10.1108/PR-10-2012-0172

Silzer, R., Dowell, B. E. (2009). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/reader.action?docID=468867&ppg=1> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Suen, H. Y., Chen, M. Y. C., Lu, S. H. (2019). Does the use of synchrony and artificial intelligence in video interviews affect interview ratings and applicant attitudes? *Computers in Human Behavior*. Vol. 98, p. 93-101. doi: 10.1016/j.chb.2019.04.012

Staines, G. M. (2012). Finding the best people in a tough economy: The role of knowledge, skills, abilities, and the challenges of the talent acquisition process. *Library Leadership & Management*, Vol. 26, No. 3/4, p. 1-13. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/6f97/0792ccdb67f13987d1abcaf30dc40e9ff1ac.pdf> (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).

Stuss, M., & Herdan, A. (2017). External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock exchange. In *Proceedings of the 8th Economics & Finance Conference, London*. Prague: International Institute of Social and Economic Sciences, ed. Cermakova, K., Mozayeni, S., Hromada, E. p. 200-213. doi: 10.20472/EFC.2017.008.013

Talentnow Solutions (2018). Recruitment Statistics 2018: Trends & Insights in Hiring Talented Candidates. Prieiga per internetą: <https://www.talentnow.com/recruitment-statistics-2018-trends-insights-hiring-talented-candidates/> (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).

Thomson, R., Arney, E., Thomson, A. (2015). *Managing People: A Practical Guide for Front-Line Managers*. London: Taylor & Francis Group. doi: 10.4324/9781315883236

Travis, M., Diforio, R. G. (2015). *Mastering the Art of Recruiting: How to Hire the Right Candidate for the Job*. Santa Barbara: ABC-CLIO. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/reader.action?docID=1912970&ppg=1> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Tripathy, M. S. (2014). Talent Acquisition a Key Factor to Overcome New Age Challenges and Opportunities for Human Resource Management. *IOSR Journal of Business and Management*. Vol.16, No.12, p. 39–43. doi: 10.9790/487x-161223943

Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. Heidelberg: Springer Verlag. doi: 10.1007/978-3-642-54557-3

Verma, D., Ahmad, A. (2016). Employer branding: The solution to create talented workforce. *IUP Journal of Brand Management*, Vol. 13, No. 1, 42-56. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=114187526&site=ehost-live> (žiūrėta 2020 m. liepos 8 d.).

Verma, R., & Arrawatia, M. A. (2019) Conceptual Study on Challenges and Modernization in Talent Attainment Development with Special Reference to IT Sector. *Journal of Current Science*. Vol. 20, No. 2, p. 1-7. Prieiga per internetą: <http://ijournal.scienceacad.com/index.php/Int/article/view/577/0> (žiūrėta 2018 m. spalio 31 d.).

Walford-Wright, G., Scott-Jackson, W. (2018). Talent Rising: people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*. Vol. 17, No. 5, p. 226-233. doi: 10.1108/SHR-08-2018-0071

Wehner, C. M., Giardini, A., Kabst, R. (2015). Recruitment process outsourcing and applicant reactions: When does image make a difference? *Human Resource Management*. Vol. 54, No. 6, p. 851-875. doi: 10.1002/hrm.21640

Woods, S. A., Hinton, D. P. (2017). What Do People Really Do at Work? Job Analysis and Design. In *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*, ed. Chmiel, N., Fraccaroli, F., Sverke, M. Chichester: John Wiley & Sons. p. 4-24. doi: 10.1002/9781119168058.ch1

Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga.

PAVEIKSLĖLIŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Skirtingų talento sampratos apibrėžimų sistema
 - 2 paveikslas. Schneider traukos-atrankos-trinties modelis
 - 3 paveikslas. Talentų pritraukimo procesas
 - 4 paveikslas. Darbo ieškančių asmenų sprendimo kelias
 - 5 paveikslas. Organizacijų požiūrio į talentą pasiskirstymas
 - 6 paveikslas. Talentų pritraukimo strategijų pasirinkimo priežastys
 - 7 paveikslas. Talentų pritraukimo praktikų taikymo pasirinkimo priežastys
 - 8 paveikslas. Talentų pritraukimo taikymo iššūkiai
 - 9 paveikslas. Į talentų pritraukimo praktikas investuojamų išteklių atsiperkamumas
-
- 1 lentelė. Talentų pritraukimo ir personalo paieškos bei atrankos skirtumai
 - 2 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių apibendrintos charakteristikos
 - 3 lentelė. Tyrimo instrumentas
 - 4 lentelė. Požiūrio į talentą veiksnių pasiskirstymas
 - 5 lentelė. Talentų pritraukimo strategijų pasiskirstymas
 - 6 lentelė. Talentų pritraukimo praktikų pasiskirstymas
 - 7 lentelė. Talentų pritraukimo praktikų veiksmingumo rodikliai
 - 8 lentelė. Talentų pritraukimo praktikų privalumai ir trūkumai
 - 9 lentelė. Talentų pritraukimo sėkmingumo rodikliai
 - 10 lentelė. Į talentų pritraukimo praktikas investuojami ištekliai

TALENTŲ PRITRAUKIMO PRAKTIKŲ TAIKYMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

Laima SADAUSKAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – prof. Ž. Grakauskas, Vilnius, 2021

SANTRAUKA

81 puslapiai, 9 paveikslai, 10 lentelių.

Šio darbo tikslas – išnagrinėti talentų pritraukimo aspektus ir geriausias užsienio ekspertų išskiriamas praktikas bei nustatčius talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybes ir iššūkius Lietuvos organizacijose pateikti šių praktikų taikymo kryptis Lietuvoje.

Darbą sudaro šios dalys: mokslinės literatūros analizė, tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Literatūros analizėje nagrinėjami skirtingi požiūriai į talento sampratą, išskiriami šiuolaikinę darbo rinką sąlygojantys veiksniai, analizuojama talentų pritraukimo sąvoka bei esamos talentų pritraukimo strategijos. Taip pat plačiau nagrinėjami talentų pritraukimo proceso etapai bei tokios užsienio mokslinėje literatūroje išskirtos talentų pritraukimo praktikos kaip darbdavio įvaizdžio formavimas, kandidatų patyrimo valdymas, talentų bendruomenių subūrimas, šiuolaikinių technologijų integravimas bei paieškos ir atrankos proceso perdavimas strateginiams partneriams.

Po literatūros šaltinių analizės, tyrimo autorė atliko kokybinį tyrimą, kuriame buvo siekiama nustatyti talentų pritraukimo praktikų taikymo galimybes ir iššūkius Lietuvos organizacijose. Tyrimui buvo pasitelktas individualaus (giluminio) interviu metodas, apklausiant aštuonių talentų valdymo ekspertų imtį. Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo strategiją ir tikslą tyrimo instrumentui sudaryti buvo pasirinktas iš dalies struktūruotas klausimynas.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad Lietuvos organizacijose yra taikomos darbdavio įvaizdžio formavimo, kandidatų patyrimo, talentų bendruomenių subūrimo, rekomendacijų sistemų, praktikos programų, besivystančių technologijų integravimo bei paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms praktikos. Didžiausią įtaką sėkmingam talentų pritraukimui organizacijos pastebi taikant darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką, o taip pat naudojant minėtų praktikų kombinaciją. Tyrimo dalyvių teigimu, organizacijose taikomos praktikos nors ir reikalauja didelių investicijų atsiperka, tačiau dalies praktikų atsiperkamumas pastebimas tik ilgalaikėje perspektyvoje arba tam, kad jos

atsipirktų reikia didelio įdirbio, reguliarių veiksmų ir nuolatinio įsivertinimo ar tam tikri veiksmai generuoja būtent tokį rezultatą, koks buvo numatytas.

Šio darbo autorė tiki, kad tyrimo rezultatų išvados ir rekomendacijos galėtų būti naudingos Lietuvos organizacijoms, tobulinančioms arba kuriančioms savo talentų pritraukimo strategiją.

APPLICATION OF TALENT ACQUISITION PRACTICES IN LITHUANIAN ORGANIZATIONS

Laima SADAUSKAITĖ

Paper for the Master's degree

Human Resource Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. Ž. Grakauskas, Vilnius, 2021

SUMMARY

81 pages, 9 pictures, 10 tables.

This work aims to examine the aspects of talent acquisition and the best practices distinguished by foreign experts, and after identifying the possibilities and challenges of applying talent acquisition practices in Lithuanian organizations, to present the possibilities of application of these practices in Lithuania.

The work consists of the following parts: analysis of scientific literature, research and its results, conclusions, and recommendations.

The analysis of the literature examines different approaches to the concept of talent, distinguishes the factors determining the modern labor market, analyzes the concept of talent acquisition and existing talent acquisition strategies. Also, the stages of the talent acquisition process and the talent acquisition practices singled out in foreign scientific literature such as employer branding, candidate experience management, talent communities, integration of emerging technologies, and recruitment process outsourcing are examined in more detail.

After the analysis of literature, the author of the research conducted qualitative research, which aimed to identify the opportunities and challenges of applying talent acquisition practices in Lithuanian organizations. The research used the method of individual (in-depth) interviews from a sample of eight talent management experts. Considering the strategy and purpose of qualitative research, a partially structured questionnaire was selected for the design of the research tool.

The research revealed that Lithuanian organizations are applying the following practices such as employer branding, candidate experience, talent communities, referral programs, internship programmes, integration of emerging technologies, and recruitment process outsourcing. Organizations notice that the greatest impact on successful talent acquisition is achieved through employer branding, as well as through a combination of aforementioned practices. According to the participants of the study, the practices applied in organizations require significant investments but they pay off. However, the return of investment for some practices is observed only in the long-term

or in order to recoup the costs they require high workload, regular actions and continuous self-assessment on whether certain actions generate the intended result.

The author believes that the conclusions and recommendations of the research results could be useful for Lithuanian organizations improving or developing their talent acquisition strategy.

PRIEDAI

1 priedas. Talentų samprata

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas	
Talentų samprata	Objektyvus požiūris	Įgimtas gebėjimas	I1	<...> atspindi ir objektyvus požiūris, nes yra ir įgimti gebėjimai, kurie lemia tinkamą darbo atlikimą <...>.	
			I5	<...> ir įgimti gebėjimai čia turi svarumo.	
		Įgūdžių įvaldymas	I4	Talentas yra tas žmogus, kuris jau turi atitinkamų gebėjimų srityje, kurioje mes jo ieškome <...>.	
			I5	Talentą mes suprantame ir kaip gebėjimą įvaldyti mums reikalingus įgūdžius ir kompetencijas <...>.	
		Atsidavimas	I1	<...> atspindi ir objektyvus požiūris, nes yra <...> ir tas atsidavimas, vadinama ekstra mylia <...>.	
		Darbuotojo ir organizacijos suderinamumas	I1	<...> atspindi ir objektyvus požiūris <...> kažko naujo pasiūlymas, kažkokių projektų ar užduočių apsiėmimas, iniciatyvos <...> kaip bendrauja su komandomis, suinteresuotomis šalimis.	
			I2	<...> labai svarbus yra ir čia minimas darbuotojo ir organizacinio konteksto suderinamumas, vertybinis atitikimas.	
			I3	<...> yra svarbus ir darbuotojo bei organizacinio konteksto suderinamumas. <...> tie patys kandidatai vienoje organizacijoje buvo labai geri <i>performeriai</i> , stengėsi daryti daugiau, siūlyti idėjas, o kitoje galėjo nepasiekti rezultatų ir neturėti motyvacijos eiti į darbą apskritai.	
			I1	<...> turime ir talentų programą, išskiriame tokius <i>key</i> darbuotojus, kurie dirba svarbiose pozicijose. Čia jau iš ekskliuzyvinio požiūrio pusės, žmonės rodantys aukštus rezultatus ir potencialą <...>.	
	Subjektyvus požiūris	Ekskliuzyvinis	I2	<...> labiausiai atitinkantis mūsų įmonę yra ekskliuzyvinis požiūris, nes bandydami atrasti ir pritraukti darbuotojus mes daugiausia dėmesio kreipiame į veiklos rezultatus ir bandome išvelgti galimą potencialą.	
			I3	Atrinkdami sau talentus, mes pirmiausia mėginame išsiaiškinti koks yra jauno žmogaus kaip specialisto potencialas ir vertiname jį pagal veiklos rezultatus ankstesnėje patirtyje.	
			I4	<...> rodantis atitinkamus rezultatus. <...> talentas lygiai taip pat yra ir žmogus, kuris matome, kad turi labai daug potencialo įgyti tam tikrus gebėjimus.	
			I6	Mes talentu laikome ne kažkokią atskiras savybes, o pačius darbuotojus, kurie užtikrina aukštą darbo rezultatą ir turi aukštą potencialą augti arba ateityje užimti tam tikras solidžias pareigas. Tokie talentai pas mus sudaro darbuotojų mažumą, kažkur 15 proc.	
			I7	<...> pagal savo veiklos vertinimo sistemą nustatome, kurie darbuotojai pas mus turi aukščiausius įvertinimus ir didžiausią potencialą ateityje užimti tam tikras specifines pozicijas <...>.	
			I8	<...> mes prie savo įprastos veiklos vertinimo sistemos turime ir tokią talentų programą <...>. Tai gali būti mentorystė, tiek įvairūs mokymai, darbai gupėse, kur duodamos realios situacijos <...>. Tad vertiname tiek aukštus veiklos rezultatus, tiek aukštą potencialą.	
			Inkliuzinis	I1	<...> jei žmogus neturėtų talento, nebūtų patekęs į mūsų organizaciją.

			15	Iš esmės visus savo darbuotojus laikome talentais, ir jei tam tikrame žmoguje to talento nebūtume išvelgę, tai nebūtume jo ir pasirinkę darbui pas mus.
			18	Mes laikome visus savo darbuotojus talentais ir mūsų tikslas yra atrasti žmogui tokią poziciją, kurioje jis galėtų labiausiai atsiskleisti <...>.

2 priedas. Požiūrio į talentą veiksniai

Tema	Kategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Požiūrio į talentą veiksniai	Organizacinė kultūra	I2	Manau tai lemia susiformavusi įmonės kultūra <...>.
		I3	Eksliuzyvinis požiūris mums artimas dėl pačios įmonės <...> kultūros <...>.
		I5	O dėl inkluzinio požiūrio <...> tai susiję su įmonės kultūra, stengiamės suteikti vienodas sąlygas visiems savo darbuotojams.
	Veiklos sritis	I2	Manau tai lemia susiformavusi <...> veiklos sritis.
		I3	Eksliuzyvinis požiūris mums artimas dėl <...> veiklos srities. <...> reikalauja nuolatinio rezultato užtikrinimo, nuolatinio profesinio ir asmeninio augimo, todėl šių savybių neturintys žmonės pas mus tiesiog ilgai neužsilieka.
		I5	<...> objektyvaus požiūrio elementus lemia įmonės veikla. Ne kiekvienas yra gimęs būti programinės įrangos architektu, čia tikrai reikia įgimto gebėjimo, kad sudėliotum visą logiką, matematinio mąstymo, kurio taip lengvai neišsiugdysi.
		I6	<...> talento interpretavimas pagal tokį požiūrį dalinai susijęs su įmonės veikla – dirbame su klientais, privalome užtikrinti aukštą kokybę ir standartus, be abejo, tesėti savo pažadus, todėl kiekvienas iš mūsų privalo būti rezultatyvus.
	Verslo modelis	I3	Eksliuzyvinis požiūris mums artimas dėl pačios įmonės verslo modelio <...>. Dirbti konsultacijų versle gali tikrai ne kiekvienas <...>.
		I6	<...> galbūt susiję su verslo modeliu, yra labai propaguojamas kilimas karjeros laiptais, tai skatinama, laikoma prestižu.
	Dydis (struktūra)	I4	<...> negaliu atsakyti dėl kokių priežasčių tas požiūris būtų toks, galbūt dėl įmonės dydžio.
		I8	<...> požiūrių išsiskyrimą lemia didelė organizacijos struktūra, kurioje anksčiau ar vėliau susidaro terpė iškilti dar didesniems talentams.
	Kiti faktoriai	I1	<...> iš tų suformuotų personalo praktikų, mes esame suformavę kriterijus, kuriais vadovaudamiesi turime pasirinkti žmones iš išorės ar dėl kokių priežasčių esamus darbuotojus pasirenkame į talentų programas ir pan.
		I7	<...> organizacijoje talentų valdymas yra nukreiptas į tai, kad turime labai griežtą atranką, kurioje vertiname tą žmogaus potencialą ir gebėjimą parodyti geriausius rezultatus, o paskui pagal tai suteikiame ir galimybę daryti karjerą.

3 priedas. Talentų pritraukimo strategijos

Tema	Kategorija	Inf.	Prasminis vienetas
	Talentų kūrimas	I1	Daugiausia tai būtų talentų kūrimo strategija. Kadangi esame didelė organizacija, tai pas mus yra tikrai daug pradinio lygio pozicijų, į kurias mes priimame jaunus specialistus ir paskui auginame <...>.

Talentų pritraukimo strategijos		I2	Ilgus metus vyraujančios ir šiuo metu esančios strategijos mūsų įmonėje yra talentų kūrimas ir <...> visi dabartiniai aukščiausio lygio vadovai yra „užauginti“ nuo žemesnio lygio pozicijų <...>.
		I3	Mes išskirtinai naudojame tik talentų kūrimo strategiją, nors mažose įmonėse paprastai būna priešingai.
		I4	Dabar kai jau pakankamai užaugome, komandos yra didesnės, mes tikrai turime galimybę ir auginti žmones <...>.
		I6	<...> visi darbuotojai pas mus auga, tačiau tokių visiškai <i>junior</i> darbuotojų mūsų įmonė įdarbina vos kelis per metus.
		I7	Pagrindinė mūsų įmonės strategija yra talentų kūrimas ir iš tikrųjų mes priimame labai daug jaunų specialistų, jiems sudarome visa kelią kaip juos auginti <...>. Tad jeigu mes šiai dienai turime 180 darbuotojų ir kiekvienais metais priimame apie 30 visai žalių specialistų, nepaisant to mes turime apie 10 žmonių, kurie dirba nuo pat įmonės įsikūrimo, t. y. 25 metus <...>.
		I8	<...> žmones pritraukiame per talentų kūrimo strategiją.
	Talentų pirkimas	I1	Talentų pirkimo strategija mes tikrai naudojame, bet turbūt tais atvejais, kai kažkoks aukštesnio lygmens darbuotojas palieka organizaciją ir mums reikia užpildyti tą poziciją <...>.
		I2	Ilgus metus vyraujančios ir šiuo metu esančios strategijos mūsų įmonėje yra <...> talentų pirkimas. <...> visuomet atsirasdavo poreikis įdarbinti ir ekspertų bei vadovų <...>.
		I4	Dažniausia strategija tai būtų pirkimo <...> kadangi įmonė dvigubėja kasmet tai gaunasi apie 40 proc. priaugimas <...>.
I5		<...> su mažomis išimtimis, laikomės talentų „pirkimo“ strategijos.	
I6		<...> didžiausias procentas pas mus įdarbintų žmonių yra naudojant talentų „pirkimą“.	
I7		<...> su tam tikrom išimtim, kai kuriose savo skyriuose turim poreikį naudoti ir talentų pirkimo strategiją.	
I8		<...> tikrai ne mažą dalį specialistų ir „perkame“.	
Talentų skolinimasis	I5	<...> esame naudoję ir talentų „skolinimosi“ strategiją, kreipėmės į laisvai samdomus darbuotojus. Marketingo ir dizaino srityje dirbti pagal individualias sutartis yra labai įprasta.	
	I8	Taip pat pas mus egzistuoja ir talentų „skolinimasis“ <...>.	

4 priedas. Talentų pritraukimo strategijų pasirinkimo veiksniai

Tema	Kategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Talentų pritraukimo strategijų pasirinkimo veiksniai	Naujų kompetencijų poreikis	I1	<...> kai vyksta <i>workforce planning</i> ir šioje srityje mums reikia naujos kompetencijos, todėl privalome kurti naują poziciją, kuri dažniausiai ir būna aukštesnio lygmens.
		I8	<...> natūralu kai tampa reikalingos tam tikros kompetencijos. Kai mes keičiam technologijas, verslo valdymo sistemas atsiranda naujų žmonių poreikis, kurie geba dirbti tomis sistemomis.
	Kultūrinės priežastys	I1	<...> daugiau kultūrinės priežastys, mūsų organizacija daugiau stengiasi skatinti vidinę karjerą, <...> stengiamės užtikrinti, jog žmonėms būtų vietos augti, kad jie matytų ir tą karjeros kelią.
		I5	<...> pastebėjome, kad tokie žmonės neprigija prie mūsų įmonės tiek kultūros, tiek kolektyvo prasme, nesiekia bendro rezultato taip, kaip darbuotojai, kurie jaučiasi mūsų įmonės dalimi <...>.

	I7	<...> lemia ir ilgametė įmonės kultūra. <...> Mums pakankamai paprasta yra paimti jauną žmogų, jį mokyti nuo nulio, nes mes suteikiame jiems galimybes praktiškai kiekvienais metais augti.
Laikui imlus procesas	I2	Jei orientuotumėmės tik į talentų kūrimo strategiją, turėtume labai „žalia“ kolektyvą ir verslas negalėtų tinkamai funkcionuoti.
	I5	Aišku ir tie „nupirkti“ aukštesnio lygmens žmonės turi kur augti, tačiau tikrai negalime laukti ir augintis jaunų žmonių iki tokio lygio kokio mums reikia šiandien.
	I6	Yra nemaža kaita ir tai vietai užpildyti reikia savo sritį išmanančio žmogaus, nėra laiko metų metus auginti „žalio“ specialisto. <...>
Kompetencijų stygius	I2	<...> rinkoje ilgus metus nebuvo IoT, t. y. daiktų interneto industrijos specialistų, verslą šioje srityje pradėjome pirmieji, galima sakyti neturėjome konkurentų ir tik pastaruosius 5-10 metų galime „nusipirkti“ kitose įmonėse įgytas žinias ar užsienio kapitalo įmonėse perimtas gerąsias praktikas.
	I8	<...> kompetencijų stygius. Vienu metu ieškojome specifinių kompetencijų, prakalbinome praktiškai visą rinką ir dalis žmonių tiesiog nesutiko prisijungti įprastomis sąlygomis. <...> projektinė komanda ir reikia specifinių žinių dažnai orientuojamės į žmones iš užsienio, kuriuos skolinamės terminuotai sutarčiai <...>.
Ugdymas pagal verslo specifiką	I3	<...> per ilgus metus pamatėme, kad mūsų įmonėje pasiteisina jaunų specialistų samda, kai tam tikrų kompetencijų ir įgūdžių, reikalingų verslui galime išmokinti nuo pačios pradžios.
	I7	Ir tas žmogus yra išugdytas pagal mūsų metodologiją, specifiką ir tuomet jo sėkmės procesas (<i>success rate</i>) yra didesnis.
Verslo plėtros tempai	I4	<...> pirkimo strategiją pas mus nulėmė labai didžiulis įmonės augimas, na, kad mums labai greitai metu reikėjo daug pažengusių specialistų tam tikrose srityse. <...> kai yra tokie augimo tempai, dažnai atsiranda tokių <i>key</i> pozicijų, kurioms nėra laiko žmogaus auginti ir mes turime pritraukti talentus iš rinkos, kurie galėtų iš karto vykdyti numatytus verslo tikslus.
	I5	Kadangi mūsų verslas yra dar pakankamai jaunas ir turime didelių plėtros planų <...>.
Konkurencinga verslo aplinka	I6	<...> investuojame į jaunų darbuotojų mokymą ir pasirengimą, bet verslo rinka labai konkurencinga ir nepakovosi su tuo, kad kitos įmonės persivilioja mūsų žmones, todėl iš esmės esame priversti daryti tą patį.
Kiti faktoriai	I1	<...> tam tikrose srityse, kaip pavyzdžiui IT, tai mes dažniausiai neįperkame ir nerandame tų labai <i>senior</i> žmonių, todėl mums lengviau pritraukti jaunesnį programuotoją ir tada jau auginame ir tokio lygmens, kokį buvome nusimatę.
	I3	<...> rinkoje aukštesnio lygmens pozicijas užimančių žmonių nelabai pavyksta pritraukti, ne dėl pačios įmonės vardo ar siūlomo atlygio, o dėl to, kad atrankų specialistų tikslai, su tam tikromis išimtimis, dažniausiai būna nueiti į įmonės vidų, apimti platesnes funkcijas <...>.
	I8	<...> turime skirtingas kompetencijas, tai turime naudoti ir skirtingas pritraukimo strategijas. <...> kur nėra labai svarbios specifinės žinios bei patirtis ir yra nesunku apmokinti, žmones pritraukiame per talentų kūrimo strategiją.

5 priedas. Iššūkiai, pritraukiant tikslinius talentus

Tema	Kategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Iššūkiai, pritraukiant tikslinius talentus	Kompetencijų stygius / talentų trūkumas	I2	<...> verslo sektoriuje susiduriame su žinių ir kompetencijų trūkumu.
		I3	<...> iššūkis yra tas, kad labai specifinio talento mes ir ieškome, kalbu apie asmeninių savybių rinkinį. <...> svarbus žmogaus rezultatyvumas, atsparumas stresui, motyvacija ir kiti dalykai.
		I4	<...> sunkiausia yra pritraukti IT specialistus, tikrai jaučiamas programuotojų ar kitų šios srities žmonių stygius rinkoje ir mes tada susiduriame iššūkiu dėl talentų trūkumo. <...> mažai žmonių žino tam tikrą programavimo kalbą <...>. Arba kai Lietuvoje nėra tam tikros profesijos žmonių apskritai, tai gali būti ir marketinginiai žmonės, pavyzdžiui, <i>App store optimization</i> specialistai <...> pas mus Lietuvoje aš galėčiau ant dviejų rankų pirštų suskaičiuoti kiek tokių žmonių yra ir pusę jų dirba pas mus.
		I5	<...> iššūkis yra toks pats su kuo susiduria kiekviena IT įmonė – pritraukti stiprius šios srities talentus, kurių rinkoje ir taip nėra daug. Kitas svarbus niuansas yra tas, kad mūsų veikla yra pakankamai nišinė, galėčiau ant dviejų rankų pirštų suskaičiuoti kiek įmonių Lietuvoje užsiima mobiliųjų žaidimų kūrimu, todėl ir talentų baseinas nėra didelis.
		I6	Didžiausias iššūkis pritraukiant talentus, manau, būtų siaura komercinio NT rinka. Jeigu kalbėtume apie stipresnio lygio talentus, galima sakyti vieni kitus pažįstame, šios srities specialistų tikrai nėra daug.
		I8	<...> susiduriame su dideliu iššūkiu samdyti moteris IT sektoriuje, rinkoje jų yra tikrai labai mažai.
	Rinkos požiūris	I3	Kitas dalykas yra ir rinkos požiūris. Žmonės yra susidarę perdėtą vaizdą, kad tokiam versle milžiniški krūviai, pastoviai turime priklausyti nuo klientų norų.
		I7	Ne visi nori dirbti Big4 tipo kompanijose, <...> kaip ir kitos audito paslaugas teikiančios įmonės turime tokią reputaciją, jog pas mus daug krūvio, darbuotojai dirba nuolatinius viršvalandžius ir pan.
	Kiti faktoriai	I1	<...> kadangi esame ne IT organizacija, bet turime savo vidaus IT komandas čia ne visi nori dirbti tokioje didelėje struktūroje ir būtent tokiu produktu <...>.
		I7	<...> kur mes „perkame“ į skyrius patyrusius kandidatus, tad tos kategorijos darbuotojų yra ne tokios apibrėžtos ir čia ir būna daugiausiai iššūkių.

6 priedas. Taikomos talentų pritraukimo praktikos

Tema	Kategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Taikomos talentų pritraukimo praktikos	Darbdavio įvaizdžio formavimas	I1	Tai mes taikome ir darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką <...>.
		I2	<...> naudojame ir tą pačią darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką <...>.
		I3	<...> plačiausiai ir jau ilgus metus taikomos praktikos būtų darbdavio įvaizdžio formavimas <...>
		I4	<...> labai daug ir su darbdavio įvaizdžiu dirbame, vienas turbūt iš pagrindinių dalykų ir apima labai daug skirtingų sričių.
		I5	Apie darbdavio įvaizdį daug nepakomentuosiu. <...> specifinių veiksmų ir daug dėmesio tam paskutiniu metu neskiriame.

	I6	Turime pas save įmonėje ir darbdavio įvaizdžio formavimą <...>.
	I7	<...> galime kalbėti apie darbdavio įvaizdį <...>.
	I8	<...> naudojame darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką <...>.
Kandidatų patyrimo valdymas	I2	<...> galbūt viduje taip nevadiname, bet valdome ir talentų patyrimą.
	I3	<...> plačiausiai ir jau ilgus metus taikomos praktikos būtų <...> ir kandidatų patyrimas.
	I4	<...> mums kandidatų patyrimas yra labai svarbioje vietoje.
	I5	<...> kandidatų patyrimo praktika pas mus egzistuoja, tačiau nėra veikianti iki galo kaip turėtų, tai būtų tik pavieniai veiksmai.
	I6	Yra pas mus ir kandidatų patyrimo praktika, kuri mums kaip įmonei yra labai svarbi.
	I7	Su <...> mes nedirbame, nebent dar su kandidatų patyrimu.
	Talentų bendruomenės	I4
I5		<...> galime paimti talentų bendruomenių būrimo praktiką, mes intensyviai užsiimame tuo.
Rekomendacijų sistema	I2	<...> viena mums geriausiai atsiperkančių praktikų yra esamų darbuotojų rekomendacijos.
	I4	Turime ir rekomendacijų sistemą, procento aiškaus nepasakysiu, bet tikrai labai daug žmonių ateina per rekomendacijas.
	I7	<...> pasileidžiam su tokia nauja programa „Rekomenduok draugą“, tai vidinis projektas, mes turime ir pinigine sistema, kad paskatintume visas rekomendacijas, nebūtinai rezultatyvias.
	I8	<...> galime kalbėti apie mūsų įmonės rekomendacijų sistemą, kuri pas mus egzistuoja jau ne vienerius metus.
Praktikos programos	I1	<...> turime savo praktikos programą „Jaunimo laboratorija“, kuria siekiame pritraukti jaunus talentus.
	I2	<...> turime ir savo B2B ir IoT akademią, kuri jau ne vienerius metus skaitosi lyg talentų kalvė mūsų įmonėje.
	I4	<...> turime kelis metus iš eilės vykstančią programą „Tech Rookie Internship“ tai yra 3 mėnesių apmokama praktika su galimybe pasilikti dirbti, daroma daugiau techniniams žmonėms, programuotojams, testuotojams ir pan.
	I8	<...> galima kalbėti apie IT akademijas, kurias organizuojame tada kai rinkoje labai trūksta tam tikrų kompetencijų.
Besivystančių technologijų integravimas	I3	<...> paskutiniu metu nemažai dėmesio skyrėme efektyvesnių sprendimų paieškai iš technologinės pusės, pavyzdžiui, išnaudodami LinkedIn galimybes.
	I7	<...> galime kalbėti apie <...> technologijas, nes turime vieną paleistą naujovišką sistemą.
	I8	Nemažai investuojame į naujus įrankius, technologijas. Tik kaip atskirai praktikai tiek daug informacijos čia neturėsiu, nes mes dar tik diegiame tą sistemą.
Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms	I1	<...> dirbame ir su paieškos ir atrankos agentūromis, bet čia jau retesni atvejai, kuomet ieškome tam tikrų žmonių į pozicijas Baltijos šalių mastu.
	I5	<...> nemažai dirbame su strateginiais partneriais, čia būtų nemažai įžvalgų, naudingų tyrimui.
	I6	<...> nemažai dirbame su atrankos agentūromis, ypač kai reikia pritraukti pavienes pozicijas, nesusijusias su NT.
	I7	Nuo agentūrų mes visiškai nuėjome, jau nebeaktualu, nes turime vidinius resursus visam procesui <...> .

7 priedas. Praktikų taikymo pasirinkimo priežastys

Tema	Kategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Praktikų taikymo pasirinkimo priežastys	Ilgalaikė talentų pritraukimo strategija	I1	Dėl darbdavio įvaizdžio sunkoka atsakyti <...> kada tiksliai ir kodėl pradėjome naudoti <...> paruošta Baltijos šalių talentų pritraukimo komandos ir yra atnaujinama kas keleri metai. <...> ta jaunimo programa koreliuojasi su mūsų pritraukimo strategija.
		I2	<...> darbdavio įvaizdis yra ilgalaikė mūsų įmonės strategija, nukreipta tiek į klientų, tiek į tikslinės talentų auditorijos generavimą.
		I5	Talentų bendruomenės būrimo idėja pas mus gimė bekuriant darbdavio įvaizdžio startegiją. <...> Atrankos perdavimas agentūrai tai taip pat strateginis sprendimas, paskaičiavimoe, kad agentūros patirtis ir duodami rezultatai atsiperka labiau nei savo personalo išteklių didinimas.
		I7	Dėl darbdavio įvaizdžio tai čia mūsų ilgalaikė strategija, bet net sunku pasakyti kodėl taikome.
	Kompetencijų trūkumas	I2	Akademijos tai yra grynai mūsų sugalvota koncepcija su tikslu užsiauginti mum reikalingas kompetencijas
		I4	Tech Rookies programa tai tikrai pradėta organizuoti dėl kompetencijų trūkumo <...>.
	Technologinės galimybės rinkoje	I3	Kas susiję su naujesnių programų naudojimu, tai čia labai daug ką lėmė rinkoje atsiradusios technologinės galimybės, kurių kainos ir vertės santykis pasidarė labiau prieinamas.
		I7	Dabar dėl technologijų, čia jau patys ieškojome sprendimų, kad darbas būtų našesnis ir efektyvesnis, be to rinkoje labai didelis tendencingumas su tomis technologijomis jaučiamas.
	Geroji (užsienio) įmonių praktika	I3	Kalbant apie darbdavio įvaizdį ir kandidatų patyrimą <...> nuolatos analizuodavome geruosius užsienio organizacijų pavyzdžius, dalyvaudavome įvairiuose renginiuose, todėl manau, kad šiuos dalykus pas save perėmėme iš tos gerosios praktikos kitose įmonėse.
		I6	<...> kandidatų patyrimo praktika <...> nepasakysiu dėl kokių priežasčių pradėjome taikyti, bet manau, kad pirmą kartą išgirdome kažkokioje konferencijoje, o pradėjus naudoti labai pasiteisino ir prigijo.
	Laiko taupymas	I6	Tai darome tiesiog dėl laiko taupymo.
	Sunkumai atrankos procese	I5	Dažniausiai atranką pradėdame daryti patys, tačiau susidūrę su sunkumais ir matydami, kad reikia greitai užpildyti reikiamą poziciją kreipiamės į partnerinę agentūrą.
		I6	Kai pas mus atsiranda poreikis arba kai ilgą laiką patys negalime rasti tinkamo kandidato, kreipiamės į agentūrą.
	Kiti faktoriai	I2	<...> rekomendacijų praktika pas mus išsivystė natūraliai, kadangi esame didelė organizacija žmonės pradėjo vienas kitus rekomenduoti, pamatėme, kad tai veikia ir nusprendėme tai uždokumentuoti, kad atsirastų kažkokia sistema <...>.
		I4	<...> dėl darbdavio įvaizdžio ar kandidatų patyrimo tai sunku pasakyti, tiesiog suprantame, kad dirbame mažoje specifinėje rinkoje ir tam reikia atitinkamų veiksmų.
		I8	<...> darbdavio įvaizdžio strategija egzistavo dar prieš man prisijungiant prie įmonės. Kitas praktikas įsidiegėme arba ketiname diegtis iš turimo know-how, kas veikia kas ne, bandymo nuolat tobulinti atrankos procesus.

8 priedas. Darbdavio įvaizdžio formavimo praktikos taikymas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Darbdavio įvaizdžio formavimo praktikos taikymas	Taikymo priemonės, kanalai	Bendradarbiavimas su universitetais	I1	<...> bendradarbiavimas su universitetais, nuo elementarių dalykų kaip dalyvavimas karjeros dienose, iki to kaip skaitome paskaitas universitetuose Lietuvoje, kviečiame juos į svečius, darome pristatymus ir pan.
			I3	<...> lygiai taip pat stengiamės bendradarbiauti su universitetais <...>.
			I4	<...> dalyvaujam ir karjeros dienose, esame įrengę pramogoms ir mokymuisi skirtas zonas kolegijose ir universitetuose, pavyzdžiui, laisvalaikio zonos su futbolo stalu <...>.
			I7	<...> daug dirbame su ugdymo įstaigomis ir ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Mes teikiame medžiagą moksliniams darbams, remiame specifiniu savo verslo srities turiniu, vedame paskaitas, organizuojame įvairius vebinarus.
			I8	<...> formuojam darbdavio įvaizdį bendradarbiaudami su universitetais. Daugiausia mes tai darome įvairių karjeros dienų metu. Daugelis vadovų būna kviečiami į komisijas vertinti baigiamųjų darbų ir pan.
		Išorinės programos (partneriai)	I1	<...> dirbame ir su išorinėmis programomis, ar tai būtų „Junior achievement“, ar koks „Vilnius coding school“, tai tas bendradarbiavimas su partneriais.
			I2	<...> prisijungiame prie tokių programų kaip „Ateities inžinieriai“, čia 9-12 klasių moksleivius supažindiname su savo įmonės veikla, aprodėme automatizuotą gamyklą. <...> Dar šį pavasarį dalyvavome renginyje kur diskutavome su moterimis, dirbančiomis IT sektoriuje apie tolimas technologijų perspektyvas mūsų industrijoje.
			I3	<...> dalyvaudami įvairiose konferencijose (HR savaitė), asociacijų renginiuose (PVPA, Rotary, Junior Chamber, kt.) <...> skaitome paskaitas „Coding school“, dalyvaujame „Women go tech“ programoje.
			I4	Dalyvaujame dar visokiuose IT pasaulio renginiuose, meet up‘uose, vasarą vyksta toks camp‘as kur daug programuotojų ir SIS adminų susirenka, skaitomi pranešimai.
		Ambasadorių programos	I1	<...> turime tokią ambasadorių akademiją <...> ir norime, kad ne tik mes vykdytume tuos darbdavio įvaizdžio veiksmus, bet ta visa komunikacija į rinką eitų ir tiesiogiai iš mūsų darbuotojų. Turime 3 mėnesių mokymo kursą, kuriame kiekvienas norintis gali dalyvauti, aišku fokusas yra aukštesnio lygmens darbuotojai arba tos pozicijos, kurios įtrauktos į talentų programą.
	I8		<...> ambasadorių programą, kurioje dalyvauja tie vadinami eksliuzyviniai talentai, apie kuriuos kalbėjome prieš tai. Dalį savo darbuotojų apmokiname kaip kurti gerą turinį, kokiomis temomis dalintis.	
	Socialinės medijos	I1	<...> darome video arba straipsnius, kuriuos vėliau publikuojame ir reklamuojame socialiniuose tinkluose.	
		I2	<...> formuojame save kaip patrauklų darbdavį socialinėse medijose. Dirbame su LinkedIn, Facebook ir Instagram.	
		I3	<...> tai įvaizdį formuojame per socialinius tinklus, rašydami įvairius straipsnius, kuriuose dalinamės savo žiniomis su rinką <...>.	

			I4	Tai tie patys socialiniai tinklai, reklamos. <...> Tai čia ir tie „Teso talks“, ir socialiniai tinklai, būna daug įrašų <...>. Naudojame ir Facebook, ir LinkedIn, ir Instagram.
			I7	<...> kad prekinis ženklas būtų atpažįstamas, matomas. Bet bendrai kas liečia tą darbdavio įvaizdį, tai mes ir video filmuojame <...>.
			I8	<...> tai pritraukti stengiamės įvairiu medijų turiniu <...>.
		Naujienlaiškiai, lauko reklamos	I2	Nemažai dirbame ir kurdami nuolatinį turinį savo įmonės siekėjams per įvairius naujienlaiškius <...>.
			I4	Darome netgi ir lauko reklamas, naujienlaiškius.
			I7	<...> siunčiame ir įvairius naujienlaiškius ir pan.
		Socialinės akcijos	I2	<...> dalyvaujame ir visokiuose sporto renginiuose, velomaratonuose <...> Prieš kelis metus prisidėjome prie iniciatyvos „Saugokime gamtą“, kurioje padėjome išsaugoti apie 100 medžių.
			I4	Esame įrengę ir tokias klases mokymuisi, kaip tik VU yra įrengta tokia kompiuterių klasė. <...> Esame vežęsi vaikus iš socialiai remtinų šeimų, kurie niekada nėra buvę dideliame renginyje <...>. Dirbame su iniciatyva „Kompiuteriukai vaikams“, pildome kalėdines akcijas.
		Kiti faktoriai	I3	<...> atsižvelgiame ir į tyrimo rezultatus „Ko nori darbuotojai“ <...> pavyzdžiui, ieškant buhalterių mes žinome, kad tokiems žmonėms svarbu būti įtrauktiems į reikšmingus organizacinio masto projektus, tai tą ir paminime darbo skelbime, žinoma jei tai yra tiesa.
	Tikslinės auditorijos diferencijavimas	Pagal pozicijas	I2	Negalėčiau pasakyti, kad naudodami šią praktiką talentų auditorijas diferencijuojame, <...> priklauso nuo mūsų pačių poreikio iš personalo pusės, jeigu prašome padaryti kokį įrašą tam tikrai pozicijai, tai tada ir veiksmai nukreipiami į tos srities žmones, o ne į rinką bendrai.
			I4	<...> šiek tiek diferencijuojasi pagal pozicijas, kokiems žmonėms rodomos tos reklamos ir kokiems žmonėms yra pateikiamas tam tikras turinys, kad pasiektume tam tikrus tikslus.
		Pagal pozicijų lygmenis	I1	<...> dirbdami su darbdavio įvaizdžiu tas keturias auditorijas skirstome ir į keturis segmentus: praktikantai, karjerą pradėdantys žmonės, tada ekspertai ir lyderiai (vadovai).
			I8	<...> pradinio lygio pozicijų atvejais <...>. Jeigu kalba eina apie tas vadinamas strategines kompetencijas <...>.
		Kiti faktoriai	I3	Mes formuojame darbdavio įvaizdį 3 kryptimis. Pirmiausia, formuojame unikalų vertės pasiūlymą savo klientams. <...> Antra kryptis yra skirta kandidatams, juos pritraukiant klientų įmonėms. <...> Trečia, savo kaip įmonės įvaizdį formuojame tikslinei rinkai, kuomet pastiprinimo ieškome patys sau į komandą.
			I7	<...> atėjus poreikiui jaunas specialistas mus išgirsta ir ateina apie mus labai nemažai žinodamas. <...> Kita kategorija, kuriai skiriame labai daug dėmesio yra mūsų įmonės alumnai. Tai žmonės, kurie pas mus dirbo ir vėliau dėl įvairių priežasčių išėjo į kitas įmones <...>.
Turinys			I2	<...> nuo naujai pasirodžiusios technologijos pristatymo iki įrašų apie dalyvavimą tam tikrose užsienio parodose ar vidinį įmonės gyvenimą. <...> Turime įvairių kampanijų, pavyzdžiui, šiais metais pasileidome

	Vidinio įmonės gyvenimo parodymas		tokią seriją įrašų, kur pristatome įmonėje dirbančius žmones ir jie kalba apie tai, kodėl dirba įmonėje, kuo jų pozicijos yra svarbios ir išskirtinės <...>.	
		I4	<...> rodome savo vidinį gyvenimą, rodome savo žmones, kokius renginius turime <...>.	
		I8	<...> parodydami savo lyderystę rinkoje, kokias pozicijas turime, kuo gyvena mūsų įmonės žmonės.	
	Nestandartinės temos	I8	<...> stengiamės rinkai transliuoti moteris technologijose ir moteris vadovaujamosiose pozicijose. <...> bet taip pat turime tikslą ir platesnei įtraukčiai, pavyzdžiui LGBTQA, stengiamės apie tai kalbėti ir tai yra tikrai labai drąši tema Lietuvoje.	
		Taikymo periodiškumas	Vyksta nuolatos	I2
	I3			Darbdavio įvaizdžio formavimas pas mus vyksta nuolatos, tai ilgalaikių sprendimų ir sistemingo darbo reikalaujantis procesas.
	I8			<...> media ar koks kitoks turinys yra kuriamas nuolatos. Apskritai viskas kas susiję su darbdavio įvaizdžiu turi vykti reguliariai, neužtenka, kad vieną kartą padalyvauji kažkokiame renginyje ir tikėsi pasiekti įmonės strateginius planus.
	Priklauso nuo išorės veiksnių	I7	<...> veiksmų dažnumas labai priklauso nuo metų laiko, šiuo metu mes turime kiekvieną savaitę tokius veiksmus, jeigu kalbėtume apie vasaros laikotarpį tai veiksmų mažiau, nes tai yra ne sezonas.	
I8		Kalbant apie periodiškumą, tai daug kas priklauso nuo renginių, kada vyksta tos karjeros dienos.		

9 priedas. Kandidatų patyrimo valdymo praktikos taikymas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Kandidatų patyrimo valdymo praktikos taikymas	Kandidatų patyrimo valdymo sąvoka		I3	Tai būtų visas kandidato sąlytis su mūsų įmone nuo pirmo užėjimo į mūsų svetainę iki kandidato atmetimo po atrankos arba įdarbinimo.
			I4	Mes kandidato patyrimu laikome visa procesą, nuo to kai mus pamato kaip įmonę, susiduria su logotipu ant mūsų kolegos kuprinės, ar koku plakatu renginyje iki to, kol tas žmogus <...> susipažįsta su komanda, turi kažkokių gyvų ar online pokalbius, ir tada ką jis kalba jau dirbdamas pas mus <...>.
			I6	Tai kandidatų potyris pas mus prasideda nuo pirmo susidūrimo su mūsų įmone, kai kandidatas daro aplikavimo veiksmus sistemoje, kreipiasi į mus su klausimais ir baigiasi kai pereina visus atrankos procesus ir įsidarbina.
	Kandidatų patyrimo valdymo elementai	Kandidatų informavimas	I3	<...> tas praktikos taikymas ir būtų mūsų pastangos laiku informuoti kandidatus, juos nuolatos lydėti atrankos etape, ir nesvarbu ar tai būtų pokalbis su mūsų įmonės konsultantu, ar paskutinis etapas kalbantis su klientu <...>.
			I4	<...> laikyti žmogų nuolat informuotą visose proceso stadijose. Jeigu mes pasakome, kad duosime atsakymą iki savaitės galo, bet dėl tam tikrų priežasčių atsakymo duoti negalime, privalome apie tai informuoti ir kandidatą.
			I6	<...> jeigu mes pasakėme, kad pranešime dėl atrankos iki tam tikros datos, mes ir privalome informuoti kandidatą iki tos datos, kurią sutarėme.
		I3	<...> grįžtamojo ryšio suteikimas <...>.	

		Grįžtamojo ryšio teikimas	I4	<...> kai padėkoji už dalyvavimą atrankoje, bet nesuteiki kažkokio išsamesnio grįžtamojo ryšio. Tai turime tokią aukšinę taisyklę, kad privalome sugrįžti prie kiekvieno kandidato, kad nesijaustų pamiršti, kad būtų grįžtamojo ryšio apie kiekvieną užduotį.
			I5	<...> kandidatams atlikus mūsų duodamas užduotis, bet nepraėjus atrankos mes atgal paruošiame labai išsamų grįžtamąjį ryšį, įvertiname ir kodo stilių, ir patį užduoties įgyvendinimą ir programos veikimą, UX dizainą, galiausiai duodame rekomendacijas tolimesniam progresui.
			I6	<...> stengiamės po kiekvienos atrankos <...> suteikti grįžtamąjį ryšį, kodėl šį kartą jis tos atrankos nepraėjo. Tarkime dirbant su stipresnėmis pozicijomis mes net turime tokį atskirą šabloną, kur vadovai turi sistemaiškai įvertinti kandidato atliktą užduotį, parašyti tos užduoties įgyvendinimo teigiamas ir neigiamas puses, kai kurie net parašo rekomendacijas, kaip būtų galima dar geriau atlikti, ko trūko.
		Lūkesčių suvaldymas	I3	<...> teisingų lūkesčių suvaldymas, na, kad kandidatas neturėtų kažkokių perdėtų vilčių ar nesitikėtų kažkokių mūsų veiksmų, kurių mes negalime jam suteikti.
		Kandidatus įtraukiantys sprendimai	I3	<...> naudojame ir tokius interaktyvesnius skelbimus, į kuriuos įėjęs kandidatas gali „pasivaikščioti po mūsų biurą“, pamatyti kaip atrodytų jo būsimą darbo vietą, suteikiame galimybę pasiskaityti apie mentorių ar kolegas su kuriais reikėtų dirbti prie bendrų projektų ir netgi leidžiame vieno mygtuko paspaudimu su jais susisiekti, užduoti rūpimus klausimus.
		Kandidatų laiko taupymas	I4	<...> gerbti kandidatų laiką, sugalvoti tokias užduotis, kurios būtų prasmingos ir mums, ir <...> kandidatui, tikrai atspindėtų darbo pobūdį <...>
Sistemų aiškumas	I6	<...> keitėme ir kandidatų aplikavimo procesą įmonės tinklalapyje <...> tam, kad kandidatui nereikėtų pusvalandį sėdėti pildant duomenis ir viskas būtų maksimaliai aišku.		

10 priedas. Talentų bendruomenių subūrimo praktikos taikymas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Talentų bendruomenių subūrimo praktikos taikymas	Priemonės	Socialiniai tinklai	I5	Pirmiausia, esame nusistatę savo tikslinei rinkai aktualiausią kanalą, šiuo atveju, tai yra socialinis tinklas „Facebook“.
		Renginiai		<...> įvairūs renginiai, kuriuose mes stengiamės „suvienyti“ savo bendruomenės narius. <...> renginyje „Global Game Jam“ dalinomės savo patirtimi ir kartu su renginio dalyviais visą savaitgalį kūrėme žaidimą, kuris pavirto į realų produktą. <...> animacijos ir video žaidimų festivalis „BION 2020“. Čia turėjome savo stendą, <...> supažindinome studentus ir jaunos kūrėjus su žaidimų kūrimo specifika ir įrankiais.
	Turinys	<...> dalinimasis karjeros pasiūlymais, įvairiomis temomis iš žaidimų industrijos, labai stengiamės kelti diskusijas, įtraukti bendruomenę, kad jos nariai galėtų dalyvauti aktyviau. Labai gerai pasitvirtinusi kampanija buvo galimybė išbandyti naujai išleisto žaidimo demo versiją, pasiūlyti ką mums kaip įmonei būtų galima patobulinti.		

	Prijungimo šaltinis			Didžiausia dalis žmonių buvo nukreipti prisijungti [prie talentų bendruomenės] mūsų pačių, susipažinus tam tikruose renginiuose ar per oficialų įmonės tinklalapį.
--	---------------------	--	--	--

11 priedas. Rekomendacijų praktikos taikymas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Rekomendacijų praktikos taikymas	Praktikos esmė		I2	<...> darbuotojas turintis pasiūlyti į tam tikrą poziciją tinkamą kandidatą gali užpildyti taip vadinamą anketą „Rekomenduok draugą“. Žinoma, rekomenduotą draugą ar buvusį kolegą personalo žmonės privalo įvertinti pagal bendrąją politiką, taip kaip ir kiekvieną kandidatą, ir jeigu jo kandidatūra yra tikrai tinkama mes tą žmogų įdarbiname ir skiriame tam rekomendavusiam darbuotojui piniginę premiją.
			I4	Turime formas, kurias esami darbuotojai gali užpildyti ir į tam tikras pozicijas siūlyti savo pažįstamus. <...> reikia užpildyti savo vardą pavardę ir rekomenduojamo žmogaus kontaktus, nukreipti į LinkedIn profilį ar prisegti CV. Pagal tai, mes turime įsivertinti ar jis mums tinka. Jeigu tas žmogus pereina atrankos procesą ir jeigu išdirba bandomąjį laikotarpį, tai tas rekomendavęs darbuotojas gauna finansinį bonusą <...>.
			I8	Pas mus ji šiai dienai yra online, ten labai paprastai darbuotojai suveda rekomenduojamų asmenų kontaktus, kodėl į tą poziciją rekomenduoja būtent juos, kokios savybės ir įgūdžiai jų manymu, praverstų tam tikroje pareigybėje. Rekomenduoti gali visi darbuotojai, išskyrus HR departamentą ir vadovus, jeigu tai yra rekomendacija į savo pačių padalinį ar skyrių.
	Piniginių premijų suteikimas	Premijų skirstymas	I2	<...> į projektų paruošimo ar kokybės kontrolės pozicijas žmonės rekomendavusiam darbuotojui išmokama vienokia suma, bet programuotojų ar inžinierių pozicijose ji gali būti dvigubai didesnė, nes tai yra sritys, kuriose mes sunkiausiai atrandame talentus. <...> tai gali būti kažkur 200-1000 eurų režio ribose, kaip minėjau, atitinkamai pagal pozicijos svarbą ir <i>seniority</i> lygį.
			I4	Finansinio bonuso neskirstome pagal pozicijas, pas mus yra vienoda sistema iš finansinės pusės.
			I8	Už tas rekomendacijas įmonė atsilygina, pagal kompetencijų lygmenis skiriasi ir išmokamos sumos – <i>junior</i> pozicijos apmokamos mažiau nei <i>senior</i> , taip pat skiriasi ir pagal pareigybės tipą, pavyzdžiui, IT sektoriaus pozicijų sumos didesnės nei verslo vystymo ar kitų pozicijų.
	Premijų suteikimo tvarka		I2	<...> tas premijas išmokame 2 kartus, pirmą kartą jei rekomenduotas darbuotojas išdirbo 3 mėnesius ir antrą kartą jei išdirbo 9 mėnesius.
			I4	<...> jeigu išdirba bandomąjį laikotarpį, tai tas rekomendavęs darbuotojas gauna finansinį bonusą <...>.
			I8	<...> rekomendavęs žmogus tą sumą gauna tik tada kai asmuo atidirba 3 mėn. laikotarpį.
Kiti faktoriai			I4	<...> jeigu kolega parekomendavo žmogų ir matome, kad jis mums tikrai netinka, labai svarbu sugrįžti pas tą darbuotoją ir duoti atsakymą, kodėl mes negalime jo svarstyti į tam tikrą poziciją. Na, kad jam neatrodytų, kad jis rekomenduoja nuolatos ir niekas nevyksta iš įmonės pusės, kad jam nedingtų motyvacija to daryti.

12 priedas. Praktikos programų taikymas

Tema	Kategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Praktikos programų taikymas	Diferenciacija pagal profesines sritis	I1	<...> praktikuojasi savo pasirinktose profesinėse srityse, tai gali būti tie patys žmogiškieji ištekliai, marketingas, IT ir pan. Jie turi galimybę išsakyti koks yra jų noras, kurioje srityje jie gali ją atlikti ir jeigu sutampa su praktikos mentoriaus pasirinkimu, tai toje srityje ir atlieka.
		I2	IoT akademijoje mes siūlome galimybę mokytis ar potobulinti įgūdžius tam tikroje IoT srityje, pavyzdžiui, įterptinių sistemų, įrenginių testavimo analitikoje ar elektronikos inžinerijoje. B2B akademijoje mes mokome pardavimų metodų išmanymo, derybų meno ir pan. Programos metu dalyviai dirba pasiskirstę į tam tikras verslo sritis kartu su įmonės darbuotojais <...>.
		I4	Žmogus pildydamas tą aplikacijos formą gali pasirinkti, kurios srities praktiką jis norėtų atlikti, ar tam tikros programavimo kalbos, ar marketingo krypties ir pan. Ir dar turime opciją, <i>haven't decided yet</i> . Jeigu žmogus jaunas ir tikrai nežino, kuri sritis jam labiausiai tinkama, paliekame teisę išsibandyti ir suprasti, kuriuo keliu jis norėtų eiti.
	Atlikimo pobūdis	I1	<...> pasiskirsto į tokias dvi dalis: keturias dienas per savaitę tie praktikantai praktikuojasi savo pasirinktose profesinėse srityse <...>. Tai kaip pavyzdys, keturias dienas praktikuojasi IT komandoje su IT developmentu ir vieną dieną per savaitę dirba tarpusavyje su kitais praktikantais. Jie būna paskirstyti į penkių žmonių grupę iš skirtingų sričių ir šiais metais tas skirstymas buvo ir tarp žmonių visose Baltijos šalyse <...>.
		I2	<...> kartu su įmonės darbuotojais lygiai taip pat, kaip dirbtų naujai į įmonę įdarbinti žmonės. Tačiau kelis kartus per savaitę tie skirtingų sričių praktikantai yra perskirstomi ir dirba komandose prie tam tikrų užduočių <...>.
		I4	Vienu srautu eina tik pats atsirinkimo procesas, bet vėliau kandidatai praktikuojasi atskirose komandose ir jie kartu susitinka tik esant programos renginiams ir programai pasibaigus, bendrų užduočių nėra.
		I8	<...> priklausomai nuo to kiek sudėtinga pozicija pasirenkama yra rengiami 1-2 mėn. teoriniai mokymai. Paskui vyksta praktiniai užsiėmimai, duodamos grupinės užduotys <....>. Po tokių teorinių ir praktinių mokymų dalį praktikantų paliekame atlikti 3 mėn. laiko apmokamą stažuotę <...>.
	Programos periodiškumas	I1	<...> mes šią praktikos programą jau esame organizavę tris metus iš eilės ir ruošiamės toliau ją turėti. Ji vyksta vasarą <...>.
		I4	Pati programa vyksta vieną kartą metuose, dažniausiai rudenį <...>.
I8		Tokią praktiką mes rengiame dažniausiai kartą metuose ir tai susiję su įmonės poreikiu, kai žinome, kad tam tikrų kompetencijų nepasamdysime.	
Galimybės įsidarbinti	I2	Pasibaigus programai didžiajai daliai darbuotojų mes pasiūlome galimybę įmonėje įsidarbinti, nes tai ir yra šios programos svarbiausias tikslas.	
	I4	Iš pernai metų turime labai tikslius skaičius, priėmėme 10 žmonių, ir juos visus 10 paskui ir įdarbinome, rezultatas 100 proc. Šiuo metu duomenų dar neturime, nes ta praktika dar vyksta.	
	I8	<...> ir tiems sėkmingiausiems užtikriname nuolatinę vietą mūsų komandoje, žinoma, pagal sritį, kurioje specializavosi.	

	Galimybė spręsti realias užduotis	I1	<...> kur jiems reikėjo spręsti tam tikrą banko pateiktą iššūkį. Tai komunikacija jaunimui, interneto bankas ir pan. Ir jie turėjo pristatyti komisijai kaip jie išsprendė tą iššūkį <...>.
		I8	<...> praktikantai komandose simuliuoja tam tikrą realią problemą ir pan.
	Viešinimas	I4	Ištransliuojame į rinką, jog dabar ji vyksta, duodame laiko suapliukuoti, leidžiama įvairių reklamų ir įrašų socialiniuose tinkluose, kad tai pasiektų kuo didesnę auditoriją. <...> Šiais metais aplikuojančių į programą buvo virš 400 <...>.
	Skirtymas pagal auditoriją	I4	Žmonių čia ypatingai nediferencijuojame, galbūt pati programa daugiau orientuota į jaunus žmones, bet taip pat turėjome ir vyresnių praktikantų, kurie norėjo persikvalifikuoti ir ši programa jiems buvo puikus pirmasis žingsnis.
		I8	Ši praktika veikia daugiau <i>junior</i> lygmens tikslinę auditoriją arba žmones, kurie turi didelę darbo patirtį, tačiau nori persikvalifikuoti.
Programos formatas	I1	Kas šiais metais pas mus buvo kitaip, kad programa vyko visose Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Tam tikri renginiai ar bendras komandinis darbas vyko daugiau nuotoliniu būdu, žinoma, praktikantai kartu su esamais darbuotojais dirbo ir banko patalpose kiekvienoje šalyje. <...> praktikos programa, kurios metu praktikantai turi galimybę gauti atlyginimą.	

13 priedas. Besivystančių technologijų integravimo praktikos taikymas

Tema	Kategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Besivystančių technologijų integravimo praktikos taikymas	Dirbtinis intelektas	I3	<...> pradėjome naudoti tokį „Linkedin Helper“, kuris pagal nustatytus parametrus pats ieško ir atranda kandidatų profilius, vėliau naudodama mūsų sukurto teksto šabloną tas robotukas pats automatiškai parašo tiems profilams ir išsiunčia prisijungimo užklausas.
		I8	<...> tai AI, kuris padeda reidentifikuoti kandidatus, pavyzdžiui, užvedus naują projektą AI gali parinkti potencialius kandidatus iš esamos duomenų bazės. <...> Diegsime ir tokį papildinį kai aktyviai ieškai kandidatų, kad išsoktų ar turi tokį kandidatą duomenų bazėje, ar esi kalbinęs atrankoje, ar telefonu ar pirmą kartą susidūrei.
	Automatizacija	I3	<...> nemažai automatizacijos įsidiegėme į savo pagrindinę programą. <...> Kiek anksčiau dirbdami prie atrankos projekto kandidatų sąrašus vesdavome rankiniu būdu, dabar jau turime programą, kuri kandidato duomenis perkelia, o taip pat dar ir geriau paieško kandidatų kontaktų, pavyzdžiui, sugeneruoja keletą el. pašto variantų.
		I8	<...> sistema padėtų kurti ir valdyti jiems aktualų turinį, dėlioti taisykles, stebėti jų reakcijas <...> nusimatome nemažai automatizavimo.
	Sprendimai kandidatų patyrimui gerinti	I3	<...> kandidatų patyrimo tai būtų tie išsokantys priminimai po atrankos, kad turime suteikti atsakymą. <...> kas liečia BDAR, rezultate nebeturime ieškoti kas davė sutikimus rankiniu būdu, sistema visiems kandidatams laiškus nusiunčia pati, po tam tikro laiko neatsakiusiems primena, jog to sutikimo dar negavome.
		I7	<...> ir automatinius įrankius, skirtus komunikacijai su kandidatais (BDAR pranešimai ir pan.).
		I8	<...> ieškome būdų kaip sistemos pagalba gerinti kandidatų patirtį atrankų procesuose <...>.
	Integracija su kitomis sistemomis	I7	Per tą sistemą mes galime rinkti vidinių darbuotojų rekomendacijas, turime integruotą naujokų įvedimo į įmonę proceso puslapį, ir integraciją su kandidatų testavimu <...> žodžiu viskas per tą pačią sistemą suvaikšto.
		I8	<...> tai integruosis su kitomis sistemomis ir socialiniais tinklais.

	Žaidybinimas	17	<...> pasileidome naują testavimo sistemą „Hireview“. Tai yra IQ testo pagrindu padarytas sužaidybintas testas <...> kurį žaisdami kandidatai atsako, kokios jie yra asmenybės. <...> tiek kandidatas, tiek mes gauname ataskaitą pagal tam tikrus parametrus – kaip žmogus gali susidoroti su keliomis užduotimis vienu metu, koks yra jo loginis mąstymas, koks yra jo abstraktus mąstymas, koks yra jo santykis su skaičiais ir kt. Dar toje sistemoje yra tai, kad <...> ji automatiškai generuoja tolimesnio proceso žingsnius, pavyzdžiui anglų kalbos testą <...>.
--	--------------	----	---

14 priedas. Paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms praktikos taikymas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms praktikos taikymas	Procesas	Poreikio perdavimas	I5	<...> todėl poreikį dažniausiai perduodame nuotoliniu būdu ir kandidatus <...>.
			I6	<...> susiskambiname ir pateikiame savo poreikį, nebent ten kažkokia visiškai nauja kompetencija, tuomet jie pas mus atvyksta ir diskutuojame plačiau.
		Paieška ir atranka	I6	<...> paliekame tą pirminio proceso dalį jiems, tai būtų ir paieška, ir pirminiai pokalbiai telefonu, ir pirminis vertinimas. Paskui geriausius matytus kandidatus jie mums perduoda ir nuo antrų pokalbių procesą perimame mes.
		Kandidatų testavimas	I5	<...> kuriuos jie mums pristato, matome gana plačiai įvertintus, su atliktomis užduotimis, protinių gabumų ir asmenybės testais <...>.
	I6		Dažnai būna ir taip, kad stipresnio lygio pozicijas atiduodame jiems vertinti atgal, čia turiu omenyje, testavimą tiek asmenybės, tiek protinių gabumų.	
	Kiti faktoriai	Ne pilnas atrankos poreikis	I6	Dar kaip gali būti, kad į atrankos agentūrą kreipiamės ne su pilnu atrankos proceso poreikiu, bet tik su užklausa, ką jie mums galėtų pasiūlyti iš savo esamos duomenų bazės. <...> Čia kalbu ir apie visus vertinimus ir pan.

15 priedas. Darbdavio įvaizdžio formavimo praktikos veiksmingumo matavimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Darbdavio įvaizdžio formavimo praktikos veiksmingumo matavimas	Veiksmingumo tikslinei auditorijai rodikliai	Kuriamo turinio pasiekiamumas, parodymų skaičius, kt.	I1	Kai būna paleista kažkokia reklama ar darbdavio įvaizdžio kampanija tai stebime koks yra jos pasiekiamumas.
			I2	<...> pagal socialinių medijų prenumeratorių aktyvumą, pavyzdžiui, kiek per tam tikrą laikotarpį turime naujų lankytojų, naujų siekėjų, <i>post impressions</i> [įrašų parodymų skaičius] ir pan. Principe, jeigu šie rodikliai neturi prieaugio, tai natūraliai įmonė nėra įdomi nei kandidatams, nei klientams ir partneriams. Kalbant apie <i>Average Click Rate</i> [vidutinis paspaudimų skaičius] turi būti daugiau nei 10 proc. <i>Average Open Rate</i> [vidutinis atvertimų skaičius] didesnis nei 40 proc.
			I4	Kalbant apie kažkokių renginių, skirtus bendruomenei, reklamas arba blogo įrašus tada mes jau nežinome, gali pažiūrėti kiek dėmesio susilaukia tam tikras įrašas, ar žinutė socialiniuose tinkluose <...>.
			I7	Matuojame kiekvienos kampanijos efektyvumą paspaudimais, unikaliais lankytojais, čia marketingas stebi kiekvienos kampanijos sėkmingumą <...>.

	Įdarbinimo šaltinis	I8	<...> paimkime, kad ir ambasadorių programą, mes matuojame tų darbuotojų kuriamų įrašų pasiekiamumą.
		I3	Kitas būdas <...> yra rodiklis „source of hire“, jį mes stebime nuolatos. Čia kandidatams yra duodama užpildyti atrankos forma, <...> ar pamatė mus per LinkedIn, ar kokiame renginyje, ar atėjo per draugo rekomendaciją ir t. t. O jeigu negalime nustatyti, atrankos metu visuomet paklausiamo iš kur kandidatas apie mus sužinojo <...>.
		I4	Kas susiję su universitetais mes klausiamo žmonių pokalbiuose iš kur jie apie mus sužinojo, žinoma, pirmiausia ir per kur suaplikavo. Jeigu kalba eina apie karjeros dienas, tai faktas, kad žinome, jog iš ten, nes mes būname ir kontaktus susirinkę.
		I7	Tam, kad patikrinti veiksmingumą darbo su ugdymo įstaigomis, mes klausiamo pokalbio metu, kodėl kandidatuoiate, iš kur esate apie mus girdėję.
	Darbdavio įvaizdžio tyrimai	I1	<...> yra tokia įmonė „Universum“, kuri mūsų įmonių grupei atlieka darbdavio įvaizdžio tyrimą kartą į metus ir mes gauname tyrimo rezultatus pagal kiekvieną šalį <...>. Ir ten yra išskirstoma į IT ir verslo plėtros segmentus bei pagal pozicijų lygmenis - jaunesnius specialistus ir profesionalus.
		I3	Prieš kelis metus esame darę savo įmonės darbdavio patrauklumo tyrimą <...> tai klausimų rinkinys tiek klientams, tiek kandidatams, kuriame jie atsako su kuo jiems asocijuojasi mūsų prekinis ženklas, kaip yra suprantami mūsų transliuojami pranešimai ir t.t.
		I8	<...> yra darbdavio įvaizdžio tyrimai. Mes kaip grupė tokius tyrimus atliekame kiekvienoje šalyje ir matuojame kaip mes atrodome kaip darbdavys rinkoje, kaip mus vertina.
	Kiti faktoriai	I7	<...> mes aptariame reakciją į skelbimus, kokios kokybės tai yra kandidatai ir ar mes spėjame pagal užsibrėžtą planą pasamdyti ar visgi mums reikia imtis dar kažkokių papildomų veiksmų, kad tuos talentus pritraukti.
	Įžvalgos, gautos stebint rodiklius	I1	Darėme sprendimą, kad savo darbuotojus reikia dažniau siųsti į konferencijas, meet up'us, kad jau patyrusiems IT žmonėms mes būtume matomi ir susiformuotų tam tikras mums norimas įspūdis.
		I8	<...> tyrimai parodė, jog išorės rinka nemato mūsų įmonės lyderių kaip stiprių ar įkvepiančių, nors vidaus tyrimai su įmonės darbuotojais teigė visiškai atvirkščiai. Pasidarėme įžvalgas ir todėl dabar savo darbdavio įvaizdžio komunikacijoje paleidome nemažai įrašų ir kompanijų apie lyderystę, įtraukėme vadovus.

16 priedas. Kandidatų patyrimo praktikos veiksmingumo matavimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Kandidatų patyrimo praktikos	Veiksmingumo tikslinei	Anoniminės individualios apklausos	I3	Mes kandidatų patyrimą vertiname tokiomis savo suformuotomis anketomis, kurias siunčiame kiekvienam kandidatui pasibaigus atrankai. Tose anketose yra užduodami įvairūs klausimai, pavyzdžiui, ar su manimi bendravo profesionaliai, ar jaučiausi objektyviai vertinamas, ar man paaiškino tolimesnį atrankos procesą ir t.t.

veiksmingumo matavimas	auditorijai rodikliai		I4	<...> mes darydavome apklausas po kiekvienos atrankos, kandidatas jas turėdavo užpildyti anonimiškai, apie tai kokia buvo jo patirtis. Klausimai buvo kaip jis vertina atrankos procesą, atranką vedusio žmogaus profesionalumą, <...> ar rekomenduotų mus draugams ir pan.
			I6	Tai mes reguliariai siunčiame vertinamąsias ataskaitas kandidatams. Mes prašome įvertinti ar mūsų komunikacija buvo sklandi ir greita, ar pokalbio metu buvo aiškiai pristatyta pozicija, ar buvo gaunami išsamūs atsakymai į klausimus ir pan.
	Ižvalgos, gautos stebint rodiklius		I3	Esame gavę nemažai pastabų dėl atsakymo nesuteikimo laiku, į tai reagavome savo programoje įdiegę papildomą įrankį, na, kad mums automatiškai rodytų priminimus kada kokiam kandidatui reikia suteikti atsakymus. Taip pat nemažai komentarų buvo ir dėl grįžtamojo ryšio, kad jį suteikiame, tačiau jis skamba per daug šabloniškai, o tai įspūdžio nesuteikia. <...> Pradėjome rašyti labiau personalizuotus atsakymus <...>.
			I4	<...> keitėme tikrai mažai ką, nes atsiliepimai buvo geri ir nebuvo kažkokių pasikartojančių kritinių vietų. Žinoma, buvo tokių atsiliepimų, kad procesas lėtas, ar kad kandidatas negavo atsakymo iki tada, kada jam buvo žadėta, bet jeigu iš didelio kandidatų kiekio tai sako tik 2 proc. turbūt nereikėtų to traktuoti kaip už visa imtį.
			I6	Duomenys būdavo įvairūs, iš pradžių gaudavome pastabų, kodėl apskritai klausiamo tam tikrų klausimų, kad procesas būdavo per lėtas, kad kalbėdami apie poziciją suteikiame per didelius lūkesčius nei yra iš tikrųjų. <...> Dabar daugiau kalbame apie tai, kodėl mes klausiamo būtent to ir to, kodėl mums sužinoti tai yra svarbu, tai pat tapome atviresni, aiškiai komunikuojame kur yra probleminės vietos, daugiau kalbame apie kultūrą, kad žmonės galėtų patys įsivertinti, ar mes jiems tinkami.

17 priedas. Talentų bendruomenių praktikos veiksmingumo matavimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Talentų bendruomenių praktikos veiksmingumo matavimas	Veiksmingumo tikslinei auditorijai rodikliai	Narių aktyvumas	I5	Pagrindė matuojame pagal talentų bendruomenės narių aktyvumą, tarkime, kiek jų atsiunčia savo CV vykstant tam tikram konkursui <...> žmonės atsiunčia savo CV net nesant konkrečiai atrankai ir paskui pamatome, kad tas žmogus priklauso mūsų talentų bendruomei.
		Prisijungimo prie bendruomenės procentas		Tuo tarpu stebime ir kiek žmonių prisijungia prie mūsų talentų bendruomenės po tam tikrų renginių <...>
		Įsitraukimo stebėjimas		Kitas rodiklis būtų pačios bendruomenės narių įsitraukimo stebėjimas, tai atnešė labai daug išvalgų kokių turiniu apskritai reikėtų sudominti savo tikslinę auditoriją, kas jiems yra įdomu, o kas ne.
	Ižvalgos, gautos stebint rodiklius			Pagal šiuos duomenis pamatėme, kad turinys apie vidinį įmonės gyvenimą, ką veikiame laisvalaikiu ar kažkokie karjeros pasiūlymai nėra ta sritis, kuri sudomintų, nes įmonės apie tai kalba nuolatos. Kas veikia, tai tarkime kažkokių post'ų įkėlimas, kuriuose parodoma nuo kokio laiptelio pradėjo tam tikras komandos narys ir iki kur jis užaugo, kažkokie karjeros patarimai, aktualia informacija apie pačią

				žaidimų industriją, kaip minėjau, kad ir tas demo versijos išbandymas, su kuriuo kandidatai nedirbdami patys niekur kitur ir nesusidurtų.
--	--	--	--	---

18 priedas. Rekomendacijų praktikos veiksmingumo matavimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Rekomendacijų praktikos veiksmingumo matavimas	Kiti veiksmingumo rodikliai	Pasamdomy rekomendacijų skaičius/išdirbimo laikotarpis	I2	Rekomendacijų programos veiksmingumą mes išsiskaičiuojame pagal procentą kiek rekomenduotų asmenų yra pasamdomi ir paskui stebime kokį laikotarpį įmonėje jie išdirba.
			I8	Veiksmingumą matojam įvairiai, tai gali būti skaičiai kiek darbuotojai rekomenduoja tam tikros pozicijos asmenų, kiek jų perėjo atrankas ir buvo įdarbinti, kiek laiko išdirbo.
		Galimų rekomendacijų procentas	I8	Mes matuojame ir tai kiek mūsų darbuotojai rekomenduotų mus kaip darbdavį, čia susiję ir su įsitraukimo tyrimais, yra toks vadinamas ENPS [Employer Net Promoter Score]. Sekame ar kažkokie veiksmai skatina darbuotojus mus rekomenduoti savo pažįstamiems.
	Kiti faktoriai	Rinkos reakcija į praktiką	I2	Kiek aš pati susidūrus, tai rinkos reakcija į tas rekomendacijų programas yra pakankamai teigiama, nes tai yra plačiai ir kitose organizacijose taikoma praktika. <...> rekomenduojami asmenys gal net palankiau žiūri į visą atrankos procesą, turi kažkokį pozityvesnį nusiteikimą. Nors tiesa, yra tekę girdėti nuomonę, kad kokia turėtų būti įmonė, kad tam, jog darbuotojai išvis kažką parekomenduotų jie netgi išmoka motyvacinis priedus <...>.
			I4	Kalbant apie veiksmingumą tai tikrai veikia tą tiksline auditoriją, žmogus ir pats žino, kad jį rekomenduoja, o ir mes iš pradžių pradėdami kontaktą visuomet pasakome, kad va jūs mums buvote rekomenduotas, todėl turbūt kandidatui pasidaro kažkaip geriau ant širdies ir drąsiau dalyvauti atrankos etapuose <...>.

18 priedas. Praktikos programų veiksmingumo matavimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Praktikos programų veiksmingumo matavimas	Veiksmingumo tikslinei auditorijai rodikliai	Grįžtamasis ryšys iš praktikantų	I1	Taip pat visada pakalbinau dalyvaujančius žmones, jų įspūdžiai ir atsiliepimai būna tikrai teigiami ir jie net sako, jog norėtų dalyvauti kitais metais ar rekomenduotų savo draugus.
			I2	Kaip auditorija reaguoja į programą mes matome iš grįžtamojo ryšio, kurio klausiamo kiekvieno akademijose dalyvaujančio žmogaus. Tai tų atsiliepimų būna tikrai įvairių, vieni labai vertina tai, kad programa padeda suprasti kuria kryptimi tam žmogui judėti toliau, kiti džiaugiasi kompetetingais mentoriais, galimybę prisidėti prie realių užduočių, kiti net sako, kad tos 300+ valandų visai nepailgo ir galėtų dar tiek pat atsėdėti.

			I4	Dėl šios programos veiksmingumo lygiai taip pat, sužinome gaudami grįžtamąjį ryšį iš dalyvių. Kiek man yra tekę girdėti, tai atsiliepiama tikrai gerai, žmonės vertina ir patį procesą, ir kiek pasiėmė iš tos programos, kiek tas žinias galės panaudoti paskui.
		Dalyvių aktyvumas kandidatuojant	I4	<...> matosi ir iš pačių dalyvių aktyvumo, prieš porą metų reikėjo įdėti daug daugiau pastangų, kad sulauktume tiek norinčių dalyvauti, dabar žmonės programą rekomenduoja ir savo pažįstamiems, kiti netgi dalyvauja keliskart iš eilės, specializuojasi skirtingose praktikos srityse
		Kiti faktoriai	I8	Būna ir taip, kad žmonės dalyvauja IT akademijose, paskui nueina į kitas įmones, bet po kelių metų grįžta kaip patyrę specialistai, reiškia ta pažintis, susidūrimas su įmone ir pati praktika veikia.
	Kiti veiksmingumo rodikliai	Įdarbintų praktikantų skaičius	I2	Čia taip pat veiksmingumą matuojame pagal įdarbintų praktikantų kiekį po programos <...>.
		Išdirbimo laikas/ tolimesnis progresas	I2	<...> kiek laiko tokie žmonės išdirba ir kaip jiems sekasi dirbti pas mus įmonėje.
		Numatytų KPI įvykdymas	I1	Veiksmingumą tikslinei auditorijai pagrįdę matuojame per iškeltus KPIs šiai programai. Jeigu organizuojame „Jaunimo laboratoriją“ tai kiekvienais metais ir nusimatome kiek norime sulaukti kandidatų ir kokį procentą programos alumnų norėsime priimti.

19 priedas. Besivystančių technologijų integravimo veiksmingumo matavimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Besivystančių technologijų integravimo veiksmingumo matavimas	Veiksmingumo tikslinei auditorijai rodikliai	Kandidatų atsiliepimai	I3	<...> pradėjus naudoti, kad ir tuos pačius automatinius priminimus ženkliai sumažėjo komentarų dėl laiku negautų atsakymų. Kiti automatiniai pranešimai <...> buvo sutikti palankiai, negavome kažkokių replikų ar nusiskundimų, manau, kad niekas ir nepastebėjo, kad tuos pranešimus išsiuntėme automatiškai, nes jie taip pat yra pakankamai personalizuoti.
			I7	Ar tikrai veikia mūsų tikslinę auditoriją ir jų reakcijas mes stebime. Pati forma yra labai įtraukianti ir iš kandidatų turime tikrai gerų atsiliepimų, kad tai yra paprasta, neužtrunka ir neerzina, lyginant su kitomis testavimo sistemomis.
	Kiti veiksmingumo rodikliai	Validavimas pagal esamus darbuotojus	I7	Mes šį testą validavome su savo įmonės top performeriais ir buvo žiūrima į kurių lygį mums reikia orientuotis pagal mūsų dirbančius žmones <...>.

20 priedas. Paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms veiksmingumo matavimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms veiksmingumo matavimas	Kiti veiksmingumo rodikliai	Kandidatų pristatymo laikas	I6	<...> matuojame ir pagal laiką, ar agentūra sugebėjo pristatyti mums kandidatus iki mūsų sutarto <i>deadline</i> <...>.
		Kandidatų kokybė, patenkintas poreikis	I5	<...> stebime ir administruojame kaip naujam darbuotojui pavyksta įsilieti į kolektyvą, lyginame jo darbo rezultatus su numatytais ir t.t. Jeigu tokie neatitikimai pastebimi labai greitai, reiškia partneriai ne visai suprato mūsų poreikį.
			I6	<...> pagal kandidatų kokybę, tai reiškia ar atitiko mūsų keliamus reikalavimus, ar buvo patenkintas poreikis ir pan.
		Išdirbimo laikas	I5	<...> kiek laiko iš jų rankų mums perduotas žmogus išdirba mūsų įmonėje. <...> neišdirbusį 3 mėn. laikotarpio kandidatų partneriai privalo perrinkti be jokio papildomo mokesčio.
			I6	<...> jeigu per juos įdarbintas kandidatas palieka įmonę iki 3 mėnesių, tai jie privalo mums pristatyti kitą kandidatų srautą vietoje to žmogaus.
		Įmonės pateikimas	I5	<...> kaip mūsų partneriai sugeba perteikti kandidatams mus kaip įmonę, kaip apibūdina kultūrą, darbo specifiką ir panašiai.
	Kiti faktoriai	Rinkos požiūris	I5	<...> kandidatai siunčia savo CV pagal tam tikrą poziciją tiesiogiai mums, nors aktyviai atrasti būna mūsų partnerių <...> gali būti, kad kandidatai nori praleisti kontaktą su agentūra dėl laiko taupymo <...>. Kita priežastis gali būti tokia, kad <...> kandidatai bijo pas mus į atranką po agentūros nepatekti. Pastebėjau, kad Lietuvoje su agentūromis susidurti nori ne visi kandidatai <...>
			I6	Būna paklausiami apie kandidatų patirtis, bet nėra tekę girdėti taip konkrečiai, kad dėl to bendradarbiavimo su agentūra kažkas pasikeistų pačiame procese, ar kandidatai nenorėtų dalyvauti atrankose apskritai.

21 priedas. Darbdavio įvaizdžio praktikos vertinimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Darbdavio įvaizdžio praktikos vertinimas	Privalumai	Lengvesnis talentus pritraukimas	I1	<...> jaučiame, kad pritraukti talentus pasidarė daug lengviau, net kalbant ir apie IT pozicijas.
			I2	<...> matome iš didžiulio kandidatų CV srauto <...>.
		Pakeistas rinkos požiūris į įmonę	I1	Prieš tai reitinguose buvome nukritę, o šiais metais į tai įdėjome tikrai nemažai veiksnių ir matome, kad tyrimai rodo, jog mes kaip patrauklus darbdavys rinkoje užėmėme aukštas pozicijas.
			I2	Kažkur per 3 metus sugebėjome visiškai pakeisti rinkos požiūrį į mus kaip įmonę, <...> išryškėja tokie dalykai, kad esame socialiai atsakingi, ugdome jaunas kartas, smarkiai prisidedame prie Lietuvos technologinio pažangumo.

	Kiti faktoriai	I2	<...> ilgalaikėje perspektyvoje tas indėlis į darbdavio įvaizdžio formavimą tampa tikrai akivaizdus.	
		I3	Akivaizdu, kad darbdavio įvaizdis prisideda prie pritraukimo sėkmės <...>.	
		I7	Kaip tokią praktiką bendrai aš vertinčiau tikrai kaip rezultatyvią <...>.	
		I8	<...> bet taip pat ir akivaizdu, kad ji duoda tų rezultatų.	
	Trūkumai	Sunkumai dėl auditorijos diferenciacijos	I1	<...> visa diferenciacija tarp skirtingų tikslinių auditorijų, kurių kaip kalbėjome mes turime netgi keturias. Taip pat komunikuojamas turinys, susijęs su darbdavio įvaizdžiu skiriasi ir pozicijų lygiuose. <...> esame pastebėję, kad tas turinys ne visada pasiekia norimą auditoriją.
			I8	<...> kai mes esame didelė organizacija ir turime labai daug skirtingų pozicijų pritraukti kartais tiesiog nežinai kaip ir ką tai rinkai komunikuoti. <...> tada labai sunku suformuoti galutinę žinutę.
	Rizika sudaryti nepageidaujamą įspūdį		I2	<...> viską, kas susiję su darbdavio įvaizdžiu, ypač socialinėse medijose, reikia kontroliuoti. Tai iš esmės yra tas pats kas reklama, rinkodara ar marketingas ir už šių dalykų turi stovėti patyrę žmonės. <...> paprastas darbuotojas galvoja, kad ims ir parašys kažkokį įrašą, bet iš tikrųjų gali nemenkai prašauti ar net sugadinti ilgai siektą rezultatą.
			I3	<...> jei įmonė yra nusimačiusi planus formuoti tam tikrą darbdavio įvaizdį, ji turi tai tikslingai ir reguliariai taikyti. Įsivaizduokite, kad socialiniuose tinkluose nuolatos matote tam tikrą turinį, o paskui staiga pastebite, kad iš tos įmonės nieko negirdėti <...> žmonės to nežino ir tada pradeda atrodyti, kad galbūt tai įmonei kažkas nutiko <...>.
			I7	<...> jeigu tu labai aktyviai komunikuoji į išorę, tai kartas nuo karto pasigirsta atsiliepimų iš žmonių, kad tokia komunikacija yra labai aktyvi ir kad tai atrodo šiek tiek dirbtina.
			I8	Čia apskritai turi būti viskas labai apgalvojama, ne taip iškomunikuosi ir liks rinkoje bloga reputacija.
	Gaunamas kitoks rezultatas nei buvo tikėtasi		I2	<...> dėl pačios įvaizdžio strategijos. Pavyzdžiui, įmonėje ji gali būti iki galo apibrėžta, bet ji taip pat ir transformuojasi. Mums gali atrodyti, kad viskas juda kaip norime, tačiau rinka bet kuriuo metu gali mus suvokti kiek kitaip, todėl svarbu sustoti ir nuolat įsivertinti <...>.
			I3	<...> labai svarbu nusimatyti ką tu tuo darbdavio įvaizdžiu nori pasiekti, kokią žinutę tu siunti rinkai. Atlikus darbdavio patrauklumo tyrimus savo klientams yra tekę pastebėti, kad siekiama buvo pasirodyti vienaip, o rinka tą turinį suprato visai kitaip.
			I4	<...> esame girdėję, kad pas mus kas susiję su darbdavio įvaizdžiu, tai viskas sukasi labai apie linksmus dalykus, būna gauname klausimų ar jūs dirbate, ar tik pramogaujate. Tad čia pasidarėme išvadas, kad galima netyčia perspausti ir nevisai taip pateikti save, kaip tikėjaisi iš pradžių.
		Sunkumai keičiant rinkos požiūrį	I8	<...> rinka susiformuoja tam tikrą įvaizdį apie mūsų įmonę ir yra labai sunku jį pakeisti. Ne paslaptis, kad mūsų organizacija dažnam žmogui atrodo didelė, nejudri ir pan.
Kiti faktoriai		I2	Rezultatai galbūt nėra tokie apčiuopiami lyginant su kitomis praktikomis <...>.	

		Sunkiai vertinama pagal rezultatą	13	Kalbant apie darbdavio įvaizdį, tai praktika, kurią labai sunku vertinti pagal talentų pritraukimo sėkmės kriterijų. <...> kuris to darbdavio įvaizdžio elementas turi didžiausios įtakos yra sunku pasakyti.
			14	<...> iš darbdavio įvaizdžio pusės yra sudėtinga pamatuoti tiek veiksmingumą, tiek šiuo atveju lyginti su pritraukimo rezultatais.
			17	<...> sunku kalbėti apie darbdavio įvaizdį iš talentų pritraukimo sėkmės perspektyvos. <...> nėra iki galo aišku kas po tuo darbdavio įvaizdžiu turi didžiausios įtakos darbuotojui prisijungiant prie mūsų įmonės.
			18	Sunku vertinti darbdavio įvaizdžio praktiką pagal sėkmingumo kriterijų <...>.

22 priedas. Kandidatų patyrimo praktikos vertinimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Kandidatų patyrimo praktikos vertinimas	Privalumai	Teigiamas kandidatų patyrimas lemia geresnius rezultatus	13	Kandidatų patyrimą galima būtų vertinti iš tos ilgalaikės įtakos pritraukimo rezultatams. <...> jeigu tau pavyko užtikrinti gerą kandidato patyrimą, sukurti ilgalaikį santykį, parodyti kuo tu esi tam kandidatui naudingas tai visus kitus kartus jis sutiks eiti kartu su tavimi ir nesvarbu dėl kokios pozicijos ar darbdavio tu jį kalbinsi.
			14	Su kandidatų patyrimu <...> vėlgi, suprantame tai, kad mūsų rinka maža, todėl pritraukiant talentus kandidatų patyrimas turi labai didelį vaidmenį ir kuo geriau su tuo sudirbsi tuo geresnį rezultatą gausi.
			16	Mano nuomone, tikrai aišku tai, kad kandidatų patyrimo valdymas tikrai įtakos turi, galbūt ne rezultatui, bet kandidato nuomonės susiformavimui, tam išpūdziai apie įmonę ir jeigu čia blogai suvaldysi jo patirtį, kandidatas greičiausiai tikrai nesutiks dirbtis.
	Trūkumai	Per didelis orientacija į teigiamą kandidatų patyrimą	16	<...> jeigu stipriau tuos kandidatus paspaudi, tai ataskaitose tai ir atsispindi, kas bendravo labai maloniai geresnius įverčius ir gauna. Bet problema yra tame, kad kai kurioms pozicijoms reikia įvertinti tą emocinį stabilumą, ir niekaip kitaip nepatikrinsi jei neduosi kažkokio griežtesnio ar netikėto klausimo. Būna ir tokių kandidatų kur reik žodį po žodžio traukti <...> tik paspaudus išgauni ko tau reikia.
			16	<...> ką mūsų įmonėje matyčiau, tai didesnį sistemų integralumą su tuo kandidatų patyrimu, kažkokios galbūt automatizacijos, kad tikrai visiems praneštum atsakymus, kažkokia pagalba komunikacijoje su kandidatais.
	Kiti faktoriai	Sunkiai vertinama pagal rezultatą	16	Labai sunku vertinti kandidatų potyrį su rezultatu, iš vienos pusės neaišku ar prie to įdarbinimo tikrai prisidėjo ši, o ne kita praktika, o jeigu ir prisidėjo tai neaišku kas konkrečiai po tuo kandidatų potyriu turėjo tam įtakos.

23 priedas. Talentų bendruomenių praktikos vertinimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Talentų bendruomenių	Privalumai	Greitai pastebimas rezultatas	15	<...> aiškiai pamatėme, kad ši praktika duoda iškart juntamų rezultatų lyginant, kad ir su darbdavio įvaizdžio formavimu <...>.

praktikos vertinimas		Kandidatų srauto padidėjimas	<...> pastebimas ryškus kandidatų srauto padidėjimas ypatingai po ką tik įvykusių veiksnių ar kažkokio įsitraukimo talentų bendruomenėje.
		Aukštesnė motyvacija	Aiškiai matosi, kad talentų bendruomenės nariai dalyvaudami tam tikroje atrankoje jau būna labai neblogai susipažinę su mūsų įmone, žino ko norėtų išmokti, kokį karjeros kelią pas mus siektų žengti <...>.
	Trūkumai	Reikalingas nuolatinis įdirbis	Šios praktikos trūkumas, sakyčiau, būtų tai, kad su talentų bendruomene reikia nuolatos ir metodiškai dirbti <...>.
		Veiksnių, lemiančių rezultatą vertinimas	<...> sunkoka numatyti ir įvertinti kokie veiksniai prisidėjo prie talentų bendruomenės kaip praktikos sėkmės bendram atrankos rezultatui.

24 priedas. Rekomendacijų praktikos vertinimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Rekomendacijų praktikos vertinimas	Privalumai	Ilgas išdirbimo laikotarpis	I2	<...> kalbant bendrai programos veiksmingumas lyginant su pritraukimo sėkme yra labai didelis. Galima sakyti 80 proc. tokių rekomenduotų darbuotojų pas mus išdirba 2-3 metus.
			I4	Kalbant apie rekomendacijas, tai manau, čia yra toks labai greitas kelias į tą pritraukimo sėkmę, koks 30 proc. darbuotojų ateina vien per rekomendacijas ir išdirba ne vienerius metus.
		Greitis ir kokybė	I8	Tai yra greitesnis būdas lyginant su atrankomis, kuriose reikia aktyvių veiksnių ir net kokybiškesnis jeigu žiūrėtume pagal atitikimą organizacinei kultūrai ar pozicijos reikalavimams.
	Trūkumai	Reikalaujamas laikas ir pinigai	I4	<...> darbuotojas rekomenduoja netinkamą žmogų ir pas mus įmonės politika tokia, kad mes jį vis tiek turime kalbinti, nors iškart matome, kad jis netinkamas. Tai toks laiko gaišimas kartais gaunasi.
			I8	Rekomendacijų praktika yra imli laikui, nes visą procesą užtrunka administruoti, kitas dalykas, kad reikalauja nemažai kaštų.
		Nekokybiškos rekomendacijos	I8	<...> ne į visas pozicijas esami darbuotojai gali kokybiškai rekomenduoti. Pavyzdžiui, jeigu žmogus rekomenduoja tam tikrą pažįstamą į poziciją, artimą jam pačiam ar komandai, tai jis supranta kokio ten žmogaus reikia, bet jeigu rekomenduoja į visiškai kitą sritį, tarkime programuotojas rekomenduoja draugą į finansinę poziciją, dažniausiai rekomendacija nebūna kokybiška.
		Kiti faktoriai	I8	Būna ir taip, kad matome, jog žmogus sukandidatavo, o paskui esamas darbuotojus ateina ir sako, kad rekomenduoja tą žmogų. Tai tokiu atveju čia ne rekomendacija ir reikia suvaldyti lūkesčius tarp abiejų pusių
	Sėkmės veiksniai		I2	Gal apie poziciją jie papasakoja daug giliau ir išsamiau, na iš savo perspektyvos, kas leidžia geriau suprasti, kokia bus darbo specifika, su kuo įmonėje teks susidurti.
			I8	<...> darbuotojas gali labai atvirai nupasakoti apie organizaciją, pavyzdžiui, jeigu įmonėje yra labai didelė orientacija į rezultatą ir darbuotojai nuolatos dirba viršvalandžius, tai žmogus, kuris rekomenduoja tikrai nesakys,

				kad įmonėje yra puikiai palaikomas darbo ir laisvalaikio balansas. Kitas dalykas, kai darbuotojas rekomenduoja žmogų į tam tikrą poziciją jie suveda galus, kad tam žmogui galėtų tiek toje įmonėje, tiek toje pozicijoje sektis.“
--	--	--	--	--

25 priedas. Praktikos programų vertinimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Praktikos programų vertinimas	Privalumai	Atskiras talentų baseinas	I1	<...> esamą duomenų bazę galime naudoti kaip atskirą talentų baseiną ir atsiradus poreikiui tuos praktikantus įdarbinti. <...> Mes laikome tokius žmones jaunimo laboratorijos alumnais ir vedame visą informaciją ir grįžtamąjį ryšį, gautą apie juos iš vadovų ir kolegų <...>
		Įdarbinama didžioji dalis dalyvių	I2	<...> praktiškai po kiekvienos laidos su tam tikromis išimtimis visus dalyvius ir įdarbiname.
			I8	Prie pritraukimo sėkmės tokia kaip IT akademijų praktika prisideda visu 100 proc. Ir taip yra dėl to, kad esame susidėlioję tokiu principu, kad paskui didelį kiekį žmonių ir įdarbintume. <...> kažkurį kartą po jos pasirinkome darbinti net 80 proc. dalyvių.
		Pridėtinė vertė	I2	<...> vienoje komandoje jaunimas sukūrė sistemą, kuria mes dar patobulinę naudojame visoje grupėje. Tai čia jau ne tik pritraukimo sėkmė, bet net ir viršytas lūkesčius rezultatas pačiai įmonei.
	Talentai, ugdomi kritinėse srityse	I4	<...> tikrai prisideda prie pritraukimo sėkmės, nes programa ir yra rengiama dėl to, kad rinkoje nėra mums reikiamų kompetencijų, tiesiog tokių žmonių negalėtume atrasti.	
	Trūkumai	Ryšų palaikymas po programos	I1	<...> reikėtų atrasti būdą kaip skatinti ir palaikyti ryšius su tais žmonėmis, kurie dalyvavo programoje. Kalbu, apie tai, kad ilgalaikėje perspektyvoje jie su mumis bendradarbiautų ir net norėtų prisijungti kai atsiranda tam tikra jiems tinkama pozicija.
		Tikslinės auditorijos diferenciacija	I4	<...> sunku diferencijuoti pačios programos sklaidą pagal tikslines auditorijas ir paskui turime labai daug darbo vertinant didelius kiekius CV.
		Imlumas laikui	I8	<...> praktika labai imli laikui. Jeigu nori tinkamai paruošti vidinę mokymų programą, tam turi priskirti ir atitinkamą darbuotoją, paruošti jį mokymams, o tai reikalauja daug laiko <...>.
		Naujų kompetencijų ugdymas	I8	Kitas svarbus dalykas, kad kartais bandome išsiugdyti tokias kompetencijas, kurių patys neturime viduje. Kiek seniau buvome sugalvoję bendradarbiauti su „Vilnius Coding School“, <...> tačiau jie nesugebėjo rasti žmogaus, kuris galėtų mokyti to dalyko.
	Sėkmės veiksniai	Geresnis potencialių kandidatų įvertinimas	I2	<...> per laiką, praleistą šiose akademijose mes patikriname labai daug dalykų, tiek kandidato kultūrinį atitikmenį, tiek techninę kompetenciją, tiek galimą potencialą.
			I8	Turbūt ši praktika yra tokia sėkminga dėl to, kad priešingai nei atrankų metu galima stebėti kaip žmogus greitai mokosi, kaip jis elgiasi darbinėje aplinkoje, ar pritampa prie įmonės kultūros.

26 priedas. Besivystančių technologijų integravimo vertinimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Besivystančių technologijų integravimo vertinimas	Privalumai	Palankus rinkos vertinimas	I7	<...> pritraukiant toks testas yra patrauklesnis rinkai, negu įprasti, kuriuos turi daryti per kelis kartus, fiziškai atvykti pas darbdavį ir t.t
		Priemonė, prisidedanti prie rezultato	I3	<...> tiesiogiai neprisideda prie talentų pritraukimo sėkmės, tačiau galima laikyti tai kaip pagalbą, papildomą priemonę siekiant geresnių talentų pritraukimo rezultatų. Jeigu tam tikras automatizavimas padeda prisidėti, kad ir prie kandidatų patyrimo valdymo ar to paties darbdavio įvaizdžio tai lygiai taip pat prisideda prie bendro pritraukimo sėkmingumo.
			I7	Čia gal tokia daugiau pagalbiniė priemonė <...>.
	Trūkumai	Netinkama kaip vienintelė vertinimo priemonė	I7	Žmogus gali labai gerai atlikti testą, tačiau gali neturėti kitų socialinių ar tarpasmeninių įgūdžių, kurių nepatikrinsi jokiais testais ar išmaniomis priemonėmis. Taigi socialiniams įgūdžiams ar kitiems asmenybės niuansams vis tiek reikia pokalbio <...>.
	Kiti faktoriai	Vertinimas pagal rezultata	I7	Tą testavimo sistemą taip pat kiek sunkoka vertinti pagal pritraukimo sėkmingumą.

27 priedas. Paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms vertinimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Paieškos ir atrankos procesų perdavimo agentūroms vertinimas	Privalumai	Kokybė	I5	Aiškiai matosi, kokią naudą gauname, patys neatrastume taip greitai ir tokių kokybiškų kandidatų <...>.
			I6	<...> kalbant apie pačią kokybę, jie geba pereiti visą rinką ir pateikti geriausius kandidatus, kam mes neturime išteklių <...>.
		Papildoma vertė (testavimas, konsultavimas)	I5	<...> dar visa papildoma informacija iš testų ir užduočių, kurie palengvina sprendimo momentą.
			I6	<...> jie turi tą know how, gerus metodus ir priemones, geba pakonsultuoti, ir tas jų vertinimo centras yra tikrai labai geras įrankis vertinant kandidatus <...>.
		Sutaupomas laikas	I6	Pirma, labai sutaupomi laiko kaštai <...>.
		Trūkumai	Sunkumai perduodant poreikį	I5
	I6			<...> dėl poreikio persidavimo, dažnai mes vienaip suvokiame tą patį dalyką, o agentūros konsultantai kitaip. Nors ir įvardiname pavyzdžiais, stengiamės kuo detaliau nupasakoti ko norime, bet tam tikrų dalykų nepaaiškinsi, reikia tokio, sakyčiau, pajautimo net ir iš vidinės kultūros pusės.
	Bendradarbiavimo stoka		I5	<...> atrankos agentūros bent iš dalies stengiasi ir mums „parduoti“ kandidatus, kartais norisi to didesnio pasikonsultavimo apie galimas rizikas, su kuriomis galimai susidursime įdarbinus tam tikrą kandidatą.
				I5

	Bendras vertinimas		I6	Bendradarbiavimą su agentūra vertinčiau tikrai teigiamai, gaunamo rezultato atžvilgiu nauda yra akivaizdi.
--	--------------------	--	----	--

28 priedas. Talentų pritraukimo sėkmės matavimo rodikliai

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas	
Talentų pritraukimo sėkmės matavimo rodikliai	Sėkmingo talentų pritraukimo samprata	Darbuotojo ir organizacinio konteksto suderinamumas	I2	<...> sėkmingas pritraukimas yra tada, kai žmogus įsidarbindamas pajaučia, jog dirba reikiamoje pozicijoje, jam priimtinoje organizacinėje kultūroje ir kolektyve, yra išitraukęs ir išdirba bent keletą metų.	
			I3	<...> turime vidinę darbuotojų vertinimo sistemą, kurioje aprašytas standartinis, viršijantis ir ženkliai viršijantis darbuotojo elgesys pagal kurį mes ir matome ar talento pritraukimas buvo sėkmingas.	
			I5	<...> sėkmingu talentų pritraukimu laikome tai, kokį rezultatą naujas darbuotojas sugeba pasiekti lyginant su jo pozicijai numatytais verslo planais.	
	Matuojami sėkmės rodikliai	Darbuotojo įsitraukimas	Darbuotojo įsitraukimas	I1	<...> stebime tokio vidaus tyrimo duomenis, kurį atliekame kiekvienais metais – tai darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo rodiklį.
				I2	<...> pagal įsitraukimo rodiklius <...>. Kalbiname juos po 1 mėnesio, po 3 mėnesių paskui po 6 mėnesių ir po 1 metų, taip užtikriname, kad girdime savo darbuotojus ir galime matyti ne tik progresą, bet ir kaip jie jaučiasi įmonėje.
				I5	<...> ką mes matuojam, tai darbuotojo įsitraukimo rodiklį, kiek jis yra motyvuotas, ar tiki įmonės vertybėmis, ar pritampa prie įmonės kultūros.
				I6	<...> įsitraukimo vertinimas.
		Veiklos rezultatai	Veiklos rezultatai	I2	<...> pagal veiklos vertinimo sistemą <...>.
				I3	<...> pozicijai numatytų rezultatų ir elgesio užtikrinimas.
				I4	<...> kokie jo rezultatai <...> kaip jam sekasi ir po metų ar dviejų <...>.
				I6	<...> darbuotojo rezultatų <...> vertinimas.
				I8	<...> įsijungiamo į darbuotojo rezultatų vertinimą bandomuoju laikotarpiu <...>.
		Darbuotojų kaitos procentas	Darbuotojų kaitos procentas	I2	<...> pagal kaitos procentą <...>.
				I4	<...> ar perėjo jis bandomąjį laikotarpį <...> na pagal išdirbtą laiką įmonėje <...>.
				I3	Ankstyvos kaitos rodikliai <...>.
				I5	<...> personalo kaita, ypač stebime darbuotojų išėjimą ir administruojame priežastis darbuotojui palikus įmonę iki metų.
				I6	Labai rimtai stebime darbuotojų kaitą, skaičiuojame tokį ankstyvos kaitos procentą ir dėl kokių priežasčių tas žmogus apskritai nusprendė palikti mūsų įmonę.

	Atrankos trukmė	I8	Kas čia dar, matuojame darbuotojų išdirbimo laikotarpį <...>.
		I4	Matuojam pagal laiką per kiek laiko pavyko priimti vieną ar kitą žmogų <...>.
		I6	<...> pagal atrankos trukmę, nes mums yra labai svarbu žinoti kiek laiko tam tikra pozicija nebus užpildyta.
		I8	<...> kaip greitai sugebame uždaryti atrankas, nes verslui skauda, kad tam tikroje pozicijoje nėra reikiamos kompetencijos.
	Vadovų ir komandos pasitenkinimas (atsiliepimai)	I3	Tai gali būti ir vadovų bei komandos narių pasitenkinimas <...>.
		I7	<...> pagal samdančių vadovų atsiliepimus. Kadangi samdantieji vadovai nesikeičia daug metų, jie gali lyginti faktus su istoriniais duomenimis.
		I8	Iš kokybinių rodiklių mes stebime vadovų pasitenkinimą nauju darbuotoju <...>.
	Atrankos efektyvumas	I1	<...> stebime tokius rodiklius, kad atsirinktume kandidatus su geriausių savybių ir patirties rinkiniu bei tai darytume efektyviausiu būdu, t. y., kad neužtruktume daug laiko ir naudotume tik pačius tikslingiausius kanalus.
	Vieno darbuotojo atrankos kaštai	I6	<...> <i>cost of hire</i> , tai mes čia žiūrime kiek mums kainavo duomenų bazės, tas pats mokestis agentūroms bei vidiniai kaštai, kaip darbuotojo atlyginimas ir pan.
	Kandidatų patyrimas atrankos metu	I8	<...> mums aktuali ir kandidatų patirtis, t. y. kaip jie jautėsi tame procese, kaip jiems būdavo suteikiama informacija ar jie suprato kas ten turi vykti ir pan.

29 priedas. Į darbdavio įvaizdžio praktiką investuojami ištekliai

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Į darbdavio įvaizdžio praktiką investuojami ištekliai	Finansiniai ištekliai	Praktikai skiriamos išlaidos	I1	<...> imant visus renginius, karjeros dienas, ambasadorių mokymus ir visas paleistas kampanijas socialiniuose tinkluose tai per metus gal kokie 25 000 eurų tikrai yra išleidžiami.
			I3	<...> sunku ir pakomentuoti kokia galėtų būti bendra suma, skirta darbdavio įvaizdžiui. Turint omenyje ir įvairius kanalus, kurie yra mokami, ir projektus, kuriuos apsiima mūsų partneriai apytiksliai būtų kokie 10 000 eurų per metus.
	Žmogiškieji ištekliai	Darbdavio įvaizdžiui skirta atskira pareigybė	I1	<...> kiekvienoje šalyje turime po žmogų, kuris dirba tik prie to darbdavio įvaizdžio <...>. Tai žmogiškųjų resursų reikalauja tikrai nemažai.
			I2	Turime visą komandą, kuri dirba prie to <...> visas kampanijas, socialinių tinklų priežiūra, tiek ir visus skelbimus kandidatams, kurie eina taip pat per marketingo skyrių. Taigi, sumoje kokie 6 žmonės dirba ant to <...>.
			I3	Daugelį darbdavio įvaizdžio kampanijų mes kuriame ir įgyvendiname patys, na, turime atskirą pareigybę darbui su darbdavio įvaizdžio rinkodara.
			I4	<...> HR dirba 35 žmonės, tai su darbdavio įvaizdžiu dirba atskirai kažkur 5 <...>.

		I7	Mes į darbdavio įvaizdį žiūrime labai kompleksiskai, tam net turime atskirą poziciją, kurioje žmogus dalį savo darbo skiria darbdavio įvaizdžiui, toks tarp marketingo ir personalo.	
		I8	<...> daug dėmesio ir laiko skiriama šiai praktikai. Įmonėje turime kelis žmones, kurie specializuojasi būtent darbdavio įvaizdžio formavimo srityje <...>.	
		Dalinis talentų pritraukimo specialistų prisidėjimas	I1	<...> taip pat dalinai prisideda ir kiekvienos šalies talentų pritraukimo partneris. Čia pas mus pareigybė susideda iš to, kad 20 proc. sudaro ir darbdavio įvaizdžio formavimo iniciatyvos, ne tik atrankos.
			I2	Laiko atžvilgiu užtrunka tikrai labai nemažai. <...> ir dar kiekvienas pelno centras turi po kelis žmones <...>.
			I4	<...> žmonės ir dalinai dar kokie 20, bet vieni daugiau kiti mažiau.
	Skiriamas pilnas etatas	I8	<...> taip pat dalinai su darbdavio įvaizdžiu dirba ir kiekvienas talentų pritraukimo specialistas bei būna prijungiami vadovai, kurie, kaip minėjau, dalyvauja ambasadorių programoje <...>.	
		I3	Žinoma būna ir taip, kad dėl kompleksiškesnių projektų kreipiamės į agentūras, tačiau tai būna rečiau. <...> laiko susivalgo nemažai, tai būtų pilnas etatas.	
	Kiti faktoriai	Tikslūs duomenys nepateikti	I7	Jeigu vyksta kažkokios didesnės darbdavio įvaizdžio kampanijos tai prisidedu ir aš, ir kiti kolegos, tai koks geras pilnas etatas susidaro vien tik šitai praktikai.
			I2	<...> vieną tikslinį klientą ar kandidatą mums sugeneruoti soc. medijos reklamos pagalba kainuoja 75-150 eurų. <...> turint omenyje visą darbdavio įvaizdį, su visomis socialinėmis akcijomis ir programomis <...> yra labai sunku išmatuoti tą galutinį indėlį. <...> sumos čia grubiai tariant irgi būtų skaičiuojamos dešimtimis tūkstančių per metus.
			I4	Kiek resursų yra skiriama labai sunku atsakyti. Yra skaičiuojama visos įmonės mastu ir dalis eina iš HR, dalis iš komunikacijos skyriaus, ką mato tik mūsų finansų skyrius. <...> Darbdavio įvaizdžio formavimas tikrai daug kainuoja, nes darome ir įvairius video, ir su programomis dirbame, 2017 metais net lėktuvą nuomavomės <...>.
I7			Skaičių tikslų tikrai nepsakysiu, jų neturiu. Bet jeigu pozicijos, kurias mes samdome yra pasikartojančios, tai mes įdedame nuolatinį darbą į darbdavio įvaizdį ir tie finansiniai ištekliai kiek kitaip pasisklaido, ir mūsų pastangos atsiperka. Jeigu tai yra pavienės pozicijos, labai nišinės kur jau naudojame daugiau pirkimo strategiją tai tada pastangų ir laiko, bei pinigų kai kuriose vietose įdedama perdėtai <...>.	
I8			<...> skaičiuoti ir tų žmonių, kurie prisideda prie darbdavio įvaizdžio atlyginimus, ir kiek atskirai investuojame į tam tikras kampanijas, ir netgi kiek kaštų atima tie patys darbdavio įvaizdžio tyrimai. Bendrai paėmus per metus ši praktika reikalauja tikrai didelio biudžeto, kuris gali būti keliasdešimt ar net šimto tūkstančių eurų ribose.	

30 priedas. Į kandidatų patyrimo praktiką investuojami ištekliai

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Į kandidatų patyrimo praktiką investuojami ištekliai	Finansiniai ištekliai	Praktika nereikalauja finansinių resursų	I3	Kalbant apie kandidatų patyrimą, ši praktika nereikalauja finansinių resursų.
			I4	Čia tikrai nereikia skirti daug finansinių resursų <...>.
			I6	Kandidatų patirties valdymas mums finansiškai nekainuoja <...>.
	Žmogiškieji ištekliai	Energija ir laikas, skirtas praktikai	I3	<...> atsižvelgti reikėtų tik į laiko ir energijos sąnaudas, pavyzdžiui, papildomas laikas individualaus grįžtamojo ryšio suteikimui ar pats kandidatų ataskaitų dokumentavimas, kad galėtume gauti išvalgų.
			I4	<...> su tomis ataskaitomis, kažkas turi apsiimti valdyti visą procesą, bet čia bent pas mus buvo vienas žmogus, kuris tuos kandidatų pasisakymus registruodavo į sistemą ir darydavo išvadas.
		Pirminis įdirbis	I6	Dabar jau procesas vyksta sklandžiai, bet pirminiai veiksmai buvo ne maži, reikėjo apgalvoti ir kaip tas ataskaitas automatizuoti, <...>, visi grįžtamojo ryšio šablonai dėl užduočių, priminimai sistemose <...>. Ir netgi dabar dar laiko suvalgo.

31 priedas. Į talentų bendruomenių praktiką investuojami ištekliai

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Į talentų bendruomenių praktiką investuojami ištekliai	Finansiniai ištekliai	Biudžetas priemonėms (renginiai ir kt.)	I5	Iš finansinių išteklių pusės mums kainuoja tik įvairių stendų ar kitų reikiamų priemonių įsigijimas tam tikros koncepcijos įgyvendinimui, naudojamam renginiuose. <...> manau, tai siekia kokius 6 000 – 8 000 eurų per metus.
				Žmogiškieji ištekliai
	Reguliarumas	Aišku tai vyksta nepastoviai, kartais jis dirba tik su atrankomis, tačiau vykstant kokiam nors renginiui, visą dėmesį jis ir nukreipia pasirengimui tam renginiui.		
	Kiti faktoriai	Talentų bendruomenės valdymo praktika reikalauja daugiau laiko resursų ir darbuotojo pastangų, negu įmonės kaštų.		

32 priedas. Į rekomencijų praktiką investuojami ištekliai

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Į rekomencijų praktiką investuojami ištekliai	Finansiniai ištekliai	Išlaidos už išmokamas premijas	I2	Čia daugiau figuruoja finansiniai ištekliai, nes bandomąjį laikotarpį išdirba tikrai didelis procentas žmonių ir išmokamos sumos darbuotojams išeina nemažos <...>.
			I4	Rekomencijos turi savo kainą. Visgi turi tinkamai atsidėkoti, nes kitaip žmonės neturės motyvacijos rekomenduoti.

			I8	Iš kaštų pusės, tai taip pat kainuoja, tik dabar konkrečių skaičių neturiu <...> čia kelių tūkstančių režis būtų.
	Žmogiškieji ištekliai	Administravimo procesas	I2	Ši praktika nereikalauja daug pastangų, nebent imtume visą tą administravimo procesą sistemose.
			I4	<...> nemažai užtrunka ir viso proceso administravimas, turi labai sužiūrėti kas, kada, ką rekomendavo, nes paskui praeina laikas ir gali praleisti, kad tam tikram darbuotojui reikia išmokėti bonusą.
			I8	<...> tai užima gerokai mažiau laiko, nes tu jau esi sukūręs patį procesą, tik reikia jį valdyti ir administruoti.
		Standartinis atrankos procesas	I4	Iš laiko perspektyvos tikrai yra ką veikti, visgi ir atrankos, ir vertinimai, viskas eina kaip normalus atrankos procesas, tik kad neužtrunka to kandidato aktyviai ieškoti.
		Kiti faktoriai	I8	Pas mus komandoje yra vienas žmogus, kuris yra apsiėmęs praktiką su rekomendacijomis, bet tai sudaro procentaliai mažą dalį jo viso darbo.

33 priedas. Į praktikos programas investuojami ištekliai

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Į praktikos programas investuojami ištekliai	Finansiniai ištekliai	Programai skirtos išlaidos	I2	<...> tokios akademijos organizavimo ir įgyvendinimo išlaidos siekia apie 80 000 eurų.
			I8	Biudžetas atitinkamai pagal etapus, mes ir viešiname, darome ir atidarymo bei uždarymo renginius, o dar ir visi mokymai, stažuotės ir pan. Čia tai pat biudžetas siekia kelias dešimtis eurų.
		Kiti faktoriai	I4	<...> kainuoja, ne kosmines sumas, bet labai daug kas susideda. Pavyzdžiui, šiais metais atidarymo renginys vyko šeštadienį, todėl dalyvavusiems darbuotojams reikėjo sumokėti kaip už papildomą darbo dieną.
	Žmogiškieji ištekliai	Formuojamos projektinės komandos	I1	Jeigu kalbame apie jaunimo laboratoriją, tai kiekvienoje šalyje prisideda po 4 žmones prie projektinės komandos <...>. Čia taip yra dėl to, kad reikia sukurti platforma interneto svetainėje, čia ir UX dizaineriai kviečiami padėti, ir marketingo komanda prisideda, kad tą visą programą viešinti <...>.
			I2	Viso prie akademijų dirba iki 10 žmonių, visas koncepcijos išvystymas, pasiruošimo darbai, viešinimas ir t.t.
			I4	Reikia įdėti ir žmogiškųjų resursų, sužiūrėti tiek aplikacijų, ir kai organizuoji reikia nemažos komandos, visgi tai yra renginys, kad visą koncepciją išvystytų, padarytų online formas, <...> visas viešinimas, rinkodariniai veiksmai <...>.
		Skiriamas laikas programos vykdymui	I2	Paskui prisijungia ir dar nemaža dalis vadovų, kurie dirba jau programos metu su tais praktikantais <...>.
	I8		Bet turbūt brangiausias dalykas organizacijai tai yra reikalaujamas laikas iš tų darbuotojų, kurie visos programos metu turi užsiimti tais dalyviais ir juos mokyti.	

34 priedas. Į besivystančių technologijų integravimą investuojami ištekliai

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Į besivystančių technologijų integravimą investuojami ištekliai	Finansiniai ištekliai	Skirtos išlaidos	I3	Finansiškai tam tikri papildomi sistemos moduliai baisiai daug nekainavo, visumoje kažkur 5 000 – 6 000 eurų.
		Kiti faktoriai	I7	Kalbant apie testavimo sistemą, kaštų taip pat nepasakysiu. Tai buvo regioninis pirkinys, didelis regiono komandos darbas įdėtas į visą paruošimą.
	Žmogiškieji ištekliai	Testavimas, darbuotojų apmokymas	I3	Nemažai energijos investavome vien testuodami, kurie sistemų funkcionalumai mums būtų naudingiausi, paskui vyko ir darbuotojų apmokymas.
			I7	Dirbo ir projektinės komandos, buvo periodiškai įtraukti ir kiekvienos šalies personalo skyriaus žmonės, kad sukoordinuotume validavimą, paleidimą, apmokymus kaip naudotis tuo testu <...>.

35 priedas. Į bendradarbiavimą su paieškos ir atrankos agentūromis investuojami ištekliai

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Į bendradarbiavimą su paieškos ir atrankos agentūromis investuojami ištekliai	Finansiniai ištekliai	Darbuotojo vieno mėnesio atlyginimo mokestis	I5	<...> toks bendradarbiavimas mums atsieina labai nemažai. Partneriai ima mokesčių už įdarbintą žmogų pagal tai kokia yra darbuotojo vieno mėnesio alga, turbūt ne paslaptis, kad IT sektoriuje atlyginimai yra patys didžiausi. Mes esame paskaičiavę kiek tiksliai mums atsiejo partnerių darbas praeitais metais. Suma siekė apytiksliai 40 000 eurų.
			I6	Tikslių skaičių neturiu, bet mes agentūrai mokame vieno darbuotojo atlyginimą <...>. Skaičiai nemaži, išeina gal iki 15 000 – 20 000 eurų per metus, bet čia labai apytiksliai.
		Kiti faktoriai	I6	<...> už kandidatus iš duomenų bazių yra taikomas toks vadinamas sėkmės mokestis, jeigu nieko neatsirenkame, nieko ir nemokame.
	Žmogiškieji ištekliai	Laikas komunikacijai, poreikio perdavimui	I5	Iš pastangų ir laiko pusės, sakyčiau, vienai atrankai skiriame kokias 3-4 valandas. Čia kalbu apie bendradarbiavimą su partneriais ir dalyvavimą galutiniuose atrankos etapuose.
			I6	Kas dėl darbo su agentūromis, tai laikas susitaupo nors aišku irgi reikia įdėti pastangų ir į tinkamą poreikio perdavimą, ir komunikaciją pačiame procese.

36 priedas. Iššūkiai talentų pritraukimo praktikų taikyme

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Iššūkiai talentų pritraukimo	Darbdavio įvaizdžio formavimas	Vadovybės įtikinimas skirti biudžetą	I1	<...> biudžetas, kuris sunkiai pamatuojamas, turi ilgalaikį atsiperkamumą, tai tada jau žmonės irgi sunku įtikinti, kad reikia daryti tam tikrą iniciatyvą ar idėją iš darbdavio įvaizdžio pusės.
			I7	<...> jei įmonė neturi resursų, tai negali ir skirti biudžeto į darbdavio įvaizdį <...>.

praktikų taikyme	Padalinių įsitraukimas	I1	Ir tas padalinių įsitraukimas čia pats svarbiausias, nes tikrai pastebime, jog vadovai labai dažnai sako, kad sugalvotume ką nors tokio, kur jiems nereikėtų labai didelio indėlio įdėti, nes neturi laiko, bet tada gaunasi, kad mes ir tą darbdavio įvaizdį formuojam šiek tiek falsifikuotą, jeigu neįtraukiame vadovų ir jie neina, nepasakoja, nedaro jokių veiksmų <...>.
		I2	Manau sunkiausia yra įtikinti tuos žmones, kuriems tas darbdavio įvaizdis nėra pagrindinė darbo funkcija, bet kurie toms įvairioms kampanijoms ir visam formavimui yra labai svarbūs.
	Praktikos kompleksiskumas	I7	<...> labai dažnai su darbdavio įvaizdžiu dirba personalo ar atrankų specialistai, o tam reikia labai kryptingo darbo, daug skiriamo laiko. Geriausia jei tuo užsiimtų atskiras žmogus. <...> Tame ir yra kompleksiskumas, kad veiksmai yra rinkodariniai, bet visiškai visa logika ir mechanizmas už kurio tai stovi yra personalo.
Kandidatų patyrimo valdymas	Įtikinimas taikyti praktiką	I6	<...> iššūkis taikant kandidatų patyrimo praktiką, tai būtų bendrai vadovų ir visų kitų darbuotojų, kurie dalyvauja atrankos procese įtikinimas, kad ta praktika yra svarbi ir ją reikia taikyti. Nes tikrai teko susidurti su senesnio kirpimo vadovais, kuriems aiškini, kad reikia suteikti tą grįžtamąjį ryšį, o jie nesuvokia to prasmės.
Talentų bendruomenių subūrimas	Sunkumai pateikiant unikalų turinį	I5	<...> didžiausias iššūkis yra strategija kaip pateikti vis kitokį turinį tai talentų bendruomenei. Juk praktikos esmė ir yra ta, kad bendruomenė įsitrauktų, todėl jeigu nuolatos dirbsi su ta pačia medžiaga tiems žmonėms pasidarys nuobodu.
	Specifinės žinios	I5	Iššūkis čia yra ir tai, kad šiam reikalui reikia nemažai marketingo ar komunikacijos žinių, panašiai kaip su darbdavio įvaizdžio formavimu, o mūsų žmogus turi patirties tik iš personalo srities.
Rekomendacijų sistema	Tinkamas administravimas	I2	<...> sunkiausia sistemiškai sužiūrėti visus galus. Būna žmogų įdarbina per rekomendaciją, bet HR žmogus sistemoje nepažymi, kad jis rekomenduotas ir paskui sunkiai atseksi ar atsiminsi <...>.
Praktikos programos	Mentorių atradimas, įtikinimas skirti biudžetą	I1	<...> iššūkis yra tai, kad kai jau viską pasitvirtini ir suorganizuoji, tai sunkiausia yra tų mentorių atradimas, kurie skirtų savo laiko resursą ir savo skyriaus biudžeto dalį tai programai. Labai sunku įtikinti žmones, kodėl ta programa apskritai reikalinga.
	Programos organizavimas	I2	<...> galvos skausmas būna pačioje pradžioje organizuojant viską <i>from scratch</i> , paskui jau atsiranda toks nuoseklumas, pradedi naudotis tam tikromis idėjomis ar priemonėmis iš praeitų metų renginio.
Paiėškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms	Poreikio perdavimas, susidirbimas	I5	<...> būtų toks pastebėjimas, kad reikia su jais susidirbti, neriboti laiko tinkamam poreikio perdavimui <...>. Čia reikia suprasti tai, kad žmogus iš išorės niekada nesupras mūsų įmonės niuansų taip gerai, kaip čia dirbantis, todėl reikia daug investuoti, kad „nupaišyti“ tą įmonės paveikslėlį.
		I6	Kas dėl agentūrų, tai kaip ir minėjau didžiausias sunkumas tinkamai perduoti poreikį, bendras susidirbimas.

	Kiti faktoriai		I3	<...> iššūkis ir yra reguliarus tų praktikų taikymas <...>. Kiekvienas ruošimasis konferencijoms, medžiagos skirtos universitetams, <...> visi programų testavimai nėra prioritetingos sritys, bet tam, kad duotų rezultatų talentų pritraukimui jos yra būtinos.
			I4	Didžiausi iššūkiai galbūt būtų laiko atžvilgiu, kad prie kiekvienos naujos idėjos reikia labai didelio įdirbio, žmonių subūrimo bendram tikslui. Kitas dalykas, kad reikia labai stebėti, keistis kartu su procesu, tai toks nuolatinis virsmas iš HR pusės.

37 priedas. Žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui atsiperkamumas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Inf.	Prasminis vienetas
Žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui atsiperkamumas	Darbdavio įvaizdžio formavimas	Reikalauja daug finansinių išlaidų	I2	<...> reikalauja labai didelių finansinių išteklių, todėl maža įmonė greičiausiai negalėtų tiek investuoti į tą darbdavio įvaizdį <...>.
		Atsiperkamumas matomas ilgalaikėje perspektyvoje	I3	<...> kalbant apie darbdavio įvaizdžio rinkodaros veiksmus <...> tai daugiau matosi ilgalaikiame laikotarpyje.
		Atsiperkamumas pasiekiamas su dideliu įdirbiu, žinojimu kas veikia, kas ne	I7	<...> tikrai atsiperka. Tačiau tas atsipirkimas irgi ateina su tam tikru įdirbiu, iš žinojimo kas veikia ir kas neveikia. <...> mes pasileidžiame kokią kampaniją ir matome, kad nėra judesio visiškai, ji matoma, bet jos nepaspaudžia, tai mes tuomet ir atsisakome tų kampanijų ir ateityje jas atmetame <...>.
		Atsiperkamumas pagal rezultatą	I8	<...> darbdavio įvaizdžio formavime atsiperkamumas matomas iš tyrimų. Jeigu matome, kad įvairiose srityse vertinimai kyla, reiškia mūsų daromi veiksmai atsiperka.
	Kandidatų patyrimo valdymas	Atsiperkamumas matomas ilgalaikėje perspektyvoje	I3	<...> kandidatų patyrimo valdymą tai daugiau matosi ilgalaikiame laikotarpyje.
	Talentų bendruomenių subūrimas	Kiti faktoriai	I5	Talentų bendruomenės kūrimas ir valdymas tikrai atsiperka, tiek iš pastangų, tiek finansinių išteklių pusės.
	Rekomendacijų sistema	Atsiperkamumas dėl laiko sutaupymo	I4	Dėl rekomendacijų, kaip ir sakiau, jos turi savo kainą, bet tikrai apsimoka ir pagreitina procesą.
		Įdedamų pastangų ir rezultato santykis	I8	O dėl rekomendacijų <...> bendrai žiūrint kiek įdedame pastangų ir kaštų bei kokį rezultatą gauname, tai vertinčiau kaip labai atsiperkančią praktiką.
Praktikos programos	Reikalauja daug finansinių išlaidų	I2	<...> reikalauja labai didelių finansinių išteklių, todėl maža įmonė greičiausiai negalėtų <...> apskritai turėti tų akademijų.	

		Atsiperkamumas dėl finansinių išteklių sutaupymo	I8	Tai palyginus su tuo kiek mums kainuoja visa IT akademijos programa ir kiek įdarbiname darbuotojų po jos, tai mums ši praktika tikrai atsiperka ir palyginus kainuoja pigiau nei atskirai ieškoti ir darbinti žmonių į atskiras pozicijas.
		Kiti faktoriai	I4	Tech rookies, tikrai atsiperka visi ištekliai ir pastangos.
	Technologijų integravimas	Atsiperkamumas pagal rezultata	I3	<...> kalbant apie technologinius pokyčius to rezultatus matome iš karto <...>.
	Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms	Atsiperkamumas dėl laiko sutaupymo	I5	<...> sumos tikrai didelės, bet ieškodami patys labai įsitemptume laike, reikėtų darbinti dar vieną HR žmogų, kas greičiausiai atsieitų labai panašiai, todėl drąsiai galiu sakyti, kad ir ši praktika atsiperka.
			I6	<...> tikrai investuojami resursai atsiperka. Aišku, agentūrai išleidžiami pinigai tikrai nemaži, bet laiko atžvilgiu matome sutaupymą.
	Kiti faktoriai	Tam, kad atsipirktų reikia didelio indėlio ir reguliaraus darbo	I1	<...> matosi, jog visos pastangos ir skiriamas biudžetas tikrai atsiperka. Bet čia svarbu pabrėžti, jog tam, kad tikrai atsipirktų reikia įdėti nuolatinio indėlio, viskas turi vykti nuolatos.
		Tam, kad atsipirktų reikia nuolatinio stebėjimo, įsivertinimo	I4	<...> dėl to atsiperkamumo labai svarbu, kad įmonė nuolatos stebėtų ar tam tikros idėjos tikrai veikia. <...> komunikacijos skyrius įsivertindavo kokio tipo žinutės sulaukia didžiausio aktyvumo ir kokios mažiausio, pagal tai tikrai koreguodavo.

38 priedas. Tyrime dalyvavusių informantų transkripcijos

Tyrimo dalyvis: Informantas 1

Interviu atlikimo data: 2020-10-14

Interviu trukmė: 54 min.

Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas (*objektyvus/ subjektyvus, inkliuzyvinis/ ekskliuzyvinis požiūris*)? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą?

Pagal tai, kaip mes darome, tai būtų šių požiūrių mišinys. Sakyčiau yra ir inkliuzyvinis, nes jei žmogus neturėtų talento, nebūtų patekęs į mūsų organizaciją. Bet bendrai paėmus, tai mes turime ir talentų programą, išskiriame tokius key [svarbiausius] darbuotojus, kurie dirba svarbiose pozicijose. Čia jau iš ekskliuzyvinio požiūrio pusės, žmonės rodantys aukštus rezultatus ir potencialą <...> Tos programos metu kai įvardinam talentus, tai manau, atsispindi ir objektyvus požiūris, nes yra ir įgimti gebėjimai, kurie lemia tinkamą darbo atlikimą, ir tas atsidavimas, vadinama ekstra mylia, taip pat kažko naujo pasiūlymas, kažkokių projektų ar užduočių apsiėmimas, iniciatyvos ir pan. Galiausiai kaip bendrauja su komandomis, suinteresuotomis šalimis. <...> Kodėl tas talentas būtent toks? Čia jau daugiau ateina iš tų suformuotų personalo praktikų, mes esame suformavę kriterijus, kuriais vadovaudamiesi turime pasirinkti žmones iš išorės ar dėl kokių priežasčių esamus darbuotojus pasirenkame į talentų programas ir pan.

Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje (*talentų pirkimo, talentų kūrimo, talentų skolinimosi*)? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą?

Daugiausia tai būtų talentų kūrimo strategija. Kadangi esame didelė organizacija, tai pas mus yra tikrai daug pradinio lygio pozicijų, į kurias mes priimame jaunos specialistus ir paskui auginame, aišku, to judėjimo tokiose pozicijose taip pat yra daugiausia. Talentų pirkimo strategija mes tikrai naudojame, bet turbūt tais atvejais, kai kažkoks aukštesnio lygmens darbuotojas palieka organizaciją ir mums reikia užpildyti tą poziciją, tai čia tokie ad hoc atvejai. Dar gali būti kai vyksta *workforce planning* [darbo jėgos planavimas] ir šioje srityje mums reikia naujos kompetencijos, todėl privalome kurti naują poziciją, kuri dažniausiai ir būna aukštesnio lygmens. Bet bendrai paėmus pas mus daugiau naudojama talentų kūrimo strategija. <...> Čia daugiau kultūrinės priežastys, mūsų organizacija daugiau stengiasi skatinti vidinę karjerą, tai tikrai didelė dalimi yra tas, kad stengiamės užtikrinti, jog žmonėms būtų vietos augti, kad jie matytų ir tą karjeros kelią. Yra skyrių, kuriuose net nubraižyti karjeros medžiai ir ten darbuotojai mato aiškų kelią kur ateityje galėtų kilti. Kita dalimi tam tikrose srityse, kaip

pavyzdžiui IT, tai mes dažniausiai neįperkame ir nerandame tų labai *senior* žmonių, todėl mums lengviau pritraukti jaunesnį programuotoją ir tada jau auginame ir tokio lygmens, kokį buvome nusimatę.

Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslinius talentus?

Žiūrint apie ką klausimas. Jeigu žiūrėti pagal pritraukimo strategiją, tai galima būtų išskirti tokias sritis kaip IT (programuotojai, IT analitikai), verslo plėtra (product owner, scrum master), finansai (AML specialistai, apskaitos žmonės) ir klientų aptarnavimo dalis. Didžiausi iššūkiai yra su IT sektoriaus tiksliniais talentais, kadangi esame ne IT organizacija, bet turime savo vidaus IT komandas čia nevisi nori dirbti tokioje didelėje struktūroje ir būtent tokiu produktu. Antra galbūt sunkiausia dalis būtų klientų aptarnavimas, ne dėl to, kad sunku pritraukti, bet tai padalinys, kuriame yra didžiausia darbuotojų kaita.

Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas?

Tai mes taikome ir darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką, ir turime savo praktikos programą „Jaunimo laboratorija“, kuria siekiame pritraukti jaunus talentus. Taip pat dirbame ir su paieškos ir atrankos agentūromis, bet čia jau retesni atvejai, kuomet ieškome tam tikrų žmonių į pozicijas Baltijos šalių mastu. Bet papasakoti tikrai daugiau galėčiau apie darbdavio įvaizdį ir jaunimo programą. <...> Dabar kodėl taikome būtent jas, tai sakyčiau ta jaunimo programa koreliuojasi su mūsų pritraukimo strategija, kaip kalbėjome prieš tai, kad didžiausia dalį žmonių samdome naudodami talentų kūrimą. Dėl darbdavio įvaizdžio sunkoka atsakyti, žinokit, neturiu žinių kada tiksliai ir kodėl pradėjome naudoti tokią praktiką. Bet ji yra paruošta Baltijos šalių talentų pritraukimo komandos ir yra atnaujinama kas keleri metai.

Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktiškų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tikslinę auditoriją, kt.)? Pateikite pavyzdžių.

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Čia mūsų tikslinės auditorijos yra tos pačios, kurias išvardinau pradžioje. Tai dirbdami su darbdavio įvaizdžiu tas keturias auditorijas skirstome ir į keturis segmentus: praktikantai, karjerą pradedantys žmonės, tada ekspertai ir lyderiai (vadovai). Tada apskritai kas po tuo darbdavio įvaizdžiu palenda, dengia vieną ar kitą auditoriją ir seniority lygį, tai tiems praktikantams ir žmonėms, pradedantiems karjerą yra skirtas bendradarbiavimas su universitetais, nuo elementarių dalykų kaip dalyvavimas karjeros dienose, iki to kaip skaitome paskaitas universitetuose Lietuvoje, kviečiame juos į svečius, darome pristatymus ir pan. Taip pat dirbame ir su išorinėmis programomis, ar tai būtų „Junior achievement“, ar koks „Vilnius coding school“, tai tas bendradarbiavimas su partneriais. Jeigu kalba eina apie ekspertus ir lyderius, tai mes turime tokią ambasadorių akademiją (jau iki galo

užbaigta ir pirmą kartą vyko šiais metais) ir norime, kad ne tik mes vykdytume tuos darbdavio įvaizdžio veiksmus, bet ta visa komunikacija į rinką eitų ir tiesiogiai iš mūsų darbuotojų. Turime 3 mėnesių mokymo kursą, kuriame kiekvienas norintis gali dalyvauti, aišku fokusas yra aukštesnio lygmens darbuotojai arba tos pozicijos, kurios įtrauktos į talentų programą. Ir kai tie žmonės pereina tuos mokymus, tada jie yra įtraukiami į socialinės medijos planą. Jos tikslas toks, kad mes apie tuos žmones darome video arba straipsnius, kuriuos vėliau publikuojame ir reklamuojame socialiniuose tinkluose. Ir iš tikrųjų tuos ambasadorius skatiname būti aktyviais ne tik socialinėje medijoje, bet eiti ir į visokius meet up'us, renginius, rodyti profesionalumą per organizacijos prizmę, ką jie čia veikia, kokioje įdomesnėje pozicijoje dirba ir t. t.

Jaunimo laboratorija (praktikos programa jaunimui). Tai mes šią praktikos programą jau esame organizavę tris metus iš eilės ir ruošiamės toliau ją turėti. Ji vyksta vasarą ir tai vienintelė praktikos programa, kurios metu praktikantai turi galimybę gauti atlyginimą. Kas šiais metais pas mus buvo kitaip, kad programa vyko visose Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Tam tikri renginiai ar bendras komandinis darbas vyko daugiau nuotoliniu būdu, žinoma, praktikantai kartu su esamais darbuotojais dirbo ir banko patalpose kiekvienoje šalyje. Kaip ta programa atrodo, tai ji pasiskirsto į tokias dvi dalis: keturias dienas per savaitę tie praktikantai praktikuojasi savo pasirinktose profesinėse srityse, tai gali būti tie patys žmogiškieji ištekliai, marketingas, IT ir pan. Jie turi galimybę išsakyti koks yra jų noras, kurioje srityje jie gali ją atlikti ir jeigu sutampa su praktikos mentoriaus pasirinkimu, tai toje srityje ir atlieka. Tai kaip pavyzdys, keturias dienas praktikuojasi IT komandoje su IT developmentu ir vieną dieną per savaitę dirba tarpusavyje su kitais praktikantais. Jie būna paskirstyti į penkių žmonių grupę iš skirtingų sričių ir šiais metais tas skirstymas buvo ir tarp žmonių visose Baltijos šalyse, kur jiems reikėjo spręsti tam tikrą banko pateiktą iššūkį. Tai komunikacija jaunimui, interneto bankas ir pan. Ir jie turėjo pristatyti komisijai kaip jie išsprendė tą iššūkį ir padaryti tokį 5 min. pitch'ą, tada buvo nominuojami nugalėtojai. Tai šioje programoje praktikantai gauna tos profesinės patirties, supratimo kaip dirba tarptautinės komandos ir susipažįsta su *design thinking* [dizaino mąstymas] metodologija. Mūsų tikslas taip pat yra ne tik pritraukti talentus, kad galėtume juos įdarbinti, bet ir parodyti koks tas bankas Baltijos šalyse, kad banke nėra nuobodu dirbti, yra daug sričių kur galima save realizuoti.

Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių įžvalgų gavote iš šių duomenų?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Jeigu kalbant bendrai, tai yra tokia įmonė „Universum“, kuri mūsų įmonių grupei atlieka darbdavio įvaizdžio tyrimą kartą į metus ir mes gauname tyrimo rezultatus pagal kiekvieną šalį, na kiek patrauklus mes esame kaip darbdavys kiekvienoje Baltijos šalių rinkoje. Ir ten yra išskirstoma į IT ir verslo plėtros segmentus bei

pagal pozicijų lygmenis - jaunesiuosius specialistus ir profesionalus. Tai, pavyzdžiui, šiais metais mūsų Baltijos šalių valdyba nusprendė, kad mūsų įmonių grupė turi būti #1 darbdavys. Toks pagrindinis rodiklis, bet bendrai paėmus jie gan išsamūs ir naudingi. Dar kitas dalykas priklauso nuo pavienių iniciatyvų. Kai būna paleista kažkokia reklama ar darbdavio įvaizdžio kampanija tai stebime koks yra jos pasiekiamumas. Su universitetais labai panašiai, stengiamės, kad tos siūlomos paskaitos apimtų mums svarbias tikslines sritis ir, kad turėtume tam tikrą skaičių toje tikslinėje srityje. Pavyzdžiui, šiais metais pagal įmonės „Universum“ duomenis Lietuvoje buvome #1 darbdaviu, bet kitose šalyse yra kiek sunkiau iš IT pusės. Tai tuomet mes matome, kad toje šalyse reikia didesnio fokuso iš darbdavio įvaizdžio pusės, skirto IT segmentui ir imamės veiksmų. Dažnai būna taip, kad su jaunesnio lygio specialistais viskas gerai, bet tada kiek atsiliegame su aukštesnio lygio pozicijomis. Darėme sprendimą, kad savo darbuotojus reikia dažniau siųsti į konferencijas, meet up'us, kad jau patyrusiems IT žmonėms mes būtume matomi ir susiformuotų tam tikras mums norimas įspūdis. Dabar konkrečiai sunku atsiminti, bet esame gavę tikrai daug įžvalgų iš šio tyrimo, ką rinką apie mus mano, ką galėtume tobulinti, tai turėjome neblogų minčių darbdavio įvaizdžio komunikacijoje.

Jaunimo laboratorija (praktikos programa jaunimui). Veiksmingumą tikslinei auditorijai pagrinde matuojame per iškeltus KPIs šiai programai. Jeigu organizuojame „Jaunimo laboratoriją“ tai kiekvienais metais ir nusimatome kiek norime sulaukti kandidatų ir kokią procentą programos alumnų norėsime priimti. Pavyzdžiui, šiais metais sulaukėme net 270 aplikantų iš kurių prakonkursavome 40, o galimybę dalyvauti programoje suteikėme 15 žmonių. Ką pastebėjome, jog ši programa Lietuvoje turi tikrai labai gerą pasisekimą, vien palyginus su praeitais metais, įdėjome daug mažiau kaštų reklamuoti renginį, o gavome 30 proc. daugiau suinteresuotų asmenų CV. Taip pat visada pakalbiname dalyvaujančius žmones, jų įspūdžiai ir atsiliepimai būna tikrai teigiami ir jie net sako, jog norėtų dalyvauti kitais metais ar rekomenduotų savo draugus.

Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką atsižvelgiant į talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Tai darbdavio įvaizdžio praktiką lyginant su duodamais rezultatais vertiname tikrai gerai. Prieš tai reitinguose buvome nukritę, o šiais metais į tai įdėjome tikrai nemažai veiksmų ir matome, kad tyrimai rodo, jog mes kaip patrauklus darbdavys rinkoje užėmėme aukštas pozicijas. Mes net šiais metais gavome patraukliausio darbdavio apdovanojimą finansų sektoriuje. Aišku, dabar ir ta situacija ekonomikoje gali turėti įtakos, bet jaučiame, kad pritraukti talentus pasidarė daug lengviau, net kalbant ir apie IT pozicijas. Greičiausiai tokius rezultatus atneša faktas, kad jau ilgą laiką sistemingai dirbame prie savo darbdavio įvaizdžio. <...> Turbūt didžiausias trūkumas su kuriuo susiduriame, tai ta

visa diferenciacija tarp skirtingų tikslinių auditorijų, kurių kaip kalbėjome mes turime netgi keturias. Taip pat komunikuojamas turinys, susijęs su darbdavio įvaizdžiu skiriasi ir pozicijų lygiuose. Aišku, mes labai gerai apgalvojame kokį turinį viešinti ir kokiuose kanaluose, bet esame pastebėję, kad tas turinys ne visada pasiekia norimą auditoriją. Ką dabar reikėtų tobulinti, tai socialinių tinklų rinkodaroje reikėtų įtraukti daugiau aukštesnio lygmens segmentą, nes kol kas viskas labai gerai veikia praktikantų ir žmonių, pradedančių karjerą gretose, o stipresnių lygių pozicijos, net nesvarbu, kuri tai verslo sritis, yra kiek apleistos.

Jaunimo laboratorija (praktikos programa jaunimui). Jaunimo laboratoriją laikome vienu sėkmingiausių projektų talentų pritraukime. Svarbu ne tik tai, kad šios programos pagalba keičiame nusistovėjusią praktikantų nuomonę apie banką, bet taip pat esamą duomenų bazę galime naudoti kaip atskirą talentų baseiną ir atsiradus poreikiui tuos praktikantus įdarbinti. <...> Mes laikome tokius žmones jaunimo laboratorijos alumnais ir vedame visą informaciją ir grįžtamąjį ryšį, gautą apie juos iš vadovų ir kolegų su kuriais jie bendradarbiavo. Dažniausiai būna taip, kad dalis alumnų įsidarbina banke pagal terminuotą sutartį, tačiau tikrai yra buvę atvejų kai prie mūsų alumnai prisijungė po kokių 1-2 metų pertraukos ir dar dirba iki šiol. <...> Turime skaičių tik Lietuvoje, bet per kelis metus buvome įdarbinę iki 15 tokių praktikantų. Sudėjus skaičius ir Latvijoje, ir Estijoje rezultatas turėtų būti daug didesnis. Kažkokių trūkumų šioje praktikoje net nelabai galėčiau įvardinti. <...> Ką norėtume tobulinti, tai reikėtų atrasti būdą kaip skatinti ir palaikyti ryšius su tais žmonėmis, kurie dalyvavo programoje. Kalbu, apie tai, kad ilgalaikėje perspektyvoje jie su mumis bendradarbiautų ir net norėtų prisijungti kai atsiranda tam tikra jiems tinkama pozicija. Esame svarstę gal reikėtų organizuoti kokius reguliarius renginius tiems alumnams, bet kažkokio aiškaus plano organizacijoje dar neturime.

Kaip manote, kuri (-ios) iš aptartų talentų pritraukimo praktikų turi didžiausią vertę jūsų organizacijai siekiant pritraukti talentus? Kas lemia tokį jūsų pasirinkimą?

Aš gal visgi pasakyčiau, kad ta jaunimo laboratorijos praktika mūsų organizacijai atneša didžiausią vertę, galbūt dėl to, kad tai labai konkretus ir apčiuopiamas rezultatas. Štai darbdavio įvaizdį labai sunku pamatuoti, rezultatas ir kokie konkrečiai veiksmai turėjo įtakos pastebimi pasidaro tik po kelių metų įdirbio. Jaunimo laboratorija, kaip jau sakiau, gali duoti daug vertės naudojant esamą tokių alumnų duomenų bazę, nes susidūrusius su mumis iš gerosios praktikos, tokius žmones paskui yra lengviau ir pritraukti. Vėlgi, reik turėti omenyje, kad tie patys praktikantai rinkoje po kelių metų tampa specialistais, kuriuos yra sunku ir pritraukti, ir įpirkti.

Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?

Neseniai turėjome tokią diskusiją, tai taip ir nepasirinkome, kad kažkoks vienas rodiklis gali tą sėkmę išmatuoti. Tai mes taip skaitome, kad mes pritraukiame, įdarbiname ir tada jau

vyksta darbuotojo įvedimo procesas. Tai pačios atrankos metu stebime tokius rodiklius, kad atsirinktume kandidatus su geriausių savybių ir patirties rinkiniu bei tai darytume efektyviausiu būdu, t. y., kad neužtruktume daug laiko ir naudotume tik pačius tikslingiausius kanalus. Ir jau tada kai žmogų įvedame į organizaciją, tai tada mes stebime tokio vidaus tyrimo duomenis, kurį atliekame kiekvienais metais – tai darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo rodiklį.

Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Tiksliai nepasakysiu kiek pinigų įdedama į darbdavio įvaizdžio formavimą, čia gal daugiau iš laiko perspektyvos, kad kiekvienoje šalyje turime po žmogų, kuris dirba tik prie to darbdavio įvaizdžio ir taip pat dalinai prisideda ir kiekvienos šalies talentų pritraukimo partneris. Čia pas mus pareigybė susideda iš to, kad 20 proc. sudaro ir darbdavio įvaizdžio formavimo iniciatyvos, ne tik atrankos. Tai žmogiškųjų resursų reikalauja tikrai nemažai. Jeigu taip preliminariai imant visus renginius, karjeros dienas, ambasadorių mokymus ir visas paleistas kampanijas socialiniuose tinkluose tai per metus gal kokie 25 000 eurų tikrai yra išleidžiami, čia aišku kalbu tik apie Lietuvą.

Jaunimo laboratorija (praktikos programa jaunimui). Jeigu kalbame apie jaunimo laboratoriją, tai kiekvienoje šalyje prisideda po 4 žmones prie projektinės komandos ir pradeda dirbti nuo kokio vasario mėnesio ir visi darbai tęsiasi iki rugpjūčio pabaigos. Čia taip yra dėl to, kad reikia sukurti platforma interneto svetainėje, čia ir UX dizaineriai kviečiami padėti, ir marketingo komanda prisideda, kad tą visą programą viešinti ir kai gauname tiek daug CV, atsiranda nemažai darbo šitiek žmonių prakonkursuoti. Tai pastangų čia įdedama tikrai daug. Iš finansinės pusės nepasakysiu, neturiu tikslių skaičių.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas?

Realiai tai vadovų įsitraukimas arba tam tikrų skyrių įsitraukimas. Kalbant apie jaunimo laboratoriją tai didžiausias iššūkis yra tai, kad kai jau viską pasitvirtini ir suorganizuoji, tai sunkiausia yra tų mentorių atradimas, kurie skirtų savo laiko resursą ir savo skyriaus biudžeto dalį tai programai. Labai sunku įtikinti žmones, kodėl ta programa apskritai reikalinga. Apie darbdavio įvaizdį kalbant tai visada yra tas biudžetas, kuris sunkiai pamatuojamas, turi ilgalaikį atsiperkamumą, tai tada jau žmones irgi sunku įtikinti, kad reikia daryti tam tikrą iniciatyvą ar idėją iš darbdavio įvaizdžio pusės. Ir tas padalinių įsitraukimas čia pats svarbiausias, nes tikrai pastebime, jog vadovai labai dažnai sako, kad sugalvotume ką nors tokio, kur jiems nereikėtų labai didelio indėlio įdėti, nes neturi laiko, bet tada gaunasi, kad mes ir tą darbdavio įvaizdį formuojam šiek tiek falsifikuotą, jeigu neįtraukiame vadovų ir jie neina, nepasakoja, nedaro jokių veiksmų tada negauname ir geriausio efekto. Manau, čia didžiausi iššūkiai.

Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?

Konkrečiai turbūt negalėčiau atsakyti, nesame skaičiau atsiperkamumo. Tačiau matosi, jog visos pastangos ir skiriamas biudžetas tikrai atsiperka. Bet čia svarbu pabrėžti, jog tam, kad tikrai atsipirktų reikia idėti nuolatinio indėlio, viskas turi vykti nuolatos.

Tyrimo dalyvis: Informantas 2

Interviu atlikimo data: 2020-10-19

Interviu trukmė: 1 val. 38 min.

Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas (*objektyvus/ subjektyvus, inkliuzyvinis/ ekskliuzyvinis požiūris*)? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą?

Manau, kad labiausiai atitinkantis mūsų įmonę yra ekskliuzyvinis požiūris, nes bandydami atrasti ir pritraukti darbuotojus mes daugiausia dėmesio kreipiame į veiklos rezultatus ir bandome išvelgti galimą potencialą. <...> Pas mus yra atvirkščiai, 10 procentų yra ne geriausiai, bet tie, kurie nepritampa, neužtikrina rezultato, todėl ilgainiui su jais tenka atsisveikinti. Žinoma, labai svarbus yra ir čia minimas darbuotojo ir organizacinio konteksto suderinamumas, vertybinis atitikimas. Šiuo atveju tokių savybių neturintis žmogus, net ir užtikrindamas labai gerus rezultatus, nesiderina su įmonės interesais ir negali būti skaitomas kaip talentas. <...> Sunku atsakyti. Manau tai lemia susiformavusi įmonės kultūra, veiklos sritis.

Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje (*talentų pirkimo, talentų kūrimo, talentų skolinimosi*)? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą?

Ilgus metus vyraujančios ir šiuo metu esančios strategijos mūsų įmonėje yra talentų kūrimas ir talentų pirkimas. Galima sakyti visi dabartiniai aukščiausio lygio vadovai yra „užauginti“ nuo žemesnio lygio pozicijų, tačiau visuomet atsirasdavo poreikis įdarbinti ir ekspertų bei vadovų, nes visgi negali šitiek laukti žmogaus išaugimo. Jei orientuotumėmės tik į talentų kūrimo strategiją, turėtume labai „žalią“ kolektyvą ir verslas negalėtų tinkamai funkcionuoti. Manau tai svarbiausias veiksnys kodėl „perkame“ talentą. <...> Pasirinkimą „auginti“ lėmė tai, kad rinkoje ilgu metu nebuvo IoT, t. y. daiktų interneto industrijos specialistų, verslą šioje srityje pradėjome pirmieji, galima sakyti neturėjome konkurentų ir tik pastaruosius 5-10 metų galime „nusipirkti“ kitose įmonėse įgytas žinias ar užsienio kapitalo įmonėse perimtas gerąsias praktikas.

Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslinius talentus?

Sunku pasakyti. Kalbant apie pelno centrus [skirtingi UAB, esantys po įmonių grupe ir pasiskirstę pagal verslo kryptis] negalima būtų išskirti tikslinės auditorijos, gal nebent orientuotis į žmogaus asmenines savybes. Pas mus iš esmės pritampa tokie talentai, kurie pasižymi iniciatyvumu, geba bendradarbiauti, yra orientuoti į rezultatą ir nebijo papildomų darbų. <...> Jeigu mums reikia buhalterio, mes jo ir ieškosime, kad tuo laiku užpildytume laisvą vakanciją. Kalbant apie visą įmonių grupę ir turint omenyje ilgalaikę perspektyvą mes orientuojamės į du segmentus: IoT industrijos talentus ir pardavimų sektoriaus talentus. Būtent šios dvi talentų kategorijos, jeigu taip galima pavadinti, yra susijusios su mūsų įmonių grupės plėtra atitinkamai pagal verslo kryptis ir tikslus. Iš dalies atsakant į pirmesnę klausimą, šias dvi talentų kategorijas mes ir stengiamės „užauginti“, nes verslo sektoriuje susiduriame su žinių ir kompetencijų trūkumu.

Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas?

Hmm... reikėtų pagalvoti. Žiūrint į jūsų pateiktas tendencijas užsienio organizacijose tikrai galiu sakyti, kad naudojame ir tą pačią darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką, galbūt viduje taip nevadiname, bet valdome ir talentų patyrimą. Taip pat viena mums geriausiai atsiperkančių praktikų yra esamų darbuotojų rekomendacijos. Tiesa, turime ir savo B2B ir IoT akademiją, kuri jau ne vienerius metus skaitosi lyg talentų kalvė mūsų įmonėje. <...> Dėl ko naudojamos tokios praktikos, tai darbdavio įvaizdis yra ilgalaikė mūsų įmonės strategija, nukreipta tiek į klientų, tiek į tikslinės talentų auditorijos generavimą. Tokia kaip rekomendacijų praktika pas mus išsivystė natūraliai, kadangi esame didelė organizacija žmonės pradėjo vienas kitus rekomenduoti, pamatėme, kad tai veikia ir nusprendėme tai uždokumentuoti, kad atsirastų kažkokia sistema, atsilyginimas už tai, kad rekomenduoja. Akademijos tai yra grynai mūsų sugalvota koncepcija su tikslu užsiauginti mum reikalingas kompetencijas.

Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktikų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tikslinę auditoriją, kt.)? Pateikite pavyzdžių.

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Tai darbdavio įvaizdis yra ilgalaikė ir reguliariai naudojama strategija. Pirmiausia, formuojame save kaip patrauklų darbdavį socialinėse medijose. Dirbame su LinkedIn, Facebook ir Instagram. Turinys gali būti labai įvairus, nuo naujai pasirodžiusios technologijos pristatymo iki įrašų apie dalyvavimą tam tikrose užsienio parodose ar vidinį įmonės gyvenimą. Aišku, LinkedIn skirtas įvaizdžio formavimui ir įmonės klientams, ne tik stipresnių pozicijų talentams, o jau Instagram nukreiptas daugiau į jaunesnius žmones. Turime įvairių kampanijų, pavyzdžiui, šiais metais pasileidome tokią seriją įrašų, kur

pristatome įmonėje dirbančius žmones ir jie kalba apie tai, kodėl dirba įmonėje, kuo jų pozicijos yra svarbios ir išskirtinės, kaip jie prisideda prie sėkmės ir pan. Nemažai dirbame ir kurdami nuolatinį turinį savo įmonės siekėjams per įvairius naujienlaiškius ir pan. Taip pat dalyvaujame ir visokiuose sporto renginiuose, velomaratonuose kas mums yra kaip viena iš darbdavio įvaizdžio formavimo dalių. Prieš kelis metus prisidėjome prie iniciatyvos „Saugokime gamtą“, kurioje padėjome išsaugoti apie 100 medžių. Taip pat prisijungiame prie tokių programų kaip „Ateities inžinieriai“, čia 9-12 klasių moksleivius supažindiname su savo įmonės veikla, aprodėme automatizuotą gamyklą <...>. Dar šį pavasarį dalyvavome renginyje kur diskutavome su moterimis, dirbančiomis IT sektoriuje apie tolimes technologijų perspektyvas mūsų industrijoje. Tokiu būdu stengiamės būti ne tik gražūs, bet tai parodyti rinkai ir realiais darbais. <...> Negalėčiau pasakyti, kad naudodami šią praktiką talentų auditorijas diferencijuojame, čia gal daugiau priklauso nuo mūsų pačių poreikio iš personalo pusės, jeigu prašome padaryti koki įrašą tam tikrai pozicijai, tai tada ir veiksmai nukreipiami į tos srities žmones, o ne į rinką bendrai.

Rekomendacijų sistema. Naudotis šia praktika esamus darbuotous skatiname jau labai ilgą laiką, bet taip iki galo išdirbta pas mus ji yra gal tik nuo 2017 metų. Šios programos esmė ta, kad darbuotojas turintis pasiūlyti į tam tikrą poziciją tinkamą kandidatą gali užpildyti taip vadinamą anketą „Rekomenduok draugą“. Žinoma, rekomenduotą draugą ar buvusį kolegą personalo žmonės privalo įvertinti pagal bendrąją politiką, taip kaip ir kiekvieną kandidatą, ir jeigu jo kandidatūra yra tikrai tinkama mes tą žmogų įdarbiname ir skiriame tam rekomendavusiam darbuotojui piniginę premiją. <...> Praktika yra taikoma plačiai ir nuolatos, galima sakyti diferencijuojame tik pačios premijos dydį pagal pozicijos kategoriją. Na tarkime, į projektų paruošimo ar kokybės kontrolės pozicijas žmonės rekomendavusiam darbuotojui išmokama vienokia suma, bet programuotojų ar inžinierių pozicijose ji gali būti dvigubai didesnė, nes tai yra sritys, kuriose mes sunkiausiai atrandame talentus. Nelabai noriu atskleisti konkrečių sumų, bet tai gali būti kažkur 200-1000 eurų režio ribose, kaip minėjau, atitinkamai pagal pozicijos svarbą ir *seniority* lygį. Kas dar svarbu, kad tas premijas išmokame 2 kartus, pirmą kartą jei rekomenduotas darbuotojas išdirbo 3 mėnesius ir antrą kartą jei išdirbo 9 mėnesius.

IoT ir B2B akademijos (praktikos programos). Iš tikrųjų tai yra į skirtingas talentų auditorijas orientuotos programos, bet veikia tuo pačiu principu. IoT akademijoje mes siūlome galimybę mokytis ar potobulinti įgūdžius tam tikroje IoT srityje, pavyzdžiui, įterptinių sistemų, įrenginių testavimo analitikoje ar elektronikos inžinerijoje. B2B akademijoje mes mokome pardavimų metodų išmanymo, derybų meno ir pan. Programos metu dalyviai dirba pasiskirstę į tam tikras verslo sritis kartu su įmonės darbuotojais lygiai taip pat, kaip dirbtų naujai į įmonę

įdarbinti žmonės. Tačiau kelis kartus per savaitę tie skirtingų sričių praktikantai yra perskirstomi ir dirba komandose prie tam tikrų užduočių, tai gali būti realūs iššūkiai, su kuriais susiduria įmonė, tam tikro produkto vystymas ir pan. Pasibaigus programai didžiajai daliai darbuotojų mes pasiūlome galimybę įmonėje įsidarbinti, nes tai ir yra šios programos svarbiausias tikslas.

Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių įžvalgų gavote iš šių duomenų?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Pirmas būdas kaip matuojame veiksmingumą, tai pagal socialinių medijų prenumeratorių aktyvumą, pavyzdžiui, kiek per tam tikrą laikotarpį turime naujų lankytojų, naujų siekėjų, *post impressions* [įrašų parodymų skaičius] ir pan. Principe, jeigu šie rodikliai neturi prieaugio, tai natūraliai įmonė nėra įdomi nei kandidatams, nei klientams ir partneriams. Jeigu nesugeneruojame naujų siekėjų natūralaus prieaugio, tai faktas, kad mes kaip darbdavys esame nematomi. Tai galioja visose socialiniuose tinkluose. Kalbant apie *Average Click Rate* [vidutinis paspaudimų skaičius] turi būti daugiau nei 10 proc. *Average Open Rate* [vidutinis atvertimų skaičius] didesnis nei 40 proc. Kitas svarbus matavimas yra ne tik socialinės medijos bet ir naujienlaiškiai. Būtent naujienlaiškių CTA (*call to action*) kandidatų atžvilgiu turi būti didesnis nei 2.27% ir taip pat *Unsubscribe rate* [prenumeratų nutraukimo rodiklis] turi būti ne daugiau 10 žmonių prie 10 000 siekėjų.

Rekomendacijų sistema. Rekomendacijų programos veiksmingumą mes išsiskaičiuojame pagal procentą kiek rekomenduotų asmenų yra pasamdomi ir paskui stebime kokį laikotarpį įmonėje jie išdirba. Jeigu gerai suprantu klausimą, tai kaip praktika veikia tikslinę auditoriją mes tokio rodiklio neturime, galime nebent tik numanyti. Kiek aš pati susidūrus, tai rinkos reakcija į tas rekomendacijų programas yra pakankamai teigiama, nes tai yra plačiai ir kitose organizacijose taikoma praktika. Sakyčiau, rekomenduojami asmenys gal net palankiau žiūri į visą atrankos procesą, turi kažkokį pozityvesnį nusiteikimą. Nors tiesa, yra tekę girdėti nuomonę, kad kokia turėtų būti įmonė, kad tam, jog darbuotojai išvis kažką parekomenduotų jie netgi išmoka motyvacinius priedus <...>.

IoT ir B2B akademijos (praktikos programos). Čia taip pat veiksmingumą matuojame pagal įdarbintų praktikantų kiekį po programos, kiek laiko tokie žmonės išdirba ir kaip jiems sekasi dirbti pas mus įmonėje. Kaip auditorija reaguoja į programą mes matome iš grįžtamojo ryšio, kurio klausiamo kiekvieno akademijose dalyvaujančio žmogaus. Tai tų atsiliepimų būna tikrai įvairių, vieni labai vertina tai, kad programa padeda suprasti kuria kryptimi tam žmogui judėti toliau, kiti džiaugiasi kompetetingais mentorais, galimybę prisidėti prie realių užduočių, kiti net sako, kad tos 300+ valandų visai nepailgo ir galėtų dar tiek pat atsėdėti.

Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką atsižvelgiant į talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Rezultatai galbūt nėra tokie apčiuopiami lyginant su kitomis praktikomis, bet ilgalaikėje perspektyvoje tas indėlis į darbdavio įvaizdžio formavimą tampa tikrai akivaizdus. Kažkur per 3 metus sugebėjome visiškai pakeisti rinkos požiūrį į mus kaip įmonę, tai matome iš didžiulio kandidatų CV srauto, kalbinant kandidatus pokalbiuose nuolat išryškėja tokie dalykai, kad esame socialiai atsakingi, ugdome jaunas kartas, smarkiai prisidedame prie Lietuvos technologinio pažangumo. <...> Pirmiausia manau, kad vienas minusas kaip pačios praktikos yra tas, kad yra sunku pamatuoti tą galutinį rezultatą, nors veiksmingumas pagal auditoriją ir nesunkiai apsiskaičiuoja, visgi suprasti kas keičia tą įvaizdį, kaip stipriai keičia nėra taip jau paprasta. Antra, ką mes jau savo kailiu esame patyrę, kad viską, kas susiję su darbdavio įvaizdžiu, ypač socialinėse medijose, reikia kontroliuoti. Tai iš esmės yra tas pats kas reklama, rinkodara ar marketingas ir už šių dalykų turi stovėti patyrę žmonės. Suprantu, kad paprastas darbuotojas galvoja, kad ims ir parašys kažkokį įrašą, bet iš tikrųjų gali nemenkai prašauti ar net sugadinti ilgai siektą rezultatą. Kas čia dar galėtų būti <...> dėl pačios įvaizdžio strategijos. Pavyzdžiui, įmonėje ji gali būti iki galo apibrėžta, bet ji taip pat ir transformuojasi. Mums gali atrodyti, kad viskas juda kaip norime, tačiau rinkta bet kuriuo metu gali mus suvokti kiek kitaip, todėl svarbu sustoti ir nuolat įsivertinti, o jei reikia tą strategiją imti ir keisti.

Rekomendacijų sistema. Reikėtų dabar atsiversti statistiką, bet kalbant bendrai programos veiksmingumas lyginant su pritraukimo sėkme yra labai didelis. Galima sakyti 80 proc. tokių rekomenduotų darbuotojų pas mus išdirba 2-3 metus. Kaip minėjau, kiek tokių per metus įdarbiname dabar nepasakysiu, bet iki kokių 30-40 žmonių visos grupės mastu manau tikrai būtų <...> iki galo net nėra aišku kodėl taip yra. Galbūt įsipareigoti įmonei verčia ryšys tarp rekomenduoto žmogaus ir darbuotojo, kuris rekomendavo. Gal apie poziciją jie papasakoja daug giliau ir išsamiau, na iš savo perspektyvos, kas leidžia geriau suprasti, kokia bus darbo specifika, su kuo įmonėje teks susidurti. Tokio vienareikšmiško atsakymo neturiu.

IoT ir B2B akademijos (praktikos programos). Taip pat reikėtų dabar pažiūrėti, bet praktiškai po kiekvienos laidos su tam tikromis išimtimis visus dalyvius ir įdarbiname. Pirmiausia tai, kad labai stipriai ir atsirenkame, konkursas labai didelis. Kitas dalykas, kad kai kurie žmonės ir atkrenta, nors ir patinka pati programa, būna, kad pamato, jog viena ar kita sritis ne jiems, galbūt turi tikslų pasibaigti mokslus ir negali šiuo metu dirbti pilnu etatu. Yra ir kita pusė, pavyzdžiui, vienoje komandoje jaunimas sukūrė sistemą, kuria mes dar patobulinę naudojame visoje grupėje. Tai čia jau ne tik pritraukimo sėkmė, bet net ir viršytas lūkesčius rezultatas pačiai įmonei <...> Tokių kandidatų atkritimo procentas labai mažas, nes per laiką,

praleistą šiose akademijose mes patikriname labai daug dalykų, tiek kandidato kultūrinį atitikmenį, tiek techninę kompetenciją, tiek galimą potencialą. Jeigu dėl tam tikrų priežasčių kandidatai negali prisijungti dirbti šiuo metu, pasilieiname juos su mintimi, jog jie gali sugrįžti.

Kaip manote, kuri (-ios) iš aptartų talentų pritraukimo praktikų turi didžiausią vertę jūsų organizacijai siekiant pritraukti talentus? Kas lemia tokią jūsų pasirinkimą?

Aš manau, kad vis tiek darbdavio įvaizdžio praktika. Nors kitose aptartose atvejuose rezultatas aiškiai matomas ir tikrai galime įvardinti nemažus skaičius, bet be ilgalaikės darbdavio įvaizdžio strategijos būtime ir visiškai kitose pozicijose nei esame. Net, sakyčiau, į tas akademijas būtų daug sunkiau pritraukti žmones, jei neturėtume įdirbio su darbdavio įvaizdžiu.

Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?

Taip visiškai paprastai kalbant tai mums sėkmingas pritraukimas yra tada, kai žmogus įsidarbindamas pajaučia, jog dirba reikiamoje pozicijoje, jam priimtinoje organizacinėje kultūroje ir kolektyve, yra įsitraukęs ir išdirba bent keletą metų. Visgi, suprantama, kad šiais laikais žmonės nedirba 20 metų ir kyla naturalus poreikis judėti rinkoje. Kaip matuojame? Tai ir pagal veiklos vertinimo sistemą, ir pagal įsitraukimo rodiklius, ir pagal kaitos procentą, tokie gal 3 svarbiausi. Mes turime ir labai stiprų darbuotojų integracijos aparatą. Kalbiname juos po 1 mėnesio, po 3 mėnesių paskui po 6 mėnesių ir po 1 metų, taip užtikriname, kad girdime savo darbuotojus ir galime matyti ne tik progresą, bet ir kaip jie jaučiasi įmonėje. Visi kiti KPIs jau pas mus yra daugiau skirti atrankos procesui, efektyvumui ar krūvio paskirstymui matuoti.

Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Laiko atžvilgiu užtrunka tikrai labai nemažai. Turime visą komandą, kuri dirba prie to, čia turiu omeny tiek ir visas kampanijas, socialinių tinklų priežiūra, tiek ir visus skelbimus kandidatams, kurie eina taip pat per marketingo skyrių. Taigi, sumoje kokie 6 žmonės dirba ant to ir dar kiekvienas pelno centras turi po kelis žmones. <...> Šiai dienai kaip pavyzdys vieną tikslinį klientą ar kandidatą mums sugeneruoti soc. medijos reklamos pagalba kainuoja 75-150 eurų. Iš 20 taip vadinamų leads'ų vienas klientas padaro pirkimą, su kandidatais skaičiai yra gerokai didesni. Rinkodaros veiksmai veikia ilgalaikėje perspektyvoje ir pakeliui susiduriama su nemažai kitų niuansų. Tad principu, atsipirkimas čia yra tada kai išleista x pinigų suma rinkodarai yra mažesnė už aktyvių hanterių y alga, tada skaitosi, kad rinkodariniai veiksmai kandidatų atžvilgiu veikia pelningai. O turint omenyje visą darbdavio įvaizdį, su visomis socialinėmis akcijomis ir programomis, kuriose dalyvaujame tai

yra labai sunku išmatuoti tą galutinį indėlį. Kiek konkrečiai tai galėjo kainuoti neaišku, bet sumos čia grubiai tariant irgi būtų skaičiuojamos dešimtimis tūkstančių per metus.

Rekomendacijų sistema. Ši praktika nereikalauja daug pastangų, nebent imtume visą tą administravimo procesą sistemose. Čia daugiau figuruoja finansiniai ištekliai, nes bandomąjį laikotarpį išdirba tikrai didelis procentas žmonių ir išmokamos sumos darbuotojams išeina nemažos, tačiau vis tiek tikrai atsiperka.

IoT ir B2B akademijos (praktikos programos). Čia tie laiko kaštai yra daugiau svarbūs tam tikru sezonu. Kadangi akademijos vyksta vieną kartą metuose, tai tam yra suformuojamos projektinės komandos. Viso prie akademijų dirba iki 10 žmonių, visas koncepcijos išvystymas, pasiruošimo darbai, viešinimas ir t.t. Paskui prisijungia ir dar nemaža dalis vadovų, kurie dirba jau programos metu su tais praktikantais, juos taip pat reikia paruošti. Tai čia yra labai daug veiksmų iš mūsų pusės. <...> Jeigu kalbame dabar apie pinigus, tai vieną *junior* programuotoją surasti per agentūrą kainuoja vidutiniškai 1000 EUR ir ne faktas, kad jis dar labai tiks. Per metus akademija gali surinkti apie 40 žmonių, kurie bus įdarbinti. Tai vien iš šito susitaupo kažkur 40 000 eurų. Aišku, tokios akademijos organizavimo ir įgyvendinimo išlaidos siekia apie 80 000 eurų. Tačiau išmetus 40 darbuotojų bandomojo laikotarpio neefektyvumą, tai būtų 3 mėn * vid. uždarbis / 2 * metinis priimtų kandidatų skaičius ir gautųsi apie 240 000 eurų. Tai jeigu viską elementariai skaičiuosime tik sėkmingu atveju su maksimaliu efektyvumu, tai tokia akademija įmonei gali uždirbti 200 000 per metus. Žinoma, pirmais metais reikia nemažai investicijų, tad tokia akademijų apyvarta bus matoma tik antraisiais metais.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas?

Manau sunkiausia yra įtikinti tuos žmones, kuriems tas darbdavio įvaizdis nėra pagrindinė darbo funkcija, bet kurie toms įvairioms kampanijoms ir visam formavimui yra labai svarbūs. Kitas dalykas ir biudžetą gauti tam tikrai idėjai marketingui yra tikrai sunku, žinau, kad jie turi nuolatos gintis ir tvirtintis. Kalbant apie rekomendacijas, tai čia sunkiausia sistemiškai sužiūrėti visus galus. Būna žmogų įdarbina per rekomendaciją, bet HR žmogus sistemoje nepažymi, kad jis rekomenduotas ir paskui sunkiai atseksi ar atsiminsi <...> kaip čia kažkam neišmokėjome tam tikros sumos. Kas liečia akademijas, tai labai didelis galvos skausmas būna pačioje pradžioje organizuojant viską *from scratch*, paskui jau atsiranda toks nuoseklumas, pradedi naudotis tam tikromis idėjomis ar priemonėmis iš praeitų metų renginio. Taip pat ir žmonių pajungimas prie projektinės komandos, visgi kiekvienas jų įmonėje turi savo darbo funkciją, čia skaitosi kaip papildoma atsakomybė.

Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?

Tai turbūt kaip jau ir pasimatė iš mano atsakymų, kad praktikos tikrai atsiperka. Aišku reikia turėti galvoje, kad jos reikalauja labai didelių finansinių išteklių, todėl maža įmonė greičiausiai negalėtų tiek investuoti į tą darbdavio įvaizdį ar apskritai turėti tų akademijų.

Tyrimo dalyvis: Informantas 3

Interviu atlikimo data: 2020-10-22

Interviu trukmė: 1 val. 21 min.

Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas (*objektyvus/ subjektyvus, inkliuzyvinis/ ekskliuzyvinis požiūris*)? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą?

Sakyčiau, kad mūsų įmonėje talentą geriausiai atspindi subjektyvus. Atrinkdami sau talentus, mes pirmiausia mėginame išsiaiškinti koks yra jauno žmogaus kaip specialisto potencialas ir vertiname jį pagal veiklos rezultatus ankstesnėje patirtyje. Manau tas ekskliuzyvinis požiūris mums artimas dėl pačios įmonės verslo modelio, kultūros ir net veiklos srities. Dirbti konsultacijų versle gali tikrai ne kiekvienas, pats darbo pobūdis taip pat reikalauja nuolatinio rezultato užtikrinimo, nuolatinio profesinio ir asmeninio augimo, todėl šių savybių neturintys žmonės pas mus tiesiog ilgai neužsilieka. <...> Nors iš kitos pusės, mums kaip įmonei yra svarbus ir darbuotojo bei organizacinio konteksto suderinamumas. Esu pastebėjusi ir kolegos ne kartą dalinosi pavyzdžiais kaip tie patys kandidatai vienoje organizacijoje buvo labai geri *performeriai*, stengėsi daryti daugiau, siūlyti idėjas, o kitoje galėjo nepasiekti rezultatų ir neturėti motyvacijos eiti į darbą apskritai.

Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje (*talentų pirkimo, talentų kūrimo, talentų skolinimosi*)? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą?

Mes išskirtinai naudojame tik talentų kūrimo strategiją, nors mažose įmonėse paprastai būna priešingai. Tiesiog, per ilgus metus pamatėme, kad mūsų įmonėje pasiteisina jaunų specialistų samda, kai tam tikrų kompetencijų ir įgūdžių, reikalingų verslui galime išmokinti nuo pačios pradžios. Kitą vertus, pastebėjome, kad rinkoje aukštesnio lygmens pozicijas užimančių žmonių nelabai pavyksta pritraukti, ne dėl pačios įmonės vardo ar siūlomo atlygio, o dėl to, kad atrankų specialistų tikslai, su tam tikromis išimtimis, dažniausiai būna nueiti į įmonės vidų, apimti platesnes funkcijas ir panašiai, na, ko mes kaip įmonė, besispecializuojanti tik atrankų srityje, negalime pasiūlyti.

Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslinius talentus?

Taip, tokią esame apsibrėžę. Idealiu atveju, tai būtų neseniai karjerą pradėjęs žmogus, baigęs psichologijos ar žmogiškųjų išteklių vadybos studijas ir save išbandęs darbe su klientais, na, pardavimuose ar klientų konsultavime. Tačiau labai dažnai ieškome ir tokio žmogaus, kuris neturi tikslinio išsilavinimo, tačiau aiškiai žino, kad savo karjerą norėtų sieti su atrankomis. <...> Galbūt didžiausias iššūkis yra tas, kad labai specifinio talento mes ir ieškome, kalbu apie asmeninių savybių rinkinį. Mums ypatingai svarbus žmogaus rezultatyvumas, atsparumas stresui, motyvacija ir kiti dalykai. Todėl tokį žmogų yra sunku ne tik pritraukti, bet ir apskritai rasti. Kitas dalykas yra ir rinkos požiūris. Žmonės yra susidarę perdėtą vaizdą, kad tokia versle milžiniški krūviai, pastoviai turime priklausyti nuo klientų norų.

Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas?

Na, tai tokios plačiausiai ir jau ilgus metus taikomos praktikos būtų darbdavio įvaizdžio formavimas ir kandidatų patyrimas. Taip pat paskutiniu metu nemažai dėmesio skyrėme efektyvesnių sprendimų paieškai iš technologinės pusės, pavyzdžiui, išnaudodami LinkedIn galimybes. <...> Kas susiję su naujesnių programų naudojimu, tai čia labai daug ką lėmė rinkoje atsiradusios technologinės galimybės, kurių kainos ir vertės santykis pasidarė labiau prieinamas. Kalbant apie darbdavio įvaizdį ir kandidatų patyrimą, iš tikrųjų yra sunku pakomentuoti. Mes nuolatos analizuodavome geruosius užsienio organizacijų pavyzdžius, dalyvaudavome įvairiuose renginiuose, todėl manau, kad šiuos dalykus pas save perėmėme iš tos gerosios praktikos kitose įmonėse.

Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktikų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tikslinę auditoriją, kt.)? Pateikite pavyzdžių.

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Mes formuojame darbdavio įvaizdį 3 kryptimis. Pirmiausia, formuojame unikalų vertės pasiūlymą savo klientams. Tai reiškia savo stipriųjų pusių pristatymą lyginant su konkurentais, na, esame savo sektoriaus ekspertai, kad galime greičiau ir geriau, siūlome ne tik atrankos paslaugas, bet atliekam ir darbuotojų pasitenkinimo ar įsitraukimo tyrimus ir pan. Antra kryptis yra skirta kandidatams, juos pritraukiant klientų įmonėms. Čia tai pat turime parodyti savo vertę, kurią suteikiame per įvairias karjeros ar įsidarbinimo konsultacijas, siūlydami jiems [kandidatams] prisijungti prie vidinės duomenų bazės ir reguliariai gauti atitinkamus darbo pasiūlymus. Trečia, savo kaip įmonės įvaizdį formuojame tikslinei rinkai, kuomet pastiprinimo ieškome patys sau į komandą. Ir čia tas darbdavio įvaizdžio formavimas iš esmės yra susijęs su kitomis 2 kryptimis, procesas vyksta paraleliai. Nes tam tiksliniam kandidatui yra svarbu su koku klientų krepšeliu mes dirbame, ką mes galime pasiūlyti, kaip mes pozicionuojame rinkoje, kokiais sprendimais bandome

pritraukti kandidatus kitoms organizacijoms. Taip pat labai atsižvelgiame ir į tyrimo rezultatus „Ko nori darbuotojai“. Tai čia, pavyzdžiui, ieškant buhalterių mes žinome, kad tokiems žmonėms svarbu būti įtrauktiems į reikšmingus organizacinio masto projektus, tai tą ir paminime darbo skelbime, žinoma jei tai yra tiesa. Bet turbūt kertinis momentas darbdavio vertės pasiūlyme pas mus būtų tai, jog kandidatą pritraukti siekiame iš profesionalumo pusės, per tai kiek jis galėtų išmokti ir kuo jis taptų dirbdamas pas mus. Bandome nuo pat pradžių užčiuopti ambiciją žmogui. Dabar kalbant apie priemones, tai įvaizdį formuojame per socialinius tinklus, rašydami įvairius straipsnius, kuriuose dalinamės savo žiniomis su rinka, dalyvaudami įvairiose konferencijose (HR savaitė), asociacijų renginiuose (PVPA, Rotary, Junior Chamber, kt.). Bet lygiai taip pat stengiamės bendradarbiauti su universitetais, skaitome paskaitas „Coding school“, dalyvaujame „Women go tech“ programoje. <...> Darbdavio įvaizdžio formavimas pas mus vyksta nuolatos, tai ilgalaikių sprendimų ir sistemingo darbo reikalaujantis procesas.

Kandidatų patyrimo valdymas. Mūsų įmonėje kandidatų patyrimas kaip atskira dokumentuojama praktika yra naudojama 2-3 metus ir to vadinamo kandidatų balso mes klausomės nuolatos. Ką dabar mes laikome tuo kandidatų patyrimu? Tai būtų visas kandidato sąlytis su mūsų įmone nuo pirmo užėjimo į mūsų svetainę iki kandidato atmetimo po atrankos arba įdarbinimo. Ir tas praktikos taikymas ir būtų mūsų pastangos laiku informuoti kandidatus, juos nuolatos lydėti atrankos etape, ir nesvarbu ar tai būtų pokalbis su mūsų įmonės konsultantu, ar paskutinis etapas kalbantis su klientu <...> grįžtamojo ryšio suteikimas, galiausiai teisingų lūkesčių suvaldymas, na, kad kandidatas neturėtų kažkokių perdėtų vilčių ar nesitikėtų kažkokių mūsų veiksmų, kurių mes negalime jam suteikti. Taip pat kandidato patyrimo gerinimui mes naudojame ir tokius interaktyvesnius skelbimus, į kuriuos įėjęs kandidatas gali „pasivaikščioti po mūsų biurą“, pamatyti kaip atrodytų jo būsima darbo vieta, suteikiame galimybę pasiskaityti apie mentorių ar kolegas su kuriais reikėtų dirbti prie bendrų projektų ir netgi leidžiame vieno mygtuko paspaudimu su jais susisiekti, užduoti rūpimus klausimus.

Besivystančių technologijų integravimas. Nežinau ar tai būtų galima pavadinti praktika, tačiau kaip minėjau, nemažai investavome į technologinį atsinaujinimą. Dar visai neseniai pradėjome naudoti tokį „Linkedin Helper“, kuris pagal nustatytus parametrus pats ieško ir atranda kandidatų profilius, vėliau naudodama mūsų sukurto teksto šabloną tas robotukas pats automatiškai parašo tiems profiliams ir išsiunčia prisijungimo užklausas. Žinoma, tai negalioja labai specifinėms atrankoms. Kiek anksčiau dirbdami prie atrankos projekto kandidatų sąrašus vesdavome rankiniu būdu, dabar jau turime programą, kuri kandidato duomenis perkelia, o taip pat dar ir geriau paieško kandidatų kontaktų, pavyzdžiui, sugeneruoja keletą el. pašto variantų. Taip pat nemažai automatizacijos įsidiegėme į savo pagrindinę programą. Kaip jau sakiau prie

kandidatų patyrimo tai būtų tie iššokantys priminimai po atrankos, kad turime suteikti atsakymą. Kitas dalykas <...> automatizavome visą tai kas liečia BDAR, rezultate nebeturime ieškoti kas davė sutikimus rankiniu būdu, sistema visiems kandidatams laiškus nusiunčia pati, po tam tikro laiko neatsakiusiems primena, jog to sutikimo dar negavome.

Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių įžvalgų gavote iš šių duomenų?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Prieš kelis metus esame darę savo įmonės darbdavio patrauklumo tyrimą, tiesa, jį jau reikėtų kartoti, kad žinotume ar mūsų strategija veikia ta linkme, kurią buvome nusimatę. <...> Taip, tai klausimų rinkinys tiek klientams, tiek kandidatams, kuriame jie atsako su kuo jiems asocijuojasi mūsų prekinis ženklas, kaip yra suprantami mūsų transliuojami pranešimai ir t.t. Kitas būdas pagal kurį matome savo darbdavio įvaizdžio rezultatus yra rodiklis „source of hire“ [įdarbinimo šaltinis], jį mes stebime nuolatos. Čia kandidatams yra duodama užpildyti atrankos forma, kurioje gali pažymėti vieną iš daugelio variantų, ar pamatė mus per LinkedIn, ar kokiame renginyje, ar atėjo per draugo rekomendaciją ir t. t. O jeigu negalime nustatyti, atrankos metu visuomet paklausime iš kur kandidatas apie mus sužinojo ar dėl kokių priežasčių mes kaip įmonė patraukėme jo dėmesį. Pagal šiuos atsakymus susidarėme netgi geresnį vaizdą, negu iš darbdavio patrauklumo tyrimo, ko pasekoje koregavome savo darbdavio įvaizdžio rinkodarą.

Kandidatų patyrimo valdymas. Mes kandidatų patyrimą vertiname tokiomis savo suformuotomis anketomis, kurias siunčiame kiekvienam kandidatui pasibaigus atrankai. Tose anketose yra užduodami įvairūs klausimai, pavyzdžiui, ar su manimi bendravo profesionaliai, ar jaučiausi objektyviai vertinamas, ar man paaiškino tolimesnį atrankos procesą ir t.t. Tuos teiginius kandidatai vertina nuo 1-5 ir tada išsiskaičiuoja bendras kandidato patyrimo įvertis. Tai jei neklystu, šiuo metu mūsų kaip įmonės bendras kandidatų įvertis yra 4,3 ir tiesą sakant, jis yra gerokai paaugęs lyginant su praėjusiais metais. <...> Įžvalgų yra buvę įvairių. Matyt ir tam aukštesniam bendram įverčiui įtakos turėjo tai, jog stengiamės ne tik dokumentuoti, bet ir atsižvelgti į tai, ką mums nori pasakyti kandidatai. Esame gavę nemažai pastabų dėl atsakymo nesuteikimo laiku, į tai reagavome savo programoje įdiegę papildomą įrankį, na, kad mums automatiškai rodytų priminimus kada kokiam kandidatui reikia suteikti atsakymus. Taip pat nemažai komentarų buvo ir dėl grįžtamojo ryšio, kad jį suteikiame, tačiau jis skamba per daug šabloniškai, o tai įspūdžio nesuteikia. Ką darėme? Pradėjome rašyti labiau personalizuotus atsakymus, kodėl tas ir tas kandidatas nebuvo pasirinktas.

Besivystančių technologijų integravimas. Sunku pamatuoti veiksmingumą turint omenyje savo tikslinę auditoriją. Tačiau pradėjus naudoti, kad ir tuos pačius automatinius priminimus ženkliai sumažėjo komentarų dėl laiku negautų atsakymų. Kiti automatiniai pranešimai,

siunčiami jau tiesiogiai kandidatams taip pat buvo sutikti palankiai, negavome kažkokių replikų ar nusiskundimų, manau, kad niekas ir nepastebėjo, kad tuos pranešimus išsiuntėme automatiškai, nes jie taip pat yra pakankamai personalizuoti.

Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką atsižvelgiant į talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Kalbant apie darbdavio įvaizdį, tai praktika, kurią labai sunku vertinti pagal talentų pritraukimo sėkmės kriterijų. Akivaizdu, kad darbdavio įvaizdis prisideda prie pritraukimo sėkmės, tačiau kuris to darbdavio įvaizdžio elementas turi didžiausios įtakos yra sunku pasakyti. Remiantis mano pačios patirtimi, aš sakyčiau, kad turbūt dėl to visapusiško ir plataus darbdavio įvaizdžio naudojimo pati praktika ir duoda rezultatų, nes niekada negali žinoti per kokį šaltinį, per kokį kanalą ar kokiu turiniu tu pasieki ir suformuoji tam tikrą planuotą įspūdį apie save [kaip įmonę], visgi visi žmonės skirtingi. <...> Galbūt vienintelis trūkumas, kurį aš pastebiu rinkoje būtų tas, kad jeigu įmonė yra nusimačiusi planus formuoti tam tikrą darbdavio įvaizdį, ji turi tai tikslingai ir reguliariai taikyti. Įsivaizduokite, kad socialiniuose tinkluose nuolatos matote tam tikrą turinį, o paskui staiga pastebite, kad iš tos įmonės nieko negirdėti kokį gerą pusę metų. Čia žinoma gali būti įvairios priežastys, galbūt įmonė savo pajėgas sutelkusi kažkur kitur, bet žmonės to nežino ir tada pradeda atrodyti, kad galbūt tai įmonei kažkas nutiko, pradeda kilti klausimai iš kur ta tyła. Kitas dalykas, labai svarbu nusimatyti ką tu tuo darbdavio įvaizdžiu nori pasiekti, kokią žinutę tu siunti rinkai. Atlikus darbdavio patrauklumo tyrimus savo klientams yra tekę pastebėti, kad siekiama buvo pasirodyti vienaip, o rinkta tą turinį suprato visai kitaip.

Kandidatų patyrimo valdymas. Kandidatų patyrimą galima būtų vertinti iš tos ilgalaikės įtakos pritraukimo rezultatams. Turiu omenyje tai, kad jeigu tau pavyko užtikrinti gerą kandidato patyrimą, sukurti ilgalaikį santykį, parodyti kuo tu esi tam kandidatui naudingas tai visus kitus kartus jis sutiks eiti kartu su tavimi ir nesvarbu dėl kokios pozicijos ar darbdavio tu jį kalbinsi. Galbūt to pritraukimo rezultato nesimatys šiandien, tačiau užtikrinus tikrai gerą patirtį tai pasimatys ateityje. <...> Manau, kad ši praktika skirtingose organizacijose yra traktuojama ir įgyvendinama skirtingai, todėl kas veikia mums nebūtinai gali veikti kitam verslui, todėl sunku nurodyti kažkokius trūkumus ar tobulintinas sritis.

Besivystančių technologijų integravimas. Tai ką aš pasakojau prieš tai, na tos visos automatizacijos ar kitos technologinės galimybės tiesiogiai neprisideda prie talentų pritraukimo sėkmės, tačiau galima laikyti tai kaip pagalbą, papildomą priemonę siekiant geresnių talentų pritraukimo rezultatų. Jeigu tam tikras automatizavimas padeda prisidėti, kad ir prie kandidatų patyrimo valdymo ar to paties darbdavio įvaizdžio tai lygiai taip pat prisideda prie bendro pritraukimo sėkmingumo. Kažkokių trūkumų čia neįžvelgiu.

Kaip manote, kuri (-ios) iš aptartų talentų pritraukimo praktikų turi didžiausią vertę jūsų organizacijai siekiant pritraukti talentus? Kas lemia tokį jūsų pasirinkimą?

Aš sakyčiau, kad darbdavio įvaizdžio formavimas. Kas lemia tokį mano pasirinkimą? Na, tai akivaizdžiai matosi palyginus kokie buvo talentų pritraukimo rezultatai kai mes pradėjome taikyti šią praktiką ir kokie jie yra dabar. Sunku net paaiškinti kodėl, čia galbūt psichologinis momentas žmonių galvose, kuri tu suformuoji įdėdamas begalę skirtingų veiksmų. <...> kai mums kažkokį daiktą parekomenduoja draugas mes labiau tikime jo veiksmingumu, negu kalbantis su pardavėju. Su darbdavio įvaizdžiu yra panašiai, tai atspindi tą iš lūpų į lūpas perpasakojama istoriją su visomis vertėmis ir naudomis, kurias organizacija gali suteikti savo darbuotojams.

Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?

Kalbant apie atrankų projektus su klientais, tai sėkmingu talentų pritraukimu laikome kandidato išdirbimą kliento įmonėje 3 mėnesius. Jeigu kandidatas nepateisino lūkesčių atsakomybę prisiimame sau ir kandidatą perrankame. Jeigu kandidatas visus darbdavio reikalavimus pateisina ir išdirba tą laikotarpį, toliau į jo gyvenimo ciklą įmonėje nesikišame. Dabar jeigu kandidato ieškome patys sau į įmonę sėkmingu talentų pritraukimu laikome daugiau rodiklių. Tai gali būti ir vadovų bei komandos narių pasitenkinimas, ankstyvos kaitos rodikliai, pozicijai numatytų rezultatų ir elgesio užtikrinimas. Kalbant apie paskutinį, mes turime vidinę darbuotojų vertinimo sistemą, kurioje aprašytas standartinis, viršijantis ir ženkliai viršijantis darbuotojo elgesys pagal kurį mes ir matome ar talento pritraukimas buvo sėkmingas.

Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Daugelį darbdavio įvaizdžio kampanijų mes kuriame ir įgyvendiname patys, na, turime atskirą pareigybę darbu su darbdavio įvaizdžio rinkodara. Žinoma būna ir taip, kad dėl kompleksiškesnių projektų kreipiamės į agentūras, tačiau tai būna rečiau. Jeigu dabar vertinant žmgiškųjų išteklių resursus, laiko susivalgo nemažai, tai būtų pilnas etatas. Jeigu skaičiuojant iš finansinės pusės, dabar būtų sunku ir pakomentuoti kokia galėtų būti bendra suma, skirta darbdavio įvaizdžiui. Turint omenyje ir įvairius kanalus, kurie yra mokami, ir projektus, kuriuos apsiima mūsų partneriai apytiksliai būtų kokie 10 000 eurų per metus.

Kandidatų patyrimo valdymas. Kalbant apie kandidatų patyrimą, ši praktika nereikalauja finansinių resursų. Čia jau atsižvelgti reikėtų tik į laiko ir energijos sąnaudas, pavyzdžiui, papildomas laikas individualaus grįžtamojo ryšio suteikimui ar pats kandidatų ataskaitų dokumentavimas, kad galėtume gauti įžvalgų.

Besivystančių technologijų integravimas. Su technologinėmis galimybės manau svarbu paminėti tiek žmogiškuosius, tiek finansinius išteklius. Nemažai energijos investavome vien testuodami, kurie sistemų funkcionalumai mums būtų naudingiausi, paskui vyko ir darbuotojų apmokymas. Finansiškai tam tikri papildomi sistemos moduliai baisiai daug nekainavo, visumoje kažkur 5 000 – 6 000 eurų.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas?

Kalbant bendrai, tai turbūt didžiausias iššūkis ir yra reguliarius tų praktikų taikymas turint omenyje, kad tai yra papildoma mūsų kasdienio darbo dalis, kuri reikalauja daug laiko ir pastangų. Kiekvienas ruošimasis konferencijoms, medžiagos skirtos universitetams, kaip minėjau visi programų testavimai nėra prioritetingos sritys, bet tam, kad duotų rezultatų talentų pritraukimui jos yra būtinos.

Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?

Galiu tvirtai sakyti, kad išvardintos praktikos tikrai atsiperka. Žinoma, kalbant apie technologinius pokyčius to rezultatus matome iš karto, kalbant apie darbdavio įvaizdžio rinkodaros veiksmus ar kandidatų patyrimo valdymą tai daugiau matosi ilgalaikiame laikotarpyje.

Tyrimo dalyvis: Informantas 4

Interviu atlikimo data: 2020-10-30

Interviu trukmė: 1 val. 26 min.

Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas (*objektyvus/ subjektyvus, inkliuzyvinis/ ekskliuzyvinis požiūris*)? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą?

Tai mums talentas yra tas žmogus, kuris jau turi atitinkamų gebėjimų srityje, kurioje mes jo ieškome, rodantis atitinkamus rezultatus. Iš kitos pusės žiūrint, mums talentas lygiai taip pat yra ir žmogus, kuris matome, kad turi labai daug potencialo įgyti tam tikrus gebėjimus. Tai čia, sakyčiau, būtų ekskliuzyvinis dalinai kartu su objektyvaus požiūrio elementais, bet labai priklauso kaip mes tą talentą traktuojame ir į kokio lygio poziciją mes jo ieškome. <...> negaliu atsakyti dėl kokių priežasčių tas požiūris būtent toks, galbūt dėl įmonės dydžio.

Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje (*talentų pirkimo, talentų kūrimo, talentų skolinimosi*)? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą?

Dažniausia strategija tai būtų pirkimo, šiek tiek su kūrimo strategijos priemaišomis. Tikrai mes ir viduje auginame žmones, bet vėlgi tai priklauso nuo pozicijos. Kokie veiksniai lemia <...> tai pirkimo strategiją pas mus nulėmė labai didžiulis įmonės augimas, na, kad mums labai greitai metu reikėjo daug pažengusių specialistų tam tikrose srityse. Tai 2017 metais prasidėjęs augimas vis dar tęsiasi iki šiol, tai per 2017 metus mes paaugome nuo 80 žmonių iki 260, per 2018 iki 550, 2019 iki 900 ir šiuo metu pas mus yra apie 1300 darbuotojų. Tai kai yra tokie augimo tempai, dažnai atsiranda tokių key pozicijų, kurioms nėra laiko žmogaus auginti ir mes turime pritraukti talentus iš rinkos, kurie galėtų iš karto vykdyti numatytus verslo tikslus. Dabar kai jau pakankamai užaugome, komandos yra didesnės, mes tikrai turime galimybę ir auginti žmones ir numatyti kas bus ateityje, todėl dabar mes galime turėti ir tokią, ir tokią strategiją. <...> Vienareikšmiškai pirktų žmonių yra daugiau. Bet tikrai didelė dalis darbuotojų gali daryti karjerą įmonės viduje ir tai vyksta, bet kadangi įmonė dvigubėja kasmet tai gaunasi apie 40 proc. priaugimas, todėl būtent dėl to, mes didesnę dalį perkam, o tik likusią kuriam.

Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslinius talentus?

Vienos tikslinės auditorijos pas mus nėra. Nors mes esame ir IT kompanija, pas mus dirba labai įvairių sričių specialistai. Mes turime ir labai didelį marketingo skyrių, ir didelį *back office* kur dirba teisininkai, buhalteriai, pirkimai, pardavimai <...>. Aišku trečdalis organizacijos yra tikrai techniniai žmonės. Taigi labai sunku tą tikslinę auditoriją apibūdinti, nes įmonė didelė ir turi daugybę skyrių. Jeigu kalbant apie iššūkius tai faktas, kad sunkiausia yra pritraukti IT specialistus, tikrai jaučiamas programuotojų ar kitų šios srities žmonių stygius rinkoje ir mes tada susiduriame iššūkiu dėl talentų trūkumo. Na, sakykime, mažai žmonių žino tam tikrą programavimo kalbą, tai čia turbūt yra didžiausias iššūkis. Arba kai Lietuvoje nėra tam tikros profesijos žmonių apskritai, tai gali būti ir marketinginiai žmonės, pavyzdžiui, *App store optimization* specialistai, tai tarkime Berlyne, Londone yra net agentūros, kurios apsiima vien tik *App store*, pas mus Lietuvoje aš galėčiau ant dviejų rankų pirštų suskaičiuoti kiek tokių žmonių yra ir pusę jų dirba pas mus. Tai didžiausias iššūkis kai Lietuvoje nėra atitinkamų kompetencijų.

Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas?

Mes iš tikrųjų labai daug ir su darbdavio įvaizdžiu dirbame, vienas turbūt iš pagrindinių dalykų ir apima labai daug skirtingų sričių. Šiaip iš esmės darome viską, kas čia išvardinta tik nedirbame su agentūromis, nes pas mus viską daro vidiniai žmonės. Kandidato patyrimo valdymas, na čia dar priklauso kaip mes tai traktuojame. Bet mums kandidatų patyrimas yra labai svarbioje vietoje, net kažkada buvome pasidarę tokias apklausas kur siūsdavome kandidatams po interviu, kad jie įvertintų jose savo patirtis. Dabar ne visos komandos tai daro,

nes tiesiog nebegauname mums nematytų įžvalgų. Kalbant apie talentų bendruomenes, tai mes tai darėme iki karantino, dabar viskas kiek sustoję. Tai būdavo tokie vadinami „Teso talks“, tai kaip vienas iš darbdavio įvaizdžio dalių, bet tai yra darbai bendruomenei. Tai darome atskiromis temomis, pavyzdžiui, buvome padarę atskirai su *Swift* programavimo kalba, buvome atskraidinę specialiai dėstytojus ir padarėme visai Vilniaus bendruomenei nemokamą paskaitą, ir jame galėjo dalyvauti žmonės, kurie domisi šia technologija, darėme ir marketingistams ir sistemų administratoriams. Su technologijomis kažkokių high end sistemų nenaudojame. Turime ir rekomendacijų sistemą, procento aiškaus nepasakysiu, bet tikrai labai daug žmonių ateina per rekomendacijas. Taip pat turime kelis metus iš eilės vykstančią programą „Tech Rookie Internship“ tai yra 3 mėnesių apmokama praktika su galimybe pasilikti dirbti, daroma daugiau techniniams žmonėms, programuotojams, testuotojams ir pan. <...> Tech Rookies programa tai tikrai pradėta organizuoti dėl kompetencijų trūkumo, kaip dabar dėl darbdavio įvaizdžio ar kandidatų patyrimo tai sunku pasakyti, tiesiog suprantame, kad dirbame mažoje specifinėje rinkoje ir tam reikia atitinkamų veiksmų.

Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktikų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tikslinę auditoriją, kt.)? Pateikite pavyzdžių.

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Kalbant apie darbdavio įvaizdį, tai yra tam tikras diferencijavimas. Tai tie patys socialiniai tinklai, reklamos. Faktas, kad šiek tiek diferencijuojasi pagal pozicijas, kokiems žmonėms rodomos tos reklamos ir kokiems žmonėms yra pateikiamas tam tikras turinys, kad pasiektume tam tikrus tikslus. Nes šiaip mes su darbdavio įvaizdžiu darome pakankamai nemažai dalykų. Mes turime savo komunikacijos komandą, kuri atsakinga už darbdavio įvaizdžio formavimą. Todėl taip giliai iš jų virtuvės nepasakysiu, nors dirbame kartu, bet jie yra atsakingi už visa įmonės darbdavio įvaizdžio planavimą. Taigi mes einam keliomis kryptimis. Pirmiausia, darbas su pačiu įmonės prekiniu ženklu, kas buvo pradėta formuoti dar prieš 3,5 metų. Tai čia ir tie „Teso talks“, ir socialiniai tinklai, būna daug įrašų, rodome savo vidinį gyvenimą, rodome savo žmones, kokius renginius turime. Naudojame ir Facebook, ir LinkedIn, ir Instagram. Darome netgi ir lauko reklamas, naujienlaiškius. Antra, dalyvaujam ir karjeros dienose, esame įrengę pramogoms ir mokymuisi skirtas zonas kolegijose ir universitetuose, pavyzdžiui, laisvalaikio zonos su futbolo stalu, kur galima šalia atsisėsti ir dirbti kompiuteriu. Esame įrengę ir tokias klases mokymuisi, kaip tik VU yra įrengta tokia kompiuterių klasė. Trečia, esame darę ir tokių socialinių akcijų. Esame vežęsi vaikus iš socialiai remtinų šeimų, kurie niekada nėra buvę dideliame renginyje, tai juos pernai metais vežėmės į „Žalgirio“ rungtynes. Dirbame su iniciatyva „Kompiuteriukai vaikams“, pildome kalėdines akcijas. Dalyvaujame dar visokiuose IT pasaulio renginiuose,

meet up'uose, vasarą vyksta toks camp'as kur daug programuotojų ir SIS adminų susirenka, skaitomi pranešimai. Su darbdavio įvaizdžiu stengiamės labai plačiai dirbti.

Kandidatų patyrimo valdymas. Mes kandidato patyrimu laikome visa procesą, nuo to kai mus pamato kaip įmonę, susiduria su logotipu ant mūsų kolegos kuprinės, ar koku plakatu renginyje iki to, kol tas žmogus pas mus ateina, susipažįsta su komanda, turi kažkokius gyvus ar online pokalbius, ir tada ką jis kalba jau dirbdamas pas mus, kokį įspūdį mes jam palikome. Dabar kokios tos svarbios vietos, jeigu jie dalyvauja tam tikroje atrankoje ir negauna atsakymo. Arba kai padėkoji už dalyvavimą atrankoje, bet nesuteiki kažkokio išsamesnio grįžtamojo ryšio. Tai turime tokią auksinę taisyklę, kad privalome sugrįžti prie kiekvieno kandidato, kad nesijaustų pamiršti, kad būtų grįžtamojo ryšio apie kiekvieną užduotį. Antra taisyklė, laikyti žmogų nuolat informuotą visose proceso stadijose. Jeigu mes pasakome, kad duosime atsakymą iki savaitės galo, bet dėl tam tikrų priežasčių atsakymo duoti negalime, privalome apie tai informuoti ir kandidatą. Kiti dalykai labai paprasti, gerbti kandidatų laiką, sugalvoti tokias užduotis, kurios būtų prasmingos ir mums ir, kad būtų naudinga ir kandidatui, tikrai atspindėtų darbo pobūdį ir leistų mums geriau įsivertinti jo gebėjimus.

Rekomendacijų sistema. Mūsų modelis turbūt nesiskiria nuo kitų organizacijų. Turime formas, kurias esami darbuotojai gali užpildyti ir į tam tikras pozicijas siūlyti savo pažįstamus. Forma labai paprasta, reikia užpildyti savo vardą pavardę ir rekomenduojamo žmogaus kontaktus, nukreipti į LinkedIn profilį ar prisegti CV. Pagal tai, mes turime įsivertinti ar jis mums tinka. Jeigu tas žmogus pereina atrankos procesą ir jeigu išdirba bandomąjį laikotarpį, tas rekomendavęs darbuotojas gauna finansinį bonusą už tą žmogų. Kas mums dar labai svarbu, kad jeigu kolega parekomendavo žmogų ir matome, kad jis mums tikrai netinka, labai svarbu sugrįžti pas tą darbuotoją ir duoti atsakymą, kodėl mes negalime jo svarstyti į tam tikrą poziciją. Na, kad jam neatrodytų, kad jis rekomenduoja nuolatos ir niekas nevyksta iš įmonės pusės, kad jam nedingtų motyvacija to daryti. Finansinio bonuso neskirstome pagal pozicijas, pas mus yra vienoda sistema iš finansinės pusės.

„Tech Rookie Internship“ programa. Turime tokią programą, kurį vyksta kelis metus iš eilės, kur priimame žmones praktikuotis, tiek marketingistus, tiek IT sektoriaus žmones. Kaip ji atrodo? Pati programa vyksta vieną kartą metuose, dažniausiai rudenį, ištransliuojame į rinką, jog dabar ji vyksta, duodame laiko suapliukuoti, leidžiama įvairių reklamų ir įrašų socialiniuose tinkluose, kad tai pasiektų kuo didesnę auditoriją. Žmogus pildydamas tą aplikacijos formą gali pasirinkti, kurios srities praktiką jis norėtų atlikti, ar tam tikros programavimo kalbos, ar marketingo krypties ir pan. Ir dar turime opciją, *haven't decided yet*. Jeigu žmogus jaunas ir tikrai nežino, kuri sritis jam labiausiai tinkama, paliekame teisę išsibandyti ir suprasti, kuriuo keliu jis norėtų eiti. Žmonių čia ypatingai nediferencijuojame, galbūt pati programa daugiau

orientuota į jaunas žmones, bet taip pat turėjome ir vyresnių praktikantų, kurie norėjo persikvalifikuoti ir ši programa jiems buvo puikus pirmasis žingsnis. Šiais metais aplikuojančių į programą buvo virš 400, o po pirminės atrankos, kurioje jau yra paruošti klausimai kviečiam tuos žmones į egzaminą, darome gyvus interviu ir tada jau atsirenkame finalinius kandidatus programai. Iš pernai metų turime labai tikslius skaičius, priėmėme 10 žmonių, ir juos visus 10 paskui ir įdarbinome, rezultatas 100 proc. Šiuo metu duomenų dar neturime, nes ta praktika dar vyksta. Vienu srautu eina tik pats atsirinkimo procesas, bet vėliau kandidatai praktikuojasi atskirose komandose ir jie kartu susitinka tik esant programos renginiams ir programai pasibaigus, bendrų užduočių nėra. Atranka labai plati, trijų etapų ir dar egzaminas sunkus, todėl tikrai žinome, kad atrenkame labai stiprius praktikantus.

Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių įžvalgų gavote iš šių duomenų?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Čia gal mūsų komunikacija daugiau atsakytų, nes darbdavio įvaizdis yra susijęs su komunikacijos skyriaus rodikliais. Jie tikrai matuojasi, bet tam tikrus dalykus yra apskritai sunku pamatuoti, pavyzdžiui, kiek žmonių pas mus įsidarbino pamatę būtent tą reklamą. Taigi, tikrai neatsakysiu. Kas susiję su universitetais mes klausiamo žmonių pokalbiuose iš kur jie apie mus sužinojo, žinoma, pirmiausia ir per kur suaplikavo. Jeigu kalba eina apie karjeros dienas, tai faktas, kad žinome, jog iš ten, nes mes būname ir kontaktus susirinkę. Mes tai darome proaktyviai ir tada jau 100 proc. žinome iš kur tas žmogus atėjo ir iš kur apie pus sužinojo. Tokiais atvejais tai labai lengva suskaičiuoti, pavyzdžiui, karjeros dienose mes turim savo stendą ar žaidimą ir galim paskaičiuoti kiek pas mus užsiregistravo, kiek turėjome tokių darbo pokalbių su jais, kiek žmonių mes įdarbinome per tam tikrą laikotarpį. Kalbant apie kažkokius renginius, skirtus bendruomenei, reklamas, arba blogo įrašus tada mes jau nežinome, gali pažiūrėti kiek dėmesio susilaukia tam tikras įrašas, ar žinutė socialiniuose tinkluose, bet jau negalime pasakyti ar tai buvo būtent šis įdarbinimo šaltinis.

Kandidatų patyrimo valdymas. Kaip jau buvau užsiminusi, mes darydavome apklausas po kiekvienos atrankos, kandidatas jas turėdavo užpildyti anonimiškai, apie tai kokia buvo jo patirtis. Klausimai buvo kaip jis vertina atrankos procesą, atranką vedusio žmogaus profesionalumą, bendrai paėmus ar rekomenduotų mus draugams ir pan. Mes susirinkdavome tuos atsakymus ir galėdavome matyti kaip mus vertina. Sunku atsakyti ką pakeitėme, nes įmonės viduje daug komandų ir negalime kartu matuotis. Mano komandoje, mes keitėme tikrai mažai ką, nes atsiliepimai buvo geri ir nebuvo kažkokių pasikartojančių kritinių vietų. Žinoma, buvo tokių atsiliepimų, kad procesas lėtas, ar kad kandidatas negavo atsakymo iki tada, kada

jam buvo žadėta, bet jeigu iš didelio kandidatų kiekio tai sako tik 2 proc. turbūt nereikėtų to traktuoti kaip už visa imtį.

Rekomendacijų sistema. Kalbant apie veiksmingumą tai tikrai veikia tą tikslinę auditoriją, žmogus ir pats žino, kad jį rekomenduoja, o ir mes iš pradžių pradėdami kontaktą visuomet pasakome, kad va jūs mums buvote rekomenduotas, todėl turbūt kandidatui pasidaro kažkaip geriau ant širdies ir drąsiau dalyvauti atrankos etapuose, atkritimo galimybė būna daug mažesnė. Antra, galbūt kai tave rekomenduoja tu ir tiki, kad tas *cultural fit* bus didesnis, nes neveltui tave rekomenduoja, dar ir papasakoja daug daugiau, tai tie žmonės jau ateidami į interviu dažnai žino kaip ten kas net geriau nei mes patys personalo skyriuje.

„Tech Rookie Internship“ programa. Dėl šios programos veiksmingumo lygiai taip pat, sužinome gaudami grįžtamąjį ryšį iš dalyvių. Kiek man yra tekę girdėti, tai atsiliepiama tikrai gerai, žmonės vertina ir patį procesą, ir kiek pasiėmė iš tos programos, kiek tas žinias galės panaudoti paskui. Netgi galima sakyti matosi ir iš pačių dalyvių aktyvumo, prieš porą metų reikėjo įdėti daug daugiau pastangų, kad sulauktume tiek norinčių dalyvauti, dabar žmonės programą rekomenduoja ir savo pažįstamiems, kiti netgi dalyvauja keliskart iš eilės, specializuojasi skirtingose praktikos srityse <...> Ką aš pastebėjau, kad Tech Rookies prisideda ir prie darbdavio įvaizdžio, nes jaunas žmogus tikrai susiduria su problemomis, kad pačioje pradžioje yra labai sunku įgyti tą pirmąją praktiką, o čia gaunasi tikrai nebloga galimybė. Tampame matomi, kaip įmonė, kuri padeda visiškai žaliaam žmogui žengti tą pirmąjį žingsnį.

Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką atsižvelgiant į talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite?

Kaip jau minėjau, iš darbdavio įvaizdžio pusės yra sudėtinga pamatuoti tiek veiksmingumą, tiek šiuo atveju lyginti su pritraukimo rezultatais. Kokie trūkumai, tai esame girdėję, kad pas mus kas susiję su darbdavio įvaizdžiu, tai viskas sukasi labai apie linksmus dalykus, būna gauname klausimų ar jūs dirbate, ar tik pramogaujate. Tad čia pasidarėme išvadas, kad galima netyčia perspausti ir nevisai taip pateikti save, kaip tikėjaisi iš pradžių. Dabar pradėjome daugiau orientuotis į techninius dalykus, rodyti rinkos išmanymą ir pan. Su kandidatų patyrimu <...> vėlgi, suprantame tai, kad mūsų rinka maža, todėl pritraukiant talentus kandidatų patyrimas turi labai didelį vaidmenį ir kuo geriau su tuo sudirbsi tuo geresnį rezultatą gausi. Kažkokių trūkumų negalėčiau įvardinti. Kalbant apie rekomendacijas, tai manau, čia yra toks labai greitas kelias į tą pritraukimo sėkmę, koks 30 proc. darbuotojų ateina vien per rekomendacijas ir išdirba ne vienerius metus. Bet trūkumų taip pat yra, pavyzdžiui, darbuotojas rekomenduoja netinkamą žmogų ir pas mus įmonės politika tokia, kad mes jį vis tiek turime kalbinti, nors iškart matome, kad jis netinkamas. Tai toks laiko gaišimas kartais gaunasi. Paskui dar reikia grįžti pas tą darbuotoją, išaiškinti kodėl buvo netinkamas. Kas liečia Tech rookies,

tai vienareikšmiškai galima vertinti, kad tikrai prisideda prie pritraukimo sėkmės, nes programa ir yra rengiama dėl to, kad rinkoje nėra mums reikiamų kompetencijų, tiesiog tokių žmonių negalėtume atrasti. <...> Trūkumas galbūt būtų toks, kad yra pakankamai sunku diferencijuoti pačios programos sklaidą pagal tikslines auditorijas ir paskui turime labai daug darbo vertinant didelius kiekius CV. Aišku kuo didesnis srautas, tuo ir kokybiškesnius praktikantus atrenkame, bet čia tikrai reikėtų pagalvoti kur galima būtų tobulintis, kad iškart pritraukti tikslinius kandidatus.

Kaip manote, kuri (-ios) iš aptartų talentų pritraukimo praktikų turi didžiausią vertę jūsų organizacijai siekiant pritraukti talentus? Kas lemia tokį jūsų pasirinkimą?

Sakyčiau didžiausia nauda iš darbdavio įvaizdžio praktikos, visomis prasmėmis. Bet tai darant reik viską ir daryti, nes jeigu skatini tą komunikaciją tik socialinėje medijoje, tai tikrai ne visa rinką pasieksi. Dažnai susiduriame su tuo, kad reikia pritraukti pasyvius kandidatus, tai jie bent sutinka pasikalbėti ateičiai, nors dabar neieško darbo, tai mums labai padėjo ir per karantiną, nes mes tik augom, ir paskui daug žmonių pas mus atėjo, kuriuos kalbinome iš seniau. Mes per karantiną pasamdėme apie 140 žmonių, ir tikrai galiu pasakyti, kad dalinai tai įvyko dėl darbdavio įvaizdžio.

Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?

Vėlgi, priklauso nuo pozicijų. Matuojam pagal laiką per kiek laiko pavyko priimti vieną ar kitą žmogų. Bet tie rodikliai taip yra labai skirtingi, viena yra ieškoti klientų aptarnavimo specialisto, o kita C lygio vadovaujamos pozicijos. Antra, kaip tam žmogui sekasi, kokie jo rezultatai, ar perėjo jis bandomąjį laikotarpį ir kaip jam sekasi ir po metų ar dviejų, na pagal išdirbtą laiką įmonėje. Tačiau nėra vieningo būdo pamatuoti, nes būna ir taip, kad tas žmogus po kelių metų dirba kitokius darbus, nei buvo planuota iš pradžių ir galbūt tam darbui yra labiau tinkamas, nei tam kuriam buvo priimtas. Labai svarbu ir ar pati įmonė ir komanda yra tinkama žmogui. Gal su vadovu laukai nesueina, čia tada skaitosi atrankos klaida. Rezultatas taip pat matuojamas labai skirtingai, dirbame su produktinėmis komandomis ir jos dar turi savo atskirus skyrius, jie nepriklauso nuo vienas kitų, todėl turi ir kiek kitokias taisykles, ir KPI.

Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Kiek resursų yra skiriama labai sunku atsakyti. Yra skaičiuojama visos įmonės mastu ir dalis eina iš HR, dalis iš komunikacijos skyriaus, ką mato tik mūsų finansų skyrius. Apie konkrečius skaičius būtų labai sudėtinga pasakyti. <...> Pas mus HR dirba 35 žmonės, tai su darbdavio įvaizdžiu dirba atskirai kažkur 5 žmonės ir dalinai dar kokie 20, bet vieni daugiau kiti mažiau. Tai čia galima skaičiuoti ir pagal atlyginimus jiems

išmokamus, ir sumos vaikšto tikrai nemažos vien tik transliuojant įvairias kampanijas socialiniuose tinkluose. Darbdavio įvaizdžio formavimas tikrai daug kainuoja, nes darome ir įvairius video, ir su programomis dirbame, 2017 metais net lėktuvą nuomavomės, nes tai buvo viena pirmųjų darbdavio įvaizdžio kompanijų, ir turėjo padaryti didelį įspūdį.

Kandidatų patyrimo valdymas. Čia tikrai nereikia skirti daug finansinių resursų, ar labai daug pastangų. Jeigu įmonėje susitarei laikytis tam tikrų taisyklių, kaip elgtis su tuo kandidatu, ką daryti, ko nedaryti, tai to ir laikaisi. Žinoma, galbūt su tomis ataskaitomis, kažkas turi apsiimti valdyti visą procesą, bet čia bent pas mus buvo vienas žmogus, kuris tuos kandidatų pasisakymus registruodavo į sistemą ir darydavo išvadas.

Rekomendacijų sistema. Rekomendacijos turi savo kainą. Visgi turi tinkamai atsidėkoti, nes kitaip žmonės neturės motyvacijos rekomenduoti. Iš laiko perspektyvos tikrai yra ką veikti, visgi ir atrankos, ir vertinimai, viskas eina kaip normalus atrankos procesas, tik kad neužtrunka to kandidato aktyviai ieškoti. Taip pat nemažai užtrunka ir viso proceso administravimas, turi labai sužiūrėti kas, kada, ką rekomendavo, nes paskui praeina laikas ir gali praleisti, kad tam tikram darbuotojui reikia išmokėti bonusą.

„Tech Rookie Internship“ programa. Ši praktikos programa tikrai kainuoja, ne kosmines sumas, bet labai daug kas susideda. Reikia įdėti ir žmogiškųjų resursų, sužiūrėti tiek aplikacijų, ir kai organizuoji reikia nemažos komandos, visgi tai yra renginys, kad visą koncepciją išvystytų, padarytų online formas, <...> visas viešinimas, rinkodariniai veiksmai, tai ir dalyviams atributika, dovanojam džemperius ir pan. Pavyzdžiui, šiais metais atidarymo renginys vyko šeštadienį, todėl dalyvavusiems darbuotojams reikėjo sumokėti kaip už papildomą darbo dieną. Ir šiaip mes į šitą programą žiūrime ne tik kaip į kompetencijų pritraukimą, bet ir iš darbdavio įvaizdžio pusės, visgi kokie 150 dalyvių mūsų patalpose pabūna ir susidaro vienokį ar kitokį įspūdį.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas?

Didžiausi iššūkiai galbūt būtų laiko atžvilgiu, kad prie kiekvienos naujos idėjos reikia labai didelio įdirbio, žmonių subūrimo bendram tikslui. Kitas dalykas, kad reikia labai stebėti, keistis kartu su procesu, tai toks nuolatinis virsmas iš HR pusės.

Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?

Jeigu kalbėtume apie darbdavio įvaizdžio formavimą, tai tikrai atsiperka, aišku, kuo žinomesnis ir stipresnis brand'as, tuo lengviau pritraukti žmones. Aš ir pati galiu palyginti kada atėjau prieš 3 metus, mes tada dar nedirbome tiek su darbdavio įvaizdžiu ir tas įdirbis, tie ištekliai tikrai pastebimi gaunamo rezultato prasme. Dėl rekomendacijų, kaip ir sakiau, jos turi

savo kainą, bet tikrai apsimoka ir pagreitina procesą. Tech rookies, tikrai atsiperka visi ištekliai ir pastangos. Bet čia dėl to atsiperkamumo labai svarbu, kad įmonė nuolatos stebėtų ar tam tikros idėjos tikrai veikia. Esame turėję kelis renginius bendruomenėms, kurių esame atsisakę, nes matėme, jog tai neveikia. Kai įmonė buvo maža tai veikė, bet dabar nebe, tik pinigų švaistymas. Iš darbadvio įvaizdžio pusės, iš tų socialinių dalykų, eidavo tam tikros temos ir žinutės, komunikacijos skyrius įsivertindavo kokio tipo žinutės sulaukia didžiausio aktyvumo ir kokios mažiausio, tai pagal tai tikrai koreguodavo.

Tyrimo dalyvis: Informantas 5

Interviu atlikimo data: 2020-11-04

Interviu trukmė: 57 min.

Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas (*objektyvus/ subjektyvus, inkliuzyvinis/ ekskliuzyvinis požiūris*)? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą?

Pagal jūsų pateiktą lentelę, aš manau, kad mūsų įmonėje labiausiai talentas siejamas su inkliuziniu požiūriu. Mes neturime kažkokių talentų programų ar kitokio skirstymo kas yra talentas ir kas juo nėra. Iš esmės visus savo darbuotojus laikome talentais, ir jei tam tikrame žmoguje to talento nebūtume išvelgę, tai nebūtume jo ir pasirinkę darbui pas mus. Aišku, patį talentą mes suprantame ir kaip gebėjimą įvaldyti mums reikalingus įgūdžius ir kompetencijas, taip pat ir įgimti gebėjimai čia turi svarumo. <...> Galbūt tuos objektyvaus požiūrio elementus lemia įmonės veikla. Ne kiekvienas yra gimęs būti programinės įrangos architektu, čia tikrai reikia įgimto gebėjimo, kad sudėliotum visą logiką, matematinio mąstymo, kurio taip lengvai neišsiugdysi. O dėl inkliuzinio požiūrio, manau, kad tai susiję su įmonės kultūra, stengiamės suteikti vienodas sąlygas visiems savo darbuotojams.

Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje (*talentų pirkimo, talentų kūrimo, talentų skolinimosi*)? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą?

Kadangi mūsų verslas yra dar pakankamai jaunas ir turime didelių plėtros planų, su mažomis išimtimis, laikomės talentų „pirkimo“ strategijos. Aišku ir tie „nupirkti“ aukštesnio lygmens žmonės turi kur augti, tačiau tikrai negalime laukti ir augintis jaunų žmonių iki tokio lygio kokio mums reikia šiandien. Kiek anksčiau esame naudoję ir talentų „skolinimosi“ strategiją, kreipėmės į laisvai samdomus darbuotojus. Marketingo ir dizaino srityje dirbti pagal individualias sutartis yra labai įprasta. Bet paskui pastebėjome, kad tokie žmonės neprigija prie

mūsų įmonės tiek kultūros, tiek kolektyvo prasme, nesiekia bendro rezultato taip, kaip darbuotojai, kurie jaučiasi mūsų įmonės dalimi ilgą laikotarpį.

Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslinius talentus?

Mūsų tikslinė auditorija būtų žmonės išskirtinai iš IT ir dizaino srities. Tarkime programuotojai, Scrum specialistai, garso inžinieriai, animatoriai, grafikos dizaineriai ir t.t. Manau, kad pagrindinis iššūkis yra toks pats su kuo susiduria kiekviena IT įmonė – pritraukti stiprius šios srities talentus, kurių rinkoje ir taip nėra daug. Kitas svarbus niuansas yra tas, kad mūsų veikla yra pakankamai nišinė, galėčiau ant dviejų rankų pirštų suskaičiuoti kiek įmonių Lietuvoje užsiima mobiliųjų žaidimų kūrimu, todėl ir talentų baseinas nėra didelis. Iš dizaino pusės yra kiek lengviau, ten galime svarstyti žmones, įgijusius patirties kitokio pobūdžio verslo įmonėse, bet kas susiję su mūsų veikla tiesiogiai, tarkime, programavimo kalbų išmanymas, čia turime iššūkį.

Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas?

Reiktų pagalvoti. Apie darbdavio įvaizdį daug nepakomentuosiu. Kažkokių specifinių veiksmų ir daug dėmesio tam paskutiniu metu neskiriame. Tokia kaip kandidatų patyrimo valdymo praktika pas mus egzistuoja, tačiau nėra veikianti iki galo kaip turėtų, tai būtų tik pavieniai veiksmai. Tarkime, kandidatams atlikus mūsų duodamas užduotis, bet nepraėjus atrankos mes atgal paruošiamo labai išsamų grįžtamąjį ryšį, įvertiname ir kodo stilių, ir patį užduoties įgyvendinimą ir programos veikimą, UX dizainą, galiausiai duodame rekomendacijas tolimesniai progresui. Kažko daugiau papasakoti negalėčiau. Galbūt galime paimti talentų bendruomenių būrimo praktiką, mes intensyviai užsiimame tuo. Taip pat nemažai dirbame su strateginiais partneriais, čia būtų nemažai įžvalgų, naudingų tyrimui. <...> Talentų bendruomenės būrimo idėja pas mus gimė bekuriant darbdavio įvaizdžio startegiją. Pamatėme, kad talentų bendruomenės puoselėjimas suteiktų daugiau naudos, nes mus kaip įmonę mažoje rinkoje pakankamai gerai pažįsta ir vertina, todėl būtų neverta čia daug investuoti. Atrankos perdavimas agentūrai tai taip pat strateginis sprendimas, paskaičiavimoe, kad agentūros patirtis ir duodami rezultatai atsiperka labiau nei savo personalo išteklių didinimas.

Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktikų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tikslinę auditoriją, kt.)? Pateikite pavyzdžių.

Talentų bendruomenės subūrimas. Burdami talentų bendruomenę mes, bent kol kas, esame apsiriboję dviem kryptimis. Pirmiausia, esame nusistatę savo tikslinei rinkai aktualiausią kanalą, šiuo atveju, tai yra socialinis tinklas „Facebook“. Jame savo auditoriją stengiamės sudominti įvairiu turiniu ir tai darome reguliariai jau kokius metus. Tai gali būti dalinimasis

karjeros pasiūlymais, įvairiomis temomis iš žaidimų industrijos, labai stengiamės kelti diskusijas, įtraukti bendruomenę, kad jos nariai galėtų dalyvauti aktyviau. Labai gerai pasitvirtinusi kampanija buvo galimybė išbandyti naujai išleisto žaidimo demo versiją, pasiūlyti ką mums kaip įmonei būtų galima patobulinti. Buvome nustebę kiek daug žmonių įsitraukė, o ir mes patys gavome neblogų minčių iš savo tikslinės auditorijos. <...> Didžiausia dalis žmonių buvo nukreipti prisijungti [prie talentų bendruomenės] mūsų pačių, susipažinus tam tikruose renginiuose ar per oficialų įmonės tinklalapį. Kitas būdas yra įvairūs renginiai, kuriuose mes stengiamės „suvienyti“ savo bendruomenės narius. Tarkime, renginyje „Global Game Jam“ dalinomės savo patirtimi ir kartu su renginio dalyviais visą savaitgalį kūreime žaidimą, kuris pavirto į realų produktą. Kitas pavyzdys galėtų būti visai neseniai vykęs animacijos ir video žaidimų festivalis „BION 2020“. Čia turėjome savo stendą, atsakinėjome į lankytojų klausimus, supažindinome studentus ir jaunus kūrėjus su žaidimų kūrimo specifika ir įrankiais.

Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms. Mes taip pat reguliariai dirbame ir su savo kaip įmonės personalo partneriais. Galima sakyti, kad jiems atiduodame gerą 30 proc. savo įmonės atrankų projektų ir tai liečia jau daugiau stipresnio lygio IT srities specialistus. Agentūra su mumis bendradarbiauja jau kelis metus, žino mūsų įmonės specifiką, kokia mes komanda, kokią kultūrą turime, todėl poreikį dažniausiai perduodame nuotoliniu būdu ir kandidatus, kuriuos jie mums pristato, matome gana plačiai įvertintus, su atliktomis užduotimis, protinių gabumų ir asmenybės testais, čia aišku dar priklauso nuo atrankos. <...> Dažniausiai atranką pradėdame daryti patys, tačiau susidūrę su sunkumais ir matydami, kad reikia greitai užpildyti reikiamą poziciją kreipiamės į partnerinę agentūrą. Tai turbūt tiek, kiek galiu papasakoti apie patį praktikos taikymą.

Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių išvalgų gavote iš šių duomenų?

Talentų bendruomenės subūrimas. Pagrindė matuojame pagal talentų bendruomenės narių aktyvumą, tarkime, kiek jų atsiunčia savo CV vykstant tam tikram konkursui į vieną iš mūsų įmonės pozicijų, dažnai būna ir taip, kad žmonės atsiunčia savo CV net nesant konkrečiai atrankai ir paskui pamatome, kad tas žmogus priklauso mūsų talentų bendruomenei. Manau tai puikiai parodo, kad ši praktika veikia. Tuo tarpu stebime ir kiek žmonių prisijungia prie mūsų talentų bendruomenės po tam tikrų renginių apie kuriuos kalbėjau prieš tai. Kitas rodiklis būtų pačios bendruomenės narių įsitraukimo stebėjimas, tai atnešė labai daug išvalgų kokių turiniu apskritai reikėtų sudominti savo tikslinę auditoriją, kas jiems yra įdomu, o kas ne. Pagal šiuos duomenis pamatėme, kad turinys apie vidinį įmonės gyvenimą, ką veikiame laisvalaikiu ar kažkokie karjeros pasiūlymai nėra ta sritis, kuri sudomintų, nes įmonės apie tai kalba nuolat. Kas veikia, tai tarkime kažkokių post'ų įkėlimas, kuriuose parodoma nuo kokio laiptelio

pradėjo tam tikras komandos narys ir iki kur jis užaugo, kažkokie karjeros patarimai, aktuali informacija apie pačią žaidimų industriją, kaip minėjau, kad ir tas demo versijos išbandymas, su kuriuo kandidatai nedirbdami patys niekur kitur ir nesusidurtų.

Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms. Apie šios praktikos veiksmingumą mūsų tikslinei auditorijai yra kiek sunkiau pakomentuoti. Galėčiau įvardinti tik tokį pastebėjimą, kad dažnai kandidatai siunčia savo CV pagal tam tikrą poziciją tiesiogiai mums, nors aktyviai atrasti būna mūsų partnerių, netgi su jais kalbėję telefonu ar kitu būdu. Aišku tada mes juos persiunčiam atgal, kad mūsų partnerystė būtų sąžininga. <...> Esame apie tai kalbėję tarpusavy, gali būti, kad kandidatai nori praleisti kontaktą su agentūra dėl laiko taupymo, nes taip prisideda dar vienas papildomas etapas. Kita priežastis gali būti tokia, kad agentūros turi didesnį išmanymą vertinant kandidatus, naudoja įvairius testus, todėl kandidatai bijo pas mus į atranką po agentūros nepatekti ir todėl sužinoję apie galimybę aplikuoja tiesiogiai. <...> Aš galiu būti neteisis, bet jau senokai pastebėjau, kad Lietuvoje su agentūromis susidurti nori ne visi kandidatai, jie mieliau kandidatuoja ar lengviau *nuheadhuntinami* būna tiesioginio darbdavio [įmonės].

Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką atsižvelgiant į talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite?

Talentų bendruomenės subūrimas. Šioje vietoje atvirkščiai, yra kiek sudėtingiau pamatuoti praktikos vertę talentų pritraukimo sėkmei nei kaip ji veikia tikslinę auditoriją. Galima sakyti, kad aiškiai pamatėme, kad ši praktika duoda iškart juntamų rezultatų lyginant, kad ir su darbdavio įvaizdžio formavimu, kurį buvome padėję naudoti. Kaip ir kalbėjau, pastebimas ryškus kandidatų srauto padidėjimas ypatingai po ką tik įvykusių veiksmų ar kažkokio įsitraukimo talentų bendruomenėje. Galbūt pačios praktikos sėkmingumą galima būtų vertinti ir pagal kandidatų motyvaciją. Aiškiai matosi, kad talentų bendruomenės nariai dalyvaudami tam tikroje atrankoje jau būna labai neblogai susipažinę su mūsų įmone, žino ko norėtų išmokti, kokį karjeros kelią pas mus siektų žengti, tokiu būdu turime tikslingesnius kandidatus negu tuos žmones, kuriems skambini iš duomenų bazės ir dar turi pasakoti kas čia per vieni mes esame. <...> Šios praktikos trūkumas, sakyčiau, būtų tai, kad su talentų bendruomene reikia nuolatos ir metodiškai dirbti, o taip pat, kad yra sunkoka numatyti ir įvertinti kokie veiksmai prisidėjo prie talentų bendruomenės kaip praktikos sėkmės bendram atrankos rezultatui.

Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms. Mes kaip įmonė vertiname savo partnerių darbą iš tos pusės kiek laiko iš jų rankų mums perduotas žmogus išdirba mūsų įmonėje. Tarkime, neišdirbusį 3 mėn. laikotarpio kandidatą partneriai privalo perrinkti be jokio papildomo mokesčio. Antras rodiklis yra daugiau kokybinis, stebime ir administruojame kaip

naujam darbuotojui pavyksta įsilieti į kolektyvą, lyginame jo darbo rezultatus su numatytais ir t.t. Jeigu tokie neatitikimai pastebimi labai greitai, reiškia partneriai ne visai suprato mūsų poreikį. Taip pat vertiname ir tai, kaip mūsų partneriai sugeba perteikti kandidatams mus kaip įmonę, kaip apibūdina kultūrą, darbo specifiką ir panašiai. Tai pamatome labai lengvai, tiesiog paprašome mums pristatytų kandidatų papasakoti ką apie mus žino, kaip suprato ką jiems reikės daryti. <...> Turint galvoje rezultatą pačią praktiką vertinčiau teigiamai. Aiškiai matosi, kokią naudą gauname, patys neatrastume taip greitai ir tokių kokybiškų kandidatų, o kur dar visa papildoma informacija iš testų ir užduočių, kurie palengvina sprendimo momentą. Aišku, pradžioje turėjome daug didesnę procentą perrinkimų, ne visi kandidatai pritapo prie mūsų įmonės kultūros, tačiau dabar jau susidurbome, pastebime, kad kokybiniai rodikliai ženkliai padidėjo. <...> Galbūt vienu didesniu trūkumu laikyčiau tai, kad reikia įdėti nemažai pastangų tinkamai perduodant atrankos poreikį. Jeigu šioje vietoje sudirbi blogai, tai labai nulemia visos atrankos sėkmę ar bent jau jos trukmę. Kitas trūkumas, kad atrankos agentūros bent iš dalies stengiasi ir mums „parduoti“ kandidatus, kartais norisi to didesnio pasikonsultavimo apie galimas rizikas, su kuriomis galimai susidursime įdarbinus tam tikrą kandidatą. Šias darbo su partneriais dalis tikrai tobulinčiau.

Kaip manote, kuri (-ios) iš aptartų talentų pritraukimo praktikų turi didžiausią vertę jūsų organizacijai siekiant pritraukti talentus? Kas lemia tokią jūsų pasirinkimą?

Mes įmonėje labiausiai džiaugiamės ir tikime, kad daugiausiai vertės mums atneša talentų bendruomenės valdymas. Aišku kažkokių procentų neskaičiavome, bet jeigu tokios praktikos įmonėje nebūtume inicijavę, manau atrankos agentūrai perduotumėme dar dvigubai daugiau atrankų negu perduodame šiuo metu, o tai savaime nulemtų ir daug didesnius atrankos kaštus.

Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?

Pirmiausia, sėkmingu talentų pritraukimu laikome tai, kokį rezultatą naujas darbuotojas sugeba pasiekti lyginant su jo pozicijai numatytais verslo planais. Labai nesiplėsiu, bet mūsų įmonėje kiekvienas darbuotojas gauna jo pozicijai priskirtus planus, kurių įgyvendinimas yra aptariamas kiekvieną ketvirtį. Kitas rodiklis yra personalo kaita, ypatingai stebime darbuotojų išėjimą ir administruojame priežastis darbuotojui palikus įmonę iki metų. Ir dar ką mes matuojam, tai darbuotojo įsitraukimo rodiklį, kiek jis yra motyvuotas, ar tiki įmonės vertybėmis, ar pritampa prie įmonės kultūros. Tai atsispindi darbuotojų asmeninio tobulėjimo planuose.

Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą?

Talentų bendruomenės subūrimas. Talentų bendruomenės valdymo praktika reikalauja daugiau laiko resursų ir darbuotojo pastangų, negu įmonės kaštų. Pas mus už šios praktikos apsiėmimą yra atsakingas vienas žmogus, tai grubiai kalbant, tai sudaro kažkur 0,3 etato jo darbo. Aišku tai vyksta nepastoviai, kartais jis dirba tik su atrankomis, tačiau vykstant kokiam nors renginiui, visą dėmesį jis ir nukreipia pasirengimui tam renginiui. Iš finansinių išteklių pusės mums kainuoja tik įvairių stendų ar kitų reikiamų priemonių įsigijimas tam tikros koncepcijos įgyvendinimui, naudojamam renginiuose. Dabar taip pat sunku tiksliai atsakyti, bet, manau, tai siekia kokius 6 000 – 8 000 eurų per metus.

Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms. Iš pastangų ir laiko pusės, sakyčiau, vienai atrankai skiriame kokias 3-4 valandas. Čia kalbu apie bendradarbiavimą su partneriais ir dalyvavimą galutiniuose atrankos etapuose. O iš finansinės pusės toks bendradarbiavimas mums atsieina labai nemažai. Partneriai ima mokėti už įdarbintą žmogų pagal tai kokia yra darbuotojo vieno mėnesio alga, turbūt ne paslaptis, kad IT sektoriuje atlyginimai yra patys didžiausi. Mes esame paskaičiavę kiek tiksliai mums atsiėjo partnerių darbas praeitais metais. Suma siekė apytiksliai 40 000 eurų. Jau matome, kad šiais metais suma bus gerokai didesnė, nes planuose turėjome dar didesnę plėtrą.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas?

Paėmus talentų bendruomenės praktiką, bent jau kiek esu girdėjęs iš savo kolegės, kuri dirba su tuo tai, kad didžiausias iššūkis yra strategija kaip pateikti vis kitokį turinį tai talentų bendruomenei. Juk praktikos esmė ir yra ta, kad bendruomenė įsitrauktų, todėl jeigu nuolatos dirbsi su ta pačia medžiaga tiems žmonėms pasidarys nuobodu. Iššūkis čia yra ir tai, kad šiam reikalui reikia nemažai marketingo ar komunikacijos žinių, panašiai kaip su darbdavio įvaizdžio formavimu, o mūsų žmogus turi patirties tik iš personalo srities. Imant bendradarbiavimą su atrankų paslaugos tiekėjais, čia kažkokių didelių iššūkių aš neįžvelgiu. Galbūt bendrai būtų toks pastebėjimas, kad reikia su jais susidirbti, neriboti laiko tinkamam poreikio perdavimui, kaip jau minėjau. Čia reikia suprasti tai, kad žmogus iš išorės niekada nesupras mūsų įmonės niuansų taip gerai, kaip čia dirbantis, todėl reikia daug investuoti, kad „nupaišyti“ tą įmonės paveikslėlį.

Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?

Talentų bendruomenės kūrimas ir valdymas tikrai atsiperka, tiek iš pastangų, tiek finansinių išteklių pusės. Su atrankos proceso perdavimu, reiktų pagalvoti. Aišku sumos tikrai didelės, bet ieškodami patys labai įsitemptume laike, reiktų darbinti dar vieną HR žmogų, kas greičiausiai atsieitų labai panašiai, todėl drąsiai galiu sakyti, kad ir ši praktika atsiperka.

Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas (*objektyvus/ subjektyvus, inkliuzyvinis/ ekskliuzyvinis požiūris*)? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą?

Talentų matymą mūsų įmonėje geriausiai atspindi subjektyvus, t. y. ekskliuzyvinis požiūris. Mes talentu laikome ne kažkokią atskiras savybes, o pačius darbuotojus, kurie užtikrina aukštą darbo rezultatą ir turi aukštą potencialą augti arba ateityje užimti tam tikras solidžias pareigas. Tokie talentai pas mus sudaro darbuotojų mažumą, kažkur 15 proc. <...> Manau, kad mūsų įmonėje talento interpretavimas pagal tokį požiūrį dalinai susijęs su įmonės veikla – dirbame su klientais, privalome užtikrinti aukštą kokybę ir standartus, be abejo, tesėti savo pažadus, todėl kiekvienas iš mūsų privalo būti rezultatyvus. Dėl aukšto potencialo net sunku atsakyti, reikėtų pagalvoti. Tai galbūt susiję su verslo modeliu, yra labai propaguojamas kilimas karjeros laiptais, tai skatinama, laikoma prestižu. Ir iš tikrųjų pas mus visi aukščiausio lygio darbuotojai yra užaugę nuo ženkliai žemesnių pozicijų.

Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje (*talentų pirkimo, talentų kūrimo, talentų skolinimosi*)? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą?

Iš karto galiu pasakyti, kad talentų „skolinimosi“ strategijos mums nėra tekę naudoti, bent jau man dirbant šioje įmonėje. Nors propaguojame talentų „kūrimo“ strategiją, visgi didžiausias procentas pas mus įdarbintų žmonių yra naudojant talentų „pirkimą“. Ko gero viena svarbiausių priežasčių, kad įmonėje yra nemaža kaita ir tai vietai užpildyti reikia savo sritį išmanančio žmogaus, nėra laiko metų metus auginti „žalio“ specialisto. Be abejo, visi darbuotojai pas mus auga, tačiau tokių visiškai *junior* darbuotojų mūsų įmonė įdarbina vos kelis per metus. <...> Šioje vietoje patys esame nemažai diskutavę. Tikrai daug investuojame į jaunų darbuotojų mokymą ir pasirengimą, bet verslo rinka labai konkurencinga ir nepakovosi su tuo, kad kitos įmonės persivilioja mūsų žmones, todėl iš esmės esame priversti daryti tą patį.

Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslinius talentus?

Mūsų tikslinė auditorija yra nekilnojamojo turto rinkos specialistai, tai tiek nekilnojamojo turto pardavimų, tiek nekilnojamojo turto nuomos, valdymo ir vertinimo lyderiai. Žinoma įmonėje dirba ir kitų sričių specialistai, pavyzdžiui, buhalteriai, administratoriai, komunikacijos specialistai, tačiau tai pavienės pozicijos, kurias yra pakankamai nesunku pritraukti, o ir poreikis yra ženkliai mažesnis. Didžiausias iššūkis pritraukiant talentus, manau, būtų siaura

komercinio NT rinka. Jeigu kalbėtume apie stipresnio lygio talentus, galima sakyti vieni kitus pažįstame, šios srities specialistų tikrai nėra daug.

Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas?

Tai mes turime pas save įmonėje ir darbdavio įvaizdžio formavimą, tik nežinau kiek giliai jums reikės pasakoti, nes čia daugiau mūsų marketingo žmonės dirba su tuo ir apie kai kuriuos dalykus aš tiesiog neturiu informacijos. <...> Taip, mes kreipiamės tik su kažkokia idėja, kai mums atsiranda poreikis pritraukti tam tikrą poziciją ir mes matome, kad kažkokia žinutė socialiniuose tinkluose duotų naudos. Toliau viską perima kita komanda, ir visi KPI priklauso jau jų skyriui. Kas dėl kitų praktikų, tai nemažai dirbame su atrankos agentūromis, ypač kai reikia pritraukti pavienes pozicijas, nesusijusias su NT. Tai darome tiesiog dėl laiko taupymo. Yra pas mus ir kandidatų patyrimo praktika, kuri mums kaip įmonei yra labai svarbi. Dabar irgi nepasakysiu dėl kokių priežasčių pradėjome taikyti, bet manau, kad pirmą kartą išgirdome kažkokioje konferencijoje, o pradėjus naudoti labai pasiteisino ir prigijo.

Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktikų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tikslinę auditoriją, kt.)? Pateikite pavyzdžių.

Kandidatų patyrimo valdymas. Tai kandidatų potyris pas mus prasideda nuo pirmo susidūrimo su mūsų įmone, kai kandidatas daro aplikavimo veiksmus sistemose, kreipiasi į mus su klausimais ir baigiasi kai pereina visus atrankos procesus ir įsidarbina. <...> Kas čia svarbu, kad jeigu mes pasakėme, kad pranešime dėl atrankos iki tam tikros datos, mes ir privalome informuoti kandidatą iki tos datos, kurią sutarėme. Tam, kad per didelį darbų kiekį neapleistume kandidatų sistemoje sau pasidarome automatinius priminimus, nuo to laiko kai pradėjome tai daryti beveik nebeliko kandidatų, kuriems nebuvo pranešta dėl atrankos baigties. Kas čia dar, stengiamės po kiekvienos atrankos žmogui ne tik pranešti atsakymą, bet ir suteikti grįžtamąjį ryšį, kodėl šį kartą jis tos atrankos nepaėjo. Tarkime dirbant su stipresnėmis pozicijomis mes net turime tokį atskirą šabloną, kur vadovai turi sistemiškai įvertinti kandidato atliktą užduotį, parašyti tos užduoties įgyvendinimo teigiamas ir neigiamas puses, kai kurie net parašo rekomendacijas, kaip būtų galima dar geriau atlikti, ko trūko. Taip pat dar visai neseniai keitėme ir kandidatų aplikavimo procesą įmonės tinklalapyje. Tikslas buvo procesą supaprastinti tam, kad kandidatui nereikėtų pusvalandį sėdėti pildant duomenis ir viskas būtų maksimaliai aišku. Tai nusprendėme pakeisti dėl to, kad dėl sistemos kompleksiskumo esame gavę pastabų iš pačių kandidatų. Šioje vietoje kandidatų auditorijos nediferencijuojame tai taikome nuolatos ir turint omenyje visus kandidatus <...> taip jau yra, kad renkamės ne tik mes, bet ir kandidatai.

Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms. Tai mes esame dirbę su keliomis personalo atrankos agentūromis, paskutiniu metu pasilikome tik prie vienos. <...> Ne, kažkokių konkrečių priežasčių nepasakysiu, tiesiog geriau susidirbome. Tai kaip dabar atrodo tas procesas? Kai pas mus atsiranda poreikis arba kai ilgą laiką patys negalime rasti tinkamo kandidato, kreipiamės į agentūrą. Dažniausiai susiskambiname ir pateikiame savo poreikį, nebent ten kažkokia visiškai nauja kompetencija, tuomet jie pas mus atvyksta ir diskutuojame plačiau. Na, tada paliekame tą pirminio proceso dalį jiems, tai būtų ir paieška, ir pirminiai pokalbiai telefonu, ir pirminis vertinimas. Paskui geriausius matytus kandidatus jie mums perduoda ir nuo antrų pokalbių procesą perimame mes. Dažnai būna ir taip, kad stipresnio lygio pozicijas atiduodame jiems vertinti atgal, čia turiu omenyje, testavimą tiek asmenybės, tiek protinių gabumų. Ir po tokių vertinimų mums pakankamai aiškiai matosi, kurį kandidatą vertinti. Dar kaip gali būti, kad į atrankos agentūrą kreipiamės ne su pilnu atrankos proceso poreikiu, bet tik su užklausa, ką jie mums galėtų pasiūlyti iš savo esamos duomenų bazės. Pavyzdžiui, rugsėjį mes kaip tik ieškojome mergaitės pas mus į HR skyrių, vietoj kitos merginos, kuri turėjo išeiti į vaiko priežiūros atostogas. Tai nusprendėme, kad dėl tokios įtemptos situacijos rinkoje nemažai personalo žmonių ieškosi darbo ir neverta to proceso daryti nuo pradžių. <...> Taip, tas labai pasiteisino, galutiniame etape matėme 3 labai stiprius žmones, o visa atranka nuo poreikio užtruko gal 2 savaites. Čia kalbu ir apie visus vertinimus ir pan. Ir taip labai dažnai darome su buhalterių, administratorių pozicijomis.

Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių išvalgų gavote iš šių duomenų?

Kandidatų patyrimo valdymas. Tai mes reguliariai siunčiame vertinamąsias ataskaitas kandidatams. Mes prašome įvertinti ar mūsų komunikacija buvo sklandi ir greita, ar pokalbio metu buvo aiškiai pristatyta pozicija, ar buvo gaunami išsamūs atsakymai į klausimus ir pan. Taip stengiamės reaguoti į kandidatų pasisakymus ir didinti jų pasitenkino rodiklį. <...> Duomenys būdavo įvairūs, iš pradžių gaudavome pastabų, kodėl apskritai klausiamo tam tikrų klausimų, kad procesas būdavo per lėtas, kad kalbėdami apie poziciją suteikiame per didelius lūkesčius nei yra iš tikrųjų. Į tai atsižvelgėme. Dabar daugiau kalbame apie tai, kodėl mes klausiamo būtent to ir to, kodėl mums sužinoti tai yra svarbu, tai pat tapome atviresni, aiškiai komunikuojame kur yra probleminės vietos, daugiau kalbame apie kultūrą, kad žmonės galėtų patys įsivertinti, ar mes jiems tinkami.

Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms. Pas mus rodikliai manau yra tokie pat kaip ir kiekvienoje įmonėje, kuri dirba su agentūromis. Tai matuojame ir pagal laiką, ar agentūra sugebėjo pristatyti mums kandidatus iki mūsų sutarto *deadline*, ir pagal kandidatų kokybę, tai reiškia ar atitiko mūsų keliamus reikalavimus, ar buvo patenkintas poreikis ir pan.

Taip pat, jeigu per juos įdarbintas kandidatas palieka įmonę iki 3 mėnesių, tai jie privalo mums pristatyti kitą kandidatų srautą vietoje to žmogaus. Šitie rodikliai negalioja tik tuo atveju, jeigu prašome kandidatų iš duomenų bazės, nes tas atitikmuo nėra toks tikslinis, kandidatai būna vertinti seniau, kitose atrankose ir pan. <...> Dabar kaip veikia tikslinę auditoriją, tai tikrai sunku atsakyti. Būna paklausiami apie kandidatų patirtis, bet nėra tekę girdėti taip konkrečiai, kad dėl to bendradarbiavimo su agentūra kažkas pasikeistų pačiame procese, ar kandidatai nenorėtų dalyvauti atrankose apskritai.

Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką atsižvelgiant į talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite?

Kandidatų patyrimo valdymas. Labai sunku vertinti kandidatų potyrį su rezultatu, iš vienos pusės neaišku ar prie to įdarbinimo tikrai prisidėjo ši, o ne kita praktika, o jeigu ir prisidėjo tai neaišku kas konkrečiai po tuo kandidatų potyriu turėjo tam įtakos. Mano nuomone, tikrai aišku tai, kad kandidatų patyrimo valdymas tikrai įtakos turi, galbūt ne rezultatui, bet kandidato nuomonės susiformavimui, tam įspūdžiui apie įmonę ir jeigu čia blogai suvaldysi jo patirtį, kandidatas greičiausiai tikrai nesutiks dirbintis. <...> Kažkokių didelių trūkumų praktika neturi, gal mano toks pastebėjimas, kad jeigu stipriau tuos kandidatus paspaudi, tai atskaitose tai ir atsispindi, kas bendravo labai maloniai geresnius įverčius ir gauna. Bet problema yra tame, kad kai kurioms pozicijoms reikia įvertinti tą emocinį stabilumą, ir niekaip kitaip nepatikrinsi jei neduosi kažkokio griežtesnio ar netikėto klausimo. Būna ir tokių kandidatų kur reik žodį po žodžio traukti, ir tas labai didelis sutariamumas čia nei kiek nepadedą, tik paspaudus išgauni ko tau reikia. Dėl tobulinimo, tai gal nebent ką mūsų įmonėje matyčiau, tai didesnę sistemų integralumą su tuo kandidatų patyrimu, kažkokios galbūt automatizacijos, kad tikrai visiems praneštum atsakymus, kažkokia pagalba komunikacijoje su kandidatais.

Paieškos ir atrankos procesų perdavimas agentūroms. Bendradarbiavimą su agentūra vertinčiau tikrai teigiamai, gaunamo rezultato atžvilgiu nauda yra akivaizdi. Pirma, labai sutaupomi laiko kaštai. Antra, kalbant apie pačią kokybę, jie geba pereiti visą rinką ir pateikti geriausius kandidatus, kam mes neturime išteklių. Kas dar svarbu, kad jie turi tą know how, gerus metodus ir priemones, geba pakonsultuoti, ir tas jų vertinimo centras yra tikrai labai geras įrankis vertinant kandidatus, tam taip pat reikia ir licencijų ir sertifikatų. Kokie būtų trūkumai, tai gal dėl poreikio persidavimo, dažnai mes vienaip suvokiame tą patį dalyką, o agentūros konsultantai kitaip. Nors ir įvardiname pavyzdžiais, stengiamės kuo detalčiau nupasakoti ko norime, bet tam tikrų dalykų nepaaiškinsi, reikia tokio, sakyčiau, pajautimo net ir iš vidinės kultūros pusės. Čia apskritai reikėtų vertinti dar ir tai, kad tas konsultantas nedirba įmonės viduje, jis negali taip greitai ir gerai pajauti kokio žmogaus reikia tam samdančiam vadovui, tai tas trukūmas yra sunkiai tobulinimas, turbūt tikrai tik ilgus metus bendradarbiaujant.

Kaip manote, kuri (-ios) iš aptartų talentų pritraukimo praktikų turi didžiausią vertę jūsų organizacijai siekiant pritraukti talentus? Kas lemia tokį jūsų pasirinkimą?

Jeigu dabar imti iš praktikų, kurias aptarėme tai sakyčiau, kad didžiausia vertė ateina iš bendradarbiavimo su agentūromis. Apie priežastis, kurios lemia jau kaip ir kalbėjome, tai būtų procesų greitis, kokybė ir pridėtinė vertė, kurią duoda tos agentūros, konsultuojant ir pan. Aš taip pat minėjau, kad dirbame ir su darbdavio įvaizdžiu, tai čia būtų verta paminėti, kad ir ši praktika labai daug prisideda prie talentų pritraukimo. Taip yra todėl, nes tu formuoji tam tikrą įspūdį apie save rinkai. Jeigu žmonės matys tave kaip stiprų, stabilų ar inovatyvų darbdavį tikėtina, kad tave ir pasirinks lyginant su įmonėmis, apie kurias jie neturi jokio įspūdžio.

Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?

Mes matuojame pagal daugelį rodiklių. Pirmiausia, pagal atrankos trukmę, nes mums yra labai svarbu žinoti kiek laiko tam tikra pozicija nebus užpildyta. Antras rodiklis tai *cost of hire* [vieno darbuotojo atrankos kaštai], tai mes čia žiūrime kiek mums kainavo duomenų bazės, tas pats mokestis agentūroms bei vidiniai kaštai, kaip darbuotojo atlyginimas ir pan. Labai rimtai stebime darbuotojų kaitą, skaičiuojame tokį ankstyvos kaitos procentą ir dėl kokių priežasčių tas žmogus apskritai nusprendė palikti mūsų įmonę. Ir aišku, turbūt tą sėkmingumą geriausiai parodo darbuotojo rezultatų ir įsitraukimo vertinimas.

Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą?

Kandidatų patirties valdymas mums finansiškai nekainuoja, bet už tai atima nemažai laiko išteklių. Dabar jau procesas vyksta sklandžiai, bet pirminiai veiksmai buvo ne maži, reikėjo apgalvoti ir kaip tas ataskaitas automatizuoti, kad nereikėtų rankiniu būdu tų duomenų apdoroti, visi grįžtamojo ryšio šablonai dėl užduočių, priminimai sistemose tikrai pareikalavo nemažai įdirbio. Ir netgi dabar dar laiko suvalgo. Kas dėl darbo su agentūromis, tai laikas susitaupo nors aišku irgi reikia įdėti pastangų ir į tinkamą poreikio perdavimą, ir komunikaciją pačiame procese. Bet čia daugiausia figuruoja jau piniginiai reikalai. Tikslių skaičių neturiu, bet mes agentūrai mokame vieno darbuotojo atlyginimą, aišku, už kandidatus iš duomenų bazių yra taikomas toks vadinamas sėkmės mokestis, jeigu nieko neatsirenkame, nieko ir nemokame. <...> Skaičiai nemaži, išeina gal iki 15 000 – 20 000 eurų per metus, bet čia labai apytiksliai.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas?

Toks gal didžiausias iššūkis taikant kandidatų patyrimo praktiką, tai būtų bendrai vadovų ir visų kitų darbuotojų, kurie dalyvauja atrankos procese įtikinimas, kad ta praktika yra svarbi ir ją reikia taikyti. Nes tikrai teko susidurti su senesnio kirpimo vadovais, kuriems aiškini, kad

reikia suteikti tą grįžtamąjį ryšį, o jie nesuvokia to prasmės, nes visada kandidatams reikėdavo pasitempti, o ne įmonei taikstyti su kandidatais. Kas dėl agentūrų, tai kaip ir minėjau didžiausias sunkumas tinkamai perduoti poreikį, bendras susidirbimas.

Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?

Sakyčiau, kad tikrai investuojami resursai atsiperka. Aišku, agentūrai išleidžiami pinigai tikrai nemaži, bet laiko atžvilgiu matome sutaupymą. <...> Tiesiog, jeigu tam talentų pritraukimo specialistui uždėtume visas atrankas, kurias perduodame agentūrai, tai reiktų dar vieno žmogaus kitiems HR procesams, tai per metus kaštų prasme išeitų dar didesni pinigai.

Tyrimo dalyvis: Informantas 7

Interviu atlikimo data: 2020-11-12

Interviu trukmė: 52 min.

Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas (*objektyvus/ subjektyvus, inkliuzyvinis/ ekskliuzyvinis požiūris*)? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą?

Dėl talentų čia yra tokia diskusinė sritis kaip vadinti, nes tai ypatingų gebėjimų turintys žmonės, tačiau mes rinkoje dabar dažnai talentų pritraukimą naudojame tiesiog sąvokai darbuotojų pritraukimas. Ko gero mūsų atveju, mes labai aiškiai stengiamės identifikuoti kas yra mūsų geidžiamiausi talentai, geidžiamiausia kategorija darbuotojų ir tam darome nemažai tyrimų. Mes analizuojame savo *top performers*, tapome jų paveikslą, kuo jie yra panašūs tarpusavyje, kuo yra ypatingi kaip individai ir kaip grupė. Atrankose stengiamės į tai atsižvelgti ir taikytis būtent į tą grupę, toks būtų mūsų talentų apibrėžimas. Kitą vertus, pagal savo veiklos vertinimo sistemą nustatome, kurie darbuotojai pas mus turi aukščiausius įvertinimus ir didžiausią potencialą ateityje užimti tam tikras specifines pozicijas, mes juos identifikuojame kaip *key talents* arba *high potentials*. <...> Matai, pas mus organizacijoje talentų valdymas yra nukreiptas į tai, kad turime labai griežtą atranką, kurioje vertiname tą žmogaus potencialą ir gebėjimą parodyti geriausius rezultatus, o paskui pagal tai suteikiame ir galimybę daryti karjerą.

Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje (*talentų pirkimo, talentų kūrimo, talentų skolinimosi*)? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą?

Pagrindinė mūsų įmonės strategija yra talentų kūrimas ir iš tikrųjų mes priimame labai daug jaunų specialistų, jiems sudarome visa kelią kaip juos auginti, žinoma, su tam tikrom išimtim, kai kuriose savo skyriuose turim poreikį naudoti ir talentų pirkimo strategiją. Kodėl

pasirinkome, tai net sunku pasakyti. Čia matyt daug ką lemia ir ilgametė įmonės kultūra. Bet mes turime karjeros kelią ir tas kelias yra labai aiškiai apibrėžtas tiek laike, tiek veiksmis, tiek atsakomybėmis. Mums pakankamai paprasta yra paimti jauną žmogų, jį mokyti nuo nulio, nes mes suteikiame jiems galimybes praktiškai kiekvienais metais augti. Ir tas žmogus yra išugdytas pagal mūsų metodologiją, specifiką ir tuomet jo sėkmės procesas (*success rate*) yra didesnis. Tad jeigu mes šiai dienai turime 180 darbuotojų ir kiekvienais metais priimame apie 30 visai žalių specialistų, nepaisant to mes turime apie 10 žmonių, kurie dirba nuo pat įmonės įsikūrimo, t. y. 25 metus – visi jie buvo startavę nuo pirminės pozicijos. Tai parodo, kad iš tiesų per ilgą laiką sugebam užauginti ir savo žmones pervesti per visą piramidę ir juos išlaikyti. Žinoma su pradinėmis pozicijomis dirbant kaita yra, bet ko gero ta hierarchinė struktūra, atsakomybių paskirstymas, ir tie visi karjeros laipteliai mums leidžia pasiimti žalią žmogų ir jį auginti. <...> Kandidatų rinktis iš ko būtų, mes turime tokius pavienius atvejus, bet kas liečia atlyginimą, aš nesakyčiau, kad čia yra grynai kaštų pasirinkimas. Nes kai mes lyginamės, mūsų statinis atlyginimas yra net šiek tiek žemesnis nei rinkos, bet po kelių metų tie žmonės aplenkia savo kolegas kitose įmonėse. Tad tai nėra kaštų taupymo strategija, tai labiau talentų vystymas, kad atitiktų kultūrą, vertybes ir pan.

Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslinius talentus?

Mes esame apsibrėžę savo tikslinę auditoriją pagal įmonės paslaugas, kurios tarpusavyje yra susijusios – auditas, mokesčių konsultavimas ir teisinės paslaugos. Mes aiškiai žinome, kurie universitetai ruošia geriausius talentus ir mūsų tikslinę rinką, todėl kryptingai dirbame su tais šaltiniais, kas liečia pagrindinį srautą. Su išimtinimis kur mes „perkame“ į skyrius patyrusius kandidatus, tad tos kategorijos darbuotojų yra ne tokios apibrėžtos ir čia ir būna daugiausiai iššūkių. Ne visi nori dirbti Big4 tipo kompanijose, mes taip pat kaip ir kitos audito paslaugas teikiančios įmonės turime tokią reputaciją, jog pas mus daug krūvio, darbuotojai dirba nuolatinius viršvalandžius ir pan.

Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas?

Nuo agentūrų mes visiškai nuėjome, jau nebeaktualu, nes turime vidinius resursus visam procesui <...>. Ko gero galime kalbėti apie darbdavio įvaizdį ir technologijas, nes turime vieną paleistą naujovišką sistemą. Su bendruomenėmis mes nedirbame, nebent dar su kandidatų patyrimu, bet labiausiai esame su pirma ir ketvirta praktika susidūrę iš šios skaidrės. <..> Dėl darbdavio įvaizdžio tai čia mūsų ilgalaikė strategija, bet net sunku pasakyti kodėl taikome. Tiesiog visa marketingo ir reklamos teorija remiasi tuo, kad žmogus sąmoningai renkasi tam tikrus brand'us kaip geresnius, gražesnius pagal tai kiek daug su jais susiduria, t. y. pagal žinomumą. Taip yra ir su darbdavio įvaizdžiu. Dabar dėl technologijų, čia jau patys ieškojome

sprendimų, kad darbas būtų našesnis ir efektyvesnis, be to rinkoje labai didelis tendencingumas su tomis technologijomis jaučiamas.

Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktikų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tikslinę auditoriją, kt.)? Pateikite pavyzdžių.

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Į darbdavio įvaizdį pagal mūsų savoką įeina tiek vidinė, tiek išorinė komunikacija, t. y. mes nukreipiame savo darbdavio įvaizdį tiek į vidinius darbuotojais, tiek ir į išorines auditorijas. Pradedant nuo išorinių, iš tiesų ką mes darome, tai pirmiausia orientuojantis į atrankas mes labai daug dirbame su ugdymo įstaigomis ir ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Mes teikiame medžiagą moksliniams darbams, remiame specifiniu savo verslo srities turiniu, vedame paskaitas, organizuojame įvairius vebinarus. Su universitetais dirbame labai daug ir tas vyksta jau pora metų, bet taip pat jaučiame, kad atėjus poreikiui jaunas specialistas mus išgirsta ir ateina apie mus labai nemažai žinodamas. Kita kategorija, kuriai skiriame labai daug dėmesio yra mūsų įmonės alumnai. Tai žmonės, kurie pas mus dirbo ir vėliau dėl įvairių priežasčių išėjo į kitas įmones. Mes su jais palaikome kontaktą, nes jie mums yra svarbūs kaip klientai, kaip mūsų busimų darbuotojų tėvai ar gerus kandidatus rekomenduojanys asmenys, nes tai yra tikrai labai didelė profesinė bendruomenė. Ir iš tiesų, jei iš mūsų išeina žmonės, jie užima pakankamai aukštas pareigas, pavyzdžiui, finansų vadovų, netgi įmonių vadovų ir mums kaip įmonei jie yra labai svarbūs. Taip pat ta visa nuomonė apie darbdavį yra formuojama ir tokiam bendram matomumui, kad prekinis ženklas būtų atpažįstamas, matomas. Bet bendrai kas liečia tą darbdavio įvaizdį, tai mes ir video filmuojame, siunčiame ir įvairius naujienlaiškius ir pan. Tokių veiksmų dažnumas labai priklauso nuo metų laiko, šiuo metu mes turime kiekvieną savaitę tokius veiksmus, jeigu kalbėtume apie vasaros laikotarpį tai veiksmų mažiau, nes tai yra ne sezonas. <...> Mes analizuojame kas mūsų kandidatui yra patrauklu, darom naujokų focus grupes, klausiam kas juos patraukė, kas jiems patinka, kas svarbu, atsižvelgiam net ir į žodyną, kaip formuluoti skelbimus, tam kad tai būtų patrauklu. Ką turėjau omeny dėl vidinės komunikacijos, tai su darbdavio įvaizdžiu pastaruosius keletą metų nemažai dirbame prie to, kad parodytume savo darbuotojams, kodėl mes esame ypatingi, kuo išsiskiriame iš kitų, kokios mūsų papildomos naudos, kuo jie gali naudotis, kuo negalėtų naudotis niekur kitur. Šiuo metu mes pasileidžiam su tokia nauja programa „Rekomenduok draugą“, tai vidinis projektas, mes turime ir pinigine sistemą, kad paskatintume visas rekomendacijas, nebūtinai rezultatyvias. Taip, kad jeigu jau ateina kandidatas į pokalbį už jį rekomendavęs darbuotojas yra simboliškai apdovanojamas. Mes turime ir tokius vidinius seminarus, kur žmonės gali atsivesti ir savo draugus, tai susijusi veiksmų seka, renginys

atidarantis, naujienlaiškis, tada papildoma informacija, instruktavimas, prizai kažkokie – čia yra metinis ilgalaikis projektas ką mes pasileidžiame šiuo metu.

Besivystančių technologijų integravimas. Pirmiausia tai mes turime tokią sistemą, vadinamą darbuotojų savitarną „Workday“, vieną didžiausių pasaulinių sistemų ir ją bandome integruoti į atrankos procesą kuo įmanoma daugiau. Per tą sistemą mes galime rinkti vidinių darbuotojų rekomendacijas, turime integruotą naujokų įvedimo į įmonę proceso puslapį, ir integraciją su kandidatų testavimu, ir automatinius įrankius, skirtus komunikacijai su kandidatais (BDAR pranešimai ir pan.), žodžiu viskas per tą pačią sistemą suvaikšto. Bet apie ką norėjau papasakoti, tai visai neseniai prieš keletą mėnesių mes pasileidome naują testavimo sistemą „Hireview“. Tai yra IQ testo pagrindu padarytas sužaidybintas testas, jis gali būti pritaikytas ir kompiuteriams, ir mobiliesiems telefonams. Kokia jo esmė, kad tai kaip žaidimas, kurį žaisdami kandidatai atsako, kokios jie yra asmenybės. Turime keletą testavimo variantų ir žaidi kažkur 15 min ir tiek kandidatas, tiek mes gauname ataskaitą pagal tam tikrus parametrus – kaip žmogus gali susidoroti su keliomis užduotimis vienu metu, koks yra jo loginis mąstymas, koks yra jo abstraktus mąstymas, koks yra jo santykis su skaičiais ir kt. Dar toje sistemoje yra tai, kad jeigu tu gerai atlikai testą, ji automatiškai generuoja tolimesnio proceso žingsnius, pavyzdžiui anglų kalbos testą ir iš karto yra vertinamos kandidato anglų kalbos žinios. Ir dabar aš dirbu prie apskaitos įgūdžių testo tam, kad integruočiau į tą sistemą. Tokiu būdu žmogui nereikėtų daryti užduoties popieriniame variante, jis prisijungtų, atliktų testą ir iš karto gautų atsakymą. Ši sistema skirta jauniems specialistams, pas mus skaitosi pagal 1 ir 2 laiptelį. <...> Iš pradžių turime pirminį pokalbį, jo metu nustatome ar tas žmogus mums yra tinkamas pagal vertybes, kompetencijas ir pan. Jeigu viskas yra gerai tada tam žmogui siunčiame tą žaidybinių testą ir su jo rezultatais pristatome samdančiam vadovui, jau su įžvalgomis.

Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių įžvalgų gavote iš šių duomenų?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Matuojame kiekvienos kampanijos efektyvumą paspaudimais, unikaliais lankytojais, čia marketingas stebi kiekvienos kampanijos sėkmingumą, bet bendrai svarbiausias mums dalykas, ypač kas yra nukreipta į samdą, mes aptariame reakciją į skelbimus, kokios kokybės tai yra kandidatai ir ar mes spėjame pagal užsibrėžtą planą pasamdyti ar visgi mums reikia imtis dar kažkokių papildomų veiksmų, kad tuos talentus pritraukti. Tai kaip pavyzdys, mes šiais metais priėmėme 18 auditorių, tai matome, kad su ta samda labai gerai susitvarkėme, gavome tikrai kokybišką srautą tai iš darbdavio įvaizdžio pusės vertiname, kad čia labiausiai susižaidė su ugdymo įstaigomis ir veiksmais internete. Kitu atveju mes galime matyti, kad mes negauname to reikalingo srauto, mums reikia proaktyviai eiti į rinką, ieškoti žmonių, tada mes imamės kažkokių mokamų programų, ar tai

būtų naujienlaiškiai, ar papildoma video žinutė socialiniuose tinkluose, ir tokiu atveju mes matome, kad mūsų įdirbis su būtent ta talentų auditorija yra silpnesnis ir tada analizuojame ką darėme, ir ka daryti kitaip, kad ateityje tuos specialistus mums samdyti būtų lengviau. Kaip pavyzdys priimti auditorius vasarą mums pakankamai gerai sekėsi, tačiau jeigu bandysime pritraukti patyrusį teisininką, gali būti sudėtingiau. Ir tada mes aiškinamės ar mes turime pakankamai gerą įdirbį su teisininkų bendruomene, ar mus atpažįsta kaip patrauklų darbdavį, ar visgi reikia papildomų ilgalaikių veiksmų su ta talentų kategorija. <...> Tam, kad patikrinti veiksmingumą darbo su ugdymo įstaigomis, mes klausiamo pokalbio metu, kodėl kandidatuoja, iš kur esate apie mus girdėję. Paskui reguliariai darome naujokų focus grupes ir klausiam kas daro įtaką jų sprendimui ateiti pas mus dirbti.

Besivystančių technologijų integravimas. Mes šį testą validavome su savo įmonės top performeriais ir buvo žiūrima į kuri lygį mums reikia orientuotis pagal mūsų dirbančius žmones, tai čia viskas vyko prieš paleidžiant tą sistemą. Ir dabar dar esame labai pirminėje stadijoje. Ir kas dar svarbu, kad rezultatai yra pasiskirstę pagal regionus, lyginami ne tik mūsų šalyje. Tai mes esame Lietuva, Latvija, Estija ir Ukraina. Taigi mes matome kaip mūsų kandidatai atrodo ir platesniame kontekste. <...> Ar tikrai veikia mūsų tikslinę auditoriją ir jų reakcijas mes stebime. Pati forma yra labai įtraukianti ir iš kandidatų turime tikrai gerų atsiliepimų, kad tai yra paprasta, neužtrunka ir neerzina, lyginant su kitomis testavimo sistemomis.

Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką atsižvelgiant į talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Iš tiesų labai sunku kalbėti apie darbdavio įvaizdį iš talentų pritraukimo sėkmės perspektyvos. Kaip tokią praktiką bendrai aš vertinčiau tikrai kaip rezultatyvią, bet nėra iki galo aišku kas po tuo darbdavio įvaizdžiu turi didžiausios įtakos darbuotojui prisijungiant prie mūsų įmonės. Kaip pavyzdys, mes visada klausiamo savo kandidatų kodėl jie dalyvauja atrankoje, iš kur apie mus sužinojo ir jie gali pasakyti, kad pamatė kurio iš mūsų darbuotojų pristatymą universitete ir tas paskatino jį pažiūrėti pozicijas ir dalyvauti tam tikroje atrankoje. Tačiau tai nėra iki galo aišku, galbūt jis ilgą laiką matė mūsų darbdavio įvaizdžio kampanijas socialiniuose tinkluose ir tas darbuotojo pristatymas buvo tik paskutinis paraginimas imtis kažkokių veiksmų. <...> Koks yra trūkumas tai, kad jeigu tu labai aktyviai komunikuoji į išorę, tai kartas nuo karto pasigirsta atsiliepimų iš žmonių, kad tokia komunikacija yra labai aktyvi ir kad tai atrodo šiek tiek dirbtina. Na, kad labai reklamuojame save. Aišku tam galima pritarti ar nepritarti, bet ko gero kaip ir su kiekviena reklama, taip ir su darbdavio įvaizdžio komunikacija nereikia persistengti.

Besivystančių technologijų integravimas. Tą testavimo sistemą taip pat kiek sunkoka vertinti pagal pritraukimo sėkmingumą. Čia gal tokia daugiau pagalbinė priemonė, bet ką bent

jau aš pamačiau, kad pritraukiant toks testas yra patrauklesnis rinkai, negu įprasti, kuriuos turi daryti per kelis kartus, fiziškai atvykti pas darbdavį ir t.t. <...> Iš trūkumų yra kaip ir su visomis sistemomis. Žmogus gali labai gerai atlikti testą, tačiau gali neturėti kitų socialinių ar tarpasmeninių įgūdžių, kurių nepatikrinsi jokiais testais ar išmaniomis priemonėmis. Ir dar visai neseniai turėjome tokį pavyzdį, kur testas buvo atliktas idealiai, kandidatas keliavo ir į antrą etapą, tačiau abejonės iš pirminio pokalbio pasitvirtino ir tolimesniuose etapuose to žmogaus pasirinkome nesvarstyti. Taigi socialiniams įgūdžiams ar kitiems asmenybės niuansams vis tiek reikia pokalbio, na, kad būtų galima tinkamai pamatuoti.

Kaip manote, kuri (-ios) iš aptartų talentų pritraukimo praktikų turi didžiausią vertę jūsų organizacijai siekiant pritraukti talentus? Kas lemia tokį jūsų pasirinkimą?

Matyt geriausiai veikia tų praktikų kombinacija, bet šiaip ekspertų įvaizdžio formavimas yra viena galingiausių praktikų, na, kad mūsų žmonės kalba universitetuose, kad jie yra matomi, tai vienas galingiausių pritraukimo būdų. Ir mes tai tikrai išnaudojame, tam, kad parodytume kokio lygio ekspertai dirba mūsų įmonėje ir tam, kad pritrauktume žmones, kurie turi tokius siekius.

Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?

Tai susiję su investicijomis iš dalies, vadovų labai dažnai minimas dalykas yra tokia samdos klaida, iš esmės samdymo kokybė. Nebuvo taip kad tos vietos buvo neužpildytos, rasdavo kažką, bet kandidatų kokybė buvo pakankamai žema ir tada reikėdavo daugiau investuoti į naujokų mokymus, į vadybinius įgūdžius, kad tuos naujokus pakelti prie tos kartelės. Tai dabar matome, kad samdos kokybė yra geresnė, daugiausia pagal samdančių vadovų atsiliepimus. Kadangi samdantieji vadovai nesikeičia daug metų, jie gali lyginti faktus su istoriniais duomenimis. Jų pasitenkinimas yra ženkliai ugtelėjęs, kas mums parodo, kad mūsų investicijos į talentų pritraukimą ir kokybę atsiperka, pritraukiame kokybiškesnį talentą.

Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Mes į darbdavio įvaizdį žiūrime labai kompleksiškai, tam net turime atskirą poziciją, kurioje žmogus dalį savo darbo skiria darbdavio įvaizdžiui, toks tarp marketingo ir personalo. Jeigu vyksta kažkokios didesnės darbdavio įvaizdžio kampanijos tai prisidedu ir aš, ir kiti kolegos, tai koks geras pilnas etatas susidaro vien tik šitai praktikai. <...> Skaičių tikslų tikrai nepsakysiu, jų neturiu. Bet jeigu pozicijos, kurias mes samdome yra pasikartojančios, tai mes įdedame nuolatinį darbą į darbdavio įvaizdį ir tie finansiniai ištekliai kiek kitaip pasisklaido, ir mūsų pastangos atsiperka. Jeigu tai yra pavienės pozicijos, labai

nišinės kur jau naudojame daugiau pirkimo strategiją tai tada pastangų ir laiko, bei pinigų kai kuriose vietose įdedama perdėtai, tikrai investicija yra didelė.

Besivystančių technologijų integravimas. Kalbant apie testavimo sistemą, kaštų taip pat nepasakysiu. Tai buvo regioninis pirkinys, didelis regiono komandos darbas įdėtas į visą paruošimą. Dirbo ir projektinės komandos, buvo periodiškai įtraukti ir kiekvienos šalies personalo skyriaus žmonės, kad sukoordinuotume validavimą, paleidimą, apmokymus kaip naudotis tuo testu, tad kaštai tiek laiko, tiek pinigų prasme buvo nemaži, bet tiksliai negaliu pasakyti.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas?

Iššūkiai tie ir būtų, kad jei įmonė neturi resursų, tai negali ir skirti biudžeto į darbdavio įvaizdį ar kažkokia naujausias technologijas. Kitas dalykas, kad labai dažnai su darbdavio įvaizdžiu dirba personalo ar atrankų specialistai, o tam reikia labai kryptingo darbo, daug skiriamo laiko. Geriausia jei tuo užsiimtų atskiras žmogus. Mes turime prabangą, kad pas mus to žmogaus pozicija yra tokia puse per puse, bet ir tai pakankamai sunku surasti tą receptą, kad marketingas išgirstų savo užsakovą, kuris šiuo atveju yra personalo skyrius. Tame ir yra kompleksiskumas, kad veiksmai yra rinkodariniai, bet visiškai visa logika ir mechanizmas už kurio tai stovi yra personalo.

Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?

Aš sakyčiau, kad tikrai atsiperka. Tačiau tas atsipirkimas irgi ateina su tam tikru įdirbiu, iš žinojimo kas veikia ir kas neveikia. Čia daugiau pavieniai dalykai, standartiniai veiksmai, mes pasileidžiame kokią kampaniją ir matome, kad nėra judesio visiškai, jis matoma, bet jos nepaspaudžia, tai mes tuomet ir atsisakome tų kampanijų ir ateityje jas atmetame, kaip galimą variantą.

Tyrimo dalyvis: Informantas 8

Interviu atlikimo data: 2020-11-18

Interviu trukmė: 1 val. 34 min.

Kas pasak jūsų organizacijos yra talentas (*objektyvus/ subjektyvus, inkliuzyvinis/ ekskliuzyvinis požiūris*)? Kas lemia būtent tokį jūsų organizacijos požiūrį į talentą?

Pas mus būtų subjektyvus požiūris ir tiek inkliuzyvinis, tiek ekskliuzyvinis. Mes laikome visus savo darbuotojus talentais ir mūsų tikslas yra atrasti žmogui tokią poziciją, kurioje jis galėtų labiausiai atsiskleisti. Kiekvienas žmogus turi tam tikrus gebėjimus ir siekius, o mes kaip

įmonė stengiamės suteikti kuo daugiau situacijų, kad tai persidengtų. Mes net piešiame tokius apskritimus su persidengimais, vadinamus „*Sweet Spot*“ ir siekiame, kad ten kur žmogus yra stiprus galėtų augti ir tobulėti, priklausomai nuo organizacijos poreikio. Jeigu dabar iš ekskliuzyvinio požiūrio pusės, tai mes prie savo įprastos veiklos vertinimo sistemos turime ir tokią talentų programą ir netgi dažnai vengiame apie ją kalbėti viešumoje, nes norime, kad pas mus visi jaustųsi talentais. Toks talentų ugdymas yra skirtingų formatų. Tai gali būti mentorystė, tiek įvairūs mokymai, darbai gupėse, kur duodamos realios situacijos, padedančios geriau suprasti verslą arba kažkokios individualios, pristatomos vadovybei su tikslu būti pastebėtais ir pan. Tad vertiname tiek aukštus veiklos rezultatus, tiek aukštą potencialą. <...> Manau, kad būtent tokį požiūrių išsiskyrimą lemia didelė organizacijos struktūra, kurioje anksčiau ar vėliau susidaro terpė iškilti dar didesniems talentams.

Kokia (-ios) talentų pritraukimo strategija (-os) yra naudojama (-os) jūsų organizacijoje (*talentų pirkimo, talentų kūrimo, talentų skolinimosi*)? Kokie veiksniai lėmė tam tikros strategijos (-ų) pasirinkimą?

Mūsų atvejų naudojame visas tris, nes mes esame labai plati organizacija. Turime tiek administracijos, klientų aptarnavimo, pardavimų, verslo vystymo, technologines pozicijas. Kadangi mes turime skirtingas kompetencijas, tai turime naudoti ir skirtingas pritraukimo strategijas. Taigi į tokias pozicijas, kur nėra labai svarbios specifinės žinios bei patirtis ir yra nesunku apmokinti, žmones pritraukiame per talentų kūrimo strategiją. Bet tikrai ne mažą dalį specialistų ir „perkame“. Mūsų tikslas nėra pritraukti tik iš išorės, tikrai ir tie patys vadovai ir aš pati darome karjerą įmonės viduje, tačiau kompanija yra nuolatinėse transformacijose, todėl dažnai reikia naujo požiūrio. Kai kuriais atvejais tai pavyksta padaryti, kai esami darbuotojai eina į rinką, dalinasi ir renkasi žinias. Bet kitas būdas yra tiesiog samdyti žmones iš išorės. Kitą vertus, natūralu kai tampa reikalingos tam tikros kompetencijos. Kai mes keičiam technologijas, verslo valdymo sistemas atsiranda naujų žmonių poreikis, kurie geba dirbti tomis sistemomis. Gali būti net ir taip, pavyzdžiui, programuotojai dirba su viena kalba ir įmonei sugalvojus pereiti ant visiškai kitos, jie nenori persikvalifikuoti, todėl čia vėl gaunasi „pirkimas“. Taip pat pas mus egzistuoja ir talentų „skolinimasis“, jis vyksta dėl kelių priežasčių. Pavyzdžiui, kompetencijų stygius. Vienu metu ieškojome specifinių kompetencijų, prakalbinome praktiškai visą rinką ir dalis žmonių tiesiog nesutiko prisijungti įprastomis sąlygomis. Jie mėgsta dirbti kaip konsultantai ir kitaip jų nepritrauksi. Kita – samda iš užsienio. Jeigu yra kokia projektinė komanda ir reikia specifinių žinių dažnai orientuojamės į žmones iš užsienio, kuriuos skolinamės terminuotai sutarčiais, ypač darbuotojų pakeitimo atveju, motinystės atostogų metu ar pan.

Su kokiais iššūkiais susiduriate siekdami pritraukti tikslinius talentus?

Sunku atsakyti, nes kaip minėjau organizacija labai didelė ir darbo funkcijų labai daug. Jeigu bandytume klasifikuoti pagal darbdavio įvaizdžio ar kokį strateginį darbo jėgos planavimą tai tikslingą auditoriją būtų galima skelti į verslo ir technologijų segmentus. <...> Tai dabar su kokiais iššūkiais mes susiduriame. Jeigu mes vertiname technologijas, kaip vieną iš tų sričių, tai susiduriame su tuo, kaip ir bet kuri kita kompanija, kuri šiuo metu samdo technologinius žmones – tai pakankamai didelė kaita ir kompetencijų stygius. Natūralu, kad techniniai žmonės turi daugybę pasiūlymų ir jie yra tam tikroje įmonėje tol, kol įdomu. Tam tikrose srityje mes problemų neturime, nes smarkiai išsiskiriame nuo kitų įmonių, tačiau pasamdyti kokį IT administratorių ar IT duomenų analitiką yra vargo, nes labai konkuruojame su kitomis panašaus profilio įmonėmis. Kitas dalykas – tai įvairovė, turime tokį iškeltą tikslą. Lengviausiai pamatuojama yra lyčių įvairovė, tai susiduriame su dideliu iššūkiu samdyti moteris IT sektoriuje, rinkoje jų yra tikrai labai mažai.

Kokios talentų pritraukimo praktikos yra taikomos jūsų organizacijoje? Dėl kokių priežasčių pasirinkote taikyti būtent šias praktikas?

Pirmiausia, naudojame darbdavio įvaizdžio formavimo praktiką, galime kalbėti apie mūsų įmonės rekomendacijų sistemą, kuri pas mus egzistuoja jau ne vienerius metus. Kas dėl paieškos ir atrankos agentūrų, tai pas mus atvirkščiai, mes stengiamės kurti stiprų *in house* aparatą ir paprastai mums atrankose sekasi geriau nei išoriniams partneriams, išskyrus aukščiausios grandies vadovų atrankas. Taip pat galima kalbėti apie IT akademijas, kurias organizuojame tada kai rinkoje labai trūksta tam tikrų kompetencijų. Tada imame didelį būrį žmonių, juos apmokiname, suteikiame tikslingų darbinių situacijų ir paprastai įdarbiname labai nemažą kiekį šios programos alumnų. Nemažai investuojame į naujus įrankius, technologijas. Tik kaip atskirai praktikai tiek daug informacijos čia neturėsiu, nes mes dar tik diegiame tą sistemą. Ką į ją planuojame įdėti, tai AI, kuris padeda reidentifikuoti kandidatus, pavyzdžiui, užvedus naują projektą AI gali parinkti potencialius kandidatus iš esamos duomenų bazės. Taip pat su tais kandidatais duomenų bazėje sistema padėtų kurti ir valdyti jiems aktualų turinį, dėlioti taisykles, stebėti jų reakcijas, tai integruosis su kitomis sistemomis ir socialiniais tinklais. Diegsime ir tokį papildinį kai aktyviai ieškai kandidatų, kad iššoktų ar turi tokį kandidatą duomenų bazėje, ar esi kalbinęs atrankoje, ar telefonu ar pirmą kartą susidūrei. Taip pat ieškome būdų kaip sistemos pagalba gerinti kandidatų patirtį atrankų procesuose, nusimatome nemažai automatizavimo. <...> Kodėl pasirinkome būtent tokias praktikas? Sunku atsakyti. Pavyzdžiui, darbdavio įvaizdžio strategija egzistavo dar prieš man prisijungiant prie įmonės. Kitas praktikas įsidiegėme arba ketiname diegtis iš turimo know-how, kas veikia kas ne, bandymo nuolat tobulinti atrankos procesus.

Kaip jūsų organizacija taiko kiekvieną iš išvardintų talentų pritraukimo praktikų (priemonės, kanalai, taikymo dažnumas, diferencijavimas pagal tikslinę auditoriją, kt.)? Pateikite pavyzdžių.

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Manau, geriausia būtų apie tai kalbėti iš diferencijavimo pusės. Pavyzdžiui, pradinio lygio pozicijų atvejais formuojam darbdavio įvaizdį bendradarbiaudami su universitetais. Daugiausia mes tai darome įvairių karjeros dienų metu. Daugelis vadovų būna kviečiami į komisijas vertinti baigiamųjų darbų ir pan. Jeigu kalba eina apie tas vadinamas strategines kompetencijas tai pritraukti stengiamės įvairiu medijų turiniu ar renginiais, parodydami savo lyderystę rinkoje, kokias pozicijas turime, kuo gyvena mūsų įmonės žmonės. Save kaip ekspertinę organizaciją kuriame ir per ambasadorių programą, kurioje dalyvauja tie vadinami ekliuzyviniai talentai, apie kuriuos kalbėjome prieš tai. Dalį savo darbuotojų apmokiname kaip kurti gerą turinį, kokiomis temomis dalintis, čia turiu omeny tai, kad stiprūs žmonės į kompaniją pritraukia stiprius žmones. Taip pat stengiamės rinkai transliuoti moteris technologijose ir moteris vadovaujamosiose pozicijose. Esam „Women Go Tech“ programos remėjai ir aš pati dalyvauju programos atrankose kiekvienais metais. Kaip minėjau ta įtrauktis su moterimis yra vienas iš mūsų tikslų, su kuriuo mes jau esame nemažai padarę, bet taip pat turime tikslą ir platesnei įtraukčiai, pavyzdžiui LGBTQA [gėjų bendruomenė], mes stengiamės apie tai kalbėti ir tai yra tikrai labai drąsi tema Lietuvoje. Būtent dėl šios iniciatyvos susilaukėme labai daug komentarų Lietuvoje, bet Švedijoje už šios bendruomenės įtraukimą netgi gavome apdovanojimą. Kalbant apie periodiškumą, tai daug kas priklauso nuo renginių, kada vyksta tos karjeros dienos. Bet, pavyzdžiui, media ar koks kitoks turinys yra kuriamas nuolatos. Apskritai viskas kas susiję su darbdavio įvaizdžiu turi vykti reguliariai, neužtenka, kad vieną kartą padalyvauji kažkokiam renginyje ir tikėsi pasiekti įmonės strateginius planus.

IT akademija. Tokią praktiką mes rengiame dažniausiai kartą metuose ir tai susiję su įmonės poreikiu, kai žinome, kad tam tikrų kompetencijų nepasamdysime. Kaip dabar tai vyksta, priklausomai nuo to kiek sudėtinga pozicija pasirenkama yra rengiami 1-2 mėn. teoriniai mokymai. Paskui vyksta praktiniai užsiėmimai, duodamos grupinės užduotys, praktikantai komandose simuliuoja tam tikrą realią problemą ir pan. Po tokių teorinių ir praktinių mokymų dalį praktikantų paliekame atlikti 3 mėn. laiko apmokamą stažuotę ir tiems sėkmingiausiems užtikriname nuolatinę vietą mūsų komandoje, žinoma, pagal sritį, kurioje specializavosi. IT akademijos metu mes pamatome kaip greitai žmogus mokosi, kaip sugeba pritaikyti įgytas žinias kaip dirba pasibaigus visiems mokymams. Kitą vertus ir pats žmogus pamato ar tam tikra sritis jam yra įdomi ir ar jis norėtų pasilikti dirbti mūsų įmonėje.

Rekomendacijų sistema. Pradėjome naudoti šią sistemą su mintimi, kad darbuotojai yra puikus šaltinis pritraukti kitus darbuotojus. Ir iš tikrųjų esamas darbuotojas gali labai atvirai nupasakoti apie organizaciją, pavyzdžiui, jeigu įmonėje yra labai didelė orientaciją į rezultatą ir darbuotojai nuolatos dirba viršvalandžius, tai žmogus, kuris rekomenduoja tikrai nesakys, kad įmonėje yra puikiai palaikomas darbo ir laisvalaikio balansas. Kitas dalykas, kai darbuotojas rekomenduoja žmogų į tam tikrą poziciją jie suveda galus, kad tam žmogui galėtų tiek toje įmonėje, tiek toje pozicijoje sektis. Taigi, rekomendacijos mums yra tikrai labai svarbi pritraukimo ir darbuotojų motyvavimo sistema. Pas mus ji šiai dienai yra online, ten labai paprastai darbuotojai suveda rekomenduojamų asmenų kontaktus, kodėl į tą poziciją rekomenduoja būtent juos, kokios savybės ir įgūdžiai, jų manymu, praverstų tam tikroje pareigybėje. Rekomenduoti gali visi darbuotojai, išskyrus HR departamentą ir vadovus, jeigu tai yra rekomendacija į savo pačių padalinį ar skyrių. Už tas rekomendacijas įmonė atsilygina, pagal kompetencijų lygmenis skiriasi ir išmokamos sumos – *junior* pozicijos apmokamos mažiau nei *senior*, taip pat skiriasi ir pagal pareigybės tipą, pavyzdžiui, IT sektoriaus pozicijų sumos didesnės nei verslo vystymo ar kitų pozicijų. Bet rekomendavęs žmogus tą sumą gauna tik tada kai asmuo atidirba 3 mėn. laikotarpį. Šiaip praktiškai, net neatsimenu tokio dalyko, kad rekomenduotas žmogus nebūtų atidirbęs bandomojo laikotarpio.

Kokiais rodikliais matuojate kiekvienos talentų pritraukimo praktikos veiksmingumą tikslinei auditorijai? Kokių įžvalgų gavote iš šių duomenų?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Tai vienas dalykas yra darbdavio įvaizdžio tyrimai. Mes kaip grupė tokius tyrimus atliekame kiekvienoje šalyje ir matuojame kaip mes atrodome kaip darbdavys rinkoje, kaip mus vertina. Pavyzdžiui, paskutinių metų tyrime mes aiškiai pamatėme, kad technologijų srityje mes pakilome reitinguose ir mūsų investicijos atsipirko. Bet lygiai taip pat pamatėme, kad kiek apleidome savo verslo sritį, nes ten reitingai buvo nukritę. Iš kitų pavyzdžių, paimkime, kad ir ambasadorių programą, mes matuojame tų darbuotojų kuriamų įrašų pasiekiamumą. Darbdavio įvaizdį galima matuoti ir pagal kandidatų, kurie aplikuoja arba sutinka kalbėtis, skaičių, bet konkrečiai nepamatysi, kuri kampanija ar iniciatyva juos atvedė pas mus. <...> Natūralu, kad matant tam tikrus tyrimo rezultatus gali daryti ir atitinkamus pokyčius. Dabar konkrečiai nepasakysiu, bet bendruomenių įtraukties tema mes pradėjome stipriai dirbti būtent dėl pastebėjimų, gautų analizuojant darbdavio įvaizdžio tyrimo duomenis. Yra buvę ir taip, kad tyrimai parodė, jog išorės rinka nemato mūsų įmonės lyderių kaip stiprių ar įkvepiančių, nors vidaus tyrimai su įmonės darbuotojais teigė visiškai atvirkščiai. Pasidarėme įžvalgas ir todėl dabar savo darbdavio įvaizdžio komunikacijoje paleidome nemažai įrašų ir kompanijų apie lyderystę, įtraukėme vadovus. Manau, kad vienas svarbiausių dalykų su darbdavio įvaizdžiu yra daryti įžvalgas, klausytis ką tie tyrimai sako ir keisti savo

komunikacijos strategiją. Gali būti, kad įmonėje yra labai gerų dalykų, bet išorėje to visai nesimato, ir aišku, jokių būdu negali būti taip, kad išorėje yra piešiamas gražesnis vaizdas nei yra iš tikrųjų.

IT akademija. Ši praktika veikia daugiau junior lygmens tikslinę auditoriją arba žmones, kurie turi didelę darbo patirtį, tačiau nori persikvalifikuoti. Kažkaip specifiškai neskaičiuoju, ar bent jau nemačiau tokių duomenų. Bet bendrai paėmus tų žmonių atidirbimas po akademijos yra tikrai neblogas, 1-2 metai ir paskui natūralu, kad tuos žmones kitos įmonės persivilioja. Net yra tekę girdėti per atleidimo pokalbius, kad tokie žmonės būna labai dėkingi už patirtį, bet nori pamatyti platesnius vandenius, kaip atrodo darbas kitose įmonėse. Būna ir taip, kad žmonės dalyvauja IT akademijose, paskui nueina į kitas įmones, bet po kelių metų grįžta kaip patyrę specialistai, reiškia ta pažintis, susidūrimas su įmone ir pati praktika veikia.

Rekomendacijų sistema. Tai kaip jau minėjau, rekomendacijos ko gero yra viena geriausių praktikų, kuri tikrai veikia tikslinę auditoriją. Nesikartosiu dėl ko, nes jau kalbėjome. Veiksmingumą matojam įvairiai, tai gali būti skaičiai kiek darbuotojai rekomenduoja tam tikros pozicijos asmenų, kiek jų perėjo atrankas ir buvo įdarbinti, kiek laiko išdirbo. Mes matuojame ir tai kiek mūsų darbuotojai rekomenduotų mus kaip darbdavį, čia susiję ir su įsitraukimo tyrimais, yra toks vadinamas ENPS. Sekame ar kažkokie veiksmai skatina darbuotojus mus rekomenduoti savo pažįstamiems. Pavyzdžiui, visa Covid19 situacija mums parodė, kad į viską reagavome gerai ir mūsų pastangas darbuotojai įvertino, todėl ENPS kilo.

Kaip vertinate kiekvieną jūsų organizacijoje taikomą praktiką atsižvelgiant į talentų pritraukimo rezultatus (sėkmę)? Kokius privalumus ir trūkumus pastebite?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Sunku vertinti darbdavio įvaizdžio praktiką pagal sėkmingumo kriterijų, bet taip pat ir akivaizdu, kad ji duoda tų rezultatų. Koks dabar yra darbdavio įvaizdžio trūkumas tai, kad tu gali komunikuoti tam tikrus dalykus išorei, bet tai nereiškia, kad rinka ims ir patikės. Kitas dalykas, kad rinka susiformuoja tam tikrą įvaizdį apie mūsų įmonę ir yra labai sunku jį pakeisti. Ne paslaptis, kad mūsų organizacija dažnam žmogui atrodo didelė, nejudri ir pan. Ir iš tyrimo rezultatų matome, kad čia veiksmų įdedama, bet pokyčio didelio nėra. Taip pat žinome, kad rinkai atrodome kaip geras CV įrašas, bet nebūtinai ilgalaikis darbdavys su perspektyvomis. Kas čia dar, vėlgi, kai mes esame didelė organizacija ir turime labai daug skirtingų pozicijų pritraukti kartais tiesiog nežinai kaip ir ką tai rinkai komunikuoti. Pavyzdžiui, įtrauktis tema, iš pradžių ėjome per lyčių įvairovę, bet paskui supratome, kad ta bendruomenių įtrauktis turi būti dar platesnė ir tada labai sunku suformuoti galutinę žinutę. Čia apskritai turi būti viskas labai apgalvojama, ne taip iškomunikuosi ir liks rinkoje bloga reputacija. <...> Ką galėtume geriau daryti, tai išnaudoti socialinę mediją ne tik

darbo skelbimams, bet kuriant ir reguliarių kokybišką turinį, naudoti komunikaciją tiksliniams talentams, pvz.: ne IT srities pozicijoms bendrai, bet tik duomenų analitikams ir pan.

IT akademija. Prie pritraukimo sėkmės tokia kaip IT akademijų praktika prisideda visu 100 proc. Ir taip yra dėl to, kad esame susidėlioję tokiu principu, kad paskui didelį kiekį žmonių ir įdarbintume. Vėl gi, priklauso nuo IT akademijos, bet kažkurį kartą po jos pasirinkome darbinti net 80 proc. dalyvių. Turbūt ši praktika yra tokia sėkminga dėl to, kad priešingai nei atrankų metu galima stebėti kaip žmogus greitai mokosi, kaip jis elgiasi darbinėje aplinkoje, ar pritampa prie įmonės kultūros. Atrankų metu galima duoti atlikti testus ar užduotis, tikrinti motyvaciją, bet tai iki galo neatskleis kaip darbuotojui iš tikrųjų seksis darbe. <...> Kaip trūkumą įvardinčiau, kad praktika labai imli laikui. Jeigu nori tinkamai paruošti vidinę mokymų programą, tam turi priskirti ir atitinkamą darbuotoją, paruošti jį mokymams, o tai reikalauja daug laiko suprantant, kad jis ir taip turi darbo. Dėl to kai kurių padalinių mes nesame įtraukę į IT akademijų praktiką. Kitas svarbus dalykas, kad kartais bandome išsiugdyti tokias kompetencijas, kurių patys neturime viduje. Kiek seniau buvome sugalvoję bendradarbiauti su „Vilnius Coding School“, kad jie galėtų apsiimti mokyti tam tikros kompetencijos mūsų IT akademijos dalyvius, tačiau jie nesugebėjo rasti žmogaus, kuris galėtų mokyti to dalyko. Taigi retai, bet būna atvejų, kur IT akademija pritraukti tam tikrų kompetencijų nepadedą. Ir iš tikrųjų kai kurios įmonės tokias praktikas naudoja kartu su darbdavio įvaizdžiu, ne kad čia ir dabar pritraukti, o kad daugiau formuoti tam tikrą žinutę rinkoje.

Rekomendacijų sistema. Vertinant pagal pritraukimo sėkmę, tai praktiškai vienas geriausių būdų samdyti žmones. Tai yra greitesnis būdas lyginant su atrankomis, kuriose reikia aktyvių veiksmų ir net kokybiškesnis jeigu žiūrėtume pagal atitikimą organizacinei kultūrai ar pozicijos reikalavimams. <...> Rekomendacijų praktika yra imli laikui, nes visą procesą užtrunka administruoti, kitas dalykas, kad reikalauja nemažai kaštų. Būna ir taip, kad matome, jog žmogus sukandidatavo, o paskui esamas darbuotojus ateina ir sako, kad rekomenduoja tą žmogų. Tai tokiu atveju čia ne rekomendacija ir reikia suvaldyti lūkesčius tarp abiejų pusių. Dar koks pastebimas trūkumas, kad ne į visas pozicijas esami darbuotojai gali kokybiškai rekomenduoti. Pavyzdžiui, jeigu žmogus rekomenduoja tam tikrą pažįstamą į poziciją, artimą jam pačiam ar komandai, tai jis supranta kokio ten žmogaus reikia, bet jeigu rekomenduoja į visiškai kitą sritį, tarkime programuotojas rekomenduoja draugą į finansinę poziciją, dažniausiai rekomendacija nebūna kokybiška. Ir tada ateina toks nusivilimas tam žmogui ir su tuo taip pat reikia labai sudirbti, sugrižti pas jį ir paaiškinti, kodėl tas žmogus nepraėjo atrankos ir mums nėra tinkamas.

Kaip manote, kuri (-ios) iš aptartų talentų pritraukimo praktikų turi didžiausią vertę jūsų organizacijai siekiant pritraukti talentus? Kas lemia tokį jūsų pasirinkimą?

Aš manau, kad kiekviena įmonė pasakytų, kad nėra vienareikšmio atsakymo. Talentų pritraukimas yra labai kompleksiškas dalykas ir negalėčiau dabar imti ir išskirti vienos praktikos. Jos visos įdeda indėlį į galutinį rezultatą, aišku, kartais gali atrodyti, kad viena praktika atneša greitesnių rezultatų arba laiko perspektyvoje vienos gali kurį laiką veikti, kitos ne dėl tam tikrų išorės aplinkybių, tačiau galiausiai vis tiek prisideda prie sėkmės.

Ką jūsų organizacija laiko sėkmingu talentų pritraukimu? Kokiais rodikliais matuojate talentų pritraukimo sėkmę?

Sakyčiau bandome žiūrėti kompleksinius rodiklius. Iš procesų uždarymo pusės tai būtų rodiklis *time to fill* [laisvos darbo vietos užpildymo laikas] t. y. kaip greitai sugebame uždaryti atrankas, nes verslui skauda, kad tam tikroje pozicijoje nėra reikiamos kompetencijos. Iš kokybinių rodiklių mes stebime vadovų pasitenkinimą nauju darbuotoju, įsijungiame į darbuotojo rezultatų vertinimą bandomuoju laikotarpiu. Taip pat mums aktuali ir kandidatų patirtis, t. y. kaip jie jautėsi tame procese, kaip jiems būdavo suteikiama informacija ar jie suprato kas ten turi vykti ir pan. Paskui ta kandidatų patirtis matoma ir darbuotojų įvedimo į organizaciją etapuose. Kas čia dar, matuojame darbuotojų išdirbimo laikotarpį, bet tai irgi labai priklauso nuo pozicijų. Turime tokių padalinių, kuriuose kaita yra daug didesnė nei kitose, todėl čia atsižvelgiame į tai, ir neskaičiuojame kaip netinkamai įvykdytos atrankos kokybine prasme.

Kiek laiko ir pinigų įdedate į kiekvienos iš jūsų išvardintų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimą ir taikymą?

Darbdavio įvaizdžio formavimas. Žmogiškųjų išteklių prasme, sakyčiau, yra tikrai pakankamai daug dėmesio ir laiko skiriama šiai praktikai. Įmonėje turime kelis žmones, kurie specializuojasi būtent darbdavio įvaizdžio formavimo srityje, taip pat dalinai su darbdavio įvaizdžiu dirba ir kiekvienas talentų pritraukimo specialistas bei būna prijungiami vadovai, kurie, kaip minėjau, dalyvauja ambasadorių programoje, rašo straipsnius ar kalba tam tikra tema įvairiuose renginiuose. Dabar iš finansinės pusės, net nežinau kaip atsakyti. Galime skaičiuoti ir tų žmonių, kurie prisideda prie darbdavio įvaizdžio atlyginimus, ir kiek atskirai investuojame į tam tikras kampanijas, ir netgi kiek kaštų atima tie patys darbdavio įvaizdžio tyrimai. Bendrai paėmus per metus ši praktika reikalauja tikrai didelio biudžeto, kuris gali būti keliasdešimt ar net šimto tūkstančių eurų ribose.

IT akademija. Kas liečia akademijas, tai čia taip pat yra labai imli laikui ir kaštams praktika. Aišku, kadangi tai vyksta vieną kartą metuose, tai skaičiai ir faktai neatrodo tokie dideli lyginant su darbdavio įvaizdžiu. <...> Biudžetas atitinkamai pagal etapus, mes ir viešiname, darome ir atidarymo bei uždarymo renginius, o dar ir visi mokymai, stažuotės ir pan. Čia tai pat biudžetas siekia kelias dešimtis eurų. Bet turbūt brangiausias dalykas

organizacijai tai yra reikalaujamas laikas iš tų darbuotojų, kurie visos programos metu turi užsiimti tais dalyviais ir juos mokyti.

Rekomendacijų sistema. Jeigu dabar žiūrint rekomendacijų sistemą, tai palyginus su pirmomis dvejomis praktikomis tai užima gerokai mažiau laiko, nes tu jau esi sukūręs patį procesą, tik reikia jį valdyti ir administruoti. Pas mus komandoje yra vienas žmogus, kuris yra apsiėmęs praktiką su rekomendacijomis, bet tai sudaro procentaliai mažą dalį jo viso darbo. Iš kaštų pusės, tai taip pat kainuoja, tik dabar konkrečių skaičių neturiu, bet tikrai daug mažiau nei dvi pastarosios praktikos, čia kelių tūkstančių režis būtų.

Su kokiais iššūkiais susiduriate taikant jūsų išvardintas talentų pritraukimo praktikas?

Šioje vietoje nesikartosiu, nes iš pavyzdžių praeituose klausimuose galima bus pasidaryti daug išvadų.

Kaip vertinate žmogiškųjų ir finansinių išteklių, skirtų talentų pritraukimo praktikų įgyvendinimui, atsiperkamumą?

Neturim tokio būdo, kad mes tiesiai skaičiuotumėme tą vadinamą ROI ir koks jis yra. Bet praktikų atsiperkamumą galima matyti. Pavyzdžiui, darbdavio įvaizdžio formavime atsiperkamumas matomas iš tyrimų. Jeigu matome, kad įvairiose srityse vertinimai kyla, reiškia mūsų daromi veiksmai atsiperka. Dėl IT akademijų, mes kiek seniau esame skaičiavę kiek mums kainuoja samdyti pradinio lygmens darbuotojus, čia kalbu apie *cost of hire* [kaštai, tenkantys įdarbinimui]. Tai palyginus su tuo kiek mums kainuoja visa IT akademijos programa ir kiek įdarbiname darbuotojų po jos, tai mums ši praktika tikrai atsiperka ir palyginus kainuoja pigiau nei atskirai ieškoti ir darbinti žmonių į atskiras pozicijas. O dėl rekomendacijų tai neturiu duomenų, tačiau bendrai žiūrint kiek įdedame pastangų ir kaštų bei kokį rezultatą gauname, tai vertinčiau kaip labai atsiperkančią praktiką.