MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ERNESTA GRIGONYTĖ

TALENTŲ IR ŽINIŲ VALDYMO BEI INOVATYVUMO SĄSAJOS: DANSKE BANK ATVEJO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. A. Baležentis

VILNIUS
2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

TALENTŲ IR ŽINIŲ VALDYMO BEI INOVATYVUMO SĄSAJOS: DANSKE BANK ATVEJO ANALIZĖ

Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N26001

Vadovas
prof. dr. Alvydas Baležentis
2016 - 11 -

Atliko
stud. Ernesta Grigonytė
2016 - 11 -

VILNIUS
2016

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS 6
ĮVADAS 7
1. INOVACIJŲ, TALENTŲ IR ŽINIŲ VALDYMO MODELIAI 10
1.1. Inovacijų samprata 10
1.2. Talentų valdymo ir žinių valdymo samprata 12
1.3. Talentų valdymo modeliai 18
1.4. Žinių valdymo modeliai 24
1.5. Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo ryšys 28
1.6. Lietuvos inovacijų, talentų ir žinių valdymo vertinimas 34
2. TALENTŲ IR ŽINIŲ VALDYMO ANALIZĖS METODOLOGINIAI ASPEKTAI 38
2.1. Tyrimo metodika 38
2.2. Ekspertinio vertinimo metodika 40
2.3. Koreliacinė regresinė analizė 45
3. TALENTŲ IR ŽINIŲ VALDYMO BEI INOVATYVUMO SĄSAJOS DANSKE BANKE 50
3.1. Tyrimo objekto charakteristika 50
3.2.Talentų valdymo analizė 51
3.3. Žinių valdymo analizė 56
3.4. Talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo priemonių koreliacinė regresinė analizė 62
IŠVADOS IR SIŪLYMAI 68
LITERATŪRA 71
ANOTACIJA 78
ANNOTATION 79
SANTRAUKA 80
SUMMARY 81
PRIEDAI 82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žinių trikampis 12
2 pav. Žinių valdymo požiūriai 15
3 pav. Žinių darbuotojo aplinka, sukurta žmogiškųjų išteklių departamento 16
4 pav. Talentų valdymo teorinis modelis 20
5 pav. Talentų valdymo ryšys su mokymo procesu 22
6 pav. Talentų valdymo proceso modelis 23
7 pav. Žinių valdymo vystymo modelis 26
8 pav. Žinių valdymo modelis ir funkcijos 27
9 pav. Žinių ir inovacijų ryšys 28
10 pav. Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo ryšys 29
11 pav. Konceptualus inovacijų ir žinių valdymo modelis 32
12 pav. Lietuvos žinių valdymo vertinimas pagal pasaulinį inovacijų indeksą 2014-2016 m. 35
13 pav. Pasaulinio talentų konkurencingumo indekso struktūra 36
14 pav. Lietuvos talentų valdymo stadijų vertinimas 2015 m. pagal GTCI indeksą 37
15 pav. Tyrimo schema 39
16 pav. Inovacijų, talentų ir žinių valdymo schema ir koreliacinių ryšių nustatymas 48
17 pav. Banko organizacinė struktūra 50
18 pav. Darbuotojų poreikio nustatymo priemonių taikymo dažnumas 51
19 pav. Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas vystymo ir koordinavimo stadijoje 52
20 pav. Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas pritraukiant ir verbuojant darbuotojus 52
21 pav. Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas ugdant darbuotojus 53
22 pav. Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas išlaikant talentus 53
23 pav. Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas vertinant talentus 54
24 pav. Talentų valdymo priemonių taikymas organizacijoje inovacijoms skatinti 54
25 pav. Siūlomos talentų valdymo gerinimo priemonės organizacijoje 55
26 pav. Talentų valdymo stadijų analizė organizacijoje: ekspertų vertinimo vidurkiai 56
27 pav. Žinių valdymo priemonių taikymo dažnumas 59
28 pav. Žinių valdymo priemonių taikymas organizacijoje inovacijoms vystyti 60
29 pav. Siūlomos žinių valdymo gerinimo priemonės organizacijoje 60
30 pav. Žinių valdymo lygių analizė organizacijoje: ekspertų vertinimo vidurkiai 61
31 pav. Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo sąsajos 64
32 pav. Talentų valdymo ir inovatyvumo priklausomybė 65
33 pav. Žinių valdymo ir inovatyvumo priklausomybė 65
34 pav. Talentų valdymo ir žinių valdymo priklausomybė 66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Inovacijų samprata 11
2 lentelė. Talentų valdymo samprata 13
3 lentelė. Žinių valdymo samprata 14
4 lentelė. Kūrybiškumo sąmprata 18
5 lentelė. Organizacijos žinių valdymo vystymo lygiai 25
6 lentelė. Ekspertų charakteristika 42
7 lentelė. Ekspertinio klausimyno sudarymo logika 43
8 lentelė. Koreliacijos stiprumo interpretacija. 46
9 lentelė. Kintamųjų reikšmių paaiškinimai 49
10 lentelė. Talentų valdymo stadijų analizė organizacijoje: ekspertų vertinimo vidurkiai 55
11 lentelė. Žinių valdymo įrangos taikymas departamente 57
12 lentelė. Skatinimo priemonės departamente 57
13 lentelė. Darbuotojo ir vadovo santykių tipai departamente 58
14 lentelė. Darbo organizavimo metodai departamente 58
15 lentelė. Žinių valdymo procesai departamente 59
16 lentelė. Žinių valdymo lygių analizė organizacijoje: ekspertų vertinimo vidurkiai 61
17 lentelė. Talentų valdymo ir organizacijosveiksnių inovatyvumo koreliacinė analizė 62
18 lentelė. Žinių valdymo ir inovatyvumo veiksnių koreliacinė analizė 63
19 lentelė. Talentų valdymo ir žinių valdymo veiksnių koreliacinė analizė 63
20 lentelė. Inovatyvumo, talentų valdymo ir žinių valdymo ekspertinio vertinimo vidurkiai 64

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Talentų konkurencingumo vertinimas 109 šalyse pagal GTCI indeksą 2015 m. 82
2 priedas. Ekspertinio vertinimo klausimynas 86
3 priedas. Inovatyvumo ir žinių valdymo koreliacinės regresinės analizės rezultatai 90
4 priedas. Talentų valdymo ir inovatyvumo koreliacinės regresinės analizės rezultatai 91
5 priedas. Talentų valdymo ir žinių valdymo koreliacinės regresinės analizės rezultatai 92

ĮVADAS

Temos aktualumas. Inovacijos yra vienas pagrindinių elementų, skatinančių šalies, organizacijų, įmonių konkurencinį pranašumą, stabilų vystymą. Bendras Lietuvos inovatyvumas vertinamas 38 vietoje iš 141 šalių 2015 m. pagal pasaulinį inovacijų indeksą. Siekiant skatinti inovatyvumą, reikia išsiaiškinti tam skirtas priemones. Inovacijoms vystyti reikia, kad būtų tinkama strategija, planai, pakankamai finansinių investicijų, taip pat nuolatos reikia domėtis naujausiomis technologijomis, įvertinti konkurentus, jų silpnybes bei stiprybes. Be viso to, reikia tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius, skatinti talentų valdymą. Būtent talentų valdymas pastaraisiais metais tampa itin aktualus organizacijoms. Talentų valdymo analizės ir vertinimai atliekami kiekvienais metais pasauliniu mastu. Tam naudojamas pasaulinis talentų konkurencingumo indeksas (angl. *Global Talent Competitiveness Index*). Remiantis šiuo indeksu Lietuva yra 35 vietoje iš 109 šalių 2015 m. Talentų valdymu siekiama išlaikyti darbuotojus, užtikrinti tęstinumą ir stabilų augimą organizacijose. Be to talentai tai yra žmonės, kurie pasižymi kūrybiškumu, analitiniu mąstymu, kritiniu mąstymu, gebėjimu matyti galimybes. Visi šie gebėjimai yra reikalingi siekiant organizacijoms augti, tapti konkurencingoms. Talentams valdyti kuriamos atskiros strategijos, programos, planai. Talentai taip pat yra asmenys, kurie geriausiai geba perduoti žinias kitiems. Žinių valdymas irgi yra svarbus organizacijų vystymo veiksnys. Žinių valdymas suprantamas kaip žinių kūrimas, žinių įgijimas, pritaikymas ir dalijimasis, integravimas. Organizaciniu lygiu žinių valdymas yra itin svarbus, kadangi lengviau dalintis gerąja praktika, užtikrinti sklandų informacijos perdavimą, padėti darbuotojams lengviau įsisavinti informaciją, pastebėti naujausias tendencijas už organizacijos ribų. Tai reiškia, kad efektyvus žinių valdymas paskatina taip pat organizacijų konkurencinį pranašumą ir inovatyvumo vystymą. Dėl to galima teigti, kad ši tema yra aktuali organizacijoms, kurios siekia inovatyvumo, konkurencinio pranašumo, o siekiant geresnių rezultatų visų pirma reikia tinkamai valdyti organizacijos viduje esančius žmogiškuosius išteklius ir žinias. Lietuvoje žinių produktai, infrastruktūra vertinama 55 vietoje iš 141 šalių 2015 m. pagal pasaulinį inovacijų indeksą. Talentų ir žinių valdymui skatinant inovatyvumą užtikrinti reikia išsiaiškinti sąsajas tarp šių veiksnių ir tinkamas valdymo priemones. Remiantis tuo, kad kiekvienais metais atliekami įvairūs tyrimai talentų, žinių valdymo ir inovatyvumo srityse, galima teigti, kad tema yra aktuali. Pasaulinis inovacijų indeksas kiekvienais metais pateikia įvairius vertinimus, kurie susiję su talentų valdymu, žinių valdymu bei inovacijomis. Pagal statistinius pasaulinio inovacijų indekso duomenis Lietuvoje nėra tinkamai išnaudojami žinių darbuotojai, nevykdoma efektyvi žinių sklaida, nėra efektyvių priemonių išlaikant talentus. Vystant inovatyvumą, reikia rasti priemones, kurių pagalba būtų sprendžiamos šios problemos.

Temos ištirtumas ir naujumas. Temos aspektai yra nagrinėti įvairių autorių tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Talentų valdymą analizavo Lockwood, N. (2006), A. Oehley (2007), A. Swati (2010), Y. Vural, P. Vardarlier, A. Aykir (2012), S. Waheed, A. Zaim, H. Zaim (2012), S. Wiśniewska, K.

Wiśniewski (2012), B. Ehrenstorfer, T. Peherstorfer ir J. Nový (2013), įvairios tarptautinės organizacijos, pvz., Tarptautinio ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija ir kt. Lietuvių autoriai mažai tyrinėjo šia tema, daugiau studijų yra apie žmogiškuosius išteklius, tačiau ne apie talentų valdymą. Užsienio autorių studijos apie talentų valdymą yra susijusios su organizacijos vystymu, sėkme, akcentuojamas svarbumas siekiant užsitikrinti geras pozicijas rinkoje bei siekiant konkurencinio pranašumo. Žinių valdymui yra skirta daugiau tyrinėjimų. Tai tyrė ir analizavo tokie autoriai kaip K. North ir T. Hornung (2003), Ch. Evans (2003), I. Chivu, D. Popescu (2008), D. A. Garvin, A. Edmondson ir F. Gino (2008), T. Weldy (2009), D. Palacios, I. Gil ir F. Garrigos (2009), M. Zack, J. McKeen ir S. Singh, 2009, S. H. Liao, C. Wu (2010), A. Sakalas (2012), A. Honarpour, A. Jusoh, K. Nor (2012), H. Shipton, Q. Zhou, E (2013), B. Moos ir D. Beimborn (2013), I. L. Wu ir J. L. Chen. (2014), S. Yayavaram ir W.R. Chen (2015), H. Urbancova ir L. Vnoučková (2015), R. Kamasak, M. Yavuz, G. Altuntas (2016). Labiausiai telkiamas dėmesys kaip turi būti tinkamai valdomos žinios organizacijose, vertinamas ryšys su inovacijomis. Šiame darbe atsižvelgiant į tai, kad yra ribota atlikta analizių kokios yra talentų, žinių valdymo bei inovatyvumo sąsajos organizacijose, dėl to buvo pasirinkta analizuoti ir tirti šį aspektą.

Tyrimo objektas. Talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo sąsajos Danske Bank organizacijoje.

Tyrimo problema. Kokios egzistuoja sąsajos tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo vystymo?

Tyrimo tikslas. Ištirti talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo sąsajas bei tinkamiausias valdymo priemones.

Darbo uždaviniai:

1) Išanalizuoti inovacijų, talentų valdymo ir žinių valdymo sampratą.
2) Išanalizuoti esamus talentų ir žinių valdymo modelius, remiantis moksline literatūra.
3) Suformuluoti tyrimo instrumentarijų talentų ir žinių valdymo priemonių taikymo dažnumo vertinimui bei sąsajomis su inovatyvumu.
4) Analizuoti talentų ir žinių valdymo ekspertinio vertinimo rezultatus.
5) Nustatyti talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo sąsajas, remiantis koreliacine regresine analize bei pateikti išvadas ir siūlymus.

Tyrimo metodai. Darbe taikomi mokslinės literatūros analizės, ekspertinio vertinimo ir koreliacinės regresijos metodai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalba, santrauka lietuvių ir anglų kalba ir priedai.

Pirmojoje dalyje „Inovacijų, talentų ir žinių valdymo modeliai“ siekiama išsiaiškinti kas yra inovacijos, talentų valdymas bei žinių valdymas. Remiantis moksline literatūra išanalizuojami įvairūs

talentų valdymo ir žinių valdymo modeliai, įvardijamos pagrindinės priemonės. Remiantis išanalizuotais modeliais, vėliau sudaromas ekspertinio vertinimo klausimynas.

Antrojoje dalyje „ Talentų ir žinių valdymo analizės metodologiniai aspektai“ pristatoma tyrimo metodika. Aprašomi taikomi tyrimo metodai, t. y., ekspertinis vertinimas ir koreliacinė regresinė analizė. Aptariama ekspertų atranka, pristatomas ekspertinis klausimynas ir pagal kokius modelius jis buvo sudarytas. Galiausiai pristatoma tyrimo schema.

Trečiojoje dalyje „Talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo sąsajos Danske Bank“ apžvelgiama tiriamo banko struktūra. Remiantis ekspertų rezultatais ir atlikta koreliacine analize, pristatomi gauti rezultatai, įvardijamos svarbiausios priemonės talentų ir žinių valdymui. Pateikiamos sąsajos tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo.

Galiausiai parengiamos išvados ir siūlymai.

Darbo apimtis. 81 puslapis (be priedų), 34 paveikslėlių, 20 lentelių ir 5 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 71 šaltinių, iš jų anglų kalba – 62.

Darbo praktinė reikšmė. Atlikus išsamų tyrimų ir apdorojus gautus rezultatus nustatomos pagrindinės priemonės, kurios skatina talentų valdymą ir žinių valdymą. Be to nustatomos sąsajos tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo. Šie rezultatai naudingi organizacijoms, kurios siekia inovatyvumo bei konkurencinio pranašumo.

1. INOVACIJŲ, TALENTŲ IR ŽINIŲ VALDYMO MODELIAI

1.1. Inovacijų samprata

Lietuvos šešioliktosios vyriausybės programoje teigiama, kad užtikrinant šalies, viešo ir privataus sektoriaus pažangą reikia remtis kūrybiškumu, kuris padeda kurti technologijas bei vystyti inovacijas (LRS, 2012). Būtent inovacijos yra suprantamos kaip vienas esminių elementų, užtikrinančių šalies, įmonių konkurencingumą, dėl to inovacijos turi tapti tam tikra kultūros ir verslo dalimi (LRS, 2012). Prie inovatyvumo vystymo prisideda įvairūs veiksniai, pvz., įmonių inovacinė veikla, technologijų kūrimas, investicijų pritraukimas iš viešo ir privataus sektoriaus, talentų valdymas bei žinių valdymas. Taip pat prie inovatyvumo vystymo prisideda mokslo ir verslo bendradarbiavimas, dėl to reikia skatinti įvairias tarpusavio partnerystės formas (pvz., klasteriai, mokslo ir verslo slėniai), komercinti inovacijas, pritraukti gabius ir talentingus asmenis ar tobulinti patentavimo procesus (LRS, 2012). Mažas verslo įsitraukimas į mokslinius tyrimus ir ekspermentinę plėtrą, lemia ir žemą inovacijų lygį šalyje. Remiantis inovacijų 2015 m. švieslentės duomenimis Lietuva vis dar yra priskiriama vidutinių novatorių kategorijai. Pagal pateiktą „Bloomberg“ 2015 m. inovacijų vertinimą, Lietuva užima 32 vietą iš 200 šalių. Įvairiose atliktose analizėse galima pastebėti, kad Lietuvoje ypatingai privatus sektorius mažai įsitraukia į inovacijų veiklą. Pavyzdžiui, kitose valstybėse (Vokietija, Švedija) privatus sektorius yra pagrindinis, kuris prisideda prie inovatyvumo vystymo. Be to, verslo sektoriuje yra lengviau sukaupti finansinių išteklių ir investuoti į inovacijas, technologijas ir iš to galima tikėtis greitesnės grąžos. Tačiau vystant inovatyvumą organizacijose, reikia žinoti atitinkamas priemones ir turėti aiškų planą.

Pastaruoju metu vystant inovacijas yra akcentuojamas ir kūrybiškumas, kadangi tai skatina originalių idėjų kūrimą, įgyvendinimą (LRS, 2012). Tai reiškia, kad tam tikros idėjos gali virsti realia nauda. Žemiau pateiktos įvairios inovacijų sampratos (1 lent.). Visuose apibrėžimuose galima pastebėti tai, kad yra akcentuojamas naujumas arba įvairūs tobulinimai, pokyčiai. Taigi inovatyvumas suprantamas kaip naujų produktų, procesų plėtojimas arba esamų gerinimas ir vystymas.

Inovacijų vystymas yra ilgas ir sudėtingas procesas. Pirmiausiai, inovacijoms reikia sukurti palankią terpę ir pašalinti esamus trukdžius. Pavyzdžiui, vienos iš kliūčių vystyti inovacijas gali būti šios (J. Bersenaitė, D. Cibulskienė, A. Budvydaitė-Gudienė, R. Tijunaitienė, 2011):

- komunikacija;
- strateginiai sprendimai;
- įgūdžiai;
- lankstumas;
- suvokiama nauda;
- intelektinės teisės;

***1 lentelė*. Inovacijų samprata**

Institucija/autorius, metai	Inovacijų apibrėžimas
OECD, Oslo Manual, 2005.	Inovacijos yra įgyvendinimas naujų ar reikšmingai patobulintų produktų (paslaugų, prekių), procesų, nauji marketingo ar organizaciniai metodai.
A.Le Corre ir G. Mischke, 2005.	Inovacijos yra naujumo kūrimas ir idėjų generavimas atgyvenusiose ekonomikose ar rinkose.
S. Jeschke, I, Isenhardt, F. Hees, S. Trantow, 2011.	Naujų idėjų realizavimas, kurios prisideda prie stabilių pokyčių.
S. Kinnear, K. Charters ir P. Vitartas, 2013.	Inovacijos yra susiję su pokyčiais, kas jau yra sukurta arba kuriant naujus metodus, idėjas.
Europos Komisija „Innovation Union“, 2013.	Inovacijos yra susiję su naujumo kūrimu ar tobulinimu produktų, procesų, rinkodaros sprendimų ar organizacijos, siekiant sukurti vertę rinkai, visuomenei ir valstybei.
Lietuvos Respublikos Vyriausybė „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo“, 2013.	Tai naujų arba patobulintų procesų, paslaugų, naujų organizacinių metodų diegimas versle, organizacijose arba plėtojant išorės ryšius.
J. Sengupta, 2014.	Naujų procesų, produktų plėtojimas ar organizaciniai tobulinimai pramonėje.

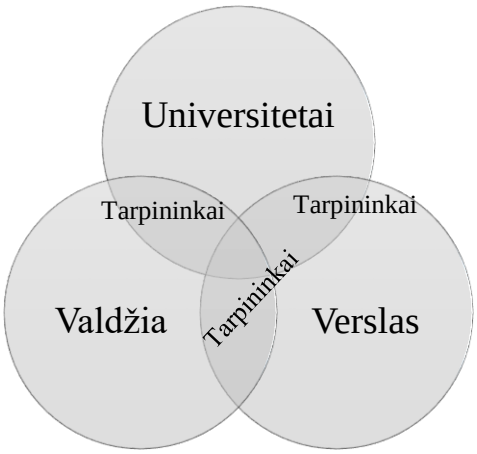
- nepasitikėjimas;
- struktūra;
- atstumas;
- finansinio stabilumo skirtumas.

Šie veiksniai yra suprantamos kaip pagrindinės priežastys, dėl nesėkmingo inovacijų vystymo. Spręsti žemo inovatyvumo problemas reikia pakankamai iškomunikuotos informacijos, žmogiškųjų, finansinių išteklių ir kt. Vienas iš svarbių aspektų yra tai, kad reikia užtikrinti tinkamą informacijos sklaidą tarp skirtingų veiksnių, sudaryti sąlygas įgūdžių ir patirties įgijimui sprendžiant įvairias problemas (J. Bersenaitė et al., 2011). Pavyzdžiui, sprendžiant komunikavimo problemas reikia sudaryti sąlygas prieiti prie informacijas, skatinti ja dalintis, turėti planą kaip panaikinti bendradarbiavimo barjerus. Be to ne visada yra aišku kaip turi būti diegiamos inovacijos ir baiminamasi įdarbinti jaunus potencialius darbuotojus (J. Kvedaravičius, I. Dagytė, 2007). Vadinasi, atsiranda galimybė prarasti talentus, kurie gali padėti lengviau paskatinti inovacijų vystymą. Kaip buvo minėta anksčiau, vystant

inovacijas svarbus kūrybiškumas, o talentai yra asmenys, kurie gali turėti didesnį kūrybiškumo potencialą nei kiti darbuotojai, dėl to jie dažniausiai ir kuria naujas idėjas ar skatina pokyčius. Be to, talentai turi pakankamai informacijos ir žinių, kuri turi būti perduodama ir pritaikoma. Taigi galima pastebėti pagrindinius veiksnius, kurie geba išspręsti anksčiau išvardintas problemas, t. y., talentų bei žinių valdymas. Tai užtikrina tinkamos informacijos sklaidą, vadinasi, panaikinami komunikaciniai barjerai, taip pat kompetencijų ugdymą, o visa tai padeda pasiekti geresnių rezultatų bei vykdyti pokyčius, kas yra susiję su inovacijų vystymu ir skatinimu.

1.2. Talentų valdymo ir žinių valdymo samprata

Siekiant tinkamai valdyti tiek žinias, tiek talentus, visų pirma reikia tinkamai suvokti valdymo prasmę. Remiantis E. Dale (1996), valdymas yra tikslų nustatymas ir organizavimas reikiamų išteklių tam, kad pasiekti nustatytiems tikslams. Žinių trikampis, kurį pateikė H. Etzkowitz (2008) yra vienas iš modelių, kurio pagalba yra užtikrinamas efektyvus inovacijų vystymas. Modelio sudedamosios dalys yra valstybė, universitetai ir verslas (1 pav.). Šiuose pagrindiniuose trijuose elementuose figuruoja tarpininkai arba įvairūs metodai, priemonės, kurios padeda užtikrinti šių objektų bendradarbiavimą. Siekiant efektyvaus inovacijų vystymo, kiekviena žinių trikampių sudedamoji dalis turi veikti sklandžiai. Tai reiškia, kad visų pirma turi būti tinkamai valdoma kiekviena sritis, o tuo pačiu turi būti sudaromos sąlygos tarpusavio bendradarbiavimui. Kaip buvo minėta anksčiau verslo sektorius Lietuvoje menkai įsitraukia į talentų valdymą. Dėl to darbe vėliau bus tiriama būtent verslo organizacija. Remiantis pateiktu paveikslu galima teigti, kad tarpininkai gali būti suprantami kaip tam tikros priemonės, analizuojamu atveju – talentų ir žinių valdymas.



***1 pav.* Žinių trikampis**
Šaltinis: H. Etzkowitz, 2008.

Žmogiškieji ištekliai yra svarbus veiksnys, kurių pagalba kuriama žiniomis grįsta organizacija (S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, 2012). Besimokanti ir žiniomis grįsta organizacija turi savitą inovatyvų charakterį. Inovatyvumo lygis tokiose organizacijose priklauso nuo efektyvių žinių darbuotojų arba nuo – talentų valdymo. Tokiu būdu kuriami nauji produktai, procesai ar nauji marketingo bei organizaciniai sprendimai. Talentų valdymas gali būti suprantamas kaip procesas, kurio metu valdomi žmogiškieji ištekliai, kurie padeda pasiekti organizacijos tikslus (A. Haslinda, 2009). Žemiau pateiktoje 2 lentelėje, galima pastebėti, kad kiti autoriai panašiai apibūdina talentų valdymą. Tai yra asmenys, kurie siekia tobulėjimo, yra orientuoti į pokyčius ir rezultatus. Tai yra sudėtingesnis procesas nei įprastas žmogiškųjų išteklių valdymas.

***2 lentelė*. Talentų valdymo samprata**

Institucija/autorius, metai	**Talentų valdymo apibrėžimas**
L. Megginson, D. Mosley ir P. Pietri, 1989.	Talentai yra asmenys, kurie kuria pokytį, siekia nuolatinio tobulėjimo.
N. Lockwood, 2006.	Talentų valdymas yra integruotų strategijų ar sistemų, siekiant padidinti darbo produktyvumą vystant ir tobulinant procesus ir tuo pačiu pritraukant, vystant, išsaugant žmones su reikiamais sugebėjimais ir įgūdžiais, visuma.
A. Haslinda, 2009.	Sudėtingas procesas, kurio metu valdomi žmogiškieji ištekliai, kurių pagalba pasiekiami organizacijos tikslai.
R. J. Stone, 2009.	Produktyvus žmogiškųjų išteklių naudojimas, siekiant įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus.
G. Šiaučiūnaitė, J. Vizgirdaitė, 2015.	Talentų valdymą galima apibūdinti kaip žmogiškųjų išteklių valdymą pažengusiame lygyje.

Talentai taip pat yra asmenys, kurie turi nemažai kompetencijų, o tai reiškia, kad yra tarpininkai perduodant žinias ir informaciją. Taigi atsiranda žinių valdymas, kuris yra neatsiejamas nuo inovacijų vystymo skatinimo. Žinių valdymas gali būti suprantamas kaip organizacijos žmonių veiklos, sistemų, procesų, žinių darbuotojų veiklos valdymas (S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, 2012). Valdant žinias yra svarbu identifikuoti ir analizuoti aplinką, įvairias charakteristikas, kurios daro įtaką ir reikia suvokti žinių darbo reikšmę. Taigi reikia valdyti tokias žinių valdymo sritis (Ch. Evans, 2003):

- mokymasis;
- dalijimasis;
- žmonių turėjimas reikiamu metu ir reikiamoje vietoje;
- efektyvus sprendimų priėmimas;
- kūrybiškumas;

- žmonių darbo palengvinimas.

Galima pastebėti, kad Ch. Evans (2003) pateikia tam tikrus elementus, kurie turi būti stebimi valdant žinias. Tai yra naujų žinių įgijimas, dalijimasis žiniomis su kitais, panaudojimas ir pritaikymas. Be viso to, tam reikia turėti žmogiškųjų išteklių ir pasitelkti kūrybinį mąstymą. Žemiau pateiktoje 3 lentelėje yra įvardijami galimi žinių valdymo apibrėžimai. Apibendrintai galima teigti, kad žinių valdymas yra visuma įvairių procesų, kurių metu žinios turi būti įgyjamos, perduodamos bei pritaikomos.

***3 lentelė*. Žinių valdymo samprata**

Institucija/autorius, metai	Žinių valdymo apibrėžimas
OECD, 2002.	Žinių valdymas gali būti suvokiamas kaip sisteminė veikla, susijusi su įgijimu, dalijimusi žiniomis per visą organizaciją.
S. Wiśniewska ir K. Wiśniewski, 2012.	Žinių valdymas yra organizacijos žmonių veiklos, sistemų, procesų, žinių darbuotojų veiklos valdymas.
A. Sakalas, 2012.	Žinios yra specifinis įmonės išteklius, kuris apima kiekvieno darbuotojo, komandos turimą ir suteikiamą informaciją, žinias bei gebėjimus, kuriuos jie gali panaudoti sąmoningai arba nesąmoningai įvairioms iškilusioms problemoms spręsti.
Q. Cao, M. A. Thompson ir J. Triche, 2013.	Žinių valdymas yra svarbus įrankis, kurio pagalba išsaugoma organizacijos, asmenų identitetas, kultūra, geroji praktika ir pagrindinės kompetencijos.
R. Kamasak, M. Yavuz ir G. Altuntas, 2016.	Tam tikras procesas, kurio metu kuriamos, perduodamos, integruojamos ir pritaikomos žinios.

Pagal pateiktas sampratas galima teigti, kad žinių valdymas yra organizacijos sėkmės garantas. Nuo to kaip bus valdomos žinios priklausys daugelis procesų vykstančių organizacijoje. S. Wiśniewska ir K. Wiśniewska (2012) išskyrė du pagrindinius žinių valdymo požiūrius (žr. 2 pav.). Pirmasis yra asmeninis, antrasis – technologinis požiūris. Pirmuoju požiūriu dėmesys sutelkiamas labiau ties žmogiškaisiais ištekliais, komandiniu darbu, talentų ugdymu, sprendžiama kaip gerinti mikroklimatą organizacijoje, kad būtų gera joje dirbti, kokias priemones taikyti tarpusavio bendradarbiavimui, kokie reikalingi mokymai kompetencijų kėlimui. Antruoju požiūriu dėmesys skiriamas įvairiems technologiniams įrankiams ir priemonėms. Vadinasi, turi būti užtikrinama IT infrastruktūra, kuri padėtų dalintis informacija, lengvai prie jos prieiti bet kuriuo metu. Šie abu požiūriai yra priklausomi vienas nuo kito ir turi veikti kartu, kadangi papildo vienas kitą, nes neužtenka tik žmogiškųjų išteklių, kad būtų

užtikrinamas tinkamas žinių valdymas šiandieniniame pasaulyje, tam reikia ir įvairių naujų technologijų, skatinti inovatyvumą, kuris palengvina žinių kūrimą, dalijimąsi, integraciją bei pritaikymą.

Asmeninis	Technologinis
• Organizacinė kultūra, grįsta bendradarbiavimu; • Profesionalų bendruomenės; • Kompetencijų plėtojimas; • Valdymo stilius pagelbstint darbuotojams; • Motyvacija kūrybiškumui ir žinių dalijimuisi; • Metodai valdant žinių darbuotojus.	• Duomenų bazės; • El. laiškai; • Svetainės ir internetiniai portalai; • Kompiuterinės programos; • Komunikacijos; • Video konferencijos.

***2 pav.* Žinių valdymo požiūriai**
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, 2012

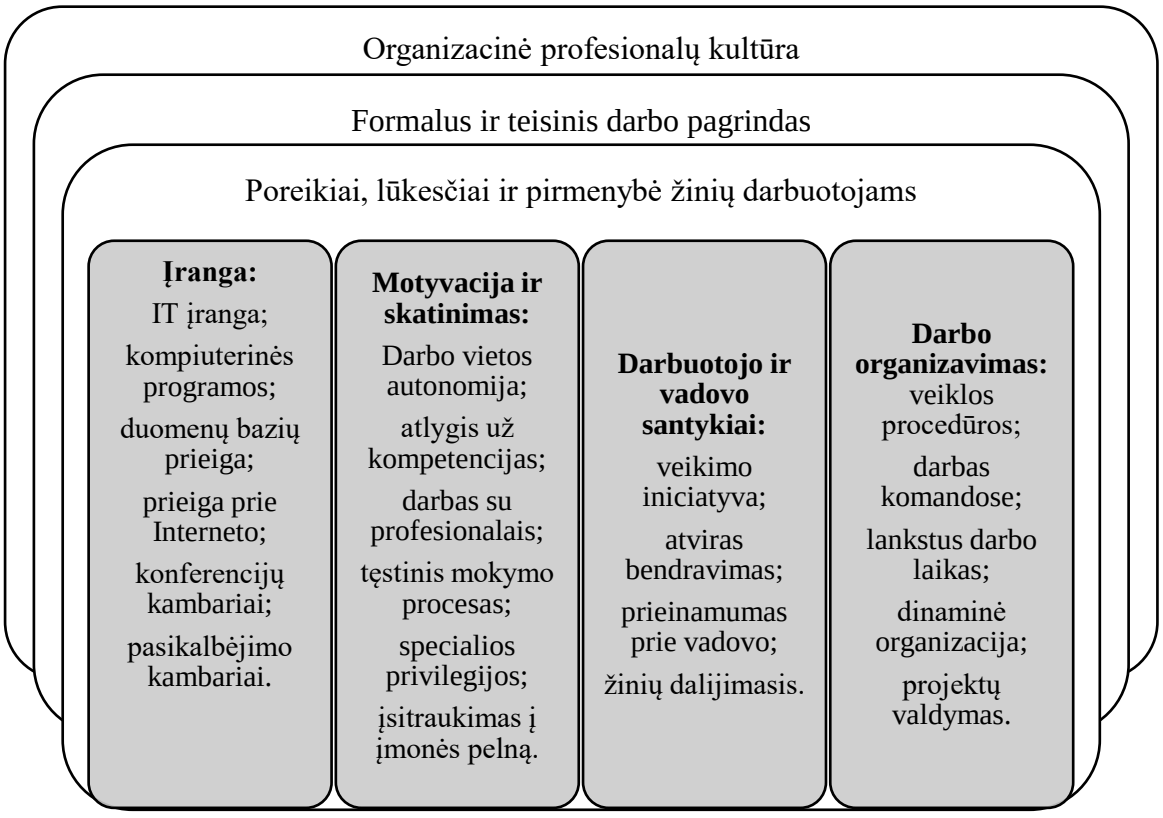
Žinios yra svarbus įrankis, kurio pagalba organizacijoje lengviau vykdomi įvairūs procesai. Siekiant tapti žinių organizacija pirmiausiai reikia tinkamai suprasti jos reikšmę. S. Wiśniewska ir K. Wiśniewski, (2012) pateikia tokias žinių organizacijos charakteristikas:

- veikia išmintingai ir efektyviai mokymo ir žinių kūrimo srityje;
- naudoja savo žinias (numanomas ir žinomas);
- kuria ir įgyvendina tinkamą organizacijos kultūrą (atvirumas inovacijoms ir bandymams);
- palaikoma lanksti organizacijos kultūra;
- remia visus keturis žinių perėjimo procesus – vidinius ir išorinius, pasitelkiant tinkamas informacijos ir komunikacijos technologijas.

Pagal išvardintas charakteristikas galima daryti prielaidą, kad žinių organizacija yra tokia organizacija, kuri siekia efektyviai išnaudoti turimą vidinę ir išorinę informaciją ir tinkamas technologijas tam, kad taptų savo srities profesionale ir įgytų tam tikrą pranašumą kitų organizacijų atžvilgiu. Tinkamam žinių valdymui turi būti sudaromos ir reikalingos sąlygos ir kuriama tokia darbo aplinka, kurioje būtų skatinamas kūrybiškumas, naujų idėjų vystymas. M. Morawski (2009) teigia, kad sukuriant tinkamą darbo aplinką žinių darbuotojams, žmogiškųjų išteklių departamentas turi sukurti komforto zoną, pagrįstą tokiais keturiais aspektais:

- darbo organizavimas, grįstas funkcijomis, projektais ir komanda;
- plėtojant galimybes ir motyvaciją;
- moderni įranga, kuri palengvina ir padeda įgyvendinti užduotis;
- santykiai su vadovu, kuris turi būti ir partneris, ekspertas ar mentorius.

Tai reiškia, kad žinių darbuotojo aplinka yra pakankamai dinaminė ir apima keturias stambias sritis, kurioms turi būti skiriamas didelis dėmesys. Be reikalingos IT įrangos, nebus užtikrinama efektyvi komunikacija arba ji užtruks daug ilgiau, tai reiškia, kad pareikalaus daugiau laiko resursų. Įranga reikalinga užtikrinti technologinį žinių valdymo požiūrį. Kitos trys sritys – motyvacija ir skatinimas, darbuotojo ir vadovo santykiai bei darbo organizavimas gali būti priskiriami asmeniniam požiūriui, kadangi kuriama aplinka, kurioje skatinamas kompetencijų ugdymas, bendradarbiavimas, žinių darbuotojams skiriamos įvairios privilegijos. Taigi darbo aplinkos kūrimu yra vystoma profesionali organizacinė kultūra, kuri patenkintų įvairius poreikius ir lūkesčius. Kaip turi atrodyti žinių darbuotojų darbo aplinka yra pavaizduota 3 paveiksle.



***3 pav.* Žinių darbuotojo aplinka, sukurta žmogiškųjų išteklių departamento**
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis M. Morawski (2009)

Žinios yra svarbus įrankis siekiant nuolatinio ir tęstinio mokymo proceso. Dažnai organizacijos, kuriose vykdomas žinių valdymas vadinamos žinių organizacijomis arba besimokančiomis organizacijomis. Tokios organizacijos tampa svarbiu tyrinėjimų objektu, kadangi siekiant įgyti konkurencinį pranašumą ir tinkamai pritaikyti žinias, reikia žinoti pagrindines priemones kaip tai įgyvendinti. Besimokančių organizacijų reikšmę nagrinėjo A. D. Ellinger, A. E. Ellinger, B. Yang ir S. Howton (2002), D. A. Garvin, A. Edmondson ir F. Gino (2008), T. Weldy (2009) ir kt. Remiantis H. Shipton, Q. Zhou ir E. Mooi (2013) besimokančios organizacijos yra suprantamos kaip organizacijos, kuriose vyksta strateginiai atnaujinimai, paremti dinamiška galimybių teorija[1], kuri remiasi trimis

[1] Dinamiška organizacijų teorija – organizacijų gebėjimas tikslingai priimti ir įsisavinti organizacijos išteklių bazę.

pagrindiniais aspektais: žmogiškaisiais ištekliais, vystymosi orientacija ir kompetencija bendraujant su klientais (pasitelkiant informacines technologijas, pagalbos skambučius, *help desk* ir t.t.). Vadinasi, galima pastebėti, kad vėl svarbus vaidmuo tenka žmogiškiesiems ištekliams bei turimiems įgūdžiams. Kiti autoriai besimokančias organizacijas įvardija kaip vieta, kur žmonės nuolatos tobulina savo įgūdžius tam, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus, kolektyvinis siekis yra išlaisvinamas (P. Senge, 1990). Tam pasiekti organizacija turi vystyti atvirą komunikaciją ir dialogą. Vienas iš būdų yra komandinis darbas, kadangi tai padeda labiau išsiaiškinti problemas, jas įvertinti iš įvairių perspektyvų ir taip sukurti palankią mokymosi aplinką. Remiantis A. Sakalu (2012) komanda yra kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje yra svarbu, kad būtų įvardijami komandos tikslai, nes tik tuomet pasiekiamas bendras tikslas, o tuo pačiu patenkinami ir kiekvieno individualūs tikslai. Sekantis svarbus aspektas yra talentų valdymas žinių kūrimo ir inovacijų procese (H. Shipton, Q. Zhou ir E. Mooi, 2013). Tinkamai valdant talentus, galima tikėtis ir gerų rezultatų veiklos atlikime. Besimokančios žinių organizacijos didelį dėmesį skiria savo darbuotojams, dėl to vienas iš pagrindinių akcentų yra žmogiškųjų išteklių valdymas. Žmogiškųjų išteklių pagalba didinamas lankstumas ir atvirumas darbuotojams, o visa tai glaudžiai susiję su inovacijomis (H. Shipton, Q. Zhou ir E. Mooi, 2013). Apibendrintai galima teigti, kad yra trys pagrindiniai žinių organizacijų bruožai:

- vystymasis;
- žmogiškieji ištekliai;
- vartotojų kompetencija (H. Shipton, Q. Zhou ir E. Mooi (2013).

Kaip jau minėta, žmogiškųjų išteklių valdymas yra susijęs su talentų valdymu. O talentai ir siekis įgyti konkurencinį pranašumą yra susijęs su inovacijų vystymu. Be viso to, įvairiose mokslininkų analizėse taip pat yra minimas kūrybiškumas, kuris prisideda prie naujų idėjų generavimo. Remiantis R. K. Sawyer (2011) kūrybiškumas palengvina sprendžiant problemas. Taigi šiuolaikinės organizacijos, kurios siekia būti besimokančiomis organizacijomis, turi įtraukti kūrybiškumą tam, kad palengvinti problemų identifikavimą, sukurti palankią aplinką inovacijų vystymui (J. Barynienė, B. Dauknytė, 2015). Kūrybiškumas suvokiamas kaip naujų idėjų kūrimas, identifikavimas, lengvesnis problemų sprendimas (4 lent.).

Pagal pateiktas kūrybiškumo sampratas, galima pastebėti kaip samprata sudėtingėjo ir tapo daug kompleksiškesnė. Apibendrinus galima daryti prielaidą, kad kūrybiškumas yra tam tikras procesas, kurio metu siekiama sukurti ne tik naujas idėjas, bet ir originalias, teikiančias juntamą naudą. Dėl to kūrybiškumas yra tuo pačiu glaudžiai susijęs su inovacijomis.

4 lentelė. **Kūrybiškumo sąmprata**
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis J. Baryniene ir B. Dauknyte, (2015)

Autorius, metai	Apibrėžimas
G. Wallas, 1926.	Kūrybiškumas yra pagrindinė jėga žmonių evoliucijoje.
T. Amabile, 1996.	Kūrybiškumas yra naujų ir naudingų idėjų kūrimas bet kurioje srityje.
A.Petrulytė, 2001.	Kūrybiškumas yra tendencingas naujų, originalių ar inovatyvių kompozicijų projektavimas ir galvojimas.
R. Tickards, F. Xu, 2007.	Kūrybiškumas yra procesas, kai individai ar jų grupės kuria naujas idėjas, kurios yra naujos ir naudingos jiems patiems ir visuomenei.

Taigi išanalizavus pagrindines sampratas, galima teigti, kad per tam tikrą laiko tarp1 kito tiek inovacijų, talentų bei žinių valdymo suvokimas. Inovatyvumo skatinimas organizacijose, šalies viduje yra būtinas, siekiant konkurencinio pranašumo, darnaus vystymosi, stabilios aplinkos. Šiame darbe inovatyvumas yra suvokiamos kaip naujų idėjų generavimas, kuriam pasitelkiamas kūrybiškumas, taip pat nuolatinis procesų tobulinimas. Pagal pateiktas inovacijų vystymo sampratas galima teigti, kad talentų ir žinių valdymas yra svarbūs veiksniai. Talentai tai daug kompetencijų sukaupę darbuotojai, kurie geba dalintis žiniomis, jas kurti bei pritaikyti. Žinoma, reikalinga yra sukurti tinkamą organizacijoje kultūrą bei atmosferą, kuri skatintų kurti ir vystyti naujas idėjas, mokytis, tobulėti. Šiems aspektams užtikrinti reikalingas žinių valdymas.

1.3. Talentų valdymo modeliai

Organizacijose tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius tampa esminiu dalyku, siekiant sėkmingo organizacijos vystymo. Dėl to yra kuriami planai bei strategijos kaip valdyti žmogiškuosius išteklius, o ypač kaip užtikrinti geras sąlygas talentų valdymui. Siekiant tinkamai suvokti kas yra talentų valdymas, reikia suvokti „valdymo“ ir „talentų“ reikšmes. M. Mescon, M. Albert ir F. Khedouri (1985) ir L. Megginson, D. Mosley ir P. Pietri (1989) valdymą apibūdino kaip procesą įvairių veiksnių, pavyzdžiui, planavimo, organizavimo, kontroliavimo, kurie susiję su organizacijos tikslais. „Talentai“ yra specifinė sąvoka, tačiau ne visi vadovai žino kas yra tikrieji talentai ir kaip juos apibūdinti (G. Šiaučiūnaitė, J. Vizgirdaitė, 2015). Remiantis L. Megginson, D. Mosley ir P. Pietri (1989) talentai yra asmenys, kurie kuria pokytį, siekia tobulėjimo. Kiti autoriai teigia, kad talentai yra asmenys, kurie dažniausiai turi daugiau atsakomybių, tačiau jiems nereikia dėti daug pastangų ką nors darant, kadangi jie turi platesnį suvokimą apie visumą ir sritį, kurioje jie dirba. Taigi talentingi žmonės yra išskirtiniai, unikalūs ir turi tokių sugebėjimų, kurių dėka organizacija gali „judėti“ į priekį ir įgyvendinti savo tikslus. Galima išskirti pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo sritis žiniomis grįstoje organizacijoje:

- verbavimas ir atranka;

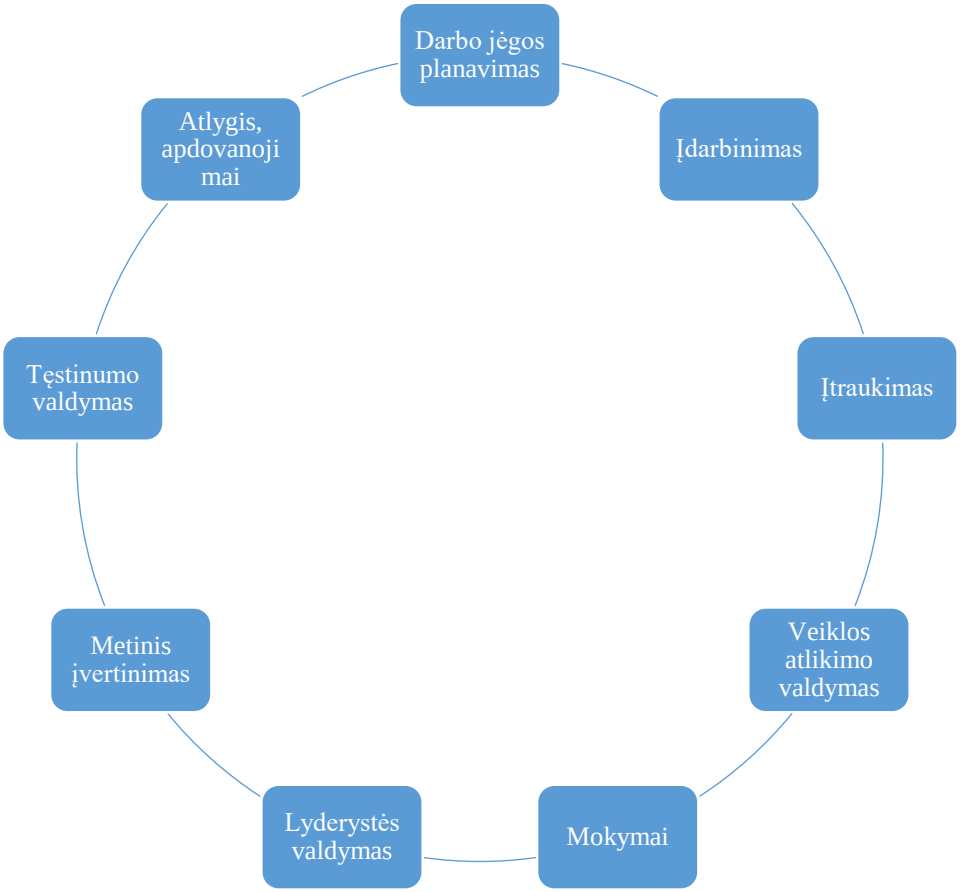
- supažindinimas;
- atlygis ir atpažinimas;
- išteklių valdymas;
- veiklos valdymas;
- mokymosi aplinka;
- mokymai ir vystymas;
- karjeros valdymas;
- išlaikymas (S. Wiśniewska ir K. Wiśniewski, 2012).

Pagal išskirtas sritis galima pastebėti, kad visų pirma vyksta tinkamų kandidatų atranka, tuomet jų supažindinimas su veikla, funkcijų priskyrimas (4 pav.). Taip pat sukuriama palanki aplinka mokymams ir kompetencijų vystymui. Siekiant turėti savo srities ekspertus, svarbu ne tik juos tinkamai motyvuoti, bet ir žinoti būdą, kaip juos išlaikyti. G. Šiaučiūnaitė, J. Vizgirdaitė (2015) teigia, kad talentų valdymas yra sudėtingas procesas, dėl to reikia užtikrinti gerus ryšius su tiesioginiais ir netiesioginiais vadovais, bendradarbiais, leisti jiems priimti sprendimus ir daryti įtaką, kurti pasitikėjimą darbo vietoje. Vadinasi reikia harmonijos su supančia aplinka. Talentų valdymas pirmiausiai prasideda nuo darbo jėgos planavimo, t. y., žmogiškųjų išteklių poreikių identifikavimo. Tuomet vyksta įdarbinimas ir naujo darbuotojo įtraukimas į komandą. Vėliau vykdomas veiklos valdymas, mokymai ir stebėsena. Išskiriami asmenys, kurie atitinka talento apibūdinimą ir toliau dirbama su jų įgūdžiais, kompetencijų ugdymu. Vėliau vyksta metinis įvertinimas, kuris reiškia, kad vyksta grįžtamasis ryšys apie tam tikrą darbuotoją. Grįžtamasis ryšys gali būti gautas iš bendradarbių, vadovų, klientų ir pan. Darbuotojai, kurie atitinka paaukštinimo reikalavimus ir kurie per tam tikrą laiko tarpą atliko svarbius darbus, prisidėjo prie organizacijos gerovės turėtų būti apdovanojami ir pan.

Talentų valdymui organizacija turi būti paruošus strategiją, misiją bei programas. Tik tokiu atveju galima tikėtis rezultatų. Hudson Research and Conculting atliko tyrimus apie talentų valdymą. Gauti rezultatai parodė, kad organizacijos, kurios vykdo talentų valdymą ir turi talentų valdymo programas, jų metinis pelnas yra didesnis, mažesnė yra darbuotojų kaita (apie 40 proc.), vyksta didesnis darbuotojų įsitraukimas (apie 38 proc.)[2]. Dėl to pateiktą 4 paveikslą būtų galima šiek tiek modifikuoti. Reikėtų įtraukti strategiją ir ją pažymėti kaip įeigą, o išeiga būtų rezultatai. Taigi talentų valdymo strategija turi įeiti į visos organizacijos strategiją ir būti neatsiejama dalimi. Turint strategiją reikia analizuoti

[2] Internetinis šaltinis: http://www.hudsonrc.com/solutions/integrated-talent-management/

vykstančius procesus (t. y., įdarbinimą, vystymą, vertinimą ir .t.t). Ir galiausiai stebėti ir vertinti rezultatus ir atlyginti už pasiekimus.



4 pav. **Talentų valdymo teorinis modelis**
Šaltinis: G. Šiaučiūnaitė, J. Vizgirdaitė (2015)

Pagrindiniai uždaviniai, iškylantys žinių organizacijoje valdant žmogiškuosius išteklius, yra:

1. Identifikuoti ir įvertinti darbuotojų kompetencijas, plėtoti žmogiškųjų išteklių vystymo programas.
2. Žinių darbuotojų ir talentų ryšių valdymas.
3. Komandų sukūrimas, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.
4. Darbo sąlygų sukūrimas žinių darbuotojams ir talentams.
5. Žmogiškųjų išteklių intelektualaus kapitalo departamento sukūrimas.
6. Remti organizacijas vystant mokymosi kultūrą ir žinių įsisavinimą.
7. Paskatinti visus darbuotojus įsitraukti į organizacijos procesus.
8. Auginti žinių ekspertus ir atlyginti jiems už jų nuopelnus.
9. Vystyti žinių perdavimo įrankius.
10. Paskatinti neformalų mokymosi būdą.
11. Daryti įtaką žinių kūrimui ir jų dalijimuisi.
12. Mentorystės įgyvendinimas ir kt. (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, 2008).

Pagal pateiktus uždavinius galima pastebėti, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas tinkamos aplinkos sukūrimui, sudarant sąlygas laisvai cirkuliuoti žinioms ir tokiu būdu auginti talentus ir ekspertus. Talentų valdymas tampa svarbiu kiekvienos organizacijos instrumentu, siekiant inovatyvumo, darbuotojų augimo, konkurencinio pranašumo. Remiantis N. Lockwood (2015) talentų valdymas apibūdinamas kaip įgyvendinimas integruotų strategijų ar sistemų, siekiant padidinti darbo produktyvumą vystant ir tobulinant procesus ir tuo pačiu pritraukant, vystant, išsaugant žmones su reikiamais sugebėjimais ir įgūdžiais, atsižvelgiant į dabartinius ir ateities verslo poreikius. Taigi talentų valdymas turi prasidėti nuo pat žmonių įdarbinimo, vėliau jų veiklos valdymo, vystant darbuotojų lyderystės/vadovavimo sugebėjimus.

J. Bersin (2006) išskyrė tris pagrindines stadijas kaip keitėsi žmonių valdymas. Taigi pirmoji stadija vadinasi „Asmeninis departamentas“ (angl. *Personnel Department*), kuris tapo populiarus 1970 – 1980 m. Šioje stadijoje pagrindinės funkcijos yra darbuotojų samdymas, atleidimas ir atlyginimo mokėjimas. Sekančioje stadijoje atsiranda suvokimas, kad žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje yra itin svarbus. Dėl to antroji stadija vadinasi „Strateginis Žmogiškųjų išteklių valdymas“ (angl. *Strategic HR*). Tai atsirado apie 1980 – 1990 m. Šioje stadijoje įtraukiama daug daugiau atsakomybių, pvz., organizacinės struktūros vystymas, darbo jėgos planavimas, įdarbinimas, mokymai, darbo atmosferos formavimas ir pan. Trečioji stadija susijusi su nuolatiniu organizacijos vystymu ir plėtra. Atsiranda talentų valdymo poreikis, kuris labiau susijęs su organizacijos strateginiais sprendimais negu su kasdieninėmis užduotimis. Dėl to reikia sudaryti geras sąlygas mokymuisi, tobulėjimui, atpažinti talentus ir padėti įvertinti ir nuspręsti kur jie gali save realizuoti geriausiai. Taigi talentų valdymas yra daug sudėtingesnis procesas negu tik žmogiškųjų išteklių valdymas, kadangi talentai labiau koncentruojasi ir padeda siekti organizacijos tikslų, plėtros, įgyjant konkurencinį pranašumą.

Lewis (2006) teigia, kad talentų valdymas užtikrina, kad tinkamas asmuo būtų tinkamoje vietoje, tinkamu laiku. Talentų valdymas gali būti išskirtas į du modelius: strateginis ir integruotas valdymas (S. Waheed, A. Zaim ir H. Zaim, 2012). Strateginis talentų valdymas yra raktas į sėkmę ir tai vaidina itin svarbų vaidmenį organizacijoje. Integruotas talentų valdymas yra labiau planavimas ir talentų vystymas pagal dabartinius organizacijos poreikius. Suvokti organizacijos poreikius, reikia tam turėti žinių, o juos įgyvendinti reikia, kad būtų vykdomas nuolatinis mokymo procesas. Šis mokymasis turi prasidėti pirmiausiai nuo individualaus mokymosi, vėliau pereina į grupinį arba komandinį mokymąsi ir galiausiai institucinis. Vadinasi, mokymosi procesas užtikrinamas įvairiais organizacijos lygiais. Talentai turi būti atrenkami labai atsakingai, atitikti siekiamą organizacijos viziją. Vėliau kaip jau buvo išsiaiškinta yra apibrėžiamos talentų atsakomybės, pareigos, vyksta jų kompetencijų kėlimas. Galiausiai dalijamasi žiniomis, kas yra neatsiejama nuo žinių valdymo. Taigi talentų valdymas daro įtaką žinių valdymui. S. Agrawal (2010) pateikė modelį, kuriama paaiškina sąsają ir seką tarp žinių ir talentų valdymo (5 pav.).



5 pav. **Talentų valdymo ryšys su mokymo procesu**
Šaltinis: S. Agrawal (2010)

Pagal įvairias atliktas analizes galima pastebėti, kad talentų valdymas yra šalia žinių valdymo ir mokymosi bei nuolatinio tobulėjimo. Galima daryti prielaidą, kad taip yra dėl to, kad efektyviai valdyti žinias, jas kurti, jomis dalintis ir jas pritaikyti gali ne visi asmenys. Dažniausiai tai būna tie, kurie turi gerus komunikacinius sugebėjimus, gali lengvai įsisavinti informaciją, ją suvokia, mato visumą. O šiomis savybėmis labiausiai pasižymi talentai.

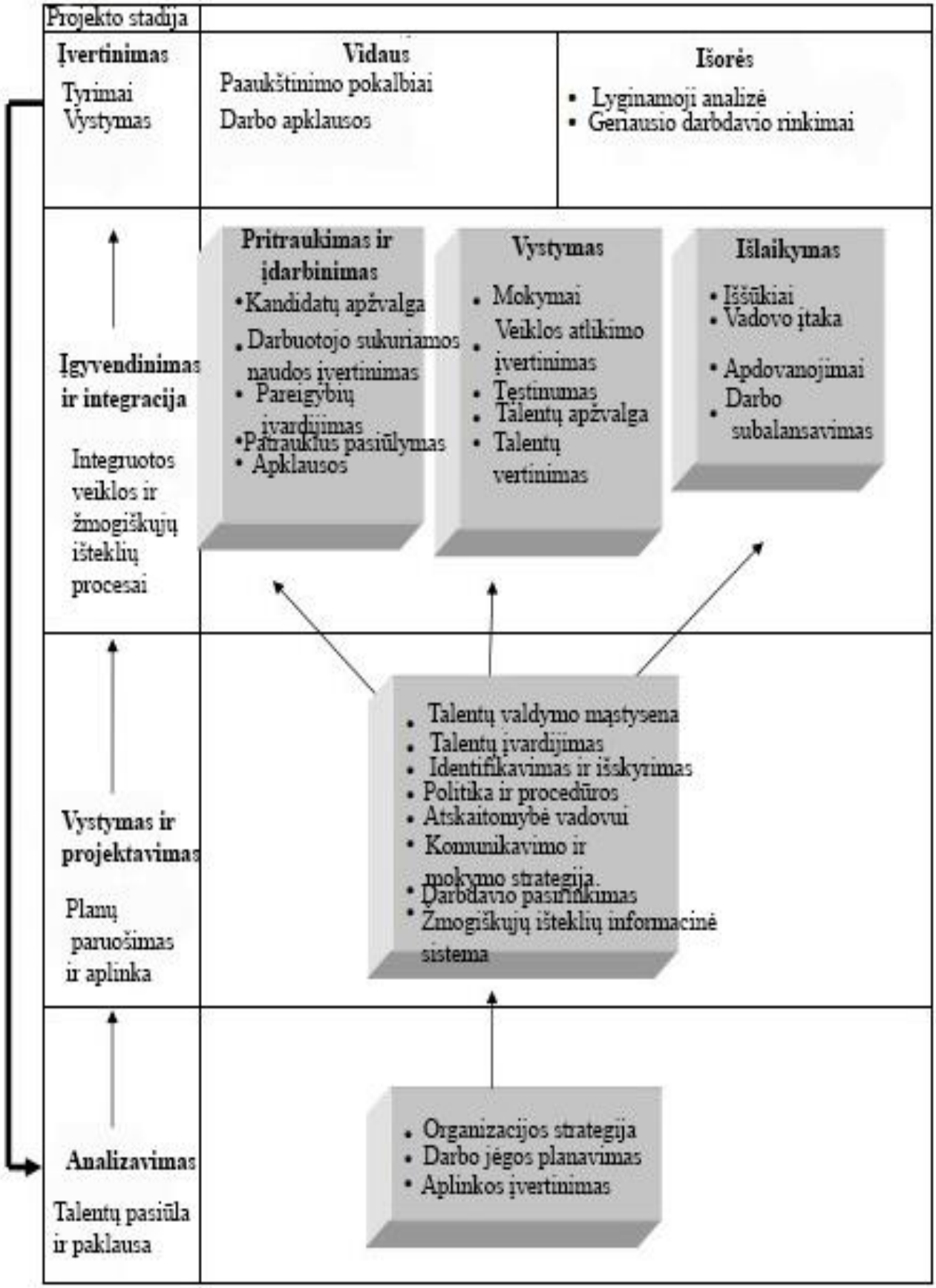
K. Hu (2014) atliktoje analizėje, kuri buvo patalpinta pasauliniame inovacijų indekso 2014 metų bendrame vertinime[3] teigia, kad žmonės visuomet gerino gyvenimą pasitelkdami inovacijas. Pavyzdžiui, nuo to kaip įžiebti ugnį iki elektros, interneto ir pan. Sėkmingos inovacijos būna tuomet, kai prie jų vystymo prisideda kvalifikuoti asmenys, turintys įgūdžių, patirties, gebantys įsisavinti informaciją ir ją perduoti. Dėl to talentams turi būti sudaromos sąlygos išsilavinimui, kad būtų tinkamai išvystyta žmogiškoji infrastruktūra. Taigi teigiama, kad sėkmė talentų valdyme gali garantuoti sėkmę versle. Kad tai tikrai taptų realybe turi būti sukurta atitinkama platforma tokiems žmonėms dirbti, bendradarbiauti, dalintis sukurta verte ir realizuoti sumanymus.

Kitas talentų modelis, kurį pateikė A. M. Oehley (2007) yra sudėtingesnis ir susideda iš tokių etapų: 1) įvertinimas ir atnaujinimas; 2) įgyvendinimas ir integracija; 3) vystymas ir formavimas; 4) analizavimas (6 pav.). Kiekvienas etapas susideda iš smulkesnių veiksmų, kurie turi būti atlikti.

Analizavimo etape svarbu išsiaiškinti organizacijos poreikius. Analizuojant organizacinę strategiją, tikslai turi apimti ir talentų valdymo tikslus. Taip pat reikia išsiaiškinti ateities tikslus. Darbo jėgos planavimas turi užtikrinti, kad nebus darbuotojų trūkumo ar pertekliaus. Aplinkos tyrimo metu įvertinama kiek yra talentų rinkoje ir pan.

Vystymo ir projektavimo etape svarbu pasiruošti planus, kurie padėtų įgyvendinti talentų valdymą. Dėl to šiame etape vyksta pasiruošimas bei planavimas kaip įgyvendinti talentų valdymo strategiją. Taip pat aiškiai apsibrėžiama kas yra talentai, nustatomi kriterijai, numatomos tobulėjimo ir mokymosi galimybės. Planai, strategijos turi būti iškomunikuoti visais lygiais per organizaciją. Dažnai sukuriama žmogiškųjų išteklių informacinė sistema, kurios pagalba aiškiau matosi darbo jėgos planavimas, karjeros galimybės ir pan.

[3] Internetinis šaltinis: https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf



6 pav. **Talentų valdymo proceso modelis**
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis A. M. Oehley**,** 2007

Įgyvendinimo ir integracijos etape dėmesys skiriamas įdarbinimui, vystymui ir talentų išlaikymui. Pagal atitinkamas paieškos sistemas, vyksta talentų „medžioklė“. Kai talentai pasamdomi, turi būti sudaromos sąlygos jų tobulėjimai, pvz., įvairūs mokymai, komandiruotės ir pan. Talentai turi būti įvertinami per jų veiklos vertinimą ir vykdomi apdovanojimai.

Paskutinis etapas yra įvertinimas ir pratęsimas. Turi būti reguliariai įvertinama kaip valdomi talentai. Taip pat sudaryti palankias sąlygas, kad talentai neišeitų į kitas organizacijas, kuriose geresnės kompensacinės, darbo sąlygos ir pan.

Taigi valdant talentus turi būti atkreipiamas dėmesys į strateginį darbo jėgos planavimą, talentų paiešką ir įdarbinimas, talentų ugdymą, veiklos vertinimą ir valdymą bei užtikrinti tęstinumą (A. Mehta, 2011). Talentų valdymas reikalingas dėl konkurencingumo išlaikymo, vertės kūrimo klientams, vizijos vystymo, įgalinti darbo pasidalijimą ir specializaciją (Y. Vural, P. Vardarlier, A. Aykir, 2012). Visa tai paskatina inovatyvių projektų kūrimą ir vystymą. Taigi galima teigti, kad talentų valdymas prisideda prie lyderystės vystymo, didina darbuotojų kokybę, prisideda prie žinių perdavimo ir inovatyvumo skatinimo.

1.4. Žinių valdymo modeliai

Ankstesniame skyriuje buvo išsiaiškinta kas yra žinių valdymas ir galima teigti, kad tai yra sudėtingas procesas, tačiau būtinas organizacijoms, kurios siekia inovatyvumo. Remiantis EBPO (2002) žinių valdymas yra sisteminė veikla, susijusi su žinių įgijimu, dalijimusi žiniomis per visą organizaciją. Kiekvienoje organizacijoje žinių valdymas gali būti skirtingame lygyje, t. y., vienos organizacijos yra labiau įvaldę techniką kaip valdyti žinias, kitos – mažiau. Ch. Evans (2003) išskiria penkis organizacijų lygius, pagal kuriuos skirstomi žinių valdymo pajėgumai. Pagal žinių vystymo lygius, galima atlikti vertinimus ir nustatyti kaip organizacijoms sekasi valdyti žinias (5 lent.). Pirmasis lygis yra žemiausias lygis ir jame žinios yra vystomos menkai ir beveik neegzistuoja žinių valdymo. Dažniausiai šiame lygyje nėra suvokimo kam reikalingas žinių valdymas, o esama informacija yra chaotiška. Antrajame lygyje atsiranda technologijų naudojimas ir suvokimas kam reikia valdyti žinias. Taip pat atsiranda daugiau tarpusavio bendravimo ir komunikavimo dalinantis informacija. Trečiajame lygyje žinios yra įdarbinamos ir pradedama taikyti standartus ir reikalavimus. Aiškiai suvokiama teikiama žinių valdymo nauda. Ketvirtajame lygyje organizacijos taiko sudėtingesnes sistemas, gauną pridėtinę vertę iš žinių valdymo ir turi sukaupę patirties sprendžiant panašias problemas. Vadinasi, pradedama naudotis gerąja praktika ir kaupti informaciją tam, jei panašios problemos atsirastų ateityje. Penktajame lygyje žinių valdymas yra įtraukiamas kuriant organizacijos misiją, plėtojant kultūrą ir tampa geruoju pavyzdžiu rinkoje.

5 lentelė. ***Organizacijos žinių valdymo vystymo lygiai***

Šaltinis: Ch. Evans, 2003

Lygis	Pavadinimas	Charakteristikos
1	Žinių chaotiškumas	- Koncepcijos nežinojimas; - Informacijos procesų nebuvimas; - Nesidalijimas informacija.
2	Žinių supratimas	- Žinių valdymo poreikio supratimas; - Keletas žinių valdymo procesų; - Technologijų naudojimas; - Keitimosi informacija klausimai.
3	Žinių įgalinimas	- Suvokiama žinių valdymo nauda; - Standartų taikymas; - Klausimai, susiję su kultūra ir technologijomis.
4	Žinių valdymas	- Integruotos sistemos; - Naudos realizavimas; - Išspręsti klausimai ankstesniuose etapuose.
5	Žinių orientavimas	- Žinių valdymas yra dalis misijos; - Žinių vertės pripažinimas rinkoje; - Žinių valdymo integravimas kultūroje.

Žinios yra specifinis įmonės išteklius, kuris apima kiekvieno darbuotojo, komandos turimą ir suteikiamą informaciją, žinias bei gebėjimus, kuriuos jie gali panaudoti sąmoningai arba nesąmoningai įvairioms iškilusioms problemoms spręsti (A. Sakalas, 2012). Vadinasi turi būti nuolat kaupiama informacija (kuriama, įgyjama, saugoma), kad vėliau ją būtų galima panaudoti (perduoti, pritaikyti).

Vienas iš žinių valdymo modelių, kurį pasiūlė M. D. King (2010) vadinasi žinių valdymo ir sprendimų priėmimo modelis. Visų pirma yra tam tikra informacija, duomenys, kurie yra stebimi tam tikrą laiko tarpą. Šioje stadijoje renkama informacija, suskirstoma, kaupiam, dalijamasi, kuriama, identifikuojama. Šiems veiksmams užtikrinti reikia žmogiškųjų išteklių bei technologijų. Tuomet vyksta duomenų analizavimas. Šiame etape yra svarbi informacija, žinios ir suvokimas. Užduodami įvairūs klausimai ir ieškoma jiems atsakymų. Toliau vyksta veiklos intervencija, kurios metu siekiama atlikti tam tikrus patobulinimus. Galiausiai vyksta veiksmų plano vystymas. Jo metu nustatomi veiksniai, kuo jie bus matuojami ir išsikeliami tam tikri tikslai. Viso proceso metu turi būti nuolatinis stebėjimas. Remiantis šiuo modeliu gaunama išeiga – žinios, kompetencija. Žinios tampa įrankiu, kurį galima naudoti ir pritaikyti.

Žinių valdymas yra sudėtingas procesas. Žinių įgijimas, perdavimas, integravimas įgavo svarbią reikšmę pastaruoju metu. Vienas iš gerai žinomų modelių, kurio pagalba vyksta žinių perdavimas yra

žinių trikampis, kuris susideda iš trijų elementų: universitetas, valdžia ir verslas. Šį modelį pirmą kartą pristatė Etzkowitz ir Leydesdorff (1990), atlikdami įvairias studijas, kad žinių kūrimas ir sklaida negali prasidėti ir pasibaigti vienoje institucijoje, kad reikalingas tęstinumas ir bendradarbiavimas tarp skirtingų objektų. Ypač tas turi vykti valstybės lygiu, o taip pat ir kiekvienoje organizacijoje, kuri yra didelė ir turi daug skirtingų padalinių, užtikrinti informacijos sklaidą tarp skirtingų departamentų ir dalintis gerąja praktika. Vėliau modelis buvo patobulintas (7 pav.) ir jame dabar dalyvauja penki elementai: universitetas, valdžia, verslas, visuomenė, socialiniai tinklai. Pagal seką modelis vystėsi taip:

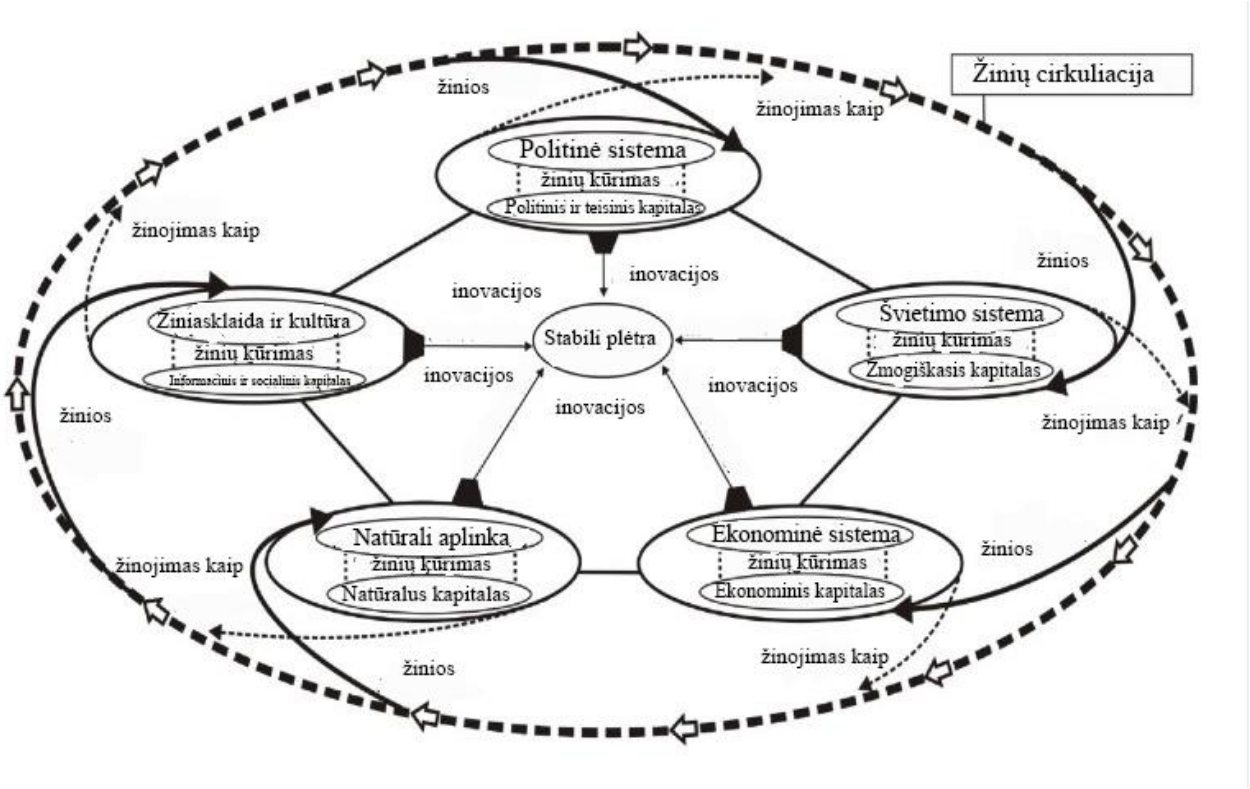
1. Pirmas lygis (*angl.* First Helix). Dalyvauja tik universitetai, akademinė bendruomenė. Žinios kuriamos, perduodamos palyginti siauram ratui ir dėmesys sutelkiamas tik į vieną fokusinę grupę;
2. Antras lygis (*angl.* Second Helix). Dėmesys tenka pramonei ir verslui. Vėlgi kaip ir pirmajame lygyje yra tik vienas pagrindinis veikėjas, nėra bendradarbiavimo su kitais veiksniais;
3. Trečias lygis (žinių trikampis) (*angl.* Triple Helix). Atsiranda valdžios įsikišimas. Susikuria žinių trikampis jau ne iš vieno ar dviejų elementų, bet jau iš trijų. Vyksta geresnė sklaida bei bendradarbiavimas. Atsiranda tokios sąvokos kaip žinių ekonomika;
4. Ketvirtas lygis (*angl.* Quadruple Helix). Įtraukiama visuomenė, pasitelkiami įvairūs viešinimo kanalai (pvz., žiniasklaida, internetas ir pan.). Dėmesys telkiamas ties inovacijų kultūra, kūrybiškumu, gyvenimo būdo vertybėmis, bendradarbiavimui, efektyvia komunikacijai. Šis ketvirtas lygis yra įvardijamas kaip kultūra, grįsta visuomene, žiniasklaida ir pilietine visuomene (E. G. Carayannis ir D. F. J. Campbell, 2012). Šiame lygyje išsivysto žinių visuomenė ir žinių demokratija;
5. Penktas lygis (*angl.* Quintuple Helix). Pats naujausias modelis. Dėmesys telkiamas į visuomenės gerovę, grindžiamą natūralia aplinka. Šiame modelyje orientuojamasi į nuolatinį progresą. Žinių valdymas tampa svarbiu sėkmės įrankiu (Carayannis and Campbell, 2010).



***7 pav*. Žinių valdymo vystymo modelis**
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Etzkowitz ir Leydesdorff (2000) ir E. G. Carayannis ir D. F. J. Campbell (2009)

Pagal pateiktą vystymo eigą galima išskirti pagrindinius veikėjus kiekviename lygyje. Pirmajame lygyje svarbiausia yra švietimo sistema (universitetai, kolegijos, aukštojo švietimo sistema). Antrajame lygyje atsiranda ekonominė sistema, kurioje vaidmuo tenka įmonėms, pramonei, verslui, paslaugoms ir

pan. Koncentruojamasi ties ekonominiu kapitalu, t .y., bendradarbiavimu, technologijomis, pelnu ir pan. Trečiajame lygyje prisideda politinė sistema, valdžia. Atsiranda standartai, kuriamos įvairios taisyklės, normos ir pan. Ketvirtasis lygis grindžiamas kultūros ir žiniasklaidos visuomene. Atsižvelgiama į tradicijas, vertybes. Tuo pačiu įtraukiama ir šiuolaikinės komunikacijos priemonės, t. y., žiniasklaida, televizija, internetas. Visa tai padeda sukurti informacijos „kapitalą“ – žinios, socialiniai tinklai. Galiausiai penktajame lygyje yra natūralios aplinkos kūrimas. Visuomenė aprūpinama natūraliu kapitalu, pvz., resursais, gyvūnų įvairove ir pan. (8 pav.). Paveiksle žemiau matyti, kad yra ryšys tarp žinių, jų kūrimo, taikymo ir inovacijų. Bendras vystymasis padeda užtikrini darnią ir stabilią plėtrą.

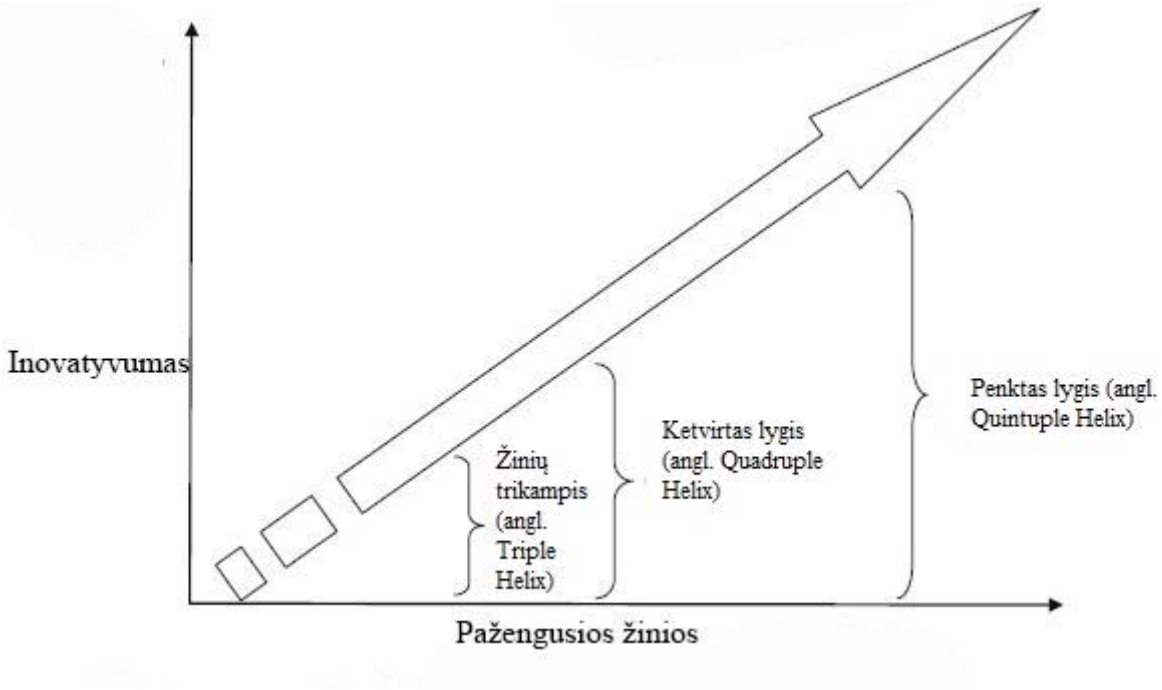


***8 pav.* Žinių valdymo modelis ir funkcijos**
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Etzkowitz ir Leydesdorff (2000) ir E. G. Carayannis ir D. F. J. Campbell (2006, 2009, 2010), Barth (2011)

Šis modelis ypač tinkamas atliekant makroekonomines analizes, kadangi įtraukiama švietimo, politinė, ekonominė sistema, taip pat įtraukiama visuomenė, informacinis bei socialinis kapitalas. Kaip galima pastebėti žinios atlieka itin svarbų vaidmenį, jos atsako į klausimą kaip, dalijamasi gerąja praktika, o tai susiję su inovacijų plėtra.

Modelių vystymasis paskatino spartesnį inovacijų vystymą, kadangi orientuojamasi į tobulėjimą, gerinimą, efektyvų informacijos perdavimą ir pritaikymą. Vyksta žinių cirkuliacija, kuri padeda užtikrinti kelią inovatyvumui. Be viso to, galima pastebėti, kad svarbus vaidmuo tenka ir žmogiškiesiems ištekliams, kurie prisideda prie viso žinių valdymo ir inovacijų vystymo. Žemiau pavaizduotame paveiksle (žr. 9 pav.) matyti, kad daugėjant žinių kiekiui (kurios turi būti pažengusios), tuo pačiu labiau skatinamas inovatyvumas. Taigi galima daryti prielaidą, kad kuriant, taikant žinias ir

jomis dalinantis galima tikėtis spartesnio inovacijų vystymo. Anksčiau aptarti modeliai yra įtraukiami ir į žemiau pavaizduotą modelį (angl. *Triple Helix, Quadruple Helix, Quintuple Helix*). Tai reiškia, kad tobulėjant žinioms, jų perdavimui, įtraukiant daugiau veiksnių, galima tikėtis geresnių rezultatų inovacijose.



***9 pav.* Žinių ir inovacijų ryšys**
Šaltinis: (G. Carayannis ir D. F. J. Campbell, 2012)

Apibendrintai galima teigti, kad žinių valdymas iš pradžių buvo paprastas, žinios buvo chaotiškos, nebuvo orientuojamasi į perdavimą ar bendradarbiavimą su kitais objektais. Pagal išanalizuotus žinių valdymo lygius galima pastebėti, kaip keitėsi pats valdymas ir suvokiama svarba, nauda. Įtraukiamos įvairios technologijos, atsiranda veiksmų seka, kas turi būti padaroma siekiant tinkamai valdyti žinias. Taip pat žinių valdymas įtraukia vis daugiau veiksnių. Jeigu anksčiau buvo mąstymas, kad pakanka tik aukštojo mokslo sistemos žinių perdavimui, tai dabar to jau nebeužtenka ypač šiandieniniame sparčiai besikeičiančiame pasaulyje. Taigi žinios tampa įrankiu inovatyvumo skatinimui, ko žinios yra labiau pažengusios, tuo galima tikėtis didesnių pokyčių inovacijose. Be viso to, žinių kūrimui, perdavimui ir jų integravimui reikalingi žmogiškieji ištekliai, kurie turi sukaupę pakankamai kompetencijų.

1.5. Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo ryšys

Organizacijos siekiančios inovatyvumo pirmiausiai turi turėti viziją, misiją bei strategiją. Tai reiškia, kad organizacija turi aiškiai žinoti ko siekia ir kaip tai įgyvendinti. Tam yra analizuojamos įvairios priemonės, komcepcijos. Viena iš priemonių inovatyvumo vystymui yra talentų valdymas. Talentai tai asmenys, kurie geriausiai geba perteikti ir pritaikyti žinias. Vadinasi, padeda vykdyti žinių integraciją. Pasirinkus tinkamus metodus, galima tikėtis efektyvaus mokymosi ir veiklos atlikimo. Pagal

anksčiau išanalizuotą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad žinios padeda daryti pokytį, kas susiję su naujovėmis ir inovacijomis. Dėl to galima įvardinti tokią seką: talentų valdymas, žinių valdymas ir inovatyvumas (10 pav.). Šis paveikslas atitiktų juodosios dėžės apibūdinimą. Tai reiškia, kad yra pirmiausiai tam tikros sąnaudos, indėlis. Vėliau seka juodosios dėžės pagrindinis nežinomasis, kurio dėka užtikrinama išeiga. Remiantis paveikslu ir juodosios dėžės apibrėžimu gaunasi taip, kad sąnaudos yra talentai, pagrindinis komponentas – žinios, išeiga – inovacijos.



10 pav. **Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo ryšys**

Kaip ir buvo minėta aukščiau, pirmiausiai reikia turėti tikslą, strategiją. Vėliau tinkamus žmogiškuosius išteklius, iš kurių reikia išsiaiškinti, kurie asmenys turi potencialą, daugiausiai kompetencijų ir būtų vystomos jų savybės, sudaromos sąlygos naujų žinių įgijimui, pritaikymui ir integracijai. Taigi atsiranda žinių valdymas, o efektyvus žinių valdymas, skatina vystyti ir plėtoti inovacijas organizacijoje.

Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas prisideda prie organizacijos gerovės ir veiklos atlikimo. Taip pat kaip jau išsiaiškinta anksčiau, tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas padeda efektyviau įsisavinti žinias ir jas vystyti. Pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje padeda (Chivu, Popescu, 2008):

1. Nustatyti žinių valdymo tikslus;
2. Būti žinių pagalbininku – sukurti tinkamą aplinką naudojant ir vystant žinias organizacijoje;
3. Būti patirties kūrėju – vystyti darbuotojų įgūdžius, kompetencijas ir karjerą, organizuojant mokymus, skiriant daugiau atsakomybių;
4. Tapti žinių dalijimosi subjektu – populiarinti efektyvius žinių dalijimosi organizacijoje būdus – žinių dalijimasis turi būti atpažįstamas, tikėtinas ir atlygintinas;
5. Tapti lyderiais žemesnio lygio technologijų (*angl*. low-tech) sprendimuose valdant žinias, tačiau neignoruojant aukšto lygio technologijų (angl. *high-tech*) žinių valdymo įrankių;
6. Paskatinti inovacijas ir darbuotojų kūrybiškumą.

Taigi pagal pateiktas žmogiškųjų išteklių funkcijas žinių valdymo srityje galima teigti, kad tai yra asmenys, kurie yra savo srities ekspertai, pagalbininkai, žinių platintojai bei kūrėjai. Egzistuoja itin stiprus ryšys tarp talentų ir žinių ir šių dviejų esminių elementų sintezė geba užtikrinti pokyčius organizacijoje ir konkurencinį pranašumą.

H. Urbancova ir L. Vnoučková (2015) išskyrė tokius pagrindinius aspektus, kuriais apibūdinama gaunama nauda iš talentų valdymo organizacijose:

- talentai padeda organizacijoms greičiau pasiekti strateginius ir ekonominius tikslus;
- talentų dėka yra sutaupomi papildomi kaštai, t. y., nereikia samdyti naujų darbuotojų;
- organizacijos tampa patraukliais darbdaviais talentingiems žmonėms;
- geriau yra suplanuojamas sėkmes planas organizacijoje;
- jei organizacija turi pakankamai talentingų darbuotojų ir į juos investuoja, vadinasi sutaupoma įmonėse išlaidų galimiems nuostoliams, nes yra daug geriau užtikrinama žinių cirkuliacija.

Iš išvardintų aspektų galima pastebėti, kad talentai labai prisideda prie organizacijos sėkmes, vystymo, sąnaudų sumažinimo, žinių ir informacijos sklaidos. Į talentus reikia nuolatos investuoti, užtikrinti jų motyvaciją, leisti jiems ne tik mokyti kitus, bet ir patiems nuolatos tobulėti. Tai galima padaryti įtraukiant juos į mokymus ar studijas, keliant kvalifikaciją ir pan. (H. Urbancova, L. Vnoučková, 2015). Vadovai atsižvelgdami į rinkos tendencijas, turi nustatyti poreikį kokių darbuotojams kompetencijų trūksta ar kokias reikia vystyti, taip pat žinoma reikia išklausyti ir pačius darbuotojus, kur jie save labiau nori realizuoti ir bendro susitarimo būdu, turi būti vystomi talentai.

Taigi talentų valdymas tapo vienu iš strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo aspektų (H. Urbancova, L. Vnoučková, 2015). Dėmesys talentams atsirado dėl to, nes būtent žmonės yra tas organizacijos „įrankis“, kuris geba generuoti naujas idėjas, perduoti patirtį, o tokiu būdu prisidėti prie organizacijos veiklos ir vystymo. Dėl to talentų valdymas gali būti suprantamas kaip integruotas procesas, kuris padeda užtikrinti, kad organizacijos vykdys savo veiklą efektyviai tinkamu metu ir tinkamoje vietoje (Königová, 2012). A. Ehrenstorfer, T. Peherstorfer ir J. Nový (2013) teigia, kad talentai yra vienas svarbiausių organizacijos inovacijų elementų ir turi būti sutelktas tam didelis dėmesys. Talentai pasižymi kūrybišku mąstymu, motyvacija daryti pokytį, siekimo nuolatinio tobulėjimo.

Inovacijų vystymuisi įtaką gali daryti įvairūs veiksniai. Tiek organizacijos, tiek regionai siekdami įgyti konkurencinį pranašumą, turi žinoti priemones, kurių pagalba galėtų vystyti inovacijas. Remiantis R. Kamasak, M. Yavuz ir G. Altuntas (2016) organizacijos, kurios siekia įgyti ilgalaikį pranašumą, turi dėmesį sutelkti į žinių valdymą, nes tai yra vienas iš esminių dalykų, užtikrinančių inovacijų vystymą. Žinių valdymas apima šiuos pagrindinius elementus: kūrimas, perdavimas, integracija ir taikymas (R. Kamasak, M. Yavuz ir G. Altuntas, 2016). Tai reiškia, kad pirmiausiai žinios yra sukuriamos bei įgyjamos. Vėliau jas galima perduoti ir jomis dalintis su kitais. Tinkamas žinių nukreipimas padeda jas nukreipti ten, kur jų reikia. Tuo metu prasideda jų taikymas ir panaudojimas. Visa tai galima įvardinti kaip žinių valdymo pajėgumu (angl. *knowledge management capabilities*). Atlikti ankstesni mokslininkų tyrimai parodė, kad yra glaudus ryšys tarp žinių valdymo pajėgumo ir inovacijų atlikimo (Darroch 2005;

Palacios ir kt., 2009; Phelps ir kt., 2012; Wu ir Chen, 2014). Taip gali būti dėl to, kad tampa lengviau įsisavinti naujas žinias, organizacijos tampa atviresnės naujovėms.

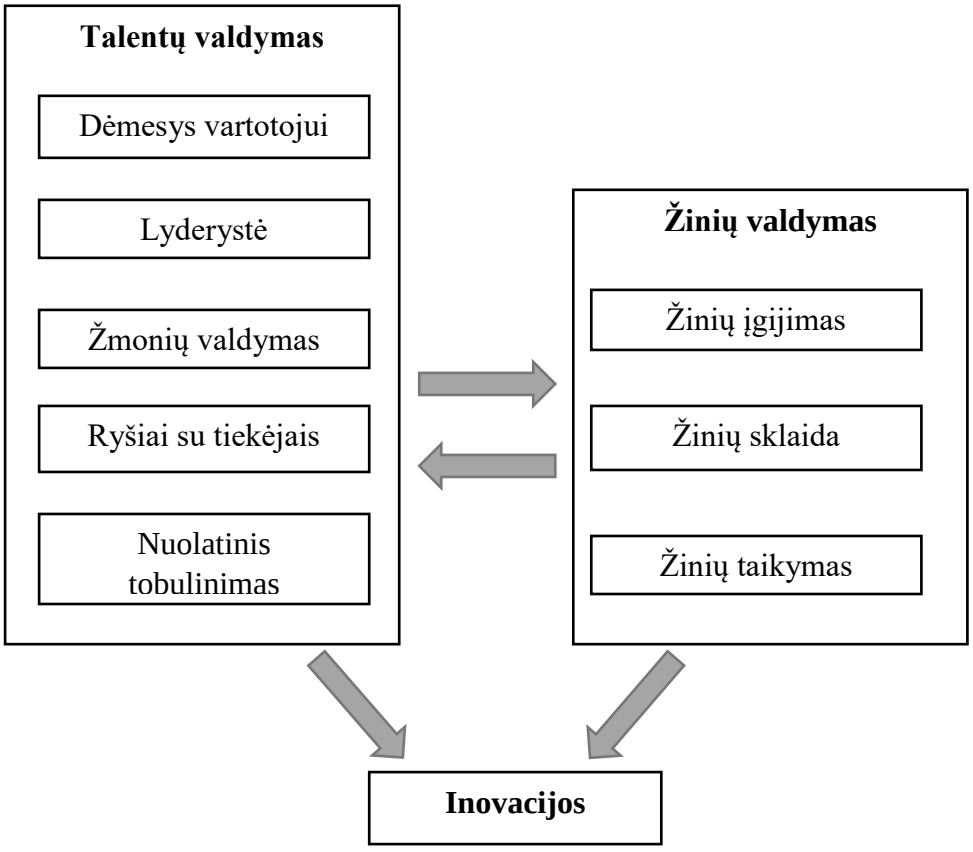
Tinkamas žinių valdymas daro didelę įtaką veiklos atlikimui (M. Zack, J. McKeen, S. Singh, 2009). Taip pat yra glaudus ryšys tarp inovacijų ir žinių valdymo (Chung-Jen ir kt., 2010; Darroch, 2005; Huang ir Li, 2009; Jiang ir Li, 2009; Liao ir Wu, 2010; Mei ir Nie, 2007). Žinių sklaida, perdavimas ir dalijimasis numanomomis ir aiškiomis žiniomis organizacijoje, paskatina mokymąsi ir žinių pritaikymą, o tai duoda pradžią inovacijoms. Autoriai A. Honarpour, A. Jusoh, K. M. Nor (2012) išskiria kelis pagrindinius bruožus, kas daro įtaką žinių sklaidai, vystymuisi, o tuo pačiu skatina inovacijas (11 pav.). Galima pastebėti, kad turi būti sudaromos sąlygos lyderystės vystymui, turėti aiškų planą žmonių valdymui ir skatinti juos nuolat tobulėti, ugdyti jų kompetencijas. Šie elementai yra susiję su žinių įgijimu, sklaida bei taikymu. Jei tai nebus daroma, tuomet organizacija gali susidurti su problemomis diegiant inovacijas. Vadinasi, tinkamai pasirenkant priemones valdyti žmogiškuosius išteklius, keliant jų kompetenciją, atsižvelgiant į klientų lūkesčius, siekiant nuolatinio tobulėjimo ir tuo pačiu efektyviai paskirstant, įsisavinant ir pritaikant žinias, organizacijos gali tikėtis tinkamo inovacijų valdymo.

Inovacijos atsiranda kaip rezultatas žinių valdymo elementų kombinacijos organizacijose (Schumpeter 1934; Weitzman 1998). Tai reiškia, kad tinkamai suderinus tarpusavyje žinių valdymo elementus ir juos pritaikius galima tikėtis sėkmingo inovacijų vystymo. Tačiau reikia žinoti kaip tinkamai ir efektyviai valdyti žinias, t. y., reikia žinoti kaip jas perduoti ir tinkamai pritaikyti, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas.

Kaip jau išsiaiškinta aukščiau žinių procesas susideda iš keturių etapų, t. y., kūrimas, perdavimas, integracija ir taikymas. Būtent kiekvieno etapo metu žinios yra valdomos ir koordinuojamos (Tanriverdi 2005). Kol žinios yra kuriamos, yra įtraukiami vidiniai ir išoriniai šaltiniai. Tai gali būti darbuotojai, klientai, tiekėjai, konkurentai. Visos žinios turi būti saugojamos ir perduodamos, turi vykti nuolatinis apsikeitimas žiniomis. Tai ypač svarbu šiandieniniame kintančiame pasaulyje. Žinių integracija gali būti suvokiama kaip esamų žinių interpretacija per įvairias direktyvas, organizacinius darbus ar kitas užduotis, siekiant sukurti naują reikšmingą požiūrį į žinias ir sukuriant jų sinergiją. Žinių pritaikymas prisideda prie naujų procesų, produktų vystymo ir plėtojimo, įvairių patobulinimų, konkurencinio pranašumo didinimo. Taigi visi keturi žinių valdymo pajėgumo elementai pagelbėja vienas kitam ir įgalina kurti tarpusavio sinergiją. Remiantis K. North ir T. Hornung (2003), žinios yra esminis elementas, prisidedantis prie organizacijos inovatyvumo.

Yra tyrėjų (pvz., S. A. Zahra ir G. George 2002; J. Darroch 2005; H. Tanriverdi 2005; M. Easterby-Smith ir I. M. Prieto 2008; D. I. Palacios ir kt. 2009; S. Yayavaram ir W. R. Chen 2015), kurie teigia, kad kūrybiškumas ir inovacijų veikla yra labai stipriai susiję su žinių valdymu ir jų pajėgumu. Tai reiškia, kad pasitelkiant kūrybišką mąstymą ir tinkamai valdant žinias, galima tikėtis efektyvesnio inovacijų vystymo. Taigi organizacijos, kuriose vykdoma žinių valdymo politika, yra daug inovatyvesnės už tas,

kuriose to nėra taikoma. Žinios prisideda ne tik prie naujų pokyčių atsiradimo, bet ir prie esamų gerinimo. Pavyzdžiui, įmonė Marks & Spencer 1990 m. patyrė didžiulį pelno nuostolį. Viena iš pagrindinių išskirtų silpnybių buvo nemokėjimas suprasti savo vartotojų, vietos ir pasaulio tendencijų bei poreikių (R. Kamasak, M. Yavuz ir G. Altuntas, 2016). Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad buvo tam tikras žinių stygius ir nevyko efektyvus komunikacijos procesas, kurio metu ir turi būti išsiaiškinamos rinkos tendencijos ir vartotojų poreikiai.



11 pav. **Konceptualus inovacijų ir žinių valdymo modelis**
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis A. Honarpour, A. Jusoh, K. M. Nor, 2012

Moos ir Beimborn (2013), Yayavaram and Chen (2015) tyrė ryšį tarp mokymosi valdymo pajėgumo ir inovatyvumo. Tyrimas buvo atliekamas Vokietijoje, kurio metu pasitelkiant žinių valdymo pajėgumą buvo atliekamas identifikavimas, įsisavinimas ir asimiliacija reikšmingoms žinioms pasitelkiant išorinius ir vidinius šaltinius, kurie daro teigiamą poveikį inovacijų atlikimui. Mokslininkai teigia, kad žinių valdymas daro teigiamą poveikį inovacijoms, kadangi įgalina įmones, organizacijas keisti jų žinių kombinacijas ir integruoti naujas bei jau esamas, kurios padeda sukurti didesnę vertę. Be to žinių valdymas paskatina kūrybišką mąstymą, kadangi nėra apsibrėžiama vien tik esamomis žiniomis, bet siekiama įgyti naujų bei dalintis žiniomis ir jas pritaikyti.

Taip pat žinių valdymas paskatina įsitraukti darbuotojus ir įgalina juos priimti sprendimus ((R. Kamasak, M. Yavuz ir G. Altuntas, 2016). Tai reiškia, kad darbuotojai prisideda prie nuolatinio

tobulėjimo proceso, pateikdami savo įžvalgas, nuomonę ir dalindamiesi žiniomis, padeda padaryti žinių valdymo procesą daug efektyvesnį. Dėl to inovacijų procesas gali būti suprantamas kaip naujų idėjų, procesų ar produktų generavimas ir įgyvendinimas (Alegre and Chiva, 2008), o naujos idėjos gali būti sukuriamos žinių valdymo metu, tai reiškia kai vyksta kūrimo procesas, perdavimas, integracija ir pritaikymas naujų žinių.

Žinių valdymas yra neatsiejamas nuo inovacijų ir jų taikymo organizacijose (S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, 2012). Tam tikros žmogiškųjų išteklių valdymo sritys, kurios susijusios su žinių darbuotojų vystymu, turi ieškoti inovatyvių sprendimų, kad padėti lengviau identifikuoti tobulinamas sritis ir tuo pačiu didinti organizacijos inovatyvumą. Taigi pirmiausiai inovatyvumas padeda atlikti darbuotojų atranką ir pasirinkimą. Tai įgyvendinama pasitelkiant „įvertinimo centrus“, kuriame padedama nustatyti ateities darbuotojų inovatyvumo įgūdžius ir kaip jie sugebėti dirbti komandose (S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, 2012). Be to tokie centrai turėtų gelbsti ieškant talentų pačios organizacijos viduje. Tai reiškia, kad ne tik ieškoma pritraukti gabius darbuotojus iš išorės, bet ir vystyti esamų talentų kompetencijas. Sekanti sritis, kur inovatyvus taikymas prisideda prie organizacijos vystymo ir konkurencingumo, tai yra bendradarbiavimo sustiprinimas su universitetais, mokslinių tyrimų centrais. Tai svarbu organizuojant praktikos vietas ar konkursus inovatyvioms idėjoms, o viso to galimas rezultatas yra jaunų ir kūrybingų žmonių įdarbinimas, kurie būtų pajėgūs vystyti ir įgyvendinti inovacijas.

Inovacijų taikymas organizacijose prisideda ir prie tinkamos aplinkos darbuotojams sukūrimo. Vadinasi, turi būti sukurta jauki darbo aplinka, kuri nuteiktų pozityviai, darbingai, bet taip pat turi būti įrengtos atskiros poilsio zonos. Kita inovacijų panaudojimo sritis – padėti nustatyti kokių žinių reikia ir kokius geriausia organizuoti mokymus šių žinių įsisavinimui. Turi būti suteikta galimybė darbuotojams įsitraukti į kūrybiškus mokymus, kurie padėtų generuoti naujas idėjas, išmokti naujų darbo technikų bei spręsti problemas (S. Wiśniewska, K. Wiśniewski, 2012). Taigi inovacijų taikymas organizacijose turi padėti nustatyti ne tik problemines sritis, kurias reikia tobulinti, bet tuo pačiu ir geriausius būdus toms problemoms spręsti ir tokiu būdu užtikrinti efektyvią žinių cirkuliaciją.

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių reikšmę organizacijose, galima teigti, kad tai yra vienas iš esminių veiksnių besimokančiai organizacijai, kuri siekia tapti žinių valdymo organizacija. Be to žinių valdymas padeda užtikrinti konkurencinį pranašumą. Dėl to reikia tinkamai vykdyti atrankos procesus, organizuoti mokymus, sudaryti sąlygas karjerai ir kompetencijų vystymui, vykdyti atlygio skatinimo programas. Darbuotojai organizacijose turi nuolatos tobulėti, nes jie yra tie žmonės, kurie kuria ir perduoda žinias. Visa tai įgyvendinti reikia tinkamos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, sąlygų talentų atskleidimui, kūrybingos darbo aplinkos, inovacijų taikymo.

1.6. Lietuvos inovacijų, talentų ir žinių valdymo vertinimas

Išanalizavus inovatyvumo sampratas, talentų ir žinių valdymo modelius nustatyta, kad šie trys veiksniai yra svarbūs ne tik organizacijų lygiu, bet ir šalių lygiu. Dėl to yra atliekami įvairūs tyrimai kaip būtų galima išmatuoti šiuos veiksnius. Pasaulinis inovacijų indeksas (angl. *global innovation index*) yra vienas geriausiai žinomų ir taikomų siekiant įvertinti šalių inovacinę veiklą, t.y., kaip veikia institucijos, verslumui palankios sąlygos, investavimą į mokymąsi ir mokslinius tyrimus, žinių panaudojimą ir t.t. Šveicarija pagal šį indeksą jau keletą metų iš eilės užima pirmą vietą. Remiantis 2016 m. duomenimis antroji vieta tenka Švedijai, trečioji – Jungtinei Karalystei, ketvirtoji – Jungtinėms Amerikos Valstijoms, o penktoji – Suomija[4]. Tai yra šalies, kuriose pragyvenimo lygis yra aukštas, daug investuojama į naujoves, tyrimus, užtikrinamos sąlygos plėtrai ir vystymui. Lietuva pagal šį indeksą priklauso kategorijai, kuri vadinasi pirmūnai. Pasaulinis inovacijų indeksas išskiria tris stambias grupes, pagal kurias suskirsto šalis:

1. Lyderiai (pvz., Švedija, Norvegija, UK ir t.t.)
2. Pirmūnai (pvz., Lietuva, Estija, Vengrija ir t.t.)
3. Prasčiausiai besisekančios šalys (pvz., Zambija, Jemenas, Baltarusija ir t.t.).

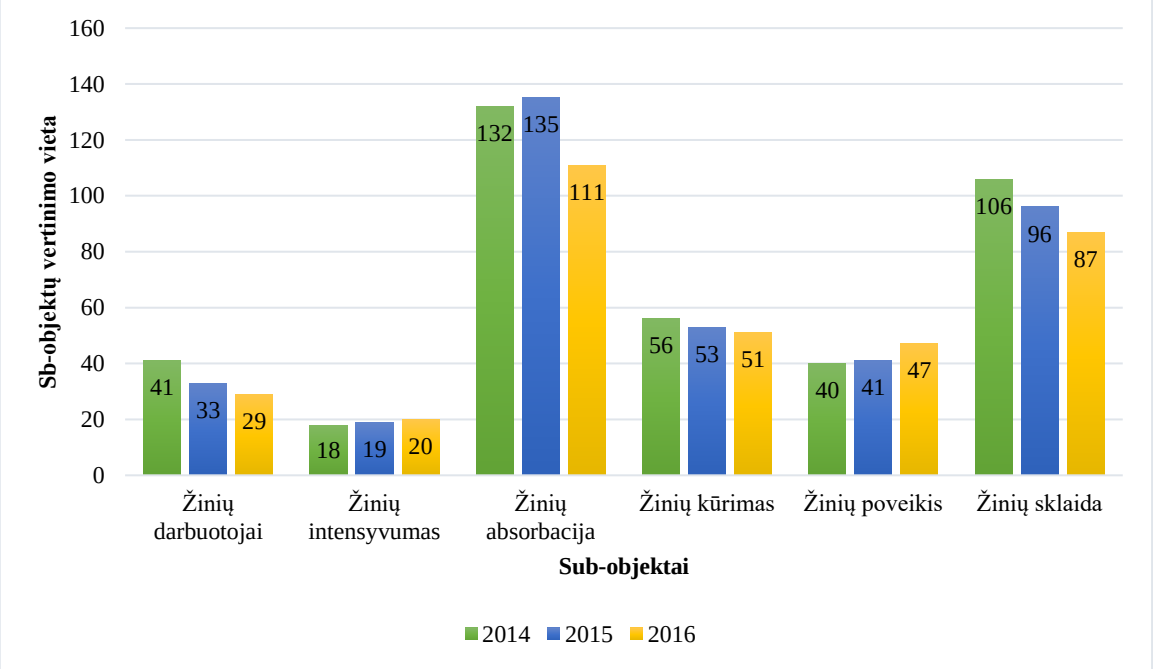
Dažniausiai trečiajai kategorijai priklauso trečiojo pasaulio šalys arba tos, kurios mažai skiria dėmesio inovacijų vystymui, pragyvenimo lygis pakankamai žemas.

Šis pasaulinis inovacijų indeksas indeksas buvo pradėtas naudoti 2007 m. Tikslas buvo tinkamai mokėti įvertinti veiksnius, susijusius su inovacijomis, kadangi inovacijos padeda įgyti konkurencinį pranašumą ir prisideda prie ekonominės pažangos. Pagal naujausius atliktus 2016 m. vertinimus Lietuva užima 36 vietą iš 128 šalių. Remiantis pasauliniu inovacijų indeksu Lietuva užėmė 38 vietą 2015 m. iš 140 šalių, o 2014 m. užėmė 39 vietą iš 143 šalių. Taigi Lietuva pagal inovacijas per pastaruosius metus pakilo per dvi vietas. Šio indekso pagalba galima analizuoti žinių valdymą, kadangi viena iš indekso analizuojamų sričių yra žinių valdymas, kurios metu vertinamas žinių kūrimas, žinių daromas poveikis bei žinių sklaida. Žinių valdymo vertinimai yra labai įvairūs. Pavyzdžiui, pagal tai kiek yra žinių darbuotojų Lietuva užima 29 vietą, žinių intensyvumo panaudojimas įvertintas 20 vieta, žinių absorbacija 111 vieta, žinių kūrimas 51 vieta, žinių poveikis 47 vieta, o žinių sklaida 87 vieta. 2015 m. PII vertinimai Lietuvos atžvilgiu buvo šiek tiek kitokie. Pagal bendrą įvertinimą Lietuva užėmė 38 vietą iš 141 šalių[5]. Žinių darbuotojai įvertinti 33 vietoje, žinių intensyvumo panaudojimas 19 vieta, žinių absorbacija 135 vieta, žinių kūrimas 53 vieta, žinių poveikis 41 vieta, žinių sklaida 96 vieta. Analizuojant

[4] Internetinis šaltinis: https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjZ6dHxn5nPAhXC2SwKHYi5CLUQFgg1MAI&url=https%3A%2F%2Fwww.globalinnovationindex.org%2FDownload.aspx%3Ffile%3D%2Fuserfiles%2Ffile%2Freportpdf%2Fgii-full-report-2016-v1.pdf&usg=AFQjCNG3wwlpuIEYE9YWpPaQcAKPEc1-eg&bvm=bv.133178914,d.bGg

[5] Internetinis šaltinis: https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf

dar ankstesnius metus, pvz., 2014 m. galima pastebėti dar kiek kitokius įvertinimus. Pavyzdžiui, žinių darbuotojai įvertinti 41 vieta, žinių intensyvumo panaudojimas 18 vieta, žinių absorbacija 132 vieta, žinių kūrimas 56 vieta, žinių poveikis 40 vieta, o žinių sklaida 106 vieta. Bendras žinių valdymas įvertintas 55 vietoje 2015 m. Taigi pagal tokius paskutinių trejų metų vertinimus galima pastebėti (12 pav.), kad geriausiai Lietuvai sekasi žinių intensyvumo panaudojime, tačiau kaip žinios perduodamos ir jų sklaida įvertinta pakankamai prastai. Dėl to atsiranda poreikis, kad sudaryti tinkamas sąlygas žinių kūrimui ir perdavimui, o tam reikia pasitelkti talentus, kurie turi tam reikalingų įgūdžių.

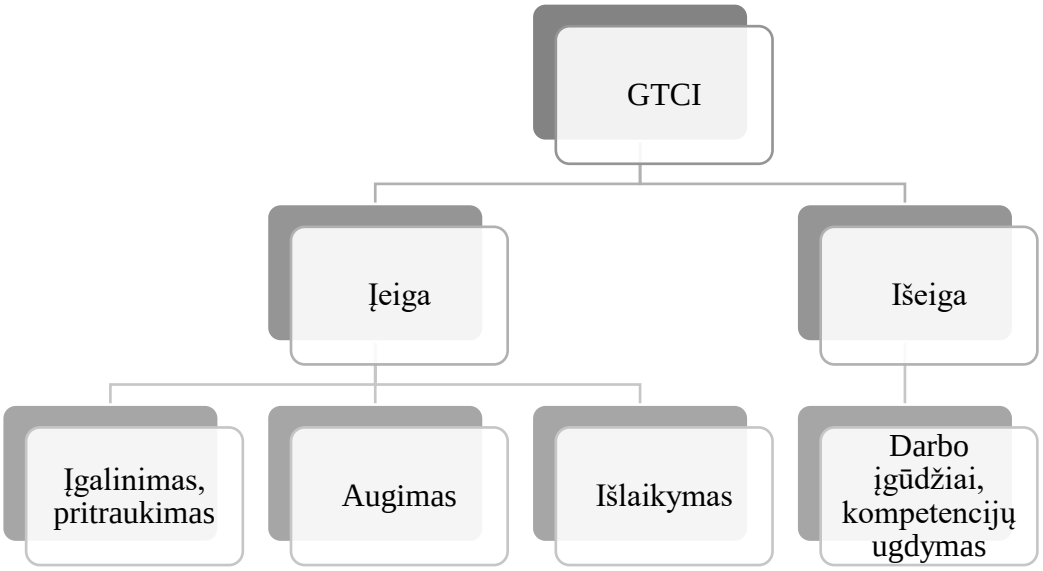


***12 pav.* Lietuvos žinių valdymo vertinimas pagal pasaulinį inovacijų indeksą 2014-2016 m.**

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie talentų ir žinių valdymą, jų bendrą sintezę, galima teigti, kad šių dviejų komponentų valdymas yra itin svarbus organizacijos mastu. Visa tai prisideda prie organizacijos inovatyvumo skatinimo, konkurencinio pranašumo. Pagal analizuotą mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kaip keitėsi žinių valdymas. Iš pradžių jis buvo paprastas ir nesudėtingas, įtraukdavo tik kelis obejektus. Vėliau vyko įvairios modifikacijos, kurios leidžia pritaikyti modelį šiandieniniame pasaulyje, atsižvelgiama į staigius galimus pokyčius. Taip pat yra ne vienas modelis, sukurtas talentų valdymui. Talentų valdymui tik pastaruoju metu pradėtas skirti didesnis dėmesys ir atliekamos įvairios studijos. Organizacijos suvokia talentų svarbą, kaip esminį elementą, padedantį užtikrinti visos organizacijos vystymą. Būtent talentai yra tie asmenys, kurie prisideda prie pridėtinės vertės kūrimo. Tai asmenys, kurie turi pakankamai kompetencijų, yra sukaupę daug žinių, jas kuria ir dalinasi su kitais, pritaiko skirtingose srityse. Vadinasi, talentai prisideda prie naujų idėjų generavimo, adaptacijos ir sklaidos. Iš viso to atsiranda efektyvus žinių valdymas. Kartu talentų ir žinių valdymas sudaro bendrą sintezę, kuri skatina organizacijos inovatyvumą. Anksčiau šiems komponentams būdavo skiriama mažiau dėmesio. Buvo manyta, kad inovacijoms skatinti reikia labiau pagalbos iš išorės, finansavimo,

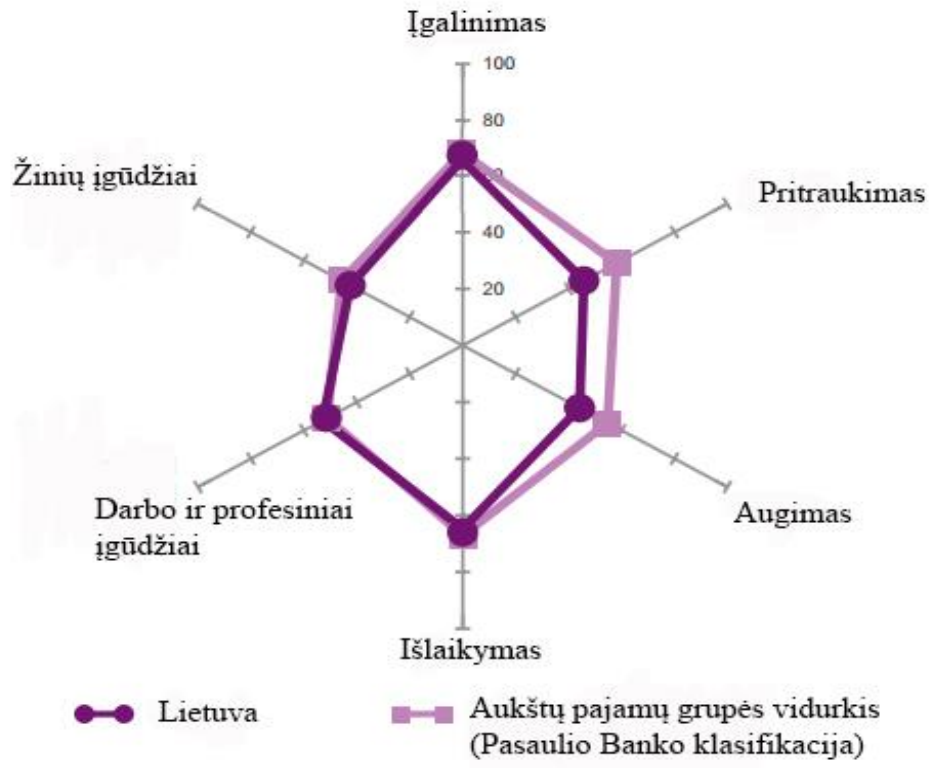
specialių programų ir pan., tačiau nebuvo susiformavusio požiūrio, kad pirmiausiai organizacijos viduje turi būti skatinamas vystymas, idėjų generavimas, gerosios praktikos kūrimas ir pritaikymas. Taigi išanalizavus mokslinę literatūrą ir pasaulinio inovacijų indekso rezultatus galima teigt, kad inovatyvumas yra svarbus kiekvienai organizacijai, šaliai, o tai sustiprinti galima pasitelkiant talentų ir žinių valdymą.

Talentų valdymas prisideda prie inovacijų valdymo. Kaip tinkamai yra valdomi talentai galima stebėti pagal pasaulinį talentų konkurencingumo indeksą - GTCI (angl. *Global Talent Competitiveness Index*). Globalus talentų indeksas - GTI (angl. *Global talent index*) buvo pradėtas taikyti 2007 m. ir davė pradžią GTCI indeksui. Kaip tinkamai valdyti talentus gali priklausyti ir nuo pasaulinio žinių valdymo sugebėjimų GK (angl. *Global knowledge*). GTCI susideda iš tokių elementų: įgalinimo (teisinis reguliavimas, rinkos pasiūla), pritraukimo (vidinis ir išorinis atvirumas), augimas (mokymasis visą gyvenimą, kompetencijų ugdymas), išlaikymas (pastovumas). Visa tai vysto darbuotojų įgūdžius, didina darbo produktyvumą, skatina kompetencijų ugdymą (13 pav.).



13 pav. **Pasaulinio talentų konkurencingumo indekso struktūra**
Šaltinis: B. Lanvin, P. Evans, 2015

Kiekvienais metais remiantis GTCI indeksu atliekami apie 109 šalių vertinimai (1 priedas). Lietuva pagal naujausius tyrimus yra 35 vietoje 2015 m. – 2016 m., o 2014 m. buvo 37 vietoje. Pagal atskirus GTCI indekso veiksnių vertinimus (14 pav.) 2015 m. rezultatai yra tokie: įgalinimas 29 vietoje, pritraukimas 64 vietoje, augimas 50 vietoje, išlaikymas 32 vietoje, darbo ir profesiniai įgūdžiai vertinami 27 vietoje, žinių įgūdžiai 30 vietoje.



***14 pav.* Lietuvos talentų valdymo stadijų vertinimas 2015 m. pagal GTCI indeksą**
Šaltinis: B. Lanvin, P. Evans, 2015

Taigi bendras Lietuvos talentų konkurencingumo vertinimas yra geras, tačiau probleminės sritys yra pritraukiant ir auginant talentus. Geriausiai sekasi įgalinant talentų valdymą ir pačius talentus bei juos išlaikant. Atlikti pasauliniai tyrimai, remiantis pasauliniu inovacijų indeksu, kuris vertina įvairias sritis, tarp jų ir žinių valdymą, bei pasauliniu talentų konkurencingumo indeksu parodo, kad tiek talentų valdymas, tiek žinių valdymas ir inovacijos yra svarbūs veiksniai, kurie prisideda prie šalių, organizacijų tobulėjimo ir nuolatinio vystymo. Analizės atliekamos kas metai ir nuolatos stebimi pokyčiai. Lietuva yra vertinama pakankamai gerai ir pagal tendenciją vis tobulėja, kadangi vertinimo rezultatai vis gerėja. Stiprybės būtų žinių intensyvumo taikyme ir daromame poveikyje bei talentų valdymo įgalinimas. Tobulint reikėtų žinių absorbaciją ir sklaidą bei ieškoti būdų pritraukiant ir auginant talentus.

Apibendrintai galima teigti, kad inovacijos prisideda prie nuolatinio tobulėjimo, lengvesnio prisitaikymo prie pokyčių bei padeda užtikrinti konkurencinį pranašumą. Talentų ir žinių valdymas yra vienos iš priemonių, kurios skatina organizacijų inovatyvumą. Remiantis moksline literatūros analize yra teigiama, kad egzistuoja sąsajos tarp talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo. Be to išanalizavus įvairius talentų ir žinių valdymo modelius, paaiškėjo, kad yra ryšys tarp šių veiksnių. Dėl to galima teigti, kad organizacijos vienas iš sėkmės faktorių yra žinių darbuotojai, t. y., tie talentai, kurie prisideda prie efektyvaus žinių perdavimo, dalijimosi, integravimo ir įsisavinimo.

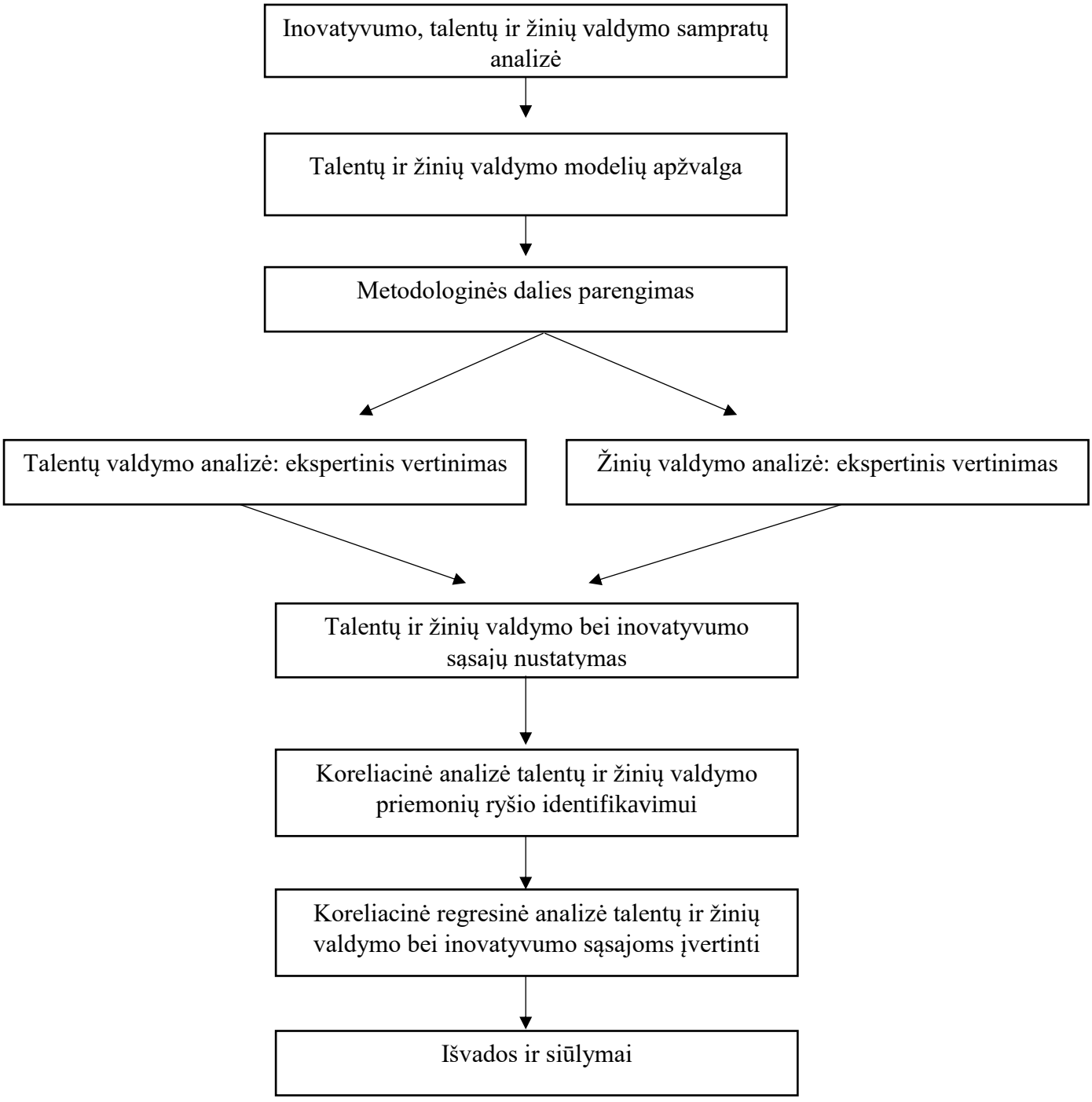
2. TALENTŲ IR ŽINIŲ VALDYMO ANALIZĖS METODOLOGINIAI ASPEKTAI

2.1. Tyrimo metodika

Mokslinės literatūros analizėje aptariama apie talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo sąsajas. Išanalizavus įvairius talentų ir žinių valdymo modelius ir šių veiksnių valdymo svarbumą, toliau reikia sudaryti metodologiją ir pasirinkti geriausius tyrimo metodus. Šioje dalyje tiriama talentų ir žinių valdymo ir inovatyvumo sąsajos Danske Bank organizacijoje, siekiant išsiaiškinti ryšius ir dažniausiai taikomas priemones.

Teorinis pagrindimas. Žinių ir talentų valdymas yra neatsiejami tarpusavyje veiksniai, kurie leidžia užtikrinti organizacijos vystymą ir tobulėjimą, sudaro prielaidas inovacinei veiklai vykdyti. Remiantis teorinėje dalyje išnagrinėtomis autorių idėjomis ir jų moksline literatūra (pvz., J. Bersin (2006), S. Agrawal (2010), R. K. Sawyer (2011), Waheed, A. Zaim ir H. Zaim, (2012), B. Ehrenstorfer, T. Peherstorfer ir J. Nový (2013), G. Šiaučiūnaitė, J. Vizgirdaitė (2015), H. Urbancova, L. Vnoučková, (2015), R. Kamasak, M. Yavuz ir G. Altuntas (2016) ir kt.) galima teigti, kad žinios, talentai ir inovacijos sudaro trikampį, kurio efektyvus valdymas prisideda prie organizacijos vystymo. Teisingai pasirinkti modeliai žinių ir talentų valdymui, sudaro sąlygas inovacinei veiklai organizacijoje ir užtikrina tokios organizacijos konkurencinį pranašumą. Visa tai galima teigti, yra lyg „juodoji dėžė“ (angl. *black box*), kurioje pirmiausiai talentų valdymas reikšmingai prisideda prie žinių valdymo. Tai reiškia, kad talentai sudaro sąlygas informacijos perdavimui, jos sklaidai ir pritaikymui. Taip gali būti dėl to, kad šie asmenys turi sukaupę nemažai patirties, turi tam kompetencijų, taip pat lengvai gaudosi įvairiose srityse, mato visumą, o ne tik atskirus procesus. Vadinasi, talentai sugeba generuoti naujas idėjas, jas skleisti ir taikyti. Visa tai duoda pradžią antrajam juodosios dėžės komponentui – žinių valdymui. Tinkamas bei efektyvus žinių valdymas, taipogi skatina tobulėjimą žmogiškųjų išteklių srity (galima daryti prielaidą, kad talentų ir žinių valdymas daro vienas kitam stiptų poveikį) ir inovacijų valdymą, kadangi sukuriamos naujos idėjos arba tobulinamos jau esamos, vyksta žinių taikymas ir siekiama atrasti tai, kas būtų nauja ir padėtų užtikrinti konkurencinį pranašumą. Taigi reikia žinoti modelius ir būdus, kurie padėtų tinkamai valdyti žinias ir talentus, o tai paskatintų organizacijai lengviau įgyti konkurencinį pranašumą. Remiantis S. Kinnear, K. Charters ir P. Vitartas (2013) inovacijos yra pokyčiai senuose dalykuose arba naujų idėjų, procesų ir pan. sukūrimas. Naujos idėjos ateina iš patyrimo, žinių sklaidos, o tai padeda užtikrinti talentai. Taigi viskas prasideda nuo personalo, talentų valdymo. Reikia tinkamai vykdyti visą talentų valdymo ciklą, t.y., kaip buvo minėta teorinėje dalyje, talentų valdymas prasideda nuo darbuotojų atrankos, supažindinimo su organizacija ir darbų paskyrimu, jų darbų atlikimo įvertinimu, įvairūs

mokymai, kompetencijų matricų sudarymas, sudaryti sąlygas nuolatiniam tobulėjimui. Už visa tai turėtų būti atsakingas personalo skyrius bei tiesioginis vadovas. Vadinasi, turi būti sudaromos sąlygos žmogui augti ir vystyti jo kompetencijoms, o visa tai padeda užtikrinti žinių perdavimą ir organizacijos konkurencingumą. Dėl to tyrime nuspręsta tirti talentų ir žinių valdymo sąsajas su inovatyvumu, kas leidžia užtikrinti pačios organizacijos augimą, vystymą ir konkurencinį pranašumą. Apibendrintai galima daryti prielaidą, kad tyrimo schema turėtų apimti talentų valdymo modelį, žinių vadybos modelį ir jų bendrą įtaką organizacijos inovatyvumui. Schema pavaizduota paveiksle žemiau (žr. 15 pav.).



15 pav. **Tyrimo schema**

Tyrimo problema. Siekiant įgyti organizacijai konkurencinį pranašumą, sugebėti laiku prisitaikyti prie pokyčių, reikia vystyti talentų bei žinių valdymą ir tokiu būdu skatinti inovatyvumą. Talentų valdymas prisideda prie efektyvaus žinių valdymo, o talentų ir žinių valdymo sintezė paskatina organizacijos inovatyvumo vystymą. Dėl to iškelta tyrimo problema yra: kokios yra sąsajos tarp talentų ir žinių valdymo bei organizacijos inovatyvumo?

Tyrimo tikslas. Nustatyti talentų valdymo ir žinių valdymo priemonių taikymo dažnumą ir sąsajas Danske Bank.

Tyrimo uždaviniai. Išskirti tokie pagrindiniai tyrimo uždaviniai, tyrimo tikslui įgyvendinti:

1. Sudaryti talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo bendrą modelį pagal mokslinės literatūros analizę.
2. Nustatyti talentų valdymo priemonių taikomo dažnumą Danske Bank.
3. Nustatyti žinių valdymo priemonių taikymo dažnumą Danske Bank.
4. Ištirti ryšį tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo.
5. Parengti išvadas ir siūlymus dėl tolimesnio talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo vystymo.

Tyrimo objektas. Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo sąsajos Danske Bank.

Tyrimo hipotezė. Yra ryšys tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo.

Tyrimo metodai. Taikomi šie pagrindiniai metodai: mokslinės literatūros analizė, ekspertinis vertinimas ir koreliacinė regresinė analizė.

Tyrimo periodas. Apima apie vienerių metų laikotarpį pagal 2015 m. rezultatus organizacijoje. Pats tyrimas atliekamas per 1 mėnesį. Per šį laikotarpį susitarta atlikti tyrimą organizacijoje ir pateiktas ekspertinis vertinimas.

Tyrimo etika. Pateiktas prašymas atlikti tyrimą Danske Bank. Sutikimas gautas ir susitarta dėl konfidencialumo neatskleisti ekspertinio vertinimo ekspertų vardų ir pavardžių.

Tyrimo apribojimai. Nedalyvavo ekspertai iš visų departamentų, dėl to sunkiau vertinti rezultatus visos organizacijos mastu. Taip pat nedalyvavo išorės ekspertai dėl organizacijos interesų pažeidimo.

2.2. Ekspertinio vertinimo metodika

Ekspertų atranka. Ekspertinis vertinimas atliekamas Danske Bank organizacijoje. Iš viso dalyvavo 15 ekspertų: 10 komandų vadovų ir 5 specialistai. Šie asmenys buvo atrenkami remiantis tuo, kad yra susipažinę arba dirba su talentų valdymu ir žinių valdymu. Vienos iš komandų vadovų pareigybių yra dalyvauti darbuotojų atrankos procese, vertinti darbuotojus, padėti nustatyti kiekvieno darbuotojo galimybes bei perspektyvas. Vadinasi, komandų vadovai yra neatsiejami nuo talentų valdymo. Be to, komandų vadovai dirba su įvairiais projektais, kurie susiję kaip užtikrinti darbuotojų

motyvaciją, kaip padėti sukurti gerą atmosferą organizacijoje, taip pat organizuoja įvairius mokymus, pavyzdžiui, kompetencijų ugdymo, dalinasi įvairia svarbia informacija komandų viduje. Vadinasi, komandų vadovai suinteresuoti talentų valdymu bei prisideda prie projektų, kurių tikslas – skatinti žinių dalijimąsi, jų kaupimą ir pritaikymą. Pagal 6 lentelės duomenis matyti, kad tokių darbuotojų vidutinis darbo stažas yra 3 metai.

2015 m. rudenį vyko pirmoji talentų valdymo programa Danske Bank organizacijoje. Buvo atliekamas pilotinis tyrimas. Šioje pirmą kartą organizuojamoje programoje dalyvavo nedidelis skaičius darbuotojų. Kai kurie specialistai, atrinkti ekspertiniam vertinimui taip pat dalyvavo šioje organizuojamoje programoje. Pagrindiniai reikalavimai talentų programos dalyviams buvo tokie:

- darbo patirtis organizacijoje >2 m.;
- turi būti jau ne jaunesnysis specialistas;
- įgytas išsilavinimas – ne žemesnis negu bakalauro laipsnis;
- dalyvavęs bent viename projekte;
- sudarytas darbuotojo tobulėjimo planas;
- iniciatyvus;
- nuopelnai komandos viduje.

Programos tikslas yra ugdyti talentus, jų kompetencijas, užtikrinti žinių sklaidą organizacijoje ir nuolatinį tobulėjimą. Darbuotojai buvo atrenkami pagal tai kiek laiko dirba organizacijoje ir pagal nuopelnus. Kadangi šie asmenys turėjo galimybę sudalyvauti tokioje programoje, suvokti teikiamą naudą ir poreikį, įvertinti galimus patobulinimus ir kliūtis, dėl to svarbu žinoti jų vertinimus ir nuomonę, išsiaiškinti aspektus, ties kuriais buvo fokusuojamasi talentų valdymo programoje. Atrinkti programos dalyviai turėjo apie 4 mėnesius lankyti bendrus susitikimus, diskutuoti, įsivertinti save, savo karjeros galimybes organizacijoje. Taip pat buvo organizuojami įvairūs mokymai, skirti kompetencijų ugdymui, savęs pažinimui. Pasibaigus talentų programai dauguma dalyvių pakeitė savo pozicijas, išsikėlė naujus tikslus ateinantiems metams.

Ekspertų charakteristika. Ekspertinis vertinimas organizuojamas šiems ekspertams: 10 komandų vadovų ir 5 specialistai (6 lent.). Pasirinkti įvairių departamentų vadovai ir specialistai tam, kad gauti įvairesnius rezultatus. Iš viso ekspertai yra iš 6 skirtingų departamentų: 4 iš privačios bankininkystės departamento, 3 ekspertai iš bankinių paslaugų tarnybos, verslo plėtros tarnybos ir verslo bankininkystės tarnybos, 1 iš personalo tarnybos ir kredito tarnybos. Ekspertų darbo patirtis organizacijoje yra labai įvairi: nuo 1 – erių metų iki 7 – erių metų.

Ekspertai yra skirtingo amžiaus, skyrėsi jų darbo patirtis, kompetencijos, užimamos pareigos, yra dalyvavę įvairiuose projektuose ir programose (pvz., talentų valdymo programoje). Dėl tyrimo konfidencialumo nuspręsta žmonių vardų ir pavardžių neatskleisti, dėl to konkretūs vardai darbe nebus minimi. Informacijai apie ekseprtus gauti yra skirta klausimyno tečioji – C dalis.

6 lentelė. **Ekspertų charakteristika**

Eksperto nr.	Eksperto pareigybės	Departamentas, kuriame dirba	Eksperto darbo stažas organizacijoje, metais
E1	Specialistas	Verslo plėtros tarnyba	7
E2	Specialistas	Bankinių paslaugų tarnyba	2
E3	Specialistas	Privačios bankininkystės tarnyba	4
E4	Specialistas	Privačios bankininkystės tarnyba	3
E5	Specialistas	Verslo bankininkystės tarnyba	3
E6	Komandos vadovas	Bankinių paslaugų tarnyba	3
E7	Komandos vadovas	Privačios bankininkystės tarnyba	4
E8	Komandos vadovas	Verslo bankininkystės tarnyba	3
E9	Komandos vadovas	Personalo tarnyba	2
E10	Komandos vadovas	Privačios bankininkystės tarnyba	3
E11	Komandos vadovas	Verslo bankininkystės tarnyba	4
E12	Komandos vadovas	Verslo plėtros tarnyba	3
E13	Komandos vadovas	Kredito tarnyba	2
E14	Komandos vadovas	Bankinių paslaugų tarnyba	3
E15	Komandos vadovas	Verslo plėtros tarnyba	3

Ekspertinio klausimyno sudarymas. Sudarant ekspertinį klausimyną (žr. 2 priedą) remiamasi mokslinės literatūros analize ir joje pateikiamais talentų ir žinių valdymo modeliais (7 lent.). Pagal tai nuspręsta sudaryti ekspertinį klausimyną iš trijų dalių: A – talentų valdymo analizė (talentų charakteristikos, talentų valdymui skirtos priemonės įvairiose talentų valdymo stadijose), B – žinių valdymo analizė (žinių valdymo lygio identifikavimas, taikomos priemonės) ir C dalis – informacija apie ekspertus (užimamos pareigos, darbo patirtis dabartinėje darbovietėje).

Šio klausimyno pagalba nustatomos dažniausiai naudojamos talentų ir žinių valdymo priemonės organizacijoje ir kurioms talentų valdymo stadijoms skiriamas didžiausias dėmesys bei koks yra žinių valdymo lygis organizacijoje. Sudarant klausimyno A dalį (talentų valdymo analizė) remiamasi tokiais autoriais kaip A. M. Oehley (2007), Y. Vural, P. Vardarlier, A. Aykir (2012) ir kt. A dalies klausimai rengiami pagal A. M. Oehley pateiktą modelį (6 pav.). Taip pat šis modelis atitinka modelį, pagal kurį

atliekamas pasaulinis talentų konkurencingumo vertinimas. Rengiant B dalies klausimus remiamasi Ch. Evans (2003) žinių valdymo lygio modeliu (5 lent.), S. Wiśniewska ir K. Wiśniewski (2012) pateiktu modeliu (3 pav.).

***7 lentelė*. Ekspertinio klausimyno sudarymo logika**

Teorinis modelis	**Modelio elementai**	**Ekspertinio vertinimo klausimai**	**Laukiamas rezultatas**
1	**2**	**3**	**4**
Talentų valdymo proceso modelis (A. M. Oehley, 2007, žr. 9 pav.)	1. Talentų valdymas vystymo ir koordinavimo stadijoje; 2. Talentų valdymas pritraukimo ir verbavimo stadijoje; 3. Talentų valdymas ugdymo stadijoje; 4. Talentų valdymas išlaikymo stadijoje; 5. Talentų valdymas įvertinimo stadijoje.	1. Pagal ką nustatomas darbuotojų poreikis? 2. Kokios priemonės taikomos talentų valdymo vystymo ir koordinavimo stadijoje? 3. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme pritraukiant ir verbuojant darbuotojus? 4. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme ugdant darbuotojus? 5. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme išlaikant talentus? 6. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme įvertinant talentus?	Nustatyti taikomų priemonių dažnumą kiekvienoje talentų valdymo stadijoje.
Talentų valdymo teorinis modelis (G. Šiaučiūnaitė, J. Vizgirdaitė, 2015, žr. 7 pav.)	1. Talentų įdarbinimas; 2. Nuolatinis darbuotojų ugdymas; 3. Talentų programų organizavimas; 4. Talentų atpažinimas organizacijoje; 5. Talentų išlaikymas; 6. Žinių dalijimasis.	7. Kurie talentų valdymo procesai ir jų taikymas Jūsų padalinyje skatina vystyti inovacijas?	Išsiaiškinti priemones, kurių pagalba labiausiai vystomos inovacijos ir jų taikymo dažnumą.

7 lentelės tęsinys

1	2	3	4
Žinių darbuotojo aplinka, sukurta žmogiškųjų išteklių departamento (M. Morawski, 2009, žr. 3 pav.).	1. Įranga; 2. Motyvacija ir vystymas; 3. Darbuotojo ir vadovo santykiai; 4. Darbo organizavimas.	9. Kokia įranga egzistuoja Jūsų departamente? 10. Kurios skatinimo priemonės taikomos departamente? 11. Kurie darbuotojo ir vadovo santykių tipai taikomi departamente? 12. Kokie darbo organizavimo metodai taikomi departamente?	Remiantis gautais rezultatais, bus nustatomas žinių valdymo lygis organizacijoje.
Organizacijos žinių valdymo vystymo lygiai (Ch. Evans, 2003, žr. 5 lent.)	1. Žinių valdymo išsivystymas	13. Kurie žinių valdymo procesai vyksta departamente?	Žinių valdymo procesų identifikavimas.
Žmogiškųjų išteklių valdymo žiniomis grįstoje organizacijoje sritys (S. Wiśniewska ir K. Wiśniewski, 2012)	1. Supažindinimas su organizacijose vykdomomis naujovėmis; 2. Darbuotojų veiklos valdymas; 3. Mokymosi aplinkos kūrimas; 4. Mokymų organizavimas; 5. Žinių darbuotojų išlaikymas.	14. Kokios taikomos žinių valdymo priemonės?	Nustatomas žinių valdymo priemonių dažnumo taikymas.
Konceptualus inovacijų ir žinių valdymo modelis (A. Honarpour, A. Jusoh, K. M. Nor, 2012, žr.11 pav.)	15. Žmonių valdymas; 16. Nuolatinis darbuotojų ugdymas; 17. Žinių kūrimas; 18. Žinių įgijimas; 19. Žinių sklaida; 20. Žinių taikymas; 21. Augantis žinių kiekis; 22. Bendradarbiavimas ir komandinis darbas.	15. Kurie žinių valdymo procesai skatina vystyti inovacijas departamente?	Išsiaiškinami žinių valdymo procesus, kurie skatina organizacijos inovatyvumo vystymą ir tų priemonių taikymo dažnumą.

Taip pat ekspertams pateikiami du atviri klausimai, kuriose jie teikia siūlymus kaip būtų galima pagerinti talentų valdymą ir žinių valdymą organizacijoje.

Ekspertinio vertinimo procedūra. Atsižvelgiant į tai, kad sunku visus ekspertus suburti į vieną vietą, buvo atmestas „apvaliojo stalo“ principas. Be to buvo siekiama išvengti bandymo daryti įtaką vertinimo metu, dėl to buvo nuspręsta pateikti kiekvienam ekspertui individualiai ekspertinį vertinimą.

Gauti tyrimo rezultatai buvo apdorojami MS Excel pagalba. Galima teigti, kad yra taikomi tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai metodai. Kokybiniai metodai taikomi labiau talentų ir žinių analizei atlikti. O kiekybiniai taikomi inovatyvumui pamatuoti.

Ekspertinio vertinimo pilotinis bandymas. Sudarius klausimyno pradinį variantą, buvo atliktas pilotinis bandymas su vienu asmeniu. Šio bandymo tikslas buvo išsiaiškinti esančius netikslumus klausimų formulavime ir atsakymų pateikime. Toks bandymas buvo atliekamas vieną kartą. Atlikus bandymą, buvo atlikti koregavimai.

2.3. Koreliacinė regresinė analizė

Koreliacinė analizė naudojami nustatyti ryšiams tarp kintamųjų. Tai reiškia, kad yra priklausomi ir nepriklausomi kintamieji, kur vieno dydžio pokytis gali daryti įtaką kitam dydžiui. Taikant koreliacinę analizę, yra vartojami du pagrindiniai terminai – koreliacinis ryšys ir koreliacinė priklausomybė. Priklausomybė yra suprantama kaip vieno kintamojo įtaka kitam, o ryšys – bendrą dviejų kintamųjų kitimą. (T. Bilevičienė, S. Jonušauskas, 2011). Atliekant koreliacinę analizę, turi būti tenkinama keletas sąlygų:

1. Turi būti pakankamas skaičius tiriamųjų nepriklausomų stebėjimų;
2. Iš veiksnių reikia atrinkti pagrindinius, kurie daro įtaką rezultatinio požymio reikšmių variacijoms;
3. Tie požymiai negali būti tarpusavyje priklausomi;
4. Nepriklausomų stebėjimų reikšmės turi būti pasiskirsčiusios normaliai;
5. Gautos išvados turi būti paaiškintos ir turėti prasmę (S. Malakas, 2007).

Ryšiai tarp veiksnių gali būti tiesiniai. Tai reiškia, kad reikšmės kinta tolygiai. Arba gali būti atvirkštiniai ryšiai, kai požymių reikšmės kinta priešingomis kryptimis.

Tiesinis ryšys yra išreiškiamas tokia funkcija:

$$Y_x = a_0 + a_1 x.$$

Kai kinta netolygiai, tuomet išreiškiama tokia funkcija:

$$Y_x = a_0 + a_1 x + a_2 x^2.$$

Remiantis koreliacine analize galima gauti ryšius, kurie parodo stiprumą tarp kintamųjų. Koreliacijos koeficientai įgyja reikšmes nuo -1 iki 1. Kuo reikšmė arčiau 1, vadinasi, kad egzistuoja stiprus ryšys ir priklausomybė yra stipri (8 lent.).

8 lentelė. **Koreliacijos stiprumo interpretacija.**
Šaltinis: T. Bilevičienė, S. Jonušauskas, 2011

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1 arba nuo -0,9 iki -1	Labai stipri koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 arba -0,7 iki -0,9	Stipri koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 arba nuo -0,5 iki -0,7	Vidutinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 arba nuo -0,3 iki -0,5	Silpna koreliacija
Nuo 0,3 iki -0,3	Nereikšminga koreliacija

Koreliacinė analizė yra skirta ranginių arba kiekybinių kintamųjų ryšiui ir jų stiprumui nustatyti (T. Bilevičienė, S. Jonušauskas, 2011). Jei yra kiekybiniai kintamieji, tuomet taikomas Pirsono koreliacijos koeficientas, o ranginiams ryšiams įvertinti taikomas Spirmeno koreliacijos koeficientas. Dažniausiai praktikoje yra taikomas tiesinio ryšio Pirsono koreliacijos koeficientas. Šis koeficientas yra apskaičiuojamas pagal tokią formulę:

$$r = \frac{\frac{1}{n-1}\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{S_x S_y},$$

čia: $\bar{x}$ ir $\bar{y}$ atitinkamai yra stebėjimų x ir y vidurkiai,
S_x ir S_y – standartiniai nuokrypiai.

Tikrinti koreliacijos koeficiento reikšmingumą yra taikomas t kriterijus. Tam reikia suformuoti tokias statistines hipotezes:

H_0: koreliacijos koeficientas lygus 0;

H_1: koreliacijos koeficientas nelygus 0.

Patikrinti hipotezėms yra taikomas t kriterijus:

$$t = r\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}},$$

čia: r – apskaičiuota koreliacijos koeficiento reikšmė,
n – imties dydis.

Parenkamas reikšmingumo lygmuo α. Hipotezė H_0 yra atmetama, jei t reikšmė viršija Stjudento skirstinio su (n-2) laisvės laipsniais α/2 lygmens kritinę reikšmę $t_{\alpha/2(n-2)}$.

Toliau analizuojamas determinacijos koeficientas R^2. Jis padeda nustatyti kaip gerai pasirinktas modelis aprašo duomenis. Šis koeficientas įgyja reikšmes nuo 0 iki 1. Kuo arčiau 1, tuo modelis patikimesnis, vadinasi ryšys stipresnis ir geriau aprašomi duomenys.

Šiame darbe koreliacinė analizė pasirenkama siekiant išsiaiškinti kokia įtaka daroma organizacijos inovatyvumui pasitelkint žinių ir talentų valdymą.

Taigi priklausomas kintamasis yra Y – inovatyvumas ir yra dar du mažesni y_1 – talentų valdymas ir y_2 – žinių valdymas. Talentų valdymui (Y_2) egzistuoja šie X kintamieji:

X_1 – vystymo ir koordinavimo stadija;

X_2 – pritraukimo ir verbavimo stadija;

X_3- ugdymo stadija;

X_4 – išlaikymo stadija;

X_5 – įvertinimo stadija.

Žinių valdymui (Y_2) yra šie X kintamieji:

X_9 – įranga, skirta žinių valdymui;

X_{10} – skatinimas;

X_{11}- darbuotojo ir vadovo santykiai;

X_{12} – darbo organizavimas;

X_{13} – žinių valdymo lygis.

Inovatyvumas (Y) bus išmatuojamas pagal tai kaip dažnai diegiamos inovacijos organizacijoje (žr. 17 ekspertinio vertinimo klausimą).

Vadinasi bus siekiama išsiaiškinti kokios priemonės daro įtaką talentų valdymui ir žinių valdymui. Bei nustatyti sąsajas tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir organizacijos inovatyvumo.

Taigi keliama hipotezė, kad organizacijoje egzistuoja ryšys tarp tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo:

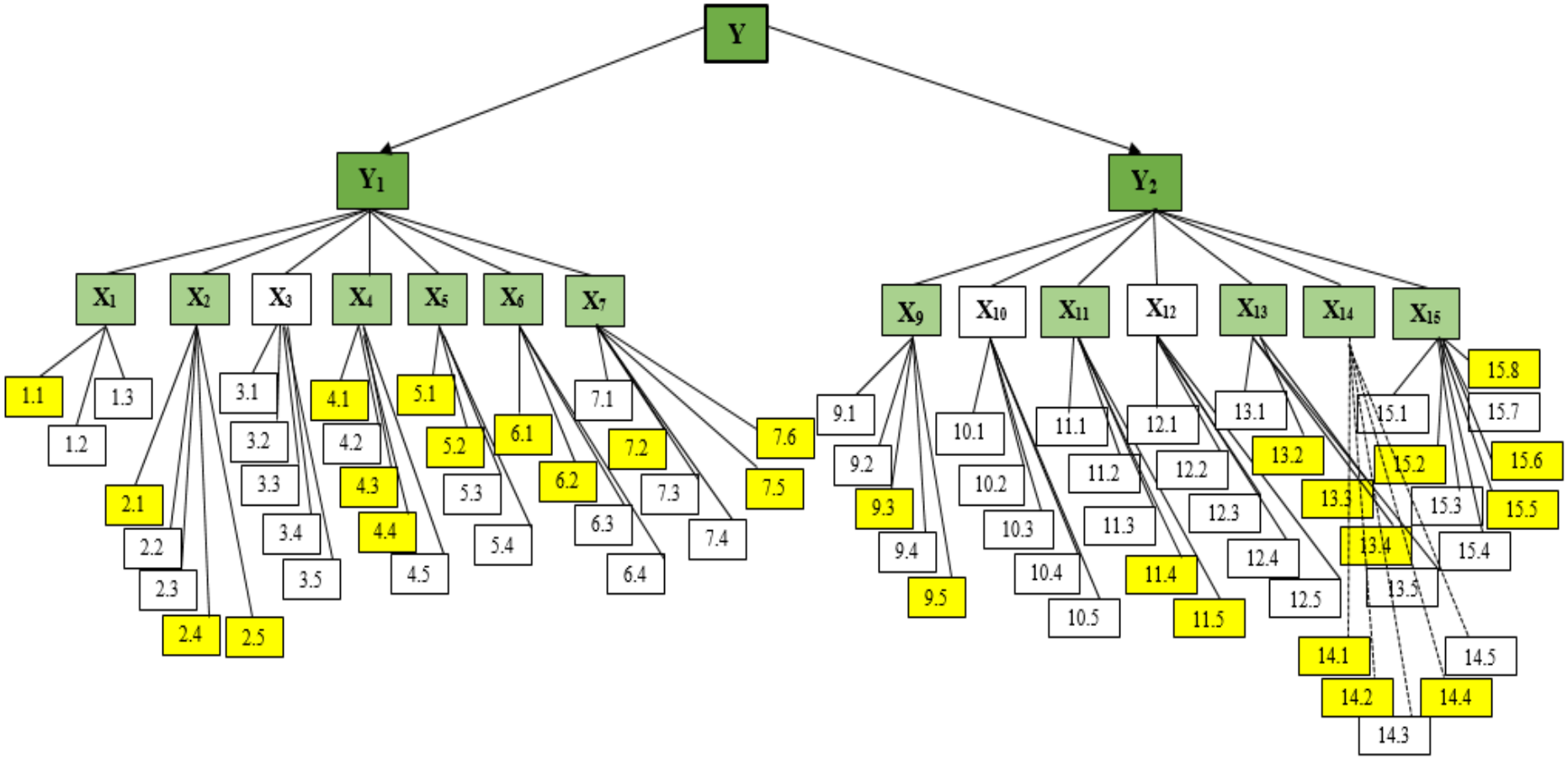
H_0: koreliacijos koeficientas lygus 0;

H_1: koreliacijos koeficientas nelygus 0.

Priklausomai nuo to, kokie gausis rezultatai, bus atitinkamai priimama hipotezė.

Nepriklausomi kintamieji buvo pasirinkti atsižvelgiant į išanalizuotus modelius ir sudarytą tyrimo modelį. Mokslinėje literatūroje buvo teigiama, kad talentai ir žinios yra labai susiję tarpusavyje, vadinasi ryšys turėtų būti pakankamai stiprus.

Žemiau esančiame paveiksle yra pavaizduota priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų schema (16 pav.). Yra vienas pagrindinis Y (inovatyvumas) ir du mažesni Y_1 (talentų lygis) ir Y_2 (žinių lygis). Tokie Y pasirinkti atsižvelgiant į išanalizuotą mokslinę literatūrą ir pateiktus modelius. Rezultatai analizuojami pagal ekspertinio vertinimo vidurkius. Kitamųjų reikšmės paaiškintos 9 lentelėje.



16 pav. **Inovacijų, talentų ir žinių valdymo schema ir koreliacinių ryšių nustatymas***

*

- egzistuoja stipriausi ryšiai pasirinktiems kintamiesiems X.

- egzistuoja ryšys su talentų valdymu ir žinių valdymu.
- sąsajos tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo (skaičiavimai pateikiami 3.4 dalyje).

1.1.– 15.8. paaiškinimus žr. 9 lent.

9 lentelė. **Kintamųjų reikšmių paaiškinimai (žr. 16 pav.)**

Kintamasis	**Paaiškinimas**
Y	Inovatyvumas
Y_1	Talentų valdymo lygis
Y_2	Žinių valdymo lygis
X_1	Darbuotojų poreikio nustatymas
X_2	Talentų valdymo vystymo ir koordinavimo stadija
X_3	Talentų valdymo pritraukimo ir verbavimo stadija.
X_4	Talentų valdymo ugdymo stadija
X_5	Talentų valdymo išlaikymo stadija
X_6	Talentų valdymo įvertinimo stadija
X_7	Talentų valdymo procesai inovatyvumui vystyti
X_9	Žinių valdymo įranga
X_{10}	Žinių valdymo skatinimo priemonės
X_{11}	Darbuotojo ir vadovo santykių tipai
X_{12}	Darbo organizavimo metodai
X_{13}	Žinių valdymo procesai
X_{14}	Žinių valdymo priemonės
X_{15}	Žinių valdymo procesai inovatyvumui vystyti

Po kintamaisiais (X1 – X15) esantys skaičiai (nuo 1.1 iki 15.8) reiškia klausimų atsakymo variantuose pateiktas priemones. Esančios spalvos parodo, su kuriomis priemonėmis yra pakankami ryšiai tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo (žr. 16 pav.). Atliktą koreliacinę analizę žiūrėti 3.4 dalyje.

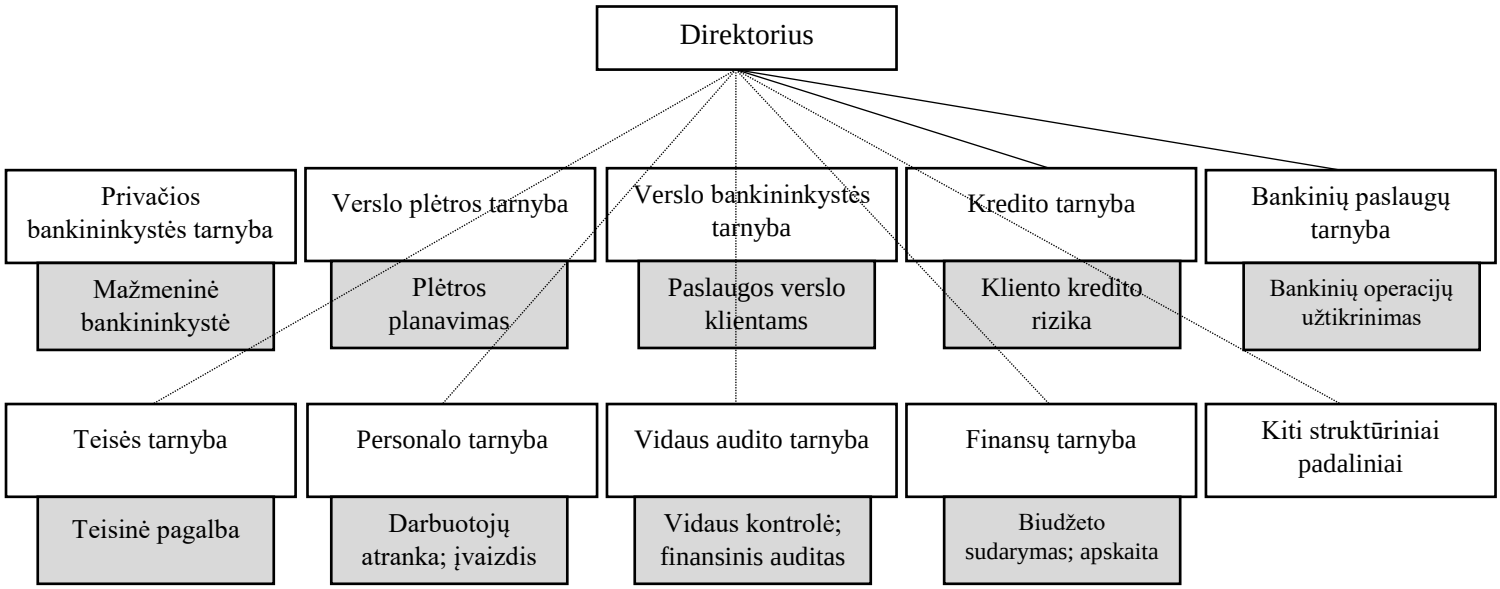
Taigi atsižvelgiant į išsikeltą tyrimo tikslą ir uždavinius tikslui pasiekti sudarytas tyrimo instrumentarijus. Talentų ir žinių valdymo analizei pasirinkti modeliai remiantis mokslinės literatūros atlikta analize pirmojoje darbo dalyje. Remiantis modeliais suformuluotas ekspertinio vertinimo klausimynas. Taip pat pristatoma ekspertų atranka, charakteristika, tyrimo procedūra, tyrimo schema. Galiausiai pristatoma koreliacinė regresinė analizė, kuri naudojama talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo sąsajoms nustatyti.

3. TALENTŲ IR ŽINIŲ VALDYMO BEI INOVATYVUMO SĄSAJOS DANSKE BANKE

3.1. Tyrimo objekto charakteristika

Sudarius tyrimo metodiką, toliau darbe bus nagrinėjami ekspertinio vertimo rezultatai bei atliekama koreliacinė regresinė analizė tarp talentų ir žinių valdymo ir organizacijos inovatyvumo. Šioje dalyje bus nustatomos dažniausiai taikomos priemonės talentų ir žinių valdymui. Pasitelkus koreliacinę regresinę analizę bus atliekamas ryšys tarp veiksnių, nustatomas ryšio stiprumas, įvardijamos sąsajos.

Atvejo analizei yra pasirinktas „Danske Bank“. Šis bankas priklauso skandinavų bankų grupei ir pagrindinės rinkos yra Danija, Norvegija, Švedija ir Suomija. Bankas teikia paslaugas tiek privatiems, tiek smulkiems, stambiems verslo klientams. Taip pat bankas teikia paslaugas Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. „Danske Bank“ turi virš 3,4 mln. klientų. Dirba daugiau nei 19 tūkst. darbuotojų[6]. Banko organizacinė struktūra yra pavaizduota 17 pav. Bankas sudarytas iš 10 pagrindinių tarnybų – privačios bankininkystės, verslo plėtros, bankinių paslaugų, kredito tarnybos ir t.t. Kiekvienoje tarnyboje yra atliekamos tam tikros funkcijos. Pavyzdžiui, privačios bankininkystės tarnyba atsakinga už mažmeninės bankininkystės strategijos kūrimą ir įgyvendinimą, banko paslaugų privatiems klientams pardavimo užtikrinimą; verslo plėtros tarnyba atsakinga už banko paslaugų plėtros planavimą, banko produktų, paslaugų, pardavimo kanalų strategijų sukūrimą ir įgyvendinimą; kredito tarnyba atsakinga už kliento kredito rizikos vertinimą ir valdymą; bankinių paslaugų tarnyba prižiūri bankinių paslaugų vykdymą, gerinimą, banko dokumentų tvarkymą, informacinių technologijų priežiūrą ir t.t.



17 pav. **Banko organizacinė struktūra**
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis „Danske Bank“ organizacine struktūra[7]

[6] Internetinis šaltinis: http://danskebank.com/en-uk/About-us/Our-business/Pages/our-markets.aspx
[7] Internetinis šaltinis: https://www.danskebank.lt/index.php/apie-banka/apie-danske-bank/struktura/1334

Banko tikslas yra tapti geriausiai atpažįstamu ir patikimiausiu finansiniu partneriu. Esmė yra sukurti ilgalaikius ryšius su savo klientais. Organizacija remiasi šiomis pagrindinėmis vertybėmis:

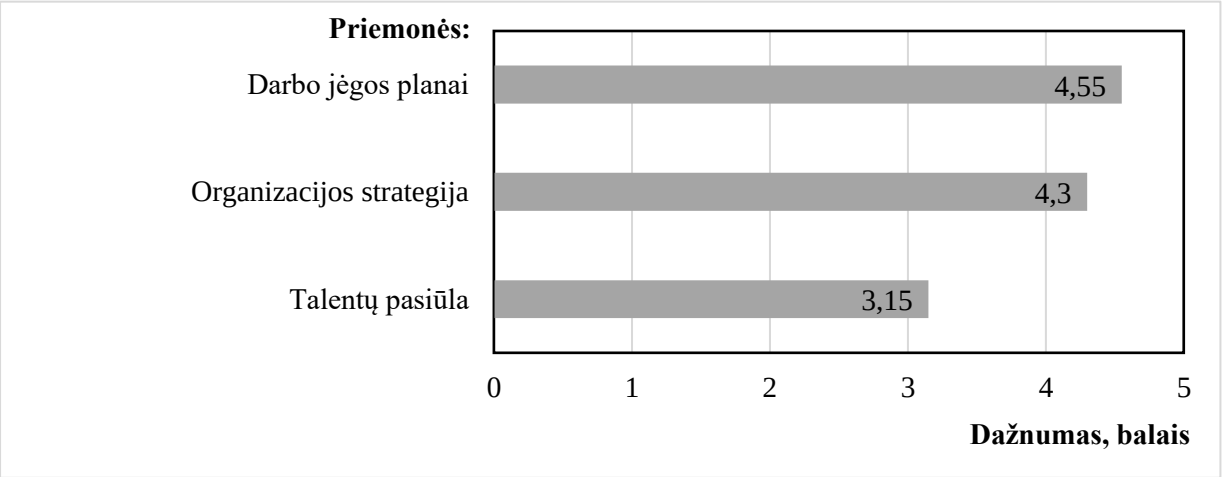
- teikti ekspertines konsultacijas – žinių įdarbinimas,
- veikti sąžiningai – būti atsakingiems,
- kurti vertę – daryti pokyčius,
- būti lankstiems – lengvai prisitaikantiems prie pokyčių,
- bendradarbiavimas – įsitraukti, klausytis ir veikti.

Vertybės parodo, kuo bankas tiki ir kokių principų laikosi. Pagal vertybes galima pastebėti, kad bankas yra inovatyvumas, priima pokyčius ir prie jų prisitaiko. Be viso to Danske Bank yra socialiai atsakingas. Yra kuriamos įvairios programos mokiniams, kurios padėtų supažindinti vaikus su finansiniu pasauliu.

3.2.Talentų valdymo analizė

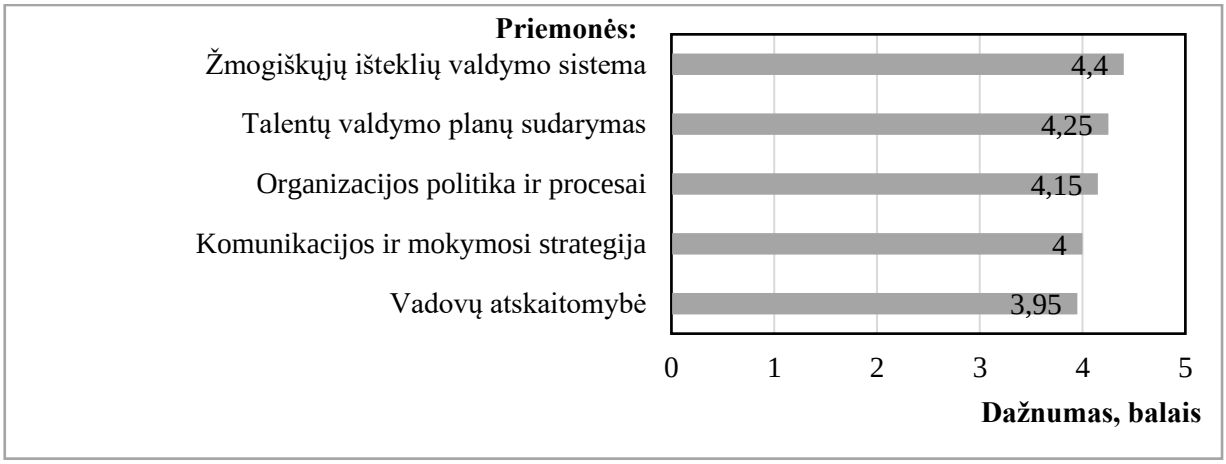
Išanalizuoti talentų valdymą buvo pasitelktas ekspertinis vertinimas (žr. 2 priedas). Pirmoji dalis buvo skirta talentų valdymo analizei (1 – 8 klausimai). Ekspertai remiasi tokiu talentų valdymo apibrėžimu - tai įgyvendinimas integruotų strategijų ar sistemų, siekiant padidinti darbo produktyvumą vystant ir tobulinant procesus ir tuo pačiu pritraukant, vystant, išsaugant žmones su reikiamais sugebėjimais ir įgūdžiais, atsižvelgiant į dabartinius ir ateities verslo poreikius. Tyrimo tikslas ištirti talentų valdymo ir žinių valdymo priemones ir jų taikymo dažnumą Danske Bank. Ekspertai pateiktas priemones vertino vertino penkiabalėje skalėje: 1 – netaikoma, 2 – retai taikoma (1-2 kartus per metus), 3 – taikoma (kartą per ketvirtį), 4 – dažnai (kiekvieną mėnesį), 5 – nuolat (kiekvieną savaitę).

Pirmas klausimas. Pagal ką nustatomas darbuotojų poreikis? Atsakymai buvo vertinami penkiabalėje skalėje. Pirmoje vietoje pagal atsakymus yra darbo jėgos planai, antroje – organizacijos strategija, trečioje – talentų pasiūla (18 pav.). Vadinasi, nustatant darbuotojų poreikį labiausiai remiasi darbo jėgos planais, o mažiausiai – esama talentų pasiūla.



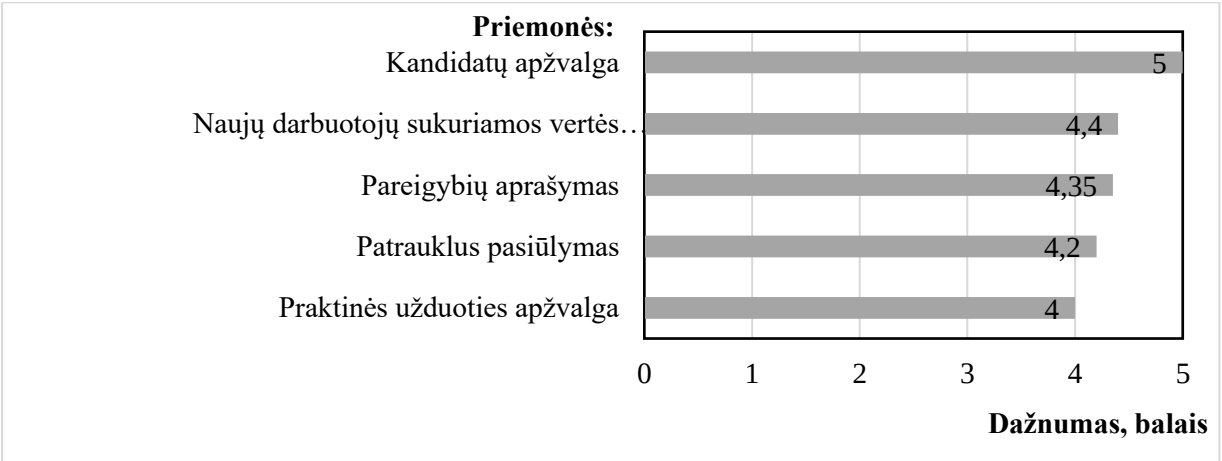
18 pav. **Darbuotojų poreikio nustatymo priemonių taikymo dažnumas**

Antras klausimas. Kokios priemonės taikomos talentų valdymo vystymo ir koordinavimo stadijoje? Priemonių taikymo dažnumas vertinamas penkiabalėje skalėje. Pagal ekspertų vertinimus pirmoje vietoje yra žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, antroje – talentų valdymo planų sudarymas, trečioje – organizacijos politika ir procesai, ketvirtoje – komunikacijos ir mokymosi strategija, o penktoje – vadovų atskaitomybė (19 pav.). Vadinasi, dažniausiai taikoma priemonė yra žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, o rečiausiai taikoma priemonė – vadovų atskaitomybė. Organizacijoje dėmesys labiau telkiamas į tai, kaip tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius, kokias priemones ir metodus taikyti, siekiant geriausių rezultatų.



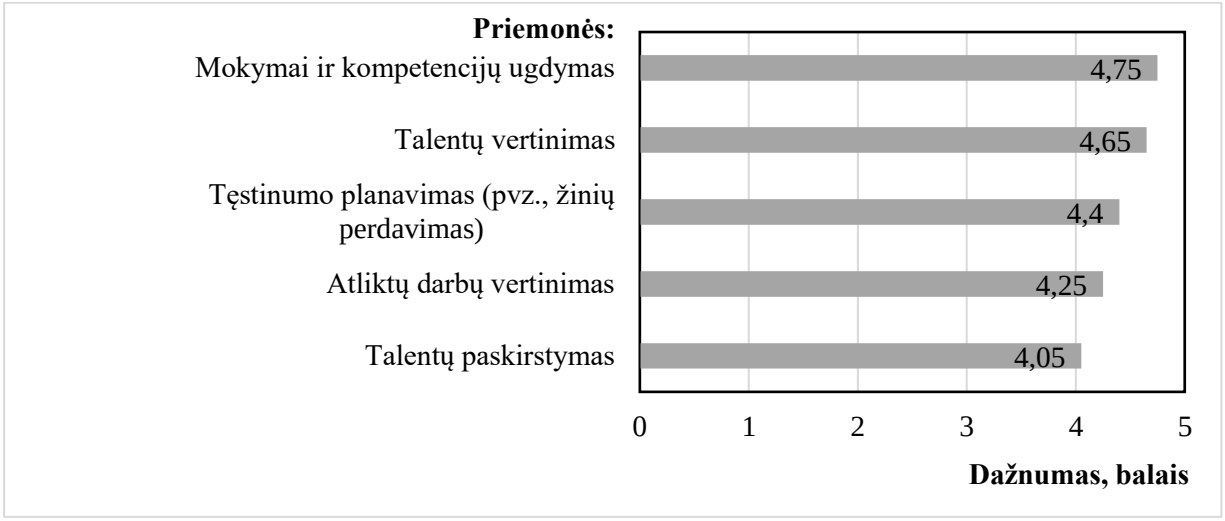
19 pav. **Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas vystymo ir koordinavimo stadijoje**

Trečias klausimas. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme pritraukiant ir verbuojant darbuotojus? Priemonių taikymo dažnumas vertinamas penkiabalėje skalėje. Pagal ekspertų vertinimus pirmoje vietoje yra kandidatų apžvalga, antroje – naujų darbuotojų sukuriamos vertės įvertinimas, trečioje – pareigybių aprašymas, ketvirtoje – patrauklus darbo pasiūlymas, penktoje – praktinės užduoties vertinimas (20 pav.). Taigi pritraukiant talentus dažniausiai taikoma priemonė yra kandidatų apžvalga – taikoma nuolatos. Yra svarbu atsirinkti tinkamus kandidatus, kurie prisidėtų prie organizacijos efektyvumo. Rečiausiai taikoma priemonė yra praktinės užduoties apžvalga. Atsirenkant naujus darbuotojus, ši priemonė taikoma dažnai, t. y., kiekvieną mėnesį, tačiau nėra pati svarbiausia.



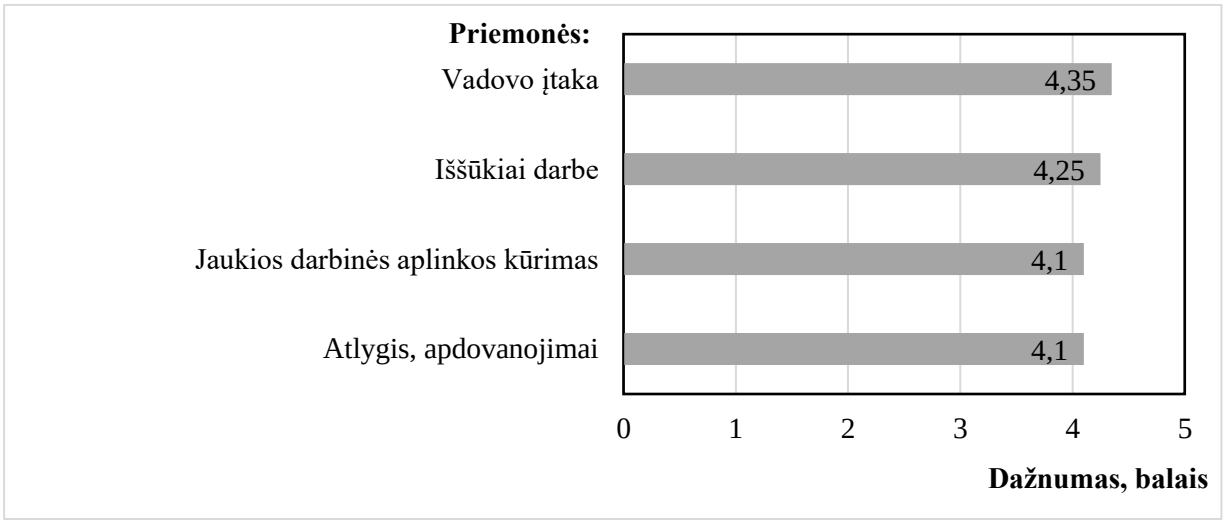
20 pav. **Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas pritraukiant ir verbuojant darbuotojus**

Ketvirtas klausimas. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme ugdant darbuotojus? Atsakymai darbuotojams buvo pateikiami penkiabalėje skalėje. Dažniausiai taikoma priemonė yra mokymai ir kompetencijų ugdymas – beveik nuolatos, rečiausiai taikoma yra talentų paskirstymas – kas mėnesį (21 pav.). Kitos priemonės taikomos taip pat dažnai. Vadinasi, organizacijoje yra svarbu kaip yra ugdomi talentai ir tam taiko įvairias priemones pakankamai dažnai.



21 pav. **Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas ugdant darbuotojus**

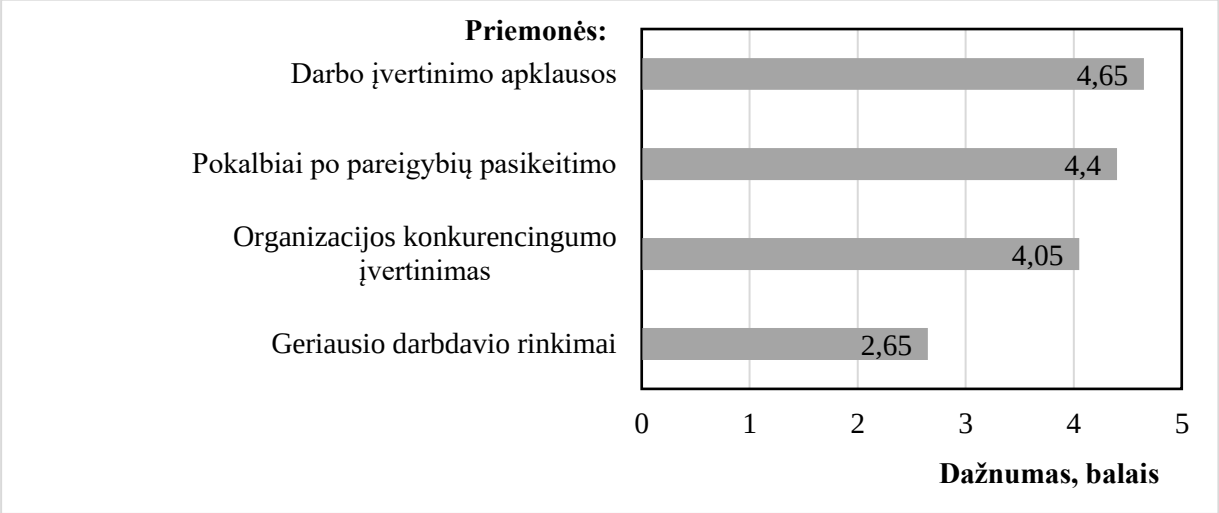
Penktas klausimas. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme išlaikant talentus? Ekspertai turėjo įvertinti pateiktas keturias priemones penkiabalėje sistemoje. Pagal gautus rezultatus paaiškėjo, kad išlaikant talentus didžiausią įtaką daro vadovas ir ši priemonė taikoma labai dažnai, mažiausią įtaką daro jaukios aplinkos kūrimas ir atlygis, tačiau priemonės irgi taikomos pakankamai dažnai (22 pav.).



22 pav. **Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas išlaikant talentus**

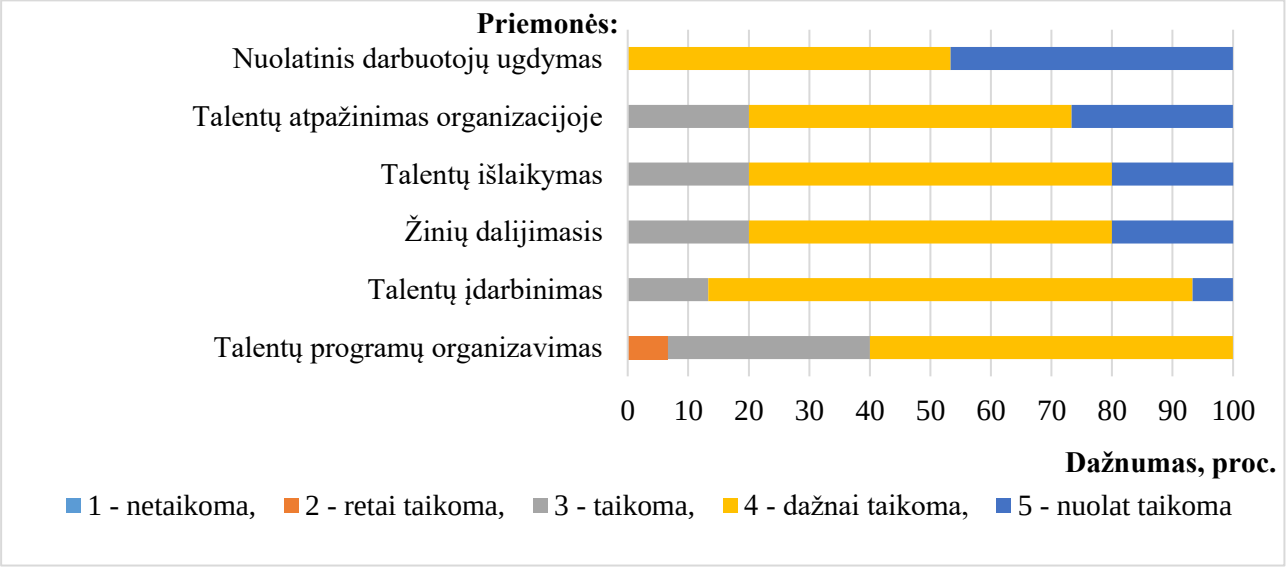
Šeštas klausimas. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme įvertinant talentus? Ekspertai vertino pateiktas keturias priemones penkiabalėje sistemoje. Dažniausiai taikoma priemonė yra darbo vertinimo apklausos, kuri taikoma nuolatos, rečiausiai – geriausio darbdavio rinkimai (23 pav.). Pagal

rezultatus galima pastebėti, kad vertinant talentus yra daug svarbiau vidinė aplinka ir jos vertinimas, negu išorinė.



23 pav. **Talentų valdymo priemonių taikymo dažnumas vertinant talentus**

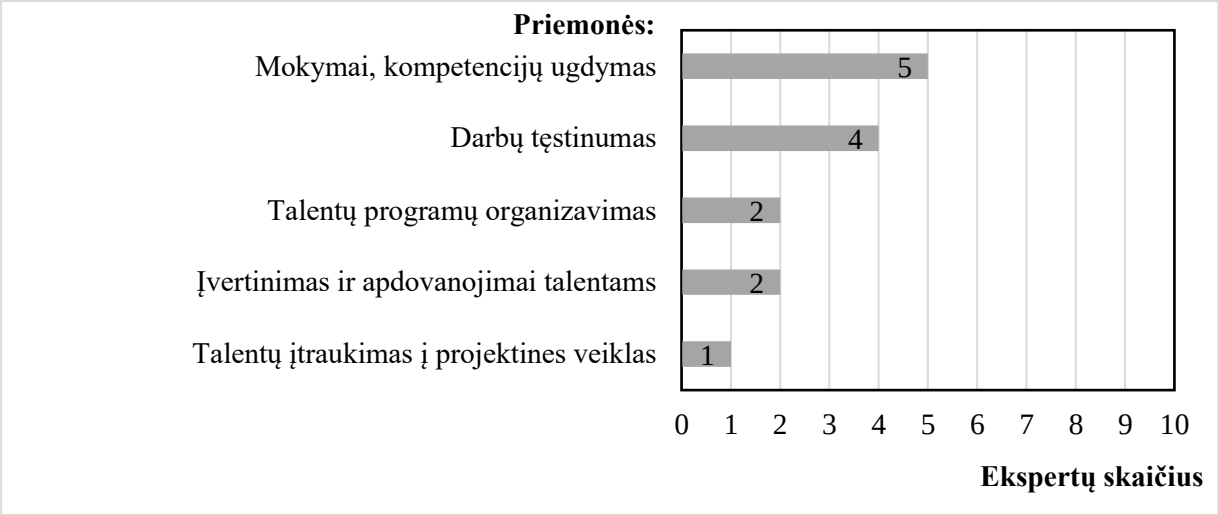
Septintas klausimas. Kurie talentų valdymo procesai ir jų taikymas Jūsų padalinyje skatina vystyti inovacijas? Ekspertai vertino pateiktas priemones penkiabalėje sistemoje. Dauguma priemonių, inovatyvumui vystyti yra taikomos dažnai (24 pav.). Dažnai taikomos priemonės yra žinių dalijimasis, darbuotojų ugdymas, talentų įdarbinimas. Talentų programų organizavimas buvo įvertintas vieno eksperto, kad taikomo retai. Tačiau apibendrintai galima teigti, kad priemonės taikomos pakankamai dažnai.



24 pav. **Talentų valdymo priemonių taikymas organizacijoje inovacijoms skatinti**

Aštuntas klausimas. Kaip siūlote pagerinti organizacijoje talentų valdymą? Ekspertai į šį klausimą turėjo pateikti siūlymus. Iš viso buvo pateikta penki siūlymai. Dažniausias atsakymas tarp respondentų buvo mokymų organizavimas ir kompetencijų vystymas (25 pav.). Tokį siūlymą pateikė penki ekspertai. Sekanti gerinimo priemonė yra darbų tęstinumas, kuris yra susijęs su tuo, kad būtų

užtikrinamas nuolatinis žinių, ugdymo procesas ir pan. Vienas ekspertas mano, kad talentų valdymą galima gerinti įtraukiant talentus į įvairias projektines veiklas. Taip pat buvo vienas ekspertas, kuris į šį klausimą neatsakė.

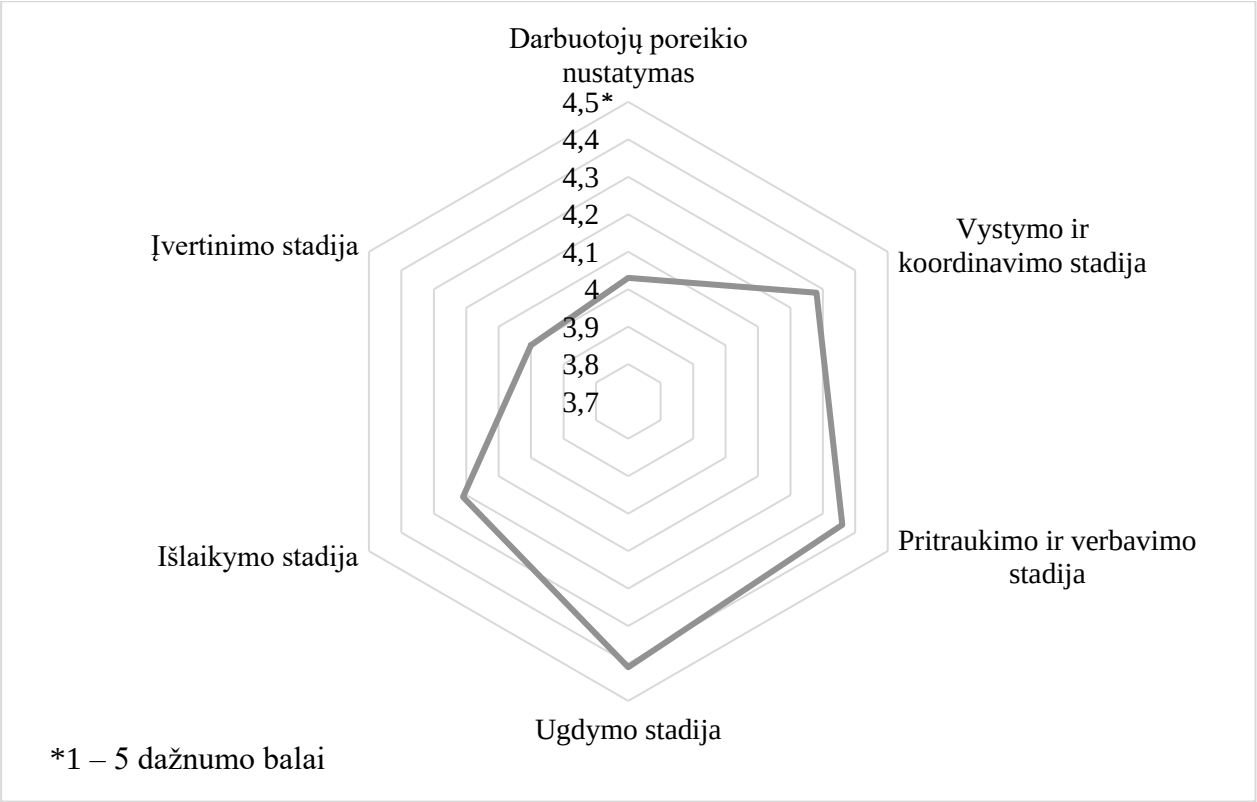


25 pav. **Siūlomos talentų valdymo gerinimo priemonės organizacijoje**

Išanalizavus talentų vertinimą organizacijoje (klausimyno A dalis) galima teigti, kad talentų valdymas atliekamas gerai, kadangi visi vertinimų vidurkiai yra virš 4 (10 lent. ir 26 pav.). Vadinasi priemonės talentų valdymui taikomos labai dažnai – kas mėnesį. Daugiausiai dėmesio yra skiriama ugdant darbuotojus, kiek mažiau juos įvertinant ir nustatant poreikį. Tačiau bendras atliktas talentų valdymo vertinimas yra geras ir galima teigti, kad organizacijoje egzistuoja talentų valdymas.

10 lentelė. **Talentų valdymo stadijų analizė organizacijoje: ekspertų vertinimo vidurkiai**

Darbuotojų poreikio nustatymas	Talentų valdymo vystymo ir koordinavimo stadija	Talentų valdymo pritraukimo ir verbavimo stadija	Talentų valdymo ugdymo stadija	Talentų valdymo išlaikymo stadija	Talentų valdymo įvertinimo stadija
4,03	4,28	4,36	4,41	4,21	4,00



26 pav. **Talentų valdymo stadijų analizė organizacijoje: ekspertų vertinimo vidurkiai**

Apibendrintai galima teigti, kad talentų valdymas organizacijoje yra valdomas gerai ir taikomos įvairios priemonės. Geriausiai talentų valdymas atliekamas ugdymo stadijoje (mokymų organizavimas, kompetencijų ugdymas). Taip yra dėl to, kad yra svarbu ugdyti darbuotojų kompetencijas, užtikrinti tęstinumą, nuolatinį tobulėjimą. Didesnį dėmesį reikėtų skirti įvertinant talentus. Jei tai nebus daroma, talentai gali palikti organizaciją ir atsirastų grėmė žinių perdavimo neužtikrintumui.

3.3. Žinių valdymo analizė

Toliau bus analizuojamas žinių valdymas, kuris buvo pateiktas antroje ekspertinio klausimyno dalyje (B dalis). Ekspertams buvo pateiktas toks žinių valdymo apibrėžimas - tai žinių kūrimo, rinkimo, skleidimo bei panaudojimo visuma ir apima organizacijos veiklos sistemų, procesų, žinių darbuotojų veiklos valdymą. Analizės metu išsiaiškinamos priemonės, skirtos žinių valdymui, jų taikymo dažnumas bei koks yra žinių valdymo lygis organizacijoje. Žemiau bus aptariami antrosios dalies klausimai nuo 9 iki 17. Ekspertai atsakinėdami į 9 – 13 klausimus turėjo pažymėti varnele ties teiginiais, kurie jų manymu tinka departamente, kuriame dirba. Atsakinėdami į 14 ir 15 klausimus priemonių taikymo dažnumo vertinimui naudojo penkiabalę skalę: 1 – netaikoma, 2 – retai taikoma (1-2 kartus per metus), 3 – taikoma (kartą per ketvirtį), 4 – dažnai (kiekvieną mėnesį), 5 – nuolat (kiekvieną savaitę).

Devintas klausimas. Kokios žinių valdymo įrangos egzistuoja Jūsų departamente? Atsakant į šį klausimą ekspertai turėjo pažymėti varneles ties priemonėmis, kurios taikomos departamente (11 lent.). Iš viso vertino penkias priemones. Kaip galima pastebėti dauguma priemonių yra departamentuose. Visas varneles surinko šios priemonės: prieiga prie interneto ir pokalbių kambariai. Mažiausiai pažymėjo ties kompiuterinėmis programomis ir konferencijų kambariais.

***11 lentelė*. Žinių valdymo įrangos taikymas departamente**

Priemonės	Ekspertai															Suma	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15		
IT įranga	v		v	v	v		v	v	v	v		v	v	v	v	12	3
Kompiuterinės programos		v	v		v	v			v	v	v	v		v	v	10	4-5
Prieiga prie interneto	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2
Konferencijų kambariai	v			v	v	v	v		v	v			v	v	v	10	4-5
Pokalbių kambariai	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2

Dešimtas klausimas. Kurios motyvacijos ir skatinimo priemonės taikomos departamente? Atsakant į šį klausimą ekspertai turėjo pažymėti varneles ties priemonėmis, kurios taikomos departamente (12 lent.). Iš viso vertino penkias motyvavimo ir skatinimo priemones. Pagal gautus atsakymus paaiškėjo, kad dauguma priemonių taikomos departamentuose. Kompetencijų vertinimas ir specialios privilegijos yra taikomos visuose departamentuose pagal ekspertų vertinimus. Paskutinėje vietoje yra savikontrolė ir tęstinis mokymas, tačiau šių atsakymų nepažymėjo tik du ekspertai.

***12 lentelė*. Skatinimo priemonės departamente**

Priemonės	Ekspertai															Suma	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15		
Savikontrolė	v	v	v	v		v	v	v	v	v		v	v	v	v	13	4-5
Kompetencijų vertinimas	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2
Darbas su profesionalais	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	14	3
Tęstinis mokymas		v	v	v		v	v	v	v	v	v		v	v	v	13	4-5
Specialios privilegijos	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2

Vienuoliktas klausimas. Kurie darbuotojo ir vadovo santykių tipai taikomi departamente? Atsakant į šį klausimą ekspertai turėjo pažymėti varneles ties priemonėmis, kurios taikomos departamente (13 lent.). Iš viso vertino penkias darbuotojo ir vadovo santykių tipų priemones departamente. Daugiausiai teigiamų vertinimų gavo žinių dalijimasis ir organizuojami individualūs

pokalbiai, mažiausiai – iniciatyva ir visuomet pasiekiamas vadovas. Tačiau nepaisant to, visos priemonės gavo pakankamai daug vertinimų, o tai reiškia, kad departamentuose taikomi įvairūs darbuotojo ir vadovų santykių tipai.

***13 lentelė*. Darbuotojo ir vadovo santykių tipai departamente**

Priemonės	Ekspertai															Suma	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15		
Iniciatyva	v			v	v	v		v	v	v	v		v	v	v	11	4-5
Neformalus bendravimas	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v		13	3
Visuomet pasiekiamas vadovas		v	v		v	v	v	v		v	v	v		v	v	11	4-5
Žinių dalijimasis	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2
Organizuojami individualūs pokalbiai	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2

Dvyliktas klausimas. Kokie darbo organizavimo metodai taikomi departamente? Atsakant į šį klausimą ekspertai turėjo pažymėti varneles ties metodais, kurie taikomi departamente (14 lent.). Iš viso vertino penkis darbo organizavimo metodus departamente. Vėlgi pagal gautus vertinimus matyti, kad organizacijoje taikomi įvairūs darbo organizavimo metodai. Daugiausiai teigiamų atsakymų gavo darbas komandose bei dinamiška organizacijos aplinka, mažiausiai – veiklos procedūros.

***14 lentelė*. Darbo organizavimo metodai departamente**

Priemonės	Ekspertai															Suma	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15		
Veiklos procedūros		v		v	v	v	v		v	v	v		v	v	v	11	5
Darbas komandose	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2
Lankstus darbo grafikas	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v		v	v	v	13	3-4
Dinamiška organizacijos aplinka	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2
Projektų valdymas	v	v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v		13	3-4

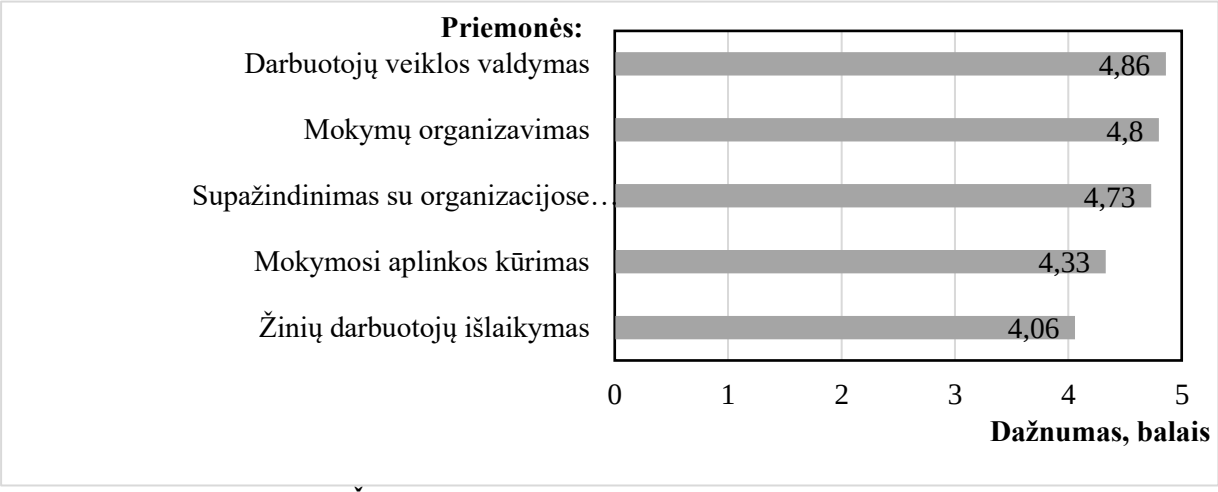
Tryliktas klausimas. Kurie žinių valdymo procesai vyksta departamente? Atsakant į šį klausimą ekspertai turėjo pažymėti varneles ties priemonėmis, kurios taikomos departamente (15 lent.). Iš viso vertino penkis žinių valdymo procesus departamente. Pirmoje ir antroje vietoje yra keitimasis informacija bei integruotų sistemų valdymas, trečioje – žinių taikymas, ketvirtoje – žinių valdymo

integravimas kultūroje, o paskutinėje penktoje vietoje – žinių valdymo suteikiamos naudos suvokimas. Vadinasi, organizacijoje taikomi įvairūs žinių valdymo procesai, tačiau ne visur yra suvokiama gaunama nauda iš žinių valdymo.

***15 lentelė*. Žinių valdymo procesai departamente**

Priemonės	Ekspertai															Su-ma	Vie-ta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15		
Žinių valdymo suteikiamos naudos suvokimas		v	v	v	v		v		v	v		v	v	v		10	5
Keitimasis informacija	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2
Integruotų sistemų valdymas	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	15	1-2
Žinių taikymas	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	14	3
Žinių valdymo integravimas kultūroje		v	v	v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	13	4

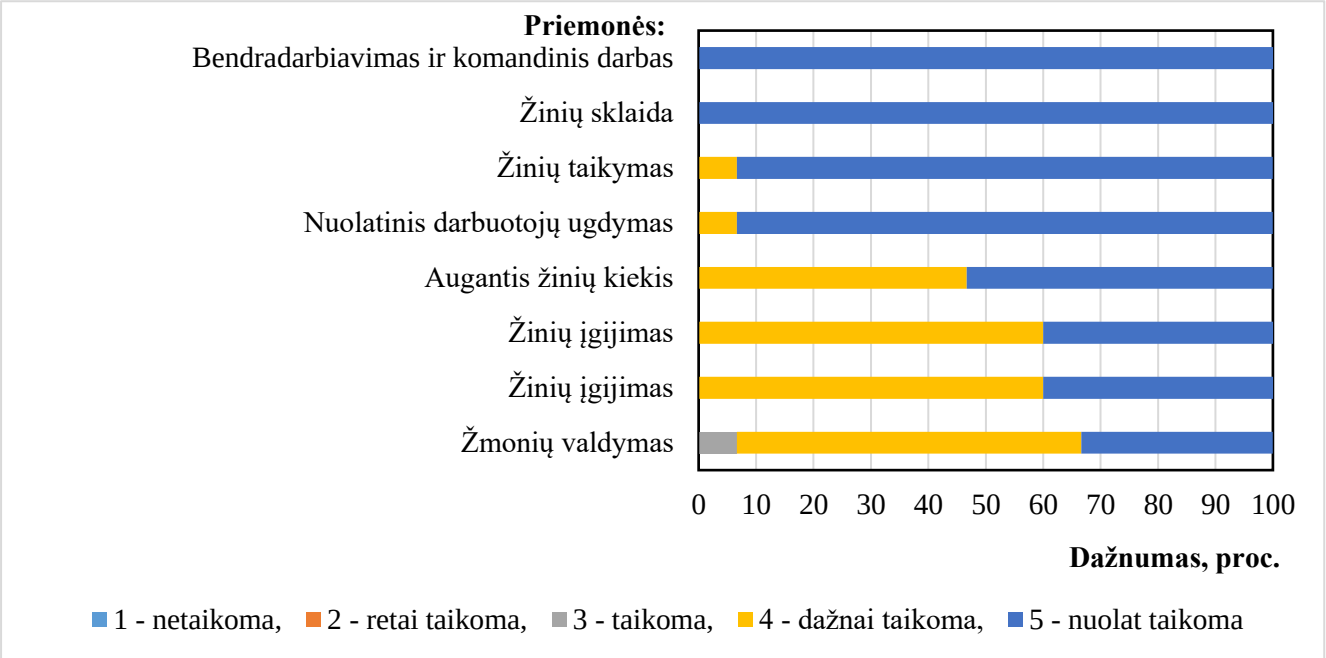
Keturioliktas klausimas. Kokios taikomos žinių valdymo priemonės? Atsakant į šį klausimą ekspertai turėjo priemones įvertinti penkiabalėje skalėje. Iš viso vertino penkias žinių valdymo priemones (27 pav.). Dažniausiai taikomos priemonės yra darbuotojų veiklos valdymas bei mokymų organizavimas. Rečiau taikomos priemonės yra mokymosi aplinkos kūrimas bei žinių darbuotojų išlaikymas. Tačiau visos priemonės buvo įvertintos aukščiau 4 balų, vadinasi, priemonės taikomos dažnai.



***27 pav.* Žinių valdymo priemonių taikymo dažnumas**

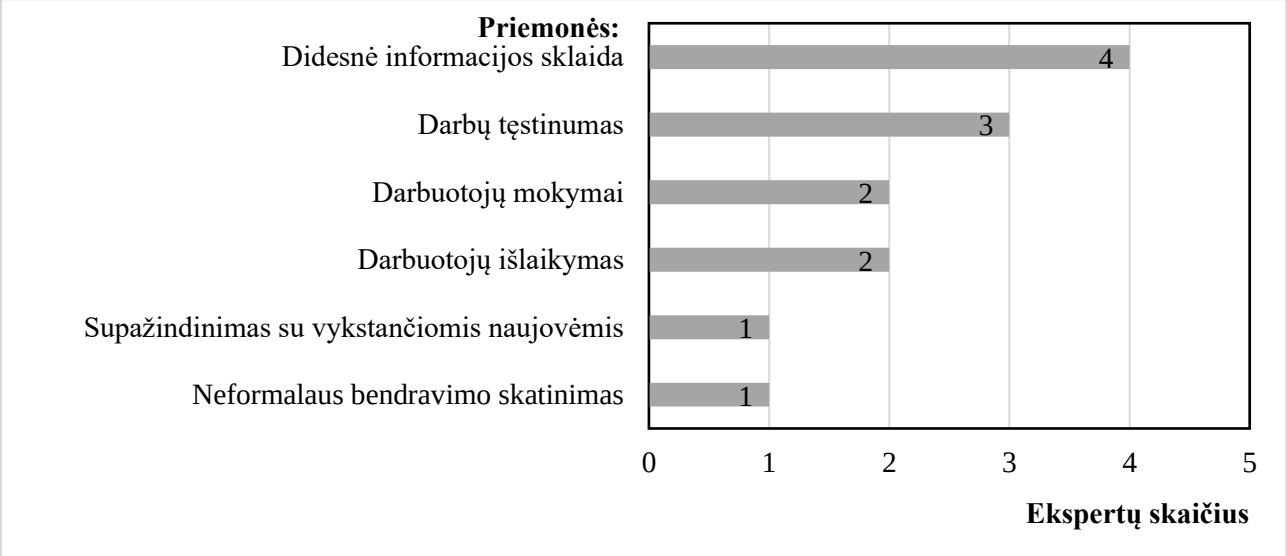
Penkioliktas klausimas. Kurie žinių valdymo procesai skatina vystyti inovacijas departamente? Ekspertai vertino pateiktas priemones penkiabalėje sistemoje (28 pav.). Vieningai ekspertai sutiko, kad žinių sklaida, bendradarbiavimas ir komandinis darbas padeda vystyti inovacijas

organizacijoje. Taip pat prie inovacijų vystymo prisideda žinių taikymas, nuolatinis darbuotojų ugdymas.



***28 pav.* Žinių valdymo priemonių taikymas organizacijoje inovacijoms vystyti**

Šešioliktas klausimas. Kaip siūlote pagerinti organizacijoje žinių valdymą? Ekspertai į šį klausimą turėjo pateikti siūlymus. Iš viso buvo pateikta šeši siūlymai (29 pav.). Dažniausias siūlymas tarp ekspertų buvo užtikrinti didesnę informacijos sklaidą. Būtent sklaida padeda dalintis informacija tarp skirtingų skyrių ar departamentų, galima taikyti „gerąją praktiką“. Taip pat yra svarbus darbų tęstinumas, kurio pagalba įtraukiami darbuotojai, stebimas rezultatas, pasiektas pokytis ir tokiu būdu kaupiama ir saugoma informacija. Rečiausias siūlymas buvo neformalaus bendravimo skatinimas bei supažindinimas su vykstančiomis naujovėmis.



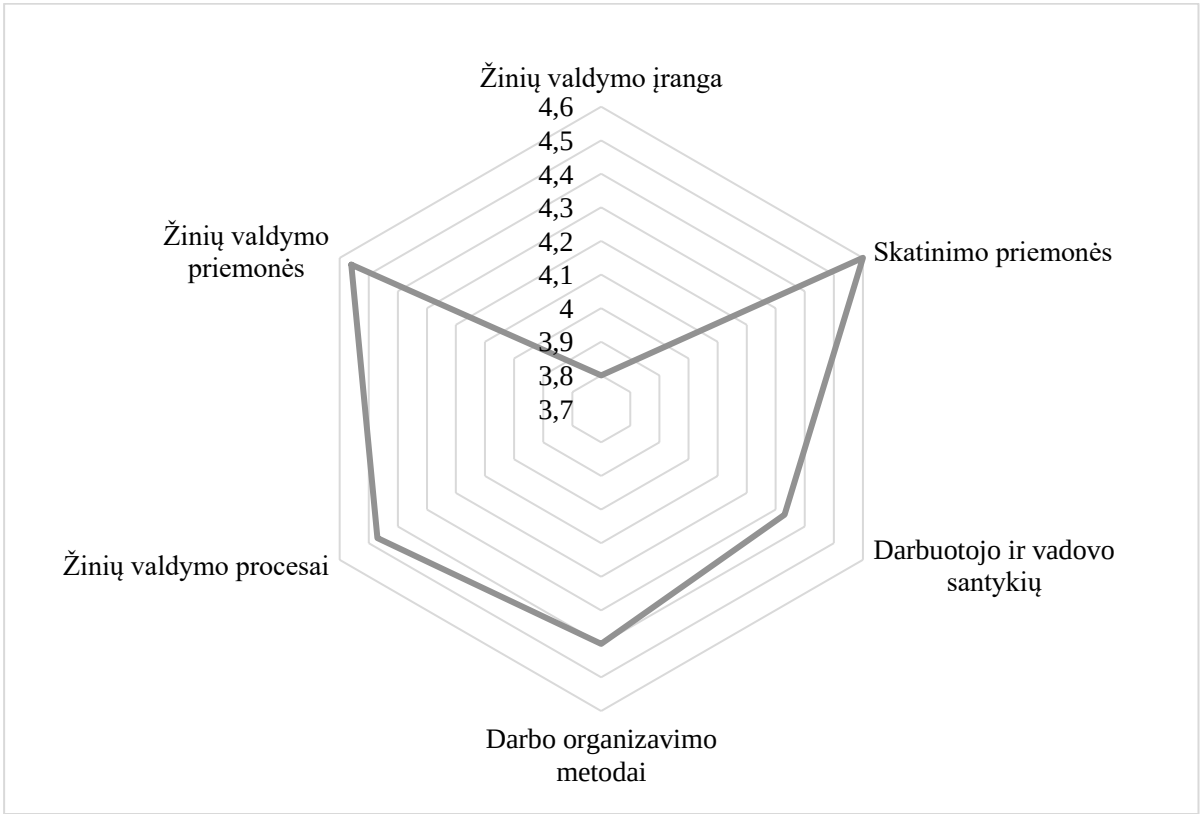
***29 pav.* Siūlomos žinių valdymo gerinimo priemonės organizacijoje**

Septynioliktas klausimas. Kaip dažnai diegiamos inovacijos Jūsų departamente? Ekspertai turėjo įvertinti kaip dažnai diegiamos inovacijos organizacijoje. Pagal rezultatus nustatyta, kad inovacijos organizacijoje yra diegiamos dažnai. Ekspertų vertinimo rezultatai pasiskirstė taip: du ekspertai įvertino 5, devyni ekspertai įvertino 4 ir trys ekspertai įvertino 3. Bendras vidurkis gaunasi 3,86. Kadangi ekspertų vertinimo vidurkis pakankamai geras, vadinasi organizacijoje skatinamas inovatyvumas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir pan.

Išanalizavus žinių valdymo vertinimus organizacijoje, galima teigti, kad žinių valdymas organizacijoje valdomas gerai ir taikomos dažnai tam įvairios priemonės (16 lent. ir 30 pav.). Pagal rezultatus didžiausias dėmesys skiriamas yra skatinimo priemonėms (savikontrolė, kompetencijų vystymas ir t.t), priemonėms bei žinių valdymo procesams (pvz., keitimasis informacija, žinių taikymas ir t.t.), mažiau dėmesio yra skiriama žinių valdymo įranga (pvz., kompiuterinėms programoms, pokalbių kambariams ir t.t.).

***16 lentelė.* Žinių valdymo lygių analizė organizacijoje: ekspertų vertinimo vidurkiai**

Žinių valdymo įranga	Skatinimo priemonės	Darbuotojo ir vadovo santykių	Darbo organizavimo metodai	Žinių valdymo procesai	Žinių valdymo priemonės
3,8	4,6	4,33	4,4	4,47	4,56



***30 pav.* Žinių valdymo lygių analizė organizacijoje: ekspertų vertinimo vidurkiai**

Išanalizavus žinių valdymą organizaciją galima nustayti, kad žinių valdymas yra svarbus organizacijoje ir taikomos tam įvairios priemonės jo gerinimui. Dažniausiai taikomos priemonės yra skatinimo bei tokios kaip darbuotojų veiklos valdymas, mokymų organizacžvimas ir t.t. Pagal ekspertinį vertinimą, reikėtų gerinti įrangos inrastruktūrą. Taip pat žinių valdymas prisideda prie inovacijų vystymo. Atsižvelgiant į tai, kad žinių valdymo priemonės įvertintos ekspertų gerais balais ir dažniausiai priemonės taikomos kas mėnesį, dėl to galima daryti išvadą, kad tiriamoje organizacijoje žinių valdymas yra tarp ketvirto ir penkto lygio (žinių orientavimas).

3.4. Talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo priemonių koreliacinė regresinė analizė

Išsiaiškinti koks egzistuoja ryšys tarp inovatyvumo, talentų valdymo ir žinių valdymo buvo pasitelkta koreliacinė analizė. Tokiu būdu yra nustatoma kokios priemonės labiausiai daro įtaką talentų, žinių valdymui. Pateiktuose rezultatuose naudojami nepriklausomi kintamieji nuo X_1 iki X_{15} (paaiškinimai žr. 48 – 49 psl.). Visi nepriklausomi kintamieji yra atitinkamo klausimo ekspertų vertinimo atsakymų vidurkiai. Pagal rezultatus paaiškėjo, kad talentų valdyme vystant organizacijos inovatyvumą didžiausią įtaką daro šios priemonės, su kuriomis yra stipriausias ryšys (17 lent.):

1. Talentų valdymo vystymas ir koordinavimas išlaikant talentus (R = 0,73).
2. Darbuotojų poreikio nustatymas vystant inovacijas (R = 0,65).
3. Talentų valdymo priemonės išlaikant talentus (R = 0,61).

17 lentelė. Talentų valdymo ir organizacijosveiksnių* inovatyvumo koreliacinė analizė

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Y	1							
X1	0,098837	1						
X2	0,453488	0,569767	1					
X3	0,286147	0,121062	0,447563	1				
X4	0,103451	0,088238	0,26167	0,414698	1			
X5	0,613285	0,441459	0,734884	0,580224	-0,03597	1		
X6	-0,08904	0,57876	0,1484	-0,28092	0,5046598	0,202422	1	
X7	0,246307	0,646557	0,533666	-1,6E-16	0,193354	0,531953	0,471521	1

*žr. 9 lentelę

Pagal lentelės duomenis matyti, kad yra ir kitos priemonės, kurios daro įtaką, tačiau ryšiai yra šiek tiek silpnesni.

Atlikus koreliacinę analizę žinių valdymo priemonių taikyme vystant inovatyvumą, paaiškėjo, kad svarbiausios priemonės, su kuriomis yra stipriausias ryšys yra šios (18 lent.):

1. Žinių valdymo procesai ir žinių valdymo priemonės (R = 0,72).
2. Darbuotojų ir vadovo santykių taikymas inovacijoms vystyti (R = 0,6).

3. Žinių valdymo skatinimo priemonės su žinių valdymo procesais (R = 0,57).

***18 lentelė*. Žinių valdymo ir inovatyvumo veiksnių* koreliacinė analizė**

	Y	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
Y	1							
X9	-0,024	1						
X10	2,73E-17	5,08E-18	1					
X11	0,604016	0,25	0,365963	1				
X12	0,16604	0,417669	-0,24112	0,211779	1			
X13	0,551295	0,574352	-0,10095	0,493758	0,038945	1		
X14	-0,42622	-0,06561	-0,03735	-0,04374	0,165712	0,723926	1	
X15	-0,16604	0,035297	0,5301402	-0,21178	0,162791	-0,33103	-0,09366	1

*žr. 9 lentelę

Pagal lentelės duomenis matyti, kad yra ir kitos priemonės, kurios daro įtaką, tačiau ryšiai yra šiek tiek silpnesni.

Taip pat buvo atlikta koreliacinė analizė tarp talentų valdymo ir žinių valdymo. Jos metu paaiškėjo, kad labiausiai tarpusavyje koreliuoja šios priemonės:

1. Talentų valdymo vystymas ir koordinavimas išlaikant talentus (R = 0,73).
2. Žinių valdymo priemonių taikymas vystant inovacijos organizacijoje (R = 0,7).
3. Darbuotojų poreikis vystant inovacijas organizacijoje (R = 0,65).
4. Talentų ugdymas ir žinių valdymo procesai (R = 0,63).
5. Talentų įvertinimas ir žinių valdymo procesai (R = 0,61).

Visi rezultatai yra pateikiami 19 lent. Galima teigti, kad stipresnius ryšius tarpusavyje turi nedaugelis priemonių. Taip gali būti dėl to, kad talent valdymui ir žinių valdymui taikomos skirtingos priemonės.

***19 lentelė*. Talentų valdymo ir žinių valdymo veiksnių* koreliacinė analizė**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
X1	1													
X2	0,569	1												
X3	0,121	0,447	1											
X4	0,088	0,261	0,414	1										
X5	0,441	0,734	0,280	-0,035	1									
X6	0,578	0,14	-0,280	0,046	0,202	1								
X7	0,646	0,533	-1,6E-16	0,193	0,531	0,471	1							
X9	-0,106	-0,071	-0,04	0,198	-0,291	-0,484	-0,209	1						
X10	0,388	0,258	0,089	0,129	0,337	0,540	0,560	-0,024	1					
X11	0,241	0,241	0,228	-0,126	0,054	0,092	0,063	2,73E-17	5,08E-18	1				
X12	0,141	0,094	-0,089	-0,129	0,144	0	0,0623	0,504	0,25	0,365	1			
X13	0,22	0,302	0,374	0,322	0,470	0,613	0,307	0,166	0,317	-0,241	0,211779	1		
X14	-0,136	0,038	0,024	0,631	-0,017	0,198	-0,171	0,291	0,374	-0,100	0,413758	0,038945	1	

X15	-0,003	-0,122	0,013	-0,173	0,104	0,386	-0,267	-0,426	-0,065	-0,037	-0,04374	0,165712	0,703926	1

19 lent. tęsinys

*žr. 9 lentelę

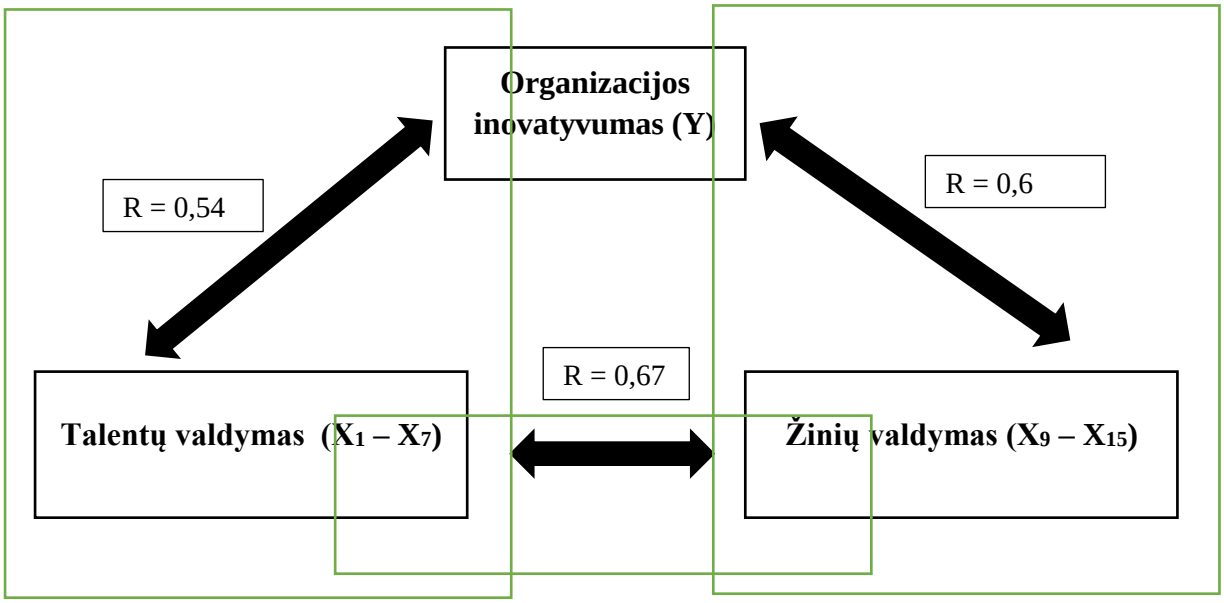
Pasitelkus duomenis žemiau (20 lent.) buvo atlikta bendra koreliacinė analizė tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo, siekiant išsiaiškinti kokios yra sąsajos tarp veiksnių. Duomenys gauti iš 15 ekspertų atsakymų vertinimo vidurkių kiekvienai klausimyno daliai, t. y., talentų valdymui bendras kiekvieno eksperto atsakymų vidurkis, žinių valdymui bendras kiekvieno eksperto atsakymo vidurkis ir vertinimas kaip dažnai diegiamos inovacijos organizacijoje. Nepriklausomas kintamasis Y – inovatyvumas gautas pagal klausimyno 17 klausimą – kaip dažnai diegiamos inovacijos departamente. Taigi Y duomenys pateikti pagal ekspertinius vertinimus.. Nustatyti koks yra ryšys tarp šių trijų objektų svarbu dėl to, kad išsiaiškinti ar egzistuoja sąsajos, kurios remiantis tiek išanalizuota moksline literatūra, modeliais ir išsikeltu tikslu tyrimo metodikoje turėtų būti.

***20 lentelė.* Inovatyvumo, talentų valdymo ir žinių valdymo ekspertinio vertinimo vidurkiai**

	E1*	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
Inovatyvumas (Y)	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4
Talentų valdymas (Y_1)	3,87	4,63	4,13	4,023	4,09	4,40	4,07	4,49	4,44	4,27	3,99	4,23	4,09	4,35	4,16
Žinių valdymas (Y_2)	3,6	4	4	4,6	4,4	4,4	4,2	4,2	4,8	5	4	3,8	4,6	4,8	4,4

*E1 – E15 ekspertų eiliškumas nuo 1 iki 15 eksperto

Remiantis lentelės duomenimis buvo atlikta koreliacinė regresinė analizė (31 pav. – parengta pagal 20 lentelės duomenis). Jos metu paaiškėjo, kad egzistuoja sąsajos tarp tiriamųjų elementų. Vadinasi H_0 hipotezė yra atmetama, kad koreliacijos koeficientas lygus 0.

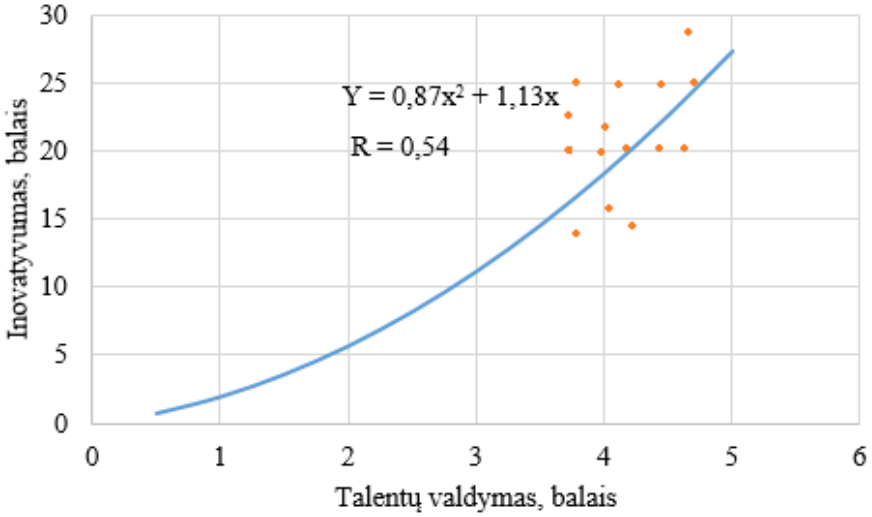


***31 pav.* Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo sąsajos**

Atlikus koreliacinę regresinę analizę buvo gautas koreliacijos koeficientas tarp šių dydžių:

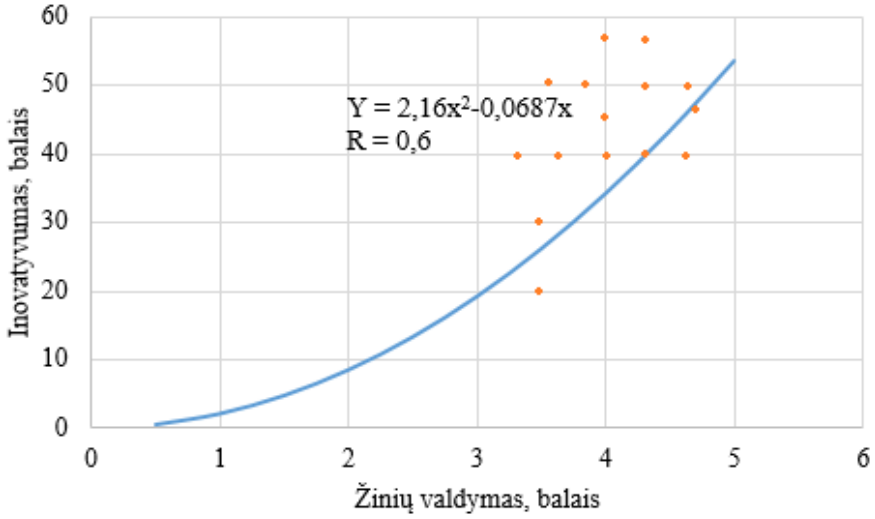
- talentų valdymo ir organizacijos inovatyvumo (R = 0,54),
- žinių valdymo ir organizacijos inovatyvumo (R = 0,6),
- talentų valdymo ir žinių valdymo (R = 0,67).

Koreliacinė regresinė analizė tarp talentų ir žinių valdymo parodo (32 pav.), kad egzistuoja ryšys tarp šių objektų, kurių ryšio stiprumas yra 0,54 (žr. 4 priedą). Tai reiškia, kad ryšys yra vidutinio stiprumo. Atsižvelgiant į gautą ryšį, nustatyta, kad organizacijos inovatyvumui talentų valdymas turi įtakos ir egzistuoja sąsaja tarp jų.



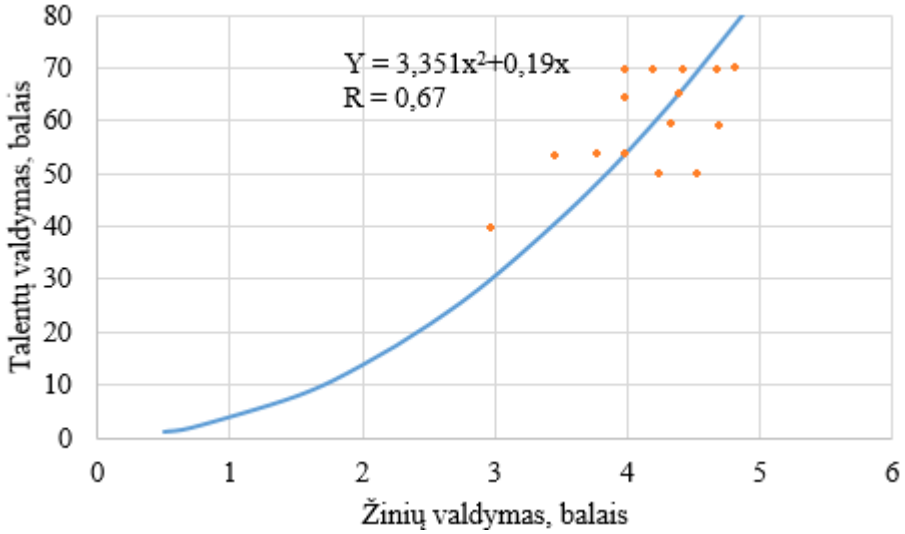
***32 pav.* Talentų valdymo ir inovatyvumo priklausomybė**

Toliau atliekama žinių valdymo ir inovatyvumo tarpusavio koreliacinė regresinė analizė (33 pav.). Paaiškėjo, kad egzistuoja ryšys, kurio stiprumas yra 0,6 (žr. 3 priedą). Tai reiškia, kad egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys. Lyginant su talentų valdymo ir inovatyvumo regresine koreliacine analize, nustatyta, kad ryšys yra stipresnis. Vadinasi, žinių valdymas daro didesnę įtaką organizacijoje vystant inovacijas.



***33 pav.* Žinių valdymo ir inovatyvumo priklausomybė**

Galiausiai atlikta koreliacinė regresinė tarp talentų valdymo ir žinių valdymo (žr. 5 priedą). Nustatyta, kad egzistuoja pakankamai stiprus ryšys (R = 0,67, žr. 34 pav). Vadinasi, talentų valdymas ir žinių valdymas turi pakankamai stiprias sąsajas ir priklauso vienas nuo kito. Tinkamai valdant talentus, pasirinkus geriausias priemones, galima tikėtis ir rezultatyvaus žinių valdymo.



34 pav. **Talentų valdymo ir žinių valdymo priklausomybė**

Išanalizavus ekspertinio vertinimo rezultatus nustatytos dažniausiai taikomos priemonės organizacijoje. Talentų valdymui dažniausiai taikomos priemonės yra ugdymo (tęstinumo planavimas, mokymai, atliktų darbų įvertinimas) bei pritraukimo ir verbavimo (kandidatų apžvalga, pareigybių aprašymas ir pan.). Ekspertų teigimu reikėtų talentų valdymą tobulinti ugdant darbuotojų kompetencijas, užtikrinant darbų tęstinumą bei organizuojant įvairius mokymus. Žinių valdymui skirtos priemonės Danske Bank taikomos dažnai remiantis ekspertų vertinimu. Dažniausiai taikomos priemonės yra skatinimo (savikontrolė, kompetencijų vertinimas, specialios privilegijos) ir kitos žinių valdymo priemonės (darbuotojų veiklos valdymas, žinių darbuotojų išlaikymas, mokymų organizavimas). Gerinti žinių valdymą organizacijoje galima užtikrinant didesnę informacijos sklaidą, organizuojant mokymus darbuotojams. Atlikus koreliacinę analizę nustatytos pagrindinės priemonės, su kuriomis veiksniai turi stipriausią ryšį. Galiausiai atlikta koreliacinė regresinė analizė, kuri parodė kokios yra sąsajos tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo.

Talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo analizė atlikta remiantis modeliais, pateiktais mokslinės literatūros analizėje. Pagal modelius paaiškėjo, kokios yra talentų valdymo stadijos – darbuotojų poreikio nustatymas, vystymas ir koordinavimas, pritraukimas ir verbavimas, ugdymas, išlaikymas, vertinimas. Kiekviena stadija yra svarbi siekiant efektyvaus talentų valdymo. Žinių valdymo modeliai padėjo nustatyti esamus žinių valdymo lygius ir kokios priemonės taikomos skirtingame lygyje. Remiantis keliais pagrindiniais modeliais buvo suformuluotas ekspertinio vertinimo klausimynas ir pateiktas ekspertams. Darbe taip pat buvo taikoma koreliacinė regresinė analizė, kurios pagalba buvo aiškinamasi kokios egzistuoja sąsajos tarp talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo. Gauti tiek ekspertinio vertinimo, tiek koreliacinės regresijos rezultatai padėjo nustatyti ir įvertinti dažniausiai

taikomas priemonės talentų ir žinių valdymui bei nustatyta, kad egzistuoja sąsajos tarp talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo. Vadinasi yra pasiektas darbo tikslas.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Atlikus mokslinės literatūros analizę, talentų ir žinių valdymo analizę organizacijoje Danske Bank padarytos tokios **išvados**:

1. Inovacijos yra naujų arba patobulintų procesų, paslaugų, naujų organizacinių metodų diegimas versle, organizacijose pasitelkiant tam tikras priemones. Inovatyvumui vystyti yra taikomas talentų valdymas ir žinių valdymas, kurių sintezė užtikrina efektyvų valdymą, konkurencinį pranašumą, nuolatinį tobulėjimą.
2. Talentų valdymo grandinė susideda iš šių pagrindinių etapų: **darbuotojų poreikio nustatymas, vystymas ir koordinavimas, pritraukimas ir verbavimas, ugdymas, išlaikymas ir įvertinimas.** Efektyvus valdymas kiekviename etape užtikriną sėkmingą talentų valdymą.
3. Žinių valdymas išskiriamas į penkis lygius: **žinių chaotiškumas, žinių supratimas, žinių įgalinimas, žinių valdymas bei žinių orientavimas**. Reikalingos žinių valdymui priemonės yra įranga, motyvacija ir vystymas, darbuotojo ir vadovo santykių vystymas bei darbo organizavimas. Kuo geriau yra valdomos žinios, tuo didesnis būna inovatyvumas.
4. Išanalizavus talentų valdymo ir žinių valdymo modelius buvo nustatyta, kad tarp talentų valdymo ir žinių valdymo yra tarpusavio priklausomybė. Talentų valdymo pagalba yra perduodamos žinios, užtikrinama informacijos sklaida, skatinamas nuolatinis tobulėjimas.
5. Remiantis atliktais pasauliniais vertinimais (2015 m.) Lietuva užima 36 vietą pagal inovatyvumą Talentų valdymas įvertintas (2015 m.) 35 vietoje pagal pasaulinį talentų konkurencingumo indeksą, o žinių valdymas vertinamas 55 vietoje (2015 m.).
6. Ekspertiniam vertinimui sudarytas tyrimo klausimynas susideda iš trijų dalių: A – talentų valdymo analizė, B – žinių valdymo analizė bei C – informacija apie ekspertus.
7. Pagal gautus ekspertinio vertinimo rezultatus nustatyta, kad:
   7.1. Talentų valdyme didžiausias dėmesys telkiamas ties ugdymo stadija (ekspertų vertinimo vidurkis yra 4,41), kurios metu taikomos tokios priemonės kaip mokymai, kompetencijų ugdymas, tęstinumo planavimas, talentų paskirstymas. Mažiausias dėmesio skiriama talentų valdymo įvertinimo stadijai (ekspertų vertinimo vidurkis yra 4,00), kurios metu taikomos tokios priemonės kaip darbo vertinimo apklausos, pokalbiai po pareigybių pasikeitimo ir kt. Atsižvelgiant į tai, kad visos stadijos įvertintos aukščiau 4 balų yra nustatyta, kad talentų valdymas organizacijoje valdomas gerai.
   7.2. Žinių valdyme didžiausias dėmesys skiriamas skatinimo priemonėms: (ekspertų vertinimo vidurkis yra 4,6) savikontrolė, kompetencijų vertinimas, specialios privilegijos ir t.t. Pagal rezultatus prasčiausiai valdoma įranga, skirta žinių valdymui (ekspertų vertinimo vidurkis yra 3,8); ir šios priemonės: pokalbių kambariai, kompiuterinės programos ir t.t. Atsižvelgiant į visus

žinių valdymo analizės rezultatus nustatyta, kad žinių valdymas organizacijoje valdomas gerai ir galima priskirti tarp ketvirto ir penkto žinių valdymo lygio.

8. Atlikus koreliacinę analizę nustatyta:
   8.1. Talentų valdymui tinkamiausios priemonės vystant inovacijas yra talentų valdymo vystymo ir koordinavimo stadijoje taikomos priemonės (R =0,73), darbuotojų poreikio nustatymas (R = 0,65) ir talentų valdymo priemonės išlaikant talentus (R = 0,61).
   8.2. Žinių valdymui tinkamiausios priemonės vystant inovacijas yra vykdomi žinių valdymo procesai ir priemonės (R = 0,72), darbuotojo ir vadovo santykiai (R = 0,60) ir skatinimo priemonės (R = 0,57).
9. Atlikus koreliacinę regresinę analizę nustatytos sąsajos tarp talentų valdymo, žinių valdymo bei inovatyvumo. Koreliaciniai ryšiai yra vidutinio stiprumo:
   9.1. Talentų valdymas ir žinių valdymas (R = 0,67).
   9.2. Žinių valdymas ir organizacijos inovatyvumas (R = 0,6).
   9.3. Talentų valdymas ir organizacijos inovatyvumas (R = 0,54).
10. Remiantis išanalizuota moksline literatūra, atliktu ekspertiniu vertinimu ir koreliacine regresine analize nustatyta, kad egzistuoja sąsajos tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir organizacijos inovatyvumo.

Remiantis atlikta talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo sąsajų analize Danske Bank organizacijoje, yra parengti tokie **siūlymai**:

1. Siekiant gerinti talentų valdymą organizacijoje dėmesys turi būti telkiamas ties visomis stadijomis ir priemonių taikymo dažnumu. Ypatingai dėmesį reiktų telkti vertinant talentus, kadangi pagal gautus rezultatus šiai stadijai skiriama mažiausiai dėmesio. Jei nebus imtasi veiksmų, talentai gali palikti organizaciją.
2. Organizacijoje žinių valdymas vertinamas gerai, tačiau nėra suvokimo kam reikalingas žinių valdymas. Dėl to reikėtų mokymų darbuotojams, kurių tikslas būtų išaiškinti žinių valdymo svarbą ir gaunamą naudą.
3. Gerinti žinių valdymui yra svarbu užtikrinti efektyvią žinių sklaidą. Kadangi ekspertinio vertinimo metu paaiškėjo, kad nėra nuolatos supažindinama su organizacijoje vykstančiomis naujovėmis, dėl to reikia sukurti bendrą „platformą“ tarp skirtingų departamentų, kurios pagalba būtų dalijamasi gerąja praktika.
4. Talentų valdymo ir žinių valdymo ryšio stiprumas yra vidutinis. Dėl to turi būti parenkamos tokios priemonės, kurių pagalba būtų užtikrinamas stipresnis šių veiksnių ryšys ir sąsajos. Reikia ieškoti bendrų priemonių, kurios skatintų darnų talentų valdymo ir žinių valdymo vystymą.

5. Organizacijoje inovacijos diegiamos pakankamai dažnai, sąsajoms su talentų ir žinių valdymu sustiprinti turėtų būti taikomos tokios priemonės, kurių pagalba būtų užtikrinamas darnus vystymasis: diegiama sistema, kurios pagalba būtų stebimas darbuotojų veiklos vertinimas, būtų galimybė darbuotojams teikti pasiūlymus ir daryti karjerą.

LITERATŪRA

1. Alegre, Joaquin, Chiva. Ricardo. „Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test“. *Technovation* 28 (2008): 315–326.
2. Amir, Honarpour, Ahmad, Jusoh, Khalil, M., Nor „Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A New Look“. *Journal of Technology management and innovation* 7, 3 (2012): 22-31.
3. Barynienė, Jurgita, Dauknytė, Berta. „Creativity as the Main Factor for Organizations‘ Success: Theoretical Approach“ *European Integration studies* 9, (2015). http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111112065&site=ehost-live
4. Bersenaitė, Jurgita, Cibulskienė, Diana, Budvytytė-Gudienė, Aina, Tijunaitienė, Rigita. „Identifying Barriers to Science-Business Interaction“. *Socialiniai tyrimai* / *Social Research* 3, 24 (2011): 16–25. http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6101905/datastreams/MAIN/content
5. Bilevičienė, Tatjana, Jonušauskas, Steponas. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius, 2011. http://ebooks.mruni.eu/pdfreader/statistini-metod-taikymas-rinkos-tyrimuose25179/167/koreliacin%C4%97.
6. Cao, Qing, Thompson, Mark A., Triche, Jason. „Investigating the role of business processes and knowledge management systems on performance: A multi-case study approach.“ *International Journal of Production Research* 51, 18 (2013): 5566-5575. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=90169828&site=ehost-live [žiūrėta 2016 11 02].
7. Carayannis, Elias, G., Campbell, David, F., J. „Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems“. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 1, 2 (2012). https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-1-2.
8. Chivu, Iulia, Popescu, Dan. „Human Resources Management in the Knowledge Management“. *Revista Informatica Economica* 4 (2008): 55-57.
9. Chung-Jen, Chen, Jing-Wen, Huang, Yung-Chang, Hsiao. “Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure“. *International Journal of Manpower* 31, 8 (2010): 848-870.
10. Dale, E., Teoriteli, Yonetim. 1996.
11. Darroch, Jenny. „Knowledge management, innovation and firm performance“. *Journal of Knowledge Management* 9, 3 (2005): 101-115.

12. Ehrenstorfer, Barbara, Peherstorfer, Tanja, Nový, Jan. „Talents, Creativity and Innovation in Austria and the Czech Republic: A Cross-BorderEmpirical Investigation“. *Managing Global Transitions: International Research Journal* 11, 2 (2013): 181-200. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=90670537&site=ehost-live [žiūrėta 2016 09 11].
13. Ellinger, Andrea, .D., Ellinger, Alexander, E., Yang, Baiyin., Howton, Shelly. „The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms Financial Performance: An Empirical Assessment“. *Human Resource Development Quarterly* 13, 1–17 (2002).
14. Etzkowitz, Henry. „The Triple Helix – University Industry-Government innovation in action“. *New York: Routledge* (2008).
15. Europos Komisija. „Innovation Union Scoreboard 2015“. http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf
16. Europos Komisija. „Innovation Union: a pocket guide on a Europe 2020 initiative“. http://bookshop.europa.eu/en/innovation-union-pbKI3213062/
17. Evans, Christina. (2003). „Managing for Knowledge. HR’ s strategic role“. *Butterworth-Heinemann* (2003): 67-68, 72-75.
18. Gamal, Dalia. „How To Measure organization Innovativeness? An Owerviewof Innovativation measurement frameworks and Innovation Audit/Management tools“. *Innovation support department*, 2011: 1-34. http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf
19. Garvin, David, A., Edmondson, Amy, Gino, Francesca. „Is Yours a Learning Organization?“. *Harvard Business Review* 86, 3 (2008): 109–116.
20. Guobys, Vytautas. 2015. „Inovacijų sąjungos suvestinėje Lietuva 2015 m. žengė žingsnį atgal“. *Pramoninės nuosavybės apsauga* 66: 1-5. http://www.tb.lt/PIC/PNA/PNA/PNA-66_str-05.pdf [žiūrėta 2016 10 09].
21. Haslinda, A. „Evolving terms of human resource management and development“. *The Journal of International Social Research* 2,9 (2009): 180.
22. Huang, Jing-Wen, Li, Young-Hui. „The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance“. *International Journal of Manpower* 30, 3 (2009): 285-301.
23. Yayavaram, Say, Chen, Wei-Ru. „Changes in firm knowledge couplings and firm innovation performance: The moderating role of technological complexity“. *Strategic Management Journal* 36 (2015): 377–396.

24. Jamrisko, Michelle. „These are the most innovative economies“. Bloomberg Business. http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-19/these-are-the-world-s-most-innovative-economies
25. Jeschke, Sabina, Isenhardt, Ingrid, Hees, Frank, Trantow, Sven. „Enabling Innivation“. *Springer Berlin Heidelberg* (2011): 1-469. http://download.springer.com.skaitykla.mruni.eu/static/pdf/290/bok%253A978-3-642-24503-9.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-24503-9&token2=exp=1453827968~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F290%2Fbok%25253A978-3-642-24503-9.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-24503-9*~hmac=b0afd0388cbe2841490dc6c3239a1da537b5e4cd60170228c8ff8a2f3b02c467
26. Jiang, Xua, Li, Yuan. „An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances“. *Research Policy* 38, 2 (2009): 358-368.
27. Kamasak, Rifat, Yavuz, Meltem, Altuntas, Gultekin. „Is the relationship between innovation performance and knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability? Evidence from a turbulent market“. *Business Research* 9, 2 (2016): 229-253. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117458884&site=ehost-live [žiūrėta 2016 11 01].
28. Kinnear, Susan, Charters, Kate, Vitartas, Peter. „Regional Advantage and Innovation“. (2013): 1 - 457. http://download.springer.com.skaitykla.mruni.eu/static/pdf/578/bok%253A978-3-7908-2799-6.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-7908-2799-6&token2=exp=1453823949~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F578%2Fbok%25253A978-3-7908-2799-6.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-7908-2799-6*~hmac=d0f0bc9d0bf387cdea7ea478691ad8073b0c4fa1044c1a3860fb4bd0df627bc2
29. Königová, M., Fejfar, J. „Employee Training Efficiency in Organisations in the Czech Republic, In Proceedings of Efficiency and Responsibility in Education“. *University of Life Sciences* (2013): 284-290.
30. Kvedaravičius, Jonas, Dagytė, Ina. „Mokslo ir verslo organizacijų bendradarbiavimas: vadybos ypatumai“. Viešasis administravimas 1,2, 13/14: (2007): 55-60.

31. Lanvin, Bruno, Evans, Paul. „The global talent competitiveness index 2015-16“. *Insead* (2015): 344. http://global-indices.insead.edu/gtci/documents/INSEAD_2015-16_Full_Book_Ebook.pdf [žiūrėta 2016 10 07].
32. Le Corre, Armelle, Mischke, Gerald. „The Innovation Game“. *Springer US* (2005): 1-219. http://download.springer.com.skaitykla.mruni.eu/static/pdf/515/bok%253A978-0-387-23843-2.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2Fb102519&token2=exp=1453825743~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F515%2Fbok%25253A978-0-387-23843-2.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252Fb102519*~hmac=07375687c45b34bd7f053faeda1a2f255b75ffe5113edaacd7ac7038d024aeb3
33. Liao, Shu-Hasien., Wu, Chi. (2010). „System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation“. *Expert Systems with Applications* 37, 2 (2010): 1096-1103.
34. Lockwood, Nancy. „Talent Management: Driver for Organizational Success“. *SHRM Research Report Quarterly* 23, 6 (2015). https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf
35. LRS „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės programos“. Nr. XII-51, Vilnius. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=439761
36. LRV „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo“, Nr. 1281, Vilnius. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=463361%20
37. Malakas, Simonas. „Resursų poreikio atskiriems statybos etapams analizė“. Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2007. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070629.151926-29485/DS.005.0.01.ETD.
38. Megginson, Leon, C., Mosley, Donald, C., Pietri, Paul, H. „Management: Concepts and applications“ 5 (1989).
39. Mehta, Aishwarya. „Human Capital Management: A Comprehensive Approach to Augment Organizational Performance“. *Review of Management* 1, 2 (2011): 44-57.
40. Mei, Shuen, Nie, Ming. „Relationship between knowledge sharing, knowledge characteristics, absorptive capacity and innovation: An empirical study of Wuhan optoelectronic cluster“. *The Business Review* 7, 2 (2007): 154-161.
41. Mescon, Michael, H., Albert, Michael, Khedouri, Franklin. „Management: Individual and organizational effectiveness“ 16 (1985).
42. Mikuła, Bogusz, Pietruszka-Ortyl, Anna. „Ludzie organizacji opartych na wiedzy“. *In Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 765, (2008): 47-48.

43. Moos, Bernhard, Beimborn, Daniel. „The role of knowledge management systems for innovation: An absorptive capacity perspective“. *International Journal of Innovation Management* 17 (2013): 1–30.
44. Morawski, M. „Zarządzanie profesjonalistami“. *PWE* (2009): 65-68.
45. North, Klaus, Hornung, Tina. „The benefits of Knowledge Management - Results of the German Award “Knowledge Manager 2002”. *Journal of Universal Computer Science* 9, 6 (2013): 463-471.
46. OECD. „Knowledge Management project“. 2002 http://www.oecd.org/edu/research/2756535.pdf [žiūrėta 2016 05 19].
47. OECD. Oslo Manual. (2005): 1-162. http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1453822287&id=id&accname=guest&checksum=517F3AD2589AE0526AC63627668A4558
48. Oehley, Anne-Marguerite. „The development and evaluation of a partial talent management competency model“. Magistro baigiamasis darbas, University of Stellenbosch, 2007. http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/2110
49. Palacios, Daniel, Gil, Ignacio, Garrigos, Fernando. „The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries“. *Small Business Economics* 32 (2009): 291–301.
50. Pasaulio ekonomikos forumas. „The Global Competitiveness Report 2010-2011“. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
51. Pasaulio ekonomikos forumas. „The Global Competitiveness Report 2015-2016“. http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
52. Pasaulio ekonomikos forumas. „The Global Competitiveness Report 2014-2015“. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
53. Phelps, Corey, Heidl, Ralph, Wadhwa, Anu. „Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda“. *Journal of Management* 38 (2012): 1115–1166.
54. Sakalas, Algimantas. *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas, 2012. ISBN 978-609-02-0286-9.
55. Sawyer, R. Keith. „Explaining creativity: The science of human innovation“. *Oxford University Press* (2011).
56. Schumpeter, Joseph, A. „The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle“. Cambridge: Harvard University Press (1934).
57. Senge, Peter. „The Fifth Discipline; the Art and Practice of the Learning Organization“ *New York: Double Day* (1990).

58. Sengupta, Jati. „Theory of Innovation“. *Springer International Publishing* (2014): 1-161. http://download.springer.com.skaitykla.mruni.eu/static/pdf/42/bok%253A978-3-319-02183-6.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-319-02183-6&token2=exp=1453827975~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F42%2Fbok%25253A978-3-319-02183-6.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-319-02183-6*~hmac=31a990120dd024e5e11ab7f35c6e68e44886e9299747faf72ffbf5339e62ad92
59. Shipton, Helen, Zhou, Qin, Mooi, Erik. „Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study“. *International Journal of Human Resource Management* 24, 12 (2013): 2278-2298. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87672229&site=ehost-live
60. Stone, Raymon, .J. „Managing Human Resources: An Asian Perspective“. *International Journal of Manpower* 5, 6 (2009): 705
61. Swati, Agrawal. „Talent Management Model for Business Schools**:** Factor Analysis**“.** *Indian Journal of Industrial Relations* 45,3 (2010): 481-491. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=49116616&site=ehost-live [žiūrėta 2016 09 15].
62. Šiaučiūnaitė, Greta, Vizgirdaitė, Jurgita. „Studentų organizacijos narių išlaikymo sąsaja su talentų ugdymu (AIESEC atvejis)“. *Social Sciences* 88, 2 (2015): 89-106. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=110947092&site=ehost-live [žiūrėta 2016 09 14].
63. Tanriverdi, Huseyin. „Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multi-business firms“. *MIS Quarterly* 29 (2005): 311–334.
64. Urbancova, Hana, Vnoučková, Lucie. „Application of talent and knowledge management in the czech and slovakrepublics: first empirical approaches“. Ekonomski Anali / Economic Annals 60, 205 (2015): 105-137, 33 http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108415696&site=ehost-live [žiūrėta 2016 09 08].
65. Vural, Yalcin, Vardarlier, Pelin, Aykir, Abdullah. „The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commintment. Procedia“. *Social and Behavioral Sciences* 58, (2012): 340-349. http://ac.els-cdn.com.skaitykla.mruni.eu/S1877042812044710/1-s2.0-S1877042812044710-main.pdf?_tid=4a47cdd4-977e-11e6-bc9b-

LRV00000aab0f01&acdnat=1477048115_bb7cc957d636779e22df39cd2193fc1d [žiūrėta 2016 10 21].

66. Waheed, Sajjad, Zaim, Abdülhalim, Zaim, Halil. „Talent management in four stages“. *The USV Annals of Economics and Public Administration* 12, 1 (2012). http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f98e30f4-c31a-48cc-877e-53f97ef897a2%40sessionmgr4010&vid=0&hid=4107 [žiūrėta 2016 09 14].
67. Weitzman, Martin, L. „Recombinant growth“. *Quarterly Journal of Economics* 113 (1998): 331–360.
68. Weldy, Teresa. „Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance“. HR & Organizational Behaviour 16, 1 (2009): 58-68.
69. Wiśniewska, Marka, Sylwia., Wiśniewski, Katarzyna. „Human resources management in a knowledge-based organization. Economics and management“. *Economics and management* 17, 4 (2012). http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b71d346b-270a-40b8-8eb5-d513891d7ecd%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4109 [žiūrėta 2016 02 07].
70. Wu, Ing-Long, Chen, Jian-Liang. „Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning“. *Journal of Knowledge Management* 18, (2014): 1141–1164.
71. Zack, Michael, McKeen, James, Singh, Satyendra. „Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis“. *Journal of Knowledge Management* 13, 6 (2009): 392-409.

Grigonytė E. (2016) Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovayvumo sąsajos: Danske Bank atvejo analizė / Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Alvydas Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, vadybos institutas, 2016. – 81 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe ištirta talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo sąsajos. Pirmojoje darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė. Jos metu analizuojama inovacijų, talentų ir žinių valdymo sampratos. Taip pat išanalizuojami modeliai, skirti talentų ir žinių valdymui. Pagal modelius nustatomos pagrindinės talentų ir žinių valdymo priemonės. Taip pat trumpai apžvelgiamas Lietuvos inovacijų, talentų ir žinių valdymo vertinimas, remiantis pasauliniu inovacijų indeksu ir pasauliniu talentų konkurencingumo indeksu. Antrojoje darbo dalyje sudaromos tyrimo instrumentarijus, remiantis išanalizuotas talentų ir žinių valdymo modeliais pirmojoje darbo dalyje. Taip pat pateikiama ekspertų atranka, charakteristika, ekspertinio klausimyno sudarymo metodika. Pristatoma koreliacinė regresinė analizė, kurios pagalba nustatomi ryšio stiprumai tarp veiksnių. Trečiojoje darbo dalyje atliekamas tyrimas sudarytu ekspertinio vertinimo klausimynu ir pateikiami rezultatai. Nustatomos dažniausiai taikomos talentų ir žinių valdymo priemonės. Remiantis koreliacine regresine analize įvertinami priemonių ryšio stiprumai, nustatomos sąsajos tarp talentų ir žinių valdymo bei inovatyvumo.

Pagrindiniai žodžiai: talentų valdymas, žinių valdymas, inovatyvumas, sąsajos.

Grigonytė E. (2016) Links of talent, knowledge management and innovativeness: case study of Danske Bank / Master thesis of Strategic innovation management programme. Supervisor assoc. dr. Alvydas Baležentis. – Vilnius: Mykolas Romeris university, institute of Management, faculty of politics and management, institute of management, 2016. – 81 p.

ANNOTATION

The Master‘s work analyzed links of talent management, knowledge manegement and innovativeness. The first part studied the conception of innovation, talent and knowledge management. Moreover, analysed talent and knowledge management models. Based on these models are set the main measures of talent and knowledge management. Also, it gives an evaluation of the innovation, talent and knowledge management in Lithunia by global innovation index and global talent competitiveness index. In the second part of the thesis is formed research model based on talent and knowledge managemen models. Either is introduced selection of experts, the main characteristics of experts, all research questions to experts. It is given correlation regression analysis which will be used in the next part. In the third part is analysed results of the expert evalution. Moreover, it is set the measures which are used mostly. Based on correlation regression analysis it is evaluated the links between talent management, knowledge management and innovativeness.

Key words: talent managemnt, knowledge management, innovativeness, links.

Grigonytė E. (2016) Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovayvumo sąsajos: Danske Bank atvejo analizė / Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Alvydas Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, vadybos institutas, 2016. – 81 p.

SANTRAUKA

Darbo tema yra „Talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo sąsajos: Danske Bank atvejo analizė“. Talentų valdymas ir žinių valdymas skatina vystyti inovacijas, o tokiu būdu didinamas organizacijos konkurencingumas. Tinkamai valdant šias sritis, organizacijai lengviau prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinamas nuolatinis tobulėjimas. Darbo problema yra išsiaiškinti sąsajas tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo. Tyrimo tikslas ištirti talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo sąsajas, remiantis sudarytu tyrimo instrumentarijumi ir koreliacine regresine analize. Tikslui pasiekti iškelti penki uždaviniai: 1) išanalizuoti inovacijų, talentų valdymo ir žinių valdymo sampratas, 2) išanalizuoti esamus talentų ir žinių valdymo modelius, 3) suformuluoti tyrimo instrumentarijų talentų valdymo ir žinių valdymo priemonių dažnumo taikymui, 4) interpretuoti gautus ekspertinio vertinimo rezultatus, 5) nustatyti talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo ryšius, pateikti išvadas ir siūlymus. Tyrimo tikslui pasiekti naudojama mokslinės literatūros analizė, ekspertinis vertinimas ir koreliacinė regresinė analizė. Gauti rezultatai parodė, kad talentų valdyme ir žinių valdyme priemonės taikomos dažnai (t. y., kas mėnesį, arba nuolatos). Remiantis koreliacine regresine analize nustatyta, kad yra sąsajos tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir organizacijos inovatyvumo vystymo. Darbo struktūra susideda iš trijų dalių. Pirmojoje dalyje analizuojama inovacijų, talentų valdymo ir žinių valdymo sampratos. Pateikiama talentų ir žinių valdymui skirti modeliai. Antrojoje dalyje pristatoma tyrimo metodika, ekspertinio vertinimo klausimyno sudarymas, tyrimo etika, Lietuvos inovatyvumo vertinimas. Trečiojoje dalyje analizuojami gauti ekspertinio vertinimo rezultatai, atliekama koreliacinė regresinė analizė, kurios metu identifikuojamos priemonės, kurios daro didžiausią įtaką talentų ir žinių valdyme. Bei nustatomos sąsajos tarp talentų valdymo, žinių valdymo ir inovatyvumo.

Pagrindiniai žodžiai: talentų valdymas, žinių valdymas, inovatyvumas, sąsajos.

Grigonytė E. (2016) Links of talent, knowledge management and innovativeness: case study of Danske Bank / Master thesis of Strategic innovation management programme. Supervisor assoc. dr. Alvydas Baležentis. – Vilnius: Mykolas Romeris university, institute of Management, faculty of politics and management, institute of management, 2016. – 81 p.

SUMMARY

The theme is „Links of talent, knowlegde management and innovativeness: case study of Danske Bank“. Talent and knowledge management promote to develop innovation. It is the way to encourage the competitive advantage of all organization. Management of these areas help to adapt changes easily and also it ensures continuous improvement. The problem of thesis is to identify interaces between talent management, knowledge management and innovativeness. The goal of master thesis is to investigate talent management, knowledge management and innovativeness links besides of research instrumentation and regression analysis. To achieve this goal there are 5 objectives: 1) to analyse innovation, talent management and knowledge management conception, 2) to analyse talent and knowledge management moddels, 3) to structure instrumentation of the research to talent and knowledge management, 4) to interpret results of experts evaluation, 5) to identify talent management, knowledge management and innovativeness interfaces, present conclusions and oerings. To achieve the goal of the research there is used scientific literature, experts evaluation and correlation and regression analysis. The results show that various measures are used often in talent and knowledge management (each month or all the time). Regarding regression analysis it is set that there are links between talent, knowledge management and innovativeness. The master thesis is divided into three parts. In the first part is written about conception of the talent management, knowledge management and innovation. Also it is presented the models of the talent and knowledge mnagement. In the second part it is written about the research methodology, questionnaire of the experts, it is presented the situation of the Lithuania innovation evaluation. In the third part it is analysis all experts evaluation, accomplish regression analysis which helps to identiy the measures which makes the biggest impact on talent and knowledge management. Also it is analysis the links between talent manegement, knowledge management and innovativeness.

Key words: talent managemnt, knowledge management, innovativeness, links.

PRIEDAI

1 priedas. Talentų konkurencingumo vertinimas 109 šalyse pagal GTCI indeksą 2015 m.

Country	Score	Overall Rank	Income Group	Regional Group	Regional Group Rank
Switzerland	72.648	1	High Income	Europe	1
Singapore	71.456	2	High Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	1
Luxembourg	68.978	3	High Income	Europe	2
United States	67.902	4	High Income	Northern America	1
Denmark	67.865	5	High Income	Europe	3
Sweden	66.621	6	High Income	Europe	4
United Kingdom	66.597	7	High Income	Europe	5
Norway	66.339	8	High Income	Europe	6
Canada	65.346	9	High Income	Northern America	2
Finland	65.333	10	High Income	Europe	7
New Zealand	65.264	11	High Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	2
Netherlands	65.219	12	High Income	Europe	8
Australia	65.080	13	High Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	3
Germany	63.850	14	High Income	Europe	9
Austria	63.552	15	High Income	Europe	10
Ireland	63.137	16	High Income	Europe	11
Iceland	62.001	17	High Income	Europe	12
Belgium	61.849	18	High Income	Europe	13
Japan	60.978	19	High Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	4
Czech Republic	60.949	20	High Income	Europe	14
Estonia	59.471	21	High Income	Europe	15
France	59.165	22	High Income	Europe	16
United Arab Emirates	57.682	23	High Income	Northern Africa and Western Asia	1
Qatar	57.243	24	High Income	Northern Africa and Western Asia	2
Israel	56.685	25	High Income	Northern Africa and Western Asia	3
Slovenia	55.863	26	High Income	Europe	17
Slovakia	55.429	27	High Income	Europe	18
Malta	54.530	28	High Income	Europe	19
Latvia	54.456	29	High Income	Europe	20
Malaysia	54.039	30	Upper Middle Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	5
Hungary	53.630	31	High Income	Europe	21
Cyprus	53.338	32	High Income	Northern Africa and Western Asia	4
Portugal	52.868	33	High Income	Europe	22
Chile	52.587	34	High Income	Latin, Central America and Caribbean	1
Lithuania	52.585	35	High Income	Europe	23

Country	Score	Overall Rank	Income Group	Regional Group	Regional Group Rank
Spain	52.511	36	High Income	Europe	24
South Korea	52.448	37	High Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	6
Poland	52.085	38	High Income	Europe	25
Barbados	51.877	39	High Income	Latin, Central America and Caribbean	2
Costa Rica	51.225	40	Upper Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	3
Italy	50.209	41	High Income	Europe	26
Saudi Arabia	50.115	42	High Income	Northern Africa and Western Asia	5
Croatia	48.929	43	High Income	Europe	27
Bulgaria	48.731	44	Upper Middle Income	Europe	28
Montenegro	48.480	45	Upper Middle Income	Europe	29
Macedonia	46.847	46	Upper Middle Income	Europe	30
Uruguay	46.765	47	High Income	Latin, Central America and Caribbean	4
China	46.600	48	Upper Middle Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	7
Greece	46.234	49	High Income	Europe	31
Serbia	45.501	50	Upper Middle Income	Europe	32
Kuwait	45.210	51	High Income	Northern Africa and Western Asia	6
Romania	45.180	52	Upper Middle Income	Europe	33
Russia	44.675	53	High Income	Europe	34
Panama	44.614	54	Upper Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	5
Bosnia and Herzegovina	44.339	55	Upper Middle Income	Europe	35
Philippines	44.229	56	Lower Middle Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	8
South Africa	43.726	57	Upper Middle Income	Sub-Saharan Africa	1
Kazakhstan	43.200	58	Upper Middle Income	Central and Southern Asia	1
Georgia	42.824	59	Lower Middle Income	Northern Africa and Western Asia	7
Mexico	42.444	60	Upper Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	6
Armenia	42.442	61	Lower Middle Income	Northern Africa and Western Asia	8
Colombia	42.420	62	Upper Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	7
Turkey	42.339	63	Upper Middle Income	Northern Africa and Western Asia	9
Moldova	42.022	64	Lower Middle Income	Europe	36
Argentina	41.489	65	High Income	Latin, Central America and Caribbean	8
Ukraine	41.430	66	Lower Middle Income	Europe	37
Brazil	41.368	67	Upper Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	9
Botswana	41.041	68	Upper Middle Income	Sub-Saharan Africa	2
Thailand	40.985	69	Upper Middle Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	9
Jordan	40.967	70	Upper Middle Income	Northern Africa and Western Asia	10

Country	Score	Overall Rank	Income Group	Regional Group	Regional Group Rank
Azerbaijan	40.917	71	Upper Middle Income	Northern Africa and Western Asia	11
Mongolia	40.254	72	Upper Middle Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	10
Tunisia	39.850	73	Upper Middle Income	Northern Africa and Western Asia	12
Peru	39.540	74	Upper Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	10
Guatemala	39.215	75	Lower Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	11
Dominican Republic	39.215	76	Upper Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	12
Lebanon	38.741	77	Upper Middle Income	Northern Africa and Western Asia	13
Ecuador	38.345	78	Upper Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	13
Namibia	38.092	79	Upper Middle Income	Sub-Saharan Africa	3
Kyrgyzstan	37.977	80	Lower Middle Income	Central and Southern Asia	2
Nicaragua	37.806	81	Lower Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	14
Vietnam	37.728	82	Lower Middle Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	11
Sri Lanka	37.313	83	Lower Middle Income	Central and Southern Asia	3
El Salvador	37.043	84	Lower Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	15
Albania	36.611	85	Upper Middle Income	Europe	38
Kenya	36.190	86	Lower Middle Income	Sub-Saharan Africa	4
Rwanda	36.098	87	Low Income	Sub-Saharan Africa	5
Egypt	34.748	88	Lower Middle Income	Northern Africa and Western Asia	14
India	34.374	89	Lower Middle Income	Central and Southern Asia	4
Indonesia	34.365	90	Lower Middle Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	12
Paraguay	34.354	91	Upper Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	16
Lesotho	33.509	92	Lower Middle Income	Sub-Saharan Africa	6
Morocco	33.227	93	Lower Middle Income	Northern Africa and Western Asia	15
Bolivia	33.167	94	Lower Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	17
Venezuela	33.130	95	High Income	Latin, Central America and Caribbean	18
Cambodia	33.082	96	Low Income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	13
Honduras	32.673	97	Lower Middle Income	Latin, Central America and Caribbean	19
Iran	32.011	98	Upper Middle Income	Central and Southern Asia	5
Senegal	31.097	99	Lower Middle Income	Sub-Saharan Africa	7
Bangladesh	30.895	100	Lower Middle Income	Central and Southern Asia	6
Uganda	29.848	101	Low Income	Sub-Saharan Africa	8
Ghana	29.698	102	Lower Middle Income	Sub-Saharan Africa	9
Pakistan	29.045	103	Lower Middle Income	Central and Southern Asia	7
Algeria	27.964	104	Upper Middle Income	Northern Africa and Western Asia	16
Mali	27.212	105	Low Income	Sub-Saharan Africa	10

Country	Score	Overall Rank	Income Group	Regional Group	Regional Group Rank
Tanzania	26.623	106	Low Income	Sub-Saharan Africa	11
Ethiopia	26.608	107	Low Income	Sub-Saharan Africa	12
Burkina Faso	24.965	108	Low Income	Sub-Saharan Africa	13
Madagascar	22.726	109	Low Income	Sub-Saharan Africa	14

Šaltinis: B. Lanvin, P. Evans, 2015

2 priedas. Ekspertinio vertinimo klausimynas

Talentų ir žinių valdymo ekspertinis vertinimas

Sveiki,

atliekamas tyrimas tema – talentų ir žinių valdymo taikymas inovacijų vystyme. Tyrimo tikslas yra ištirti talentų ir žinių valdymo priemones. Gauti rezultatai bus naudojami talentų, žinių valdymo ir inovatyvumo sąsajoms nustatyti.

Talentų valdymas – tai įgyvendinimas integruotų strategijų ar sistemų, siekiant padidinti darbo produktyvumą vystant ir tobulinant procesus ir tuo pačiu pritraukant, vystant, išsaugant žmones su reikiamais sugebėjimais ir įgūdžiais, atsižvelgiant į dabartinius ir ateities verslo poreikius.

Žinių valdymas – yra žinių kūrimo, rinkimo, skleidimo bei panaudojimo visuma ir apima organizacijos veiklos sistemų, procesų, žinių darbuotojų veiklos valdymą.

Šios anketos pildymas užtruks apie 10 min. Anketa yra anoniminė. Tyrimo metu gauti rezultatai bus panaudoti rengiant magistro baigiamąjį darbą.

Ernesta Grigonytė
Mykolo Romerio Universiteto
Strateginio inovacijų valdymo studijų programos magistrantė

A dalis. Talentų valdymo analizė organizacijoje

Valdymo priemonių taikymo dažnumą įvertinkite penkiabalėje skalėje: 1 – netaikoma, 2 – retai taikoma (1-2 kartus per metus), 3 – taikoma (kartą per ketvirtį), 4 – dažnai (kiekvieną mėnesį), 5 – nuolat (kiekvieną savaitę). Taikymo dažnumą pažymėkite apvesdami atitinkamo balo skaičių.

1. Pagal ką nustatomas **darbuotojų poreikis**?

1.1.	Pagal organizacijos strategiją	1 2 3 4 5
1.2.	Pagal darbo jėgos planus	1 2 3 4 5
1.3.	Pagal talentų pasiūlą	1 2 3 4 5

2. Kokios priemonės taikomos talentų valdymo **vystymo ir koordinavimo** stadijoje?

2.1.	Organizacijos politika ir procesai	1 2 3 4 5
2.2.	Vadovų atskaitomybė	1 2 3 4 5
2.3.	Komunikacijos ir mokymosi strategija	1 2 3 4 5
2.4.	Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema	1 2 3 4 5
2.5.	Talentų valdymo planų sudarymas	1 2 3 4 5

3. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme **pritraukiant ir verbuojant** darbuotojus?

3.1.	Kandidatų apžvalga	1 2 3 4 5

3.2.	Naujų darbuotojų sukuriamos vertės įvertinimas	1 2 3 4 5
3.3.	Praktinės užduoties apžvalga	1 2 3 4 5
3.4.	Patrauklus pasiūlymas	1 2 3 4 5
3.5.	Pareigybių aprašymas	1 2 3 4 5

4. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme **ugdant** darbuotojus?

4.1.	Mokymai ir kompetencijų ugdymas	1 2 3 4 5
4.2.	Atliktų darbų įvertinimas	1 2 3 4 5
4.3.	Tęstinumo planavimas (pvz., žinių perdavimas)	1 2 3 4 5
4.4.	Talentų įvertinimas	1 2 3 4 5
4.5.	Talentų paskirstymas	1 2 3 4 5

5. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme **išlaikant** talentus?

5.1.	Iššūkiai darbe	1 2 3 4 5
5.2.	Vadovo įtaka	1 2 3 4 5
5.3.	Atlygis, apdovanojimai	1 2 3 4 5
5.4.	Jaukios darbinės aplinkos kūrimas	1 2 3 4 5

6. Kokios priemonės taikomos talentų valdyme **įvertinant** talentus?

6.1.	Pokalbiai po pareigybių pasikeitimo	1 2 3 4 5
6.2.	Darbo įvertinimo apklausos	1 2 3 4 5
6.3.	Organizacijos konkurencingumo įvertinimas	1 2 3 4 5
6.4.	Geriausio darbdavio rinkimai	1 2 3 4 5

7. Kurie talentų valdymo procesai ir jų taikymas Jūsų padalinyje skatina vystyti **inovacijas**:

7.1.	Talentų įdarbinimas	1 2 3 4 5
7.2.	Nuolatinis darbuotojų ugdymas	1 2 3 4 5
7.3.	Talentų programų organizavimas	1 2 3 4 5
7.4.	Talentų atpažinimas organizacijoje	1 2 3 4 5
7.5.	Talentų išlaikymas	1 2 3 4 5
7.6.	Žinių dalijimasis	1 2 3 4 5

8. Kaip siūlote pagerinti organizacijoje talentų valdymą? (Įrašykite)

_____

_____

B dalis. Žinių valdymo analizė organizacijoje

Atsakydami į 9 – 13 klausimus atsakymus pažymėkite varnele. Gali būti pažymimi keli teisingi atsakymai.

9. Kokia įranga egzistuoja Jūsų departamente?

9.1.	□	IT įranga
9.2.	□	Kompiuterinės programos
9.3.	□	Prieiga prie interneto
9.4.	□	Konferencijų kambariai
9.5.	□	Pokalbių kambariai

10. Kurios skatinimo priemonės taikomos departamente?

10.1.	□	Savikontrolė
10.2.	□	Kompetencijų vertinimas
10.3.	□	Darbas su profesionalais
10.4.	□	Tęstinis mokymas
10.5	□	Specialios privilegijos (pvz., sveikatos draudimas ir pan.)

11. Kurie darbuotojo ir vadovo santykių tipai taikomi departamente?

11.1.	□	Iniciatyva
11.2.	□	Neformalus bendravimas
11.3.	□	Visuomet pasiekiamas vadovas
11.4.	□	Žinių dalijimasis
11.5.	□	Organizuojami individualūs pokalbiai

12. Kokie darbo organizavimo metodai taikomi departamente?

12.1.	□	Veiklos procedūros
12.2.	□	Darbas komandose
12.3.	□	Lankstus darbo grafikas
12.4.	□	Dinamiška organizacijos aplinka
12.5.	□	Projektų valdymas

13. Kurie žinių valdymo procesai vyksta departamente?

13.1.	□	Žinių valdymo suteikiamos naudos suvokimas
13.2.	□	Keitimasis informacija
13.3.	□	Integruotų sistemų valdymas
13.4.	□	Žinių taikymas
13.5.	□	Žinių valdymo integravimas kultūroje

Atsakydami į 14 ir 15 klausimus priemonių taikymo dažnumo vertinimui naudokite penkiabalę skalę: 1 – netaikoma, 2 – retai taikoma (1-2 kartus per metus), 3 – taikoma (kartą per ketvirtį), 4 – dažnai (kiekvieną mėnesį), 5 – nuolat (kiekvieną savaitę). Taikymo dažnumą pažymėkite apvesdami atitinkamo balo skaičių.

14. Kokios taikomos žinių valdymo priemonės?

14.1.	Supažindinimas su organizacijose vykdomomis naujovėmis	1 2 3 4 5
14.2.	Darbuotojų veiklos valdymas	1 2 3 4 5
14.3.	Mokymosi aplinkos kūrimas	1 2 3 4 5
14.4.	Mokymų organizavimas	1 2 3 4 5
14.5.	Žinių darbuotojų išlaikymas	1 2 3 4 5

15. Kurie žinių valdymo procesai skatina vystyti **inovacijas** departamente?

15.1.	Žmonių valdymas	1 2 3 4 5
15.2.	Nuolatinis darbuotojų ugdymas	1 2 3 4 5
15.3.	Žinių kūrimas	1 2 3 4 5
15.4.	Žinių įgijimas	1 2 3 4 5
15.5.	Žinių sklaida	1 2 3 4 5
15.6.	Žinių taikymas	1 2 3 4 5

15.7.	Augantis žinių kiekis	1 2 3 4 5
15.8.	Bendradarbiavimas ir komandinis darbas	1 2 3 4 5

16. Kaip siūlote pagerinti organizacijoje žinių valdymą? (Įrašykite)

_____

_____

17. Kaip dažnai diegiamos inovacijos Jūsų departamente?

17.1.	1 2 3 4 5

C DALIS. Informacija apie respondentą

18. Užimamos pareigos:

19.1.	□	Jaunesnysis specialistas
19.2.	□	Specialistas
19.3.	□	Vyresnysis specialistas
19.4.	□	Komandos vadovas
19.5.	□	Departamento vadovas
19.6.	□	Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas
19.7.	□	Kita (nurodykite):

19. Jūsų departamentas (įrašykite) _____

20. Kokia yra Jūsų darbo dabartinėje darbovietėje patirtis metais? _____

Ačiū už Jūsų skirtą laiką.

3 priedas. Inovatyvumo ir žinių valdymo koreliacinės regresinės analizės rezultatai

Regresinė statistika	
Multiple R	0,595275
R Square	0,654352
Adjusted R Square	0,178266
Standard Error	0,580103
Observations	15

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	0,005774	0,005774	0,013105	0,910609
Residual	13	5,727559	0,440582		
Total	14	5,733333			

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*	*Lower 95,0%*	*Upper 95,0%*
Intercept	2,168868	2,645398	1,575894	0,139064	-1,54617	9,883902	-1,54617	9,883902
X Variable 1	-0,0687	0,600094	-0,11448	0,910609	-1,36512	1,227726	-1,36512	1,227726

4 priedas. Talentų valdymo ir inovatyvumo koreliacinės regresinės analizės rezultatai

Regresinė statistika	
Multiple R	0,293842
R Square	0,54207
Adjusted R Square	0,276076
Standard Error	0,615117
Observations	15

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	0,814537	0,814537	2,15276	0,166086
Residual	13	4,918796	0,378369		
Total	14	5,733333			

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*	*Lower 95,0%*	*Upper 95,0%*
Intercept	0,87261	3,233988	-0,26982	0,079153	-7,85921	6,113998	-7,85921	6,113998
X Variable 1	1,13255	0,771898	1,467229	0,016609	-0,53503	2,800134	-0,53503	2,800134

5 priedas. Talentų valdymo ir žinių valdymo koreliacinės regresinės analizės rezultatai

Regresinė statistika	
Multiple R	0,818708
R Square	0,670282
Adjusted R Square	-0,00912
Standard Error	0,211313
Observations	15

ANOVA

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Significance F*
Regression	1	0,043882	0,043882	0,982732	0,339619
Residual	13	0,580491	0,044653		
Total	14	0,624373			

	Coefficients	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	*Lower 95%*	*Upper 95%*	*Lower 95,0%*	*Upper 95,0%*
Intercept	3,358513	0,614555	5,871748	5,49E-05	2,280848	4,936179	2,280848	4,936179
X Variable 1	0,1895421	0,141696	0,991328	0,339619	-0,16565	0,446584	-0,16565	0,446584