



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO
UPRAVO



EUROPEAN UNION
EUROPEAN SOCIAL FUND



OECD

Ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti v evropskih javnih upravah

*Poročilo, ki ga je OECD pripravil za slovensko predsedovanje Svetu
Evropske unije*

Oktober 2021

Uvod

Javna služba v evropskih državah se stara, kar prinaša številne izzive pri ravnanju z delovno silo, kot je zagotavljanje zadostnega števila javnih uslužbencev, ki lahko zagotovijo izvajanje politik v vse bolj kompleksnem okolju. Ob osredotočanju zgolj na izzive ravnanja s starejšimi javnimi uslužbenci lahko spregledamo trend, da postaja delovna sila vse bolj večgeneracijska, kar predstavlja tudi številne koristi. Razvoj strategij in orodij za upravljanje želja, pričakovanj in potreb te večgeneracijske delovne sile je osrednji vidik gradnje zmogljivosti javnih storitev.

V tem pogledu področje ravnanja s talenti ponuja pot naprej. Ravnanje s talenti lahko razumemo kot proaktivno uporabo strategij za ravnanje z delovno silo, prilagojeno potrebam posebnih skupin za izpolnitev organizacijskih ciljev. Nanaša se na sistematično privabljanje, prepoznavanje, razvoj, zadrževanje in razporeditev talentov v neki organizaciji. Pričujoče poročilo temelji na rezultatih raziskave OECD in predstavlja možnosti za večjo uporabo praks ravnanja s talenti v evropskih javnih upravah. Nekatere prakse, kot je mentorstvo ali načrtovanje upokojitve, lahko neposredno naslavlja potrebe starejših delavcev. Širši nabor praks ravnanja s talenti – in večja doslednost pri njihovem načrtovanju, izvajanju in ocenjevanju – koristi javnim uslužbencem vseh generacij. Ker si evropske javne uprave prizadevajo, da bi iz pandemije prišle močnejše, lahko bolj proaktivna uporaba praks ravnanja s talenti pomaga zagotoviti, da vse generacije po svojih najboljših močeh prispevajo k javni službi.

Poročilo je bilo pripravljeno za slovensko Ministrstvo za javno upravo v okviru slovenskega predsedovanja Svetu Evropske unije v letu 2021. Obravnavanje vplivov in posledic demografskih sprememb za evropske javne uprave ter raziskovanje zmogljivosti ravnanja s talenti ob upoštevanju staranja delovne sile je temeljna tema tega predsedovanja na področju ravnanja s kadri v javnem sektorju. Poročilo predstavlja trende, obetavne prakse in priporočila za učinkovito ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti v javnih upravah v državah članicah EUPAN mreže.

Poročilo deloma temelji na prispevku dr. Ellen Fobé, Dónal Mulligan in Daniel Gerson iz Sektorja za javno upravo in proračun v Direktoratu za javno upravljanje pri OECD sta koordinirala projekt ter zagotovila analitično podporo in podporo pri pripravi osnutka. François Villeneuve je zagotavljal podporo pri analizi podatkov. Piret Tönurist in Joshua Polchar iz Observatorija za inovacije v javnem sektorju pri OECD (OPSI) sta razvila scenarije in prototipe inovacij, omenjene v tem poročilu.

OECD se zahvaljuje slovenskemu Ministrstvu za javno upravo za njegovo stalno podporo in sodelovanje. Posebna zahvala gre koordinacijski skupini na ministrstvu: Peter Pogačar, Anja Majer, Urša Grm, Matija Kodra, Jelena Tabaković in Ksenija Klampfer.

Kazalo

Uvod	2
Povzetek	5
1 Večgeneracijske javne službe Evrope: zrele za ravnanje s talenti	7
Ravnanje s talenti kot orodje za upravljanje večgeneracijske javne službe	15
Sklepne ugotovitve	23
2 Razumevanje uporabe orodij za ravnanje z večgeneracijsko delovno silo v EU	26
Veliko uprav poskuša graditi politiko privlačnih delovnih mest	27
Več ravnanja s talenti kot ravnanja s starejšimi zaposlenimi v javni službi	28
Strateški pristop k ravnanju s talenti v starajoči se javni službi	33
Zaključki: prehod od priložnostne rabe orodij k strateškemu ravnanju s talenti	36
3 Ravnanje s talenti za večgeneracijske javne službe	37
V prihodnost usmerjeno ravnanje s talenti: načrtovanje upokojitve in nasledstev	39
Prilagodljive prakse ravnanja s talenti	44
Izpolnjujoče prakse ravnanja s talenti	47
Združeno: operacionalizacija ravnanja s talenti v evropskih javnih upravah	51
Sklepne ugotovitve	54
Viri	55
Priloga A. Ravnanje s talenti za večgeneracijsko delovno silo v Sloveniji	58
GRAFI	
Graf 1.1: Razmerje med starimi prebivalci in prebivalci v delovni starosti	11
Graf 1.2: Razlika med deležem delavcev, starejših od 55 let, v državni/zvezni upravi in na splošnem trgu dela, 2020	12
Graf 1.3: Starostna sestava delovne sile državne uprave	12
Graf 1.4: Delež starejših delavcev na višjih položajih javnih uslužbencev v delovni sili državne uprave, 2020	13
Graf 1.5: Uporaba proaktivnih praks zaposlovanja	20
Graf 1.6: Vidiki privlačnosti javne službe	23
Graf 2.1: Glavne ambicije javnih uprav glede ravnanja s starejšimi zaposlenimi in talenti	28
Graf 2.2: Število orodij za ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti, ki jih uporabljajo javne uprave	29
Graf 2.3: Orodja za ravnanje s starajočo se delovno silo	30
Graf 2.4: Uporaba orodij za ravnanje s talenti	31
Graf 2.5: Strateški pristop k staranju v javni službi	34

Graf 2.6: Strateški pristop k ravnanju s talenti v javni službi	35
---	----

PREGLEDNICE

Preglednica 2.1: Pogosta orodja za ravnanje s talenti	31
---	----

Povzetek

Evropske države se starajo in prav tako njihove javne uprave. Državne uprave v Evropi povprečno zaposlujejo bistveno več delavcev, starejših od 55 let, kot splošni trg dela. Številne javne uprave imajo zdaj več starejših kot mlajših delavcev. Ta večgeneracijska delovna sila ima številne posledice za upravljanje, kot je pomembnost zagotavljanja, da so starejši delavci sposobni delati produktivno in izpolnjujoče, dokler se ne upokojijo, ter da so sposobni prenesti dragocene izkušnje na mlajše zaposlene. Glede na zapletene izzive, s katerimi se sooča javna uprava – kot sta spopadanje s pandemijo covid-19 in okrevanje po njej –, je zagotavljanje usposobljene in zavzete delovne sile v vseh starostnih skupinah pereč politični izziv.

To poročilo kaže, da imajo javne uprave priložnost izkoristiti prednosti večgeneracijske delovne sile in zgraditi trajnostno zmogljivost javnega sektorja. Zlasti proaktivne prakse ravnanja s talenti se lahko uporabijo za vključevanje in razvoj zaposlenih v okviru večgeneracijske delovne sile. Vendar pa je dosledna in skladna uporaba praks ravnanja s talenti v javnih upravah redka. Nekatere uprave uporabljajo številna orodja za ravnanje s talenti, na splošno pa je na razpolago še več možnosti za povezavo takšnih orodij s strategijami razvoja delovne sile, da bi kar najbolje izkoristili večgeneracijsko delovno silo evropske javne uprave.

Prvo poglavje tega poročila obravnava posledice ravnanja z vse bolj večgeneracijsko delovno silo v Evropi in predstavi ravnanje s talenti kot premalo raziskano, a koristno prakso. V drugem poglavju so predstavljeni rezultati raziskave, izvedene za ta projekt, ki kažejo priložnosti za države EU, da razvijejo bolj strateško uporabo orodij za ravnanje s talenti v kontekstu ravnanja z večgeneracijsko delovno silo. Zadnje poglavje obravnava koncept in sestavne dele ravnanja s talenti ter predstavi okvir za njegovo uporabo v javni upravi. To ponazarjajo različne študije primerov praks v državah članicah EU.

Ključna priporočila

Uberite strateški pristop k ravnanju s talenti ...

Skoraj polovica anketiranih držav ima vzpostavljeno strategijo za ravnanje s talenti. Skupni cilj ali priznan nabor orodij in praks za ravnanje s talenti lahko pomaga javnim upravam graditi zmogljivost delovne sile in se izogniti razdrobljenosti upravljanja ljudi in razvojnih strategij. Prakse ravnanja s talenti pošiljajo močan signal, da so javne uprave sposobne in pripravljene proaktivno pristopiti k upravljanju ljudi. Strategije ravnanja s talenti lahko dajo vodjam prepotrebna orodja za prilagoditev načina upravljanja njihovih skupin, da dosežejo organizacijske cilje.

... ki temelji na širokem naboru orodij za ravnanje s talenti ...

Strokovnjaki za ravnanje s talenti v nekaterih javnih upravah lahko uporabljajo najrazličnejša orodja, nekatere javne uprave pa so pri tem veliko bolj omejene. Čeprav več orodij ne pomeni vedno večjega uspeha, pa vrsta izzivov, ki jih obravnava ravnanje s talenti – od zaposlovanja do učenja, razvoja in karierni mobilnosti –, pomeni, da širši nabor orodij daje vodjem več možnosti za izbiro ustreznega orodja za spopadanje z izzivi ravnanja z delovno silo.

... ki je dobro prilagojen starajoči se večgeneracijski delovni sili v javnih upravah EU ...

Skoraj polovica anketiranih držav je navedla, da so prakse ravnanja s talenti namenjene ustvarjanju privlačne delovne kulture za sedanje in morebitne prihodnje zaposlene. Glede na to, da imajo javne delovne sile visok delež starejših delavcev, je ravnanje s talenti smiselno oblikovati kot niz praks, ki jih je mogoče uporabiti za vključevanje in motiviranje večgeneracijske delovne sile, vključno s posebnim upoštevanjem starejših delavcev ob prehodu iz delovnega življenja v upokožitev. Četrtnina anketiranih javnih uprav ima vzpostavljene posebne strategije za prilagajanje dela in pogojev za starejše delavce. V teh državah se na primer prenos znanja in načrtovanje nasledstev običajno izvajata načrtno in konsistentno, ne priložnostno.

... podpira prenos znanja med generacijami in upošteva potrebe starejših delavcev ...

Velik delež starejših delavcev daje prednost učinkovitim strategijam, ki izpostavijo njihove izkušnje in zagotavljajo prenos znanja. Toda v nekaterih državah z največjim deležem starejših delavcev imajo javne uprave razmeroma malo orodij za upravljanje kariere in delovnih preferenc starejših delavcev. Čeprav je to morda posledica dejstva, da splošne kadrovske politike vključujejo starejše delavce, ne da bi jih izrecno usmerjale, obstaja možnost za večjo uporabo politik in praks, posebej zasnovanih za starejše delavce.

... in temelji na zanesljivih podatkih in dokazih ...

Čeprav je glede prihodnjega političnega okolja veliko negotovosti, so demografski podatki zanesljivi in zagotavljajo jasen prostor za politične odločitve na osnovi podatkov o tem, kako lahko javni sektor bolje načrtuje in upravlja starejšo delovno silo.

... ter usposobljenih javnih vodjih in kadrovske strokovnjakih.

Dosledna in združena uporaba praks ravnanja s talenti ima lahko pozitivne učinke na podporo večgeneracijskim javnim upravam v Evropi. Ravnanje s talenti je mogoče razumeti kot nastajajočo zmogljivost v javni upravi. Njegova uporaba v praksi kaže na to, da bi, kljub temu da je priznana kot dragoceno orodje, nadaljnja naložba v zmogljivosti tistih, ki ga izvajajo (kot so kadrovske strokovnjaki in neposredni vodje), lahko izboljšala njegov učinek.

1

Večgeneracijske javne službe Evrope: zrele za ravnanje s talenti

Poglavje obravnava vplive ravnanja z vse bolj večgeneracijsko delovno silo v evropskih javnih upravah. Ob vplivu megatrendov, kot sta globalizacija in digitalizacija, poglavje poudarja pomen javne službe kot privlačnega delodajalca za vse starostne skupine. V tem okviru poglavje predstavi ravnanje s talenti kot premalo raziskano, a koristno prakso za ravnanje s starejšimi zaposlenimi in večgeneracijsko delovno silo v javnih službah.

Ključni povzetki

- Politični izzivi, s katerimi se soočajo vlade v Evropski uniji, so vse bolj zapleteni, prepleteni in nepredvidljivi. Javna služba mora zato imeti organizacijsko prilagodljivost in ustrezno mešanico znanj in veščin, da se prilagodi hitro spreminjajočim se okoliščinam.
- Skladno z demografskimi spremembami se delovna sila v javnih službah stara. V nekaterih evropskih državah je vsak četrti javni uslužbenec v državni upravi starejši od 55 let. Čeprav to prinaša izzive, kot je zagotavljanje načrtovanja nasledstva za ključne položaje, so starejši delavci zgolj ena od značilnosti vse bolj večgeneracijske delovne sile.
- Dokazi o pomembnih delovnih preferencah med generacijami so redki. Razvoj pristopa »vključujočega staranja« k obvladovanju staranja na delovnem mestu lahko pomaga zagotoviti, da politike delovne sile upoštevajo želje in pričakovanja vseh starostnih skupin.
- Na voljo je veliko prostora za razvoj boljšega razumevanja praks ravnanja s talenti in njihove uporabnosti v večgeneracijski javni službi.

Evropa se stara. Čeprav je staranje evropskega prebivalstva zgodba o uspehu – ljudje živijo bolj zdravo in dlje –, hkrati postavlja države članice Evropske unije pred posebne gospodarske in družbene izzive. Eden od teh se nanaša na delovna mesta. Kako naj javne uprave organizirajo ravnanje z večgeneracijsko javno delovno silo ob izzivih digitalizacije, globalizacije in pretresov, kot je pandemija covid-19, ki prinašajo obsežne spremembe v načinu dela in načrtovanju zadnjih let pred upokojitvijo na delovnem mestu?

To vprašanje je še posebej težavno za vlade držav članic OECD, ki so tradicionalno veliki delodajalci. Kot je pojasnjeno v Okvir 1.1, to poročilo zajema predvsem delovno silo v državnih upravah – torej »javno službo«. Številne državne uprave zaposlujejo večji delež starejših delavcev kot njihova splošna delovna sila in ustvarjajo strategije ravnanja z delovno silo, da zadržijo dragoceno znanje, pridobljeno z dolgoletno kariero in zagotovijo ustrezno število prihodnjih vodij, ko se zdajšnji upokojijo. Starejši delavci lahko veliko prispevajo, zato je bistveno iskanje načinov za optimizacijo njihove udeležbe in vključenosti v večgeneracijsko delovno silo. Vendar pa se številne uprave trudijo oblikovati učinkovite politike, ki bi ustrezale potrebam starejših delavcev, ne da bi ohranjali stereotipe o prednostih in zmožnostih, ki jih različne generacije prinašajo na delovno mesto.

Izziv za javno službo je torej oblikovati prilagodljive politike zaposlovanja, ki bodo lahko zadovoljile razvijajoče se potrebe in želje različnih skupin v javnem sektorju, vključno s starejšimi delavci. Politike zaposlovanja, ki so pretesno povezane s starostjo delavcev – in ne z njihovo dejansko delovno sposobnostjo ali individualnimi potrebami –, tvegajo preveliko posploševanje in s tem premajhno izkoriščenost razpoložljivega talenta. Več generacij v državnih upravah zdaj dela druga ob drugi, zato je za spodbujanje zaposlitvenih možnosti za celotno delovno silo potrebno strateško razmišljanje. Vendar pa je na voljo sorazmerno malo literature, ki je posebej osredotočena na strategije ravnanja s starejšimi delavci v javnem sektorju. Poleg tega je OECD nedavno poročal o malo dokazih, da starejši delavci želijo od svojega delodajalca bistveno drugačne stvari kot mlajši delavci (OECD, 2020^[1]).

Za pomoč pri usmerjanju delovnih praks in politik v zvezi s tem številne javne službe raziskujejo večjo uporabo praks ravnanja s talenti:

Ravnanje s talenti lahko razumemo kot proaktivno uporabo strategij za prilagajanje ravnanja z delovno silo potrebam posebnih skupin za izpolnitev organizacijskih ciljev. Nanaša se na sistematično

privabljanje, prepoznavanje, razvoj, zadrževanje in razporeditev talentov v neki organizaciji.

Poročilo je razdeljeno na tri poglavja. To poglavje obravnava ključne megatrende, ki vplivajo na zaposlovanje v javnih službah (zlasti staranje), in uvaja koncept namenskih orodij za ravnanje s talenti v javni upravi. V drugem poglavju so predstavljene ugotovitve raziskave o uporabi orodij za ravnanje s talenti v večgeneracijski javni službi. Kaže, da je malo javnih uprav razvilo strateški pristop k ravnanju s starejšimi zaposlenimi, več pa jih je vključilo takšna orodja v širše strategije ravnanja s talenti. Tretje poglavje predstavlja koncept ravnanja s talenti za večgeneracijsko javno upravo in obravnava možnost njegove uporabe kot orodja za krepitev zmogljivosti in pripravo na prihodnost dela v javni službi.

Okvir 1.1: Terminologija in področje poročila

Področje tega poročila so prakse ravnanja s starejšimi zaposlenimi in talenti v državnih/zveznih upravah evropskih držav. Ker se strukture javnega zaposlovanja med državami razlikujejo, se poročilo v tem pogledu nanaša predvsem na »javno službo«. Upoštevati je treba naslednje opredelitve:

- **Državne uprave:** državna uprava je sistem organizacij, ki so neposredno podrejene nacionalni politični oblasti in so v službi centralne izvršilne oblasti. To na splošno vključuje vsa nacionalna ministrstva, lahko pa tudi vladne agencije pod njihovim neposrednim nadzorom. Poznamo veliko različnih vrst agencij, kar zadeva funkcije, financiranje, pristojnost, odgovornost, vire in avtonomijo. Čeprav je drugačna, se vladna agencija običajno razlikuje od oddelka ali ministrstva in drugih vrst javnih organov, ki jih ustanovi vlada.
- **Ministrstva:** izraz se uporablja enako kot oddelki in se nanaša na organizacijo, ki jo vodi minister/državni sekretar, ki je v neposrednem hierarhičnem razmerju z osebjem pod sabo.
- **Javni uslužbenci:** vsi državni uslužbenci, ki delajo v javni službi in so lahko zaposleni na osnovi različnih pogodbenih mehanizmov (npr. statuti javnih uslužbencev, kolektivne pogodbe, pogodbe o delovnem pravu) in pogodb o zaposlitvi za nedoločen ali določen čas, vendar ne vključujejo zaposlenih v širšem javnem sektorju, ki je običajno urejen v alternativnih okvirih zaposlovanja (npr. večina zdravnikov, učiteljev, policije, vojske, sodstva ali izvoljenih uradnikov).
- **Javna služba:** delovna sila v teh subjektih (na primer ministrstva, agencije, oddelki) v službi državne/zvezne izvoljene vlade, za katero se lahko uporabljajo skupne politike za ravnanje z ljudmi.

Vir: 2020 OECD Survey on Public Service Leadership and Capability in Central/Federal Governments.

Staranje in večgeneracijska delovna sila

Megatrendi, ki oblikujejo javno upravo prihodnosti

Megatrendi so široki, postopni premiki na več področjih, kot so politika, ekonomija, družba, tehnologija ali okolje (Okvir 1.2). Globalizacija, digitalizacija in demografske spremembe so megatrendi, ki vodijo k bolj zdravim in dlje časa zaposlenim javnim uslužbencem. Na splošno ti trendi kažejo, da prihodnost dela v javni službi ne bo enaka preteklosti. To bo zahtevalo strategije ravnanja z delovno silo, ki bodo zaposlenim pomagale pri prilagajanju spreminjajočim se okoliščinam.

Okvir 1.2: Megatrendi, načrtovanje scenarijev in štiri možne prihodnosti za slovenski javni sektor

Megatrendi so široki, postopni premiki na več področjih, kot so politika, ekonomija, družba, tehnologija ali okolje. Poleg megatrendov, na katerih temelji to poročilo, je OECD skozi vrsto delavnic s strokovnjaki in deležniki iz slovenske javne uprave ter skupnosti za inovacije in ravnanje s talenti v zasebnem sektorju razvil spremljajoče »poročilo o scenarijih«. Scenariji so nizi alternativnih prihodnosti (običajno tri ali štiri) v obliki posnetkov ali izmišljenih zgodb, ki dajejo podobo prihodnosti. So namerno izmišljeni in jih ne bi smeli razlagati kot napovedi ali priporočila. To dosežemo z ustvarjanjem, preizkušanjem in preoblikovanjem zamisli o tem, kakšna bi lahko bila prihodnost. Štirje scenariji so podrobneje opisani v Prilogi A.

Globalizacija industrijske proizvodnje ter povezovanje in prepletenost nacionalnih gospodarstev in družb je ključni megatrend, ki vpliva na delovanje javne službe (de Waal in Linthorst, 2020^[2]). Globalizacija je olajšala razpršitev oblasti stran od nacionalne države (Hooghe in Marks, 2003^[3]). Povzročila je širjenje javne oblasti navzgor, proti nadnacionalnim ravnam, pa tudi vstran in navzdol med sodne pristojnosti in druge družbene akterje. S tem je povezan obstoj »zlobnih težav« pri oblikovanju politike (Rittel in Webber, 1973^[4]). Te težave politike so sestavljene iz zelo zapletenega niza medsebojno odvisnih vprašanj, zanje pa sta značilni visoka stopnja znanstvene negotovosti in visoka stopnja nestrinjanja med akterji. Vedno bolj zapleteni družbeni problemi, kot so podnebne spremembe, revščina ali migracije, izzivajo vlade, da oblikujejo močne politične odzive v globaliziranem svetu.

Eden najpomembnejših megatrendov, ki vplivajo na prihodnost dela v javni službi, se nanaša na hitrost tehnološkega napredka in prizadevanja za vzpostavitev in vzdrževanje digitalne vlade. Digitalna preobrazba javne službe je privedla do vzpostavitve novih oblik sodelovanja, povečane uporabe velikih podatkov, napredne analitike in digitalnih procesov za izvajanje javnih storitev ter oblikovanja politik, ki temelji na dokazih. Nove tehnologije močno določajo, kako organizacije delujejo (bodo delovale). Avtomatizacija (industrijskega) dela, 3D tiskanje, pametne tovarne, robotika in umetna inteligenca so zgolj nekateri primeri ključnih tehnoloških napredkov, ki so preželi delovne procese v zasebnem sektorju (de Waal in Linthorst, 2020^[2]). Tudi javne uprave vse bolj vključujejo ta tehnološki napredek v oblikovanje politik in prakse zagotavljanja storitev. Iz »analogne vlade« so se preoblikovale v »digitalno vlado« z integriranimi pristopi in praksami, kot so hibridne ekipe, razpršeno delo in projektno delo, olajšano z novimi digitalnimi orodji.

Staranje v javni službi

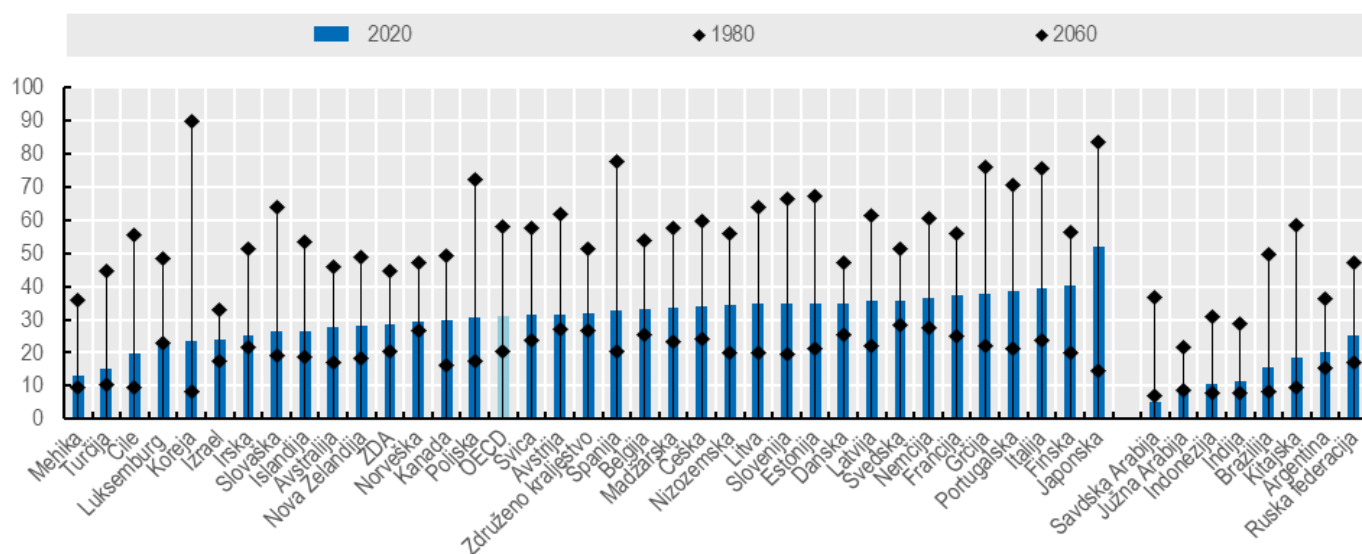
Kljub temu da so starejši odrasli zdaj bolj zdravi in bolje izobraženi kot kadar koli prej, njihov talent pogosto ostaja premalo izkoriščen in spregledan. To bo treba spremeniti (OECD, 2020^[1]).

Poleg sil, kot sta globalizacija in digitalizacija, mora načrtovanje delovne sile v javni službi upoštevati tudi ključno demografsko dejstvo: Evropejci živijo dlje in so dlje časa bolj zdravi ter uživajo visoko kakovost življenja do starosti. Povprečno razmerje med starimi prebivalci in prebivalci v delovni starosti se bo v naslednjih 40 letih skoraj podvojilo, kot je prikazano denimo na Graf 1.1. Čeprav je staranje evropskega prebivalstva v bistvu zgodba o uspehu, se družbe z večjim deležem starejših soočajo z izzivi na področju pokojnin in trga dela. Za javni sektor kot celoto, ki običajno zaposluje veliko ljudi po vsej OECD mreži,

staranje delovne sile pomeni, da mora javna služba načrtovati prihodnost, obenem pa zagotoviti vrsto načinov za optimalen prispevek starejšega osebja.

Graf 1.1: Razmerje med starimi prebivalci in prebivalci v delovni starosti

Število ljudi, starejših od 65 let, na 100 ljudi v delovni starosti (20–64), 1980–206

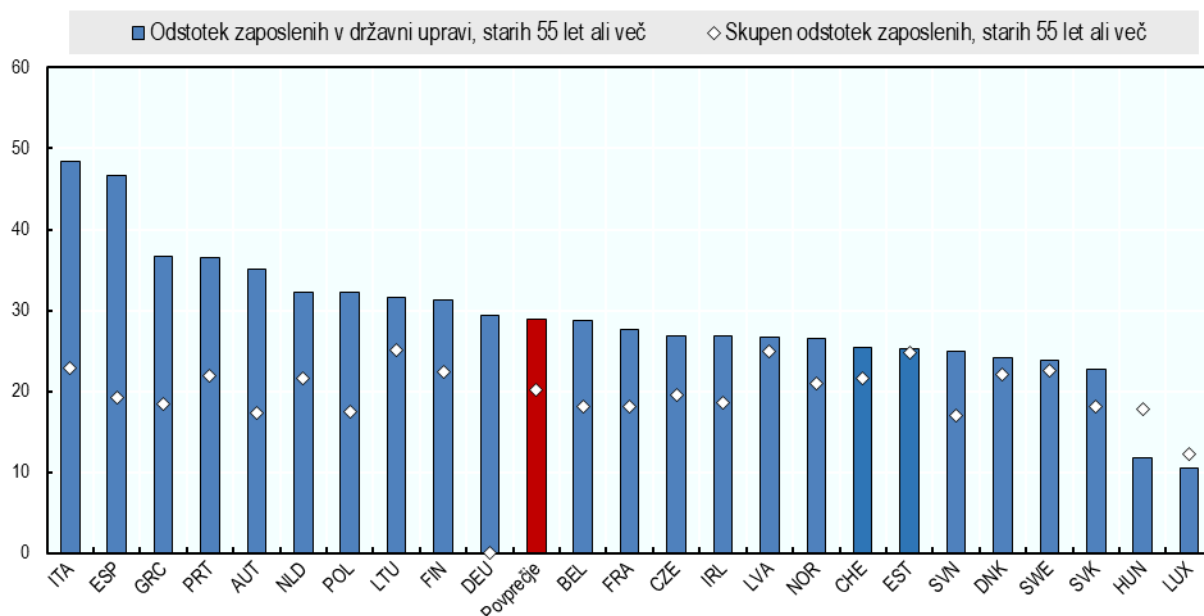


Opomba: Podatki Združenih narodov – World Population Prospects: The 2019 Revision.

Vir: OECD (2019), Pensions at a Glance 2019: OECD and G20 Indicators, OECD Publishing, Pariz, <https://doi.org/10.1787/b6d3dcfc-en>.

V Evropski uniji je vsak četrti delavec v državni upravi starejši od 55 let (Graf 1.2 in Graf 1.3). Nedavna raziskava OECD v 23 evropskih državah članicah je spraševala o starostni sestavi njihove javne delovne sile, tj. v državnih upravah. Kljub razmeroma visoki koncentraciji delavcev, starejših od 55 let v nekaterih upravah, je skupna starostna razporeditev javnih uslužbencev na ministrstvih v Evropi precej enakomerna. Približno 17 % celotne delovne sile je mladih zaposlenih, mlajših od 35 let, vsak četrti pa je star od 35 do 44 let. To pomeni, da je skoraj polovica, to je 42 % delovne sile v javnih službah v EU, stara 45 let ali manj. Skupina delavcev v starostnih skupinah nad 45 let (to je 45–54 in 55–64 let ter 65 let ali več) predstavlja skoraj šest od desetih javnih uslužbencev, to je 58 %. Starejši delavci so tisti javni uslužbenci, ki so stari 55 let ali več. Ta starostna skupina se imenuje tudi »baby-boomerji« in je sestavljena iz delavcev, rojenih do leta 1964. V državah EU ta skupina predstavlja v povprečju 29 % delovne sile v državni upravi in zgolj 20 % celotne delovne sile.

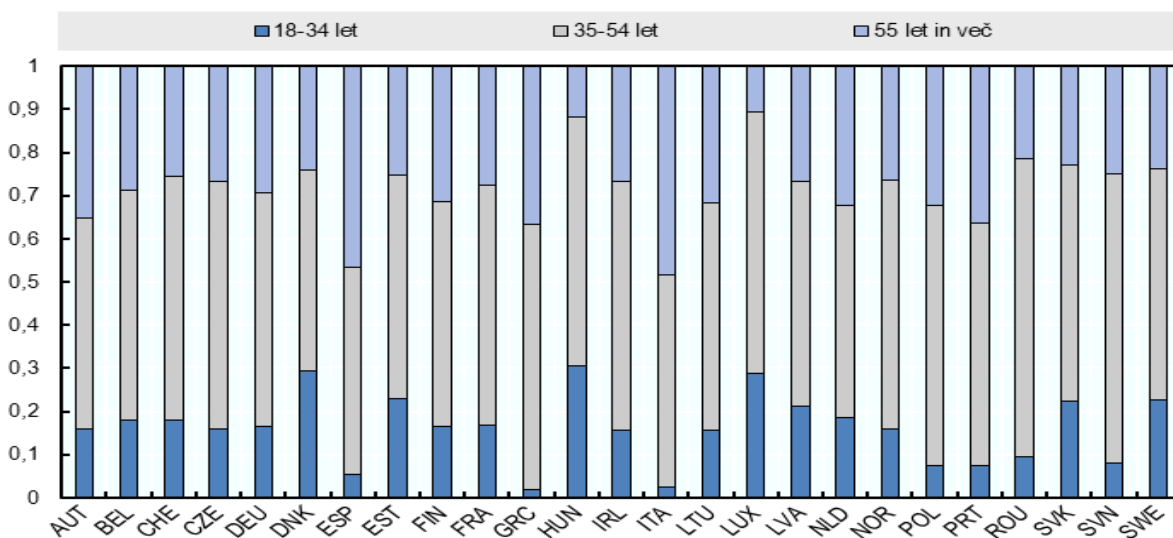
Graf 1.2: Razlika med deležem delavcev, starejših od 55 let, v državni/zvezni upravi in na splošnem trgu dela, 2020



Opomba: Podatki za državno upravo Francije so z dne 31. decembra 2018. Podatki za Madžarsko so za leto 2018. Podatki za Luksemburg, Nizozemsko in Poljsko so za december 2019. Podatki za Dansko in Finsko so za februar 2020. Podatki za Madžarsko in Luksemburg so za osebe, starejše od 56 let. Podatki za Poljsko so za osebe, stare 50 let in več.

Vir: OECD (2020) Survey on the Composition of the Workforce in Central/Federal Governments; OECD.Stat (2020), Labour Force Statistics by sex and age.

Graf 1.3: Starostna sestava delovne sile državne uprave



Opomba: Podatki za Francijo so za 31. december 2018. Podatki za Dansko in Finsko so za februar 2020. Podatki za Madžarsko so za leto 2018. Podatki za Luksemburg, Nizozemsko in Poljsko so za december 2019. Starostni skupini za leto 2020 za Madžarsko in Luksemburg sta 18–35 let in starejši od 56 let. Starostni skupini za leto 2020 za Poljsko sta mlajši od 30 let in 50 let in več.

Vir: OECD (2020), Survey on the Composition of the Workforce in Central/Federal Governments.

Italijanska in španska državna uprava zaposlujeta zelo veliko delavcev, starejših od 55 let: skoraj polovico njihove delovne sile v državni upravi. Raziskava kaže na delež starejših delavcev, ki je višji od povprečja, tudi v Grčiji, Avstriji, na Poljskem, Nizozemskem in Portugalskem. Zanimivo je, da več teh držav zaposluje tudi izjemno majhno skupino mlajših delavcev. Na primer, manj kot 2 % javnih uslužbencev v Grčiji in Italiji je mlajših od 35 let. Tudi slovenska ministrstva zaposlujejo samo 8 % mladih javnih uslužbencev, čeprav je njihov trenutni delež starejših delavcev pod povprečjem.

Druge države se bodo morale veliko manj ukvarjati z učinki staranja javne službe. Za ponazoritev, osrednja ministrstva Luksemburga, Madžarske in Finske zaposlujejo zelo malo starejših delavcev. Poleg tega tako Luksemburg kot Madžarska zaposlujeta razmeroma veliko število mlajših javnih uslužbencev.

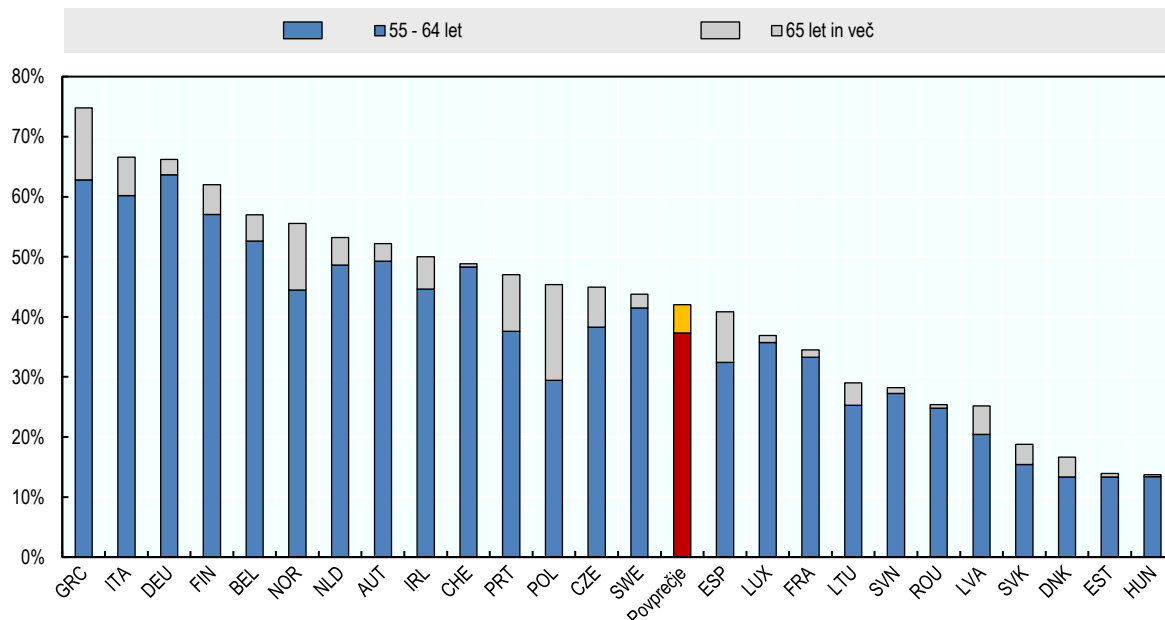
Vodje na višjih ravneh vodenja so starejši od drugih javnih uslužbencev

Upokožitev starejših delavcev bo bistveno bolj vplivala na najvišje položaje v javni upravi kot na druge položaje.

Graf 1.4 predstavlja starostno sestavo najvišjih javnih uslužbencev v državnih upravah EU. Ta delovna mesta zaznamuje povsem drugačna starostna sestava v primerjavi s celotno javno delovno silo. V sedmih državah EU delež starejših najvišjih javnih uslužbencev v državni upravi presega 50 %. V Nemčiji je na primer najmanj tri četrtine višjih vodij na ravni D1¹ starih 55 let ali več (od tega jih je pet odstotkov že dopolnilo 65 let). Na Švedskem je 69 % vodij na ravni D1 v vladi starih 55 let ali več.

Graf 1.4: Delež starejših delavcev na višjih položajih javnih uslužbencev v delovni sili državne uprave, 2020

Raven D1 in D2



¹ Vodje na ravni D1 (del ISCO-08 1112) so najvišji javni uslužbenci takoj za ministrom ali državnim sekretarjem/nížjim ministrom. Lahko so člani višje državne službe in/ali jih imenuje vlada ali predsednik vlade. Vladi svetujejo pri političnih zadevah, nadzirajo razlago in izvajanje vladnih politik, v nekaterih državah pa imajo izvršilna pooblastila. Vodje na ravni D1 so lahko upravičeni do udeležbe na nekaterih sejah kabineta/sveta ministrov, vendar niso njegov del. Zagotavljajo splošno vodenje in upravljanje ministrstva/državnega sekretariata ali določenega upravnega področja. V državah s sistemom avtonomnih agencij, decentraliziranih pooblastil, z nižjo stopnjo hierarhije in pooblaščenih vodij vodje na ravni D1 ustrezajo generalnim direktorjem.

Opomba: Podatki za Francijo so za 31. december 2018. Podatki za Dansko in Finsko so za februar 2020. Podatki za Madžarsko so za leto 2018. Podatki za Luksemburg, Nizozemsko in Poljsko so za december 2019. Podatki za Luksemburg so za osebe, stare 56 let in več. Podatki za Madžarsko so za osebe, stare 56–65 let ter 66 let in več. Podatki za Poljsko so za osebe, stare 50–59 let ter 60 let in več.

Vir: OECD (2020), Survey on the Composition of the Workforce in Central/Federal Governments.

Število najvišjih javnih uslužbencev na ravni D1, ki so dopolnili 65 let, se med državami razlikuje. Na Portugalskem in v Grčiji ti starejši delavci zasedajo 16 % najvišjih položajev v javnih službah. V nasprotju s tem je število starejših delavcev na ravni D1 v Estoniji, Litvi, na Danskem, Madžarskem in Slovaškem precej nižje. V teh državah manj kot 20 % najvišjih položajev zasedajo starejši delavci. Podobna opažanja je mogoče podati za vodje na ravni D2. V več državah je več kot polovica vodij v vladi že dopolnila 55 let.

Vključujoče staranje na delovnem mestu

Na delež starejših delavcev na trgu dela je treba gledati v okviru vse bolj raznolike in večgeneracijske delovne sile. Za delodajalce v javnih službah je osredotočanje na politike, ki ustrezajo samo potrebam starejših delavcev, dobronamerno, vendar ob tem spregleda priložnost za oblikovanje starostno vključujočih politik, ki lahko zagotovijo prilagodljivost zaposlenim vseh starosti. Sistemske reforme, ki spodbujajo starejše zaposlene k sodelovanju na trgu dela, morajo zato potekati z roko v roki z učinkovitimi politikami za povečanje uspešnosti in dobrega počutja vseh zaposlenih – vključno s starejšimi. Kljub trditvi, da se različne generacije – kot so »milenijci« – izrazito razlikujejo po preferencah, pričakovanjih in vrednotah, je poskus razlikovanja zaposlenih glede na njihov datum rojstva morda zgrešen (Jurkiewicz in Brown, 1998^[5]; Yang in Guy, 2006^[6]). To stališče podpira nedavno delo OECD, ki ugotavlja, da so dokazi o bistvenih razlikah v odnosu do dela med generacijami redki (OECD, 2020^[1]).

Podatki o starosti delovne sile kažejo, da razprava o staranju delovne sile v javnih službah – z osredotočanjem zgolj na najstarejše starostne skupine, spregleda širšo usmeritev k vse bolj večgeneracijski delovni sili. Poleg tega se lahko razlike pri zaposlitvenih potrebah in preferencah močno razlikujejo tudi znotraj širokih starostnih skupin.

Ne glede na zgoraj navedeno se lahko vlade držav članic OECD soočajo z dvema izzivoma, povezanima s starejšimi delavci. Prvič, starejši delavci se bodo kratkoročno do srednjeročno upokojili, imajo pa dragocene poklicne izkušnje ter znanje in vpoglede v zvezi z delom. V tem primeru je za delodajalce bistveno, da predvidijo in se spopadejo z izzivi, povezanimi z upokojitvijo teh starejših delavcev. Drugi sklop izzivov je zagotoviti, da lahko starejši delavci čim učinkoviteje prispevajo ta znanja in veščine. Pri tem pa se lahko na delovnem mestu soočajo s številnimi izzivi:

- Starejši delavci so lahko izpostavljeni **diskriminaciji in stereotipom** na delovnem mestu. Diskriminacija starejših delavcev je bila v preteklosti obsežno dokumentirana. SZO navaja, da diskriminacija starejših delavcev zaradi njihove starosti še vedno obstaja, čeprav ti niso manj zdravi, sposobni ali storilni kot mlajše starostne skupine delovne sile. Znano je, da delodajalci starejšim delavcem pripisujejo neugodne lastnosti, kot so omejeno zdravje, zmanjšana motivacija, zmanjšane kognitivne sposobnosti in manjša prilagodljivost (Birkelund, 2016^[7]). Diskriminacija zaradi starosti na primer pomeni, da delodajalec ne zaposli starejših delavcev, ker išče mlajše delavce, ali da starejši delavci prejmejo negativno letno oceno, so odpuščeni, se jim zavrne napredovanje ali so spregledani pri posebnih projektih, ker se zanje predpostavlja, da so manj prilagodljivi, motivirani in imajo višje plačne razrede kot mlajši delavci (Ng in Feldman, 2012^[8]; (Stevenson, Burns in Conlon, 2018^[9])).
- **Poslabšanje zdravja** v poznejši odraslosti naj bi vplivalo na zaposlovanje starejših delavcev. Sodelovanje starejših delavcev se po 55. letu starosti močno zmanjša. Delodajalci lahko razvijejo strategije za spopadanje s tem in omejijo stopnje osipa med starejšimi delavci. To vključuje politike za zagotavljanje najboljšega možnega fizičnega okolja za starejše zaposlene ali delovne pogoje z

nižjimi fizičnimi zahtevami in višjo stopnjo avtonomije za povečanje verjetnosti, da bodo zaposleni še naprej delali pri starosti 55 let in več (Centre for European Policy Studies, 2018_[10]).

- Morda obstaja tudi digitalni razkorak med starejšimi in mlajšimi delavci glede njihovega dostopa do IKT in njene uporabe. Čeprav starejše skupine prebivalstva premagujejo pomanjkanje digitalnih veščin in znanj, še vedno nekoliko počasneje sprejemajo digitalne tehnologije. Zgolj majhen delež starejše populacije ima na primer nadpovprečno raven digitalnih veščin v primerjavi s povprečno ravnjo veščin med celotno odraslo populacijo (16–74 let).

Zgoraj navedeno ima številne posledice za prakse upravljanja človeških virov:

- Prakse ravnanja z delovno silo bi se morale osredotočiti na odkrivanje pomanjkljivosti v znanju in veščinah in podpiranje izpopolnjevanja, prekvalifikacije in prenosa znanja.
- V večini javnih delovnih sil je bolj verjetno, da bodo ljudje na vodstvenih položajih starejši kot mlajši. To daje prednost učinkovitemu načrtovanju nasledstva in strategijam ravnanja s talenti za razvoj naslednje generacije vodij javnih služb.
- Povečanje privlačnosti javnih služb je ključno gonilo oblikovanja bolj starostno vključujoče delovne sile. S proaktivnimi strategijami zaposlovanja lahko javna služba pritegne več različnih talentov, kar na koncu vodi do bolj usposobljene in raznolike delovne sile. To pomeni odpravo praks zaposlovanja glede na starost in spodbujanje starostno raznolikih kultur, v katerih se vsi delavci počutijo udobno in so cenjeni ne glede na starost (OECD, 2020_[11]).

Ravnanje s talenti kot orodje za upravljanje večgeneracijske javne službe

Ker ljudje dlje živijo bolj zdravo, je smiselno posvetiti nekaj dodatnih let delu, vendar bo to zahtevalo več kot le črko na papirju. Treba je odpraviti ovire pri zaposlovanju in zadrževanju starejših delavcev. Odpraviti bi bilo treba obvezne upokojitvene starosti in pokojninska pravila, ki ljudi odvrtaajo od daljšega dela. Danes vlade in podjetja malo vlagajo v prekvalifikacijo starejših, a ko ljudje delajo dlje, ta naložba postaja vse bolj potrebna in donosna (Rouzet idr., 2019_[11]).

Doslej je to poglavje ponazorilo, da je javna služba postala dinamično delovno okolje, v katerem imajo trendi, kot so digitalizacija, globalizacija in staranje prebivalstva, pomembne posledice za delovno silo. Ti trendi državnim upravam predstavljajo izzive in priložnosti. Ker več starejših delavcev ostaja na delovnem mestu, bo morala javna služba razviti nove, ustvarjalne in učinkovite načine za premostitev razlik v starosti in veščinah med delovno silo. Javna služba bo morala zagotoviti tudi učinkovit prenos znanja delavcev, ki se upokojujejo na mlajše in manj izkušene delavce.

V tem okviru je lahko večja uporaba orodij in praks za ravnanje s talenti zelo učinkovit sestavni del starostno vključujočih strategij razvoja delovne sile. Številne javne službe po EU pri razvoju delovne sile že uporabljajo elemente ravnanja s talenti, kot je zagotavljanje ciljnega usposabljanja za nekatere skupine. Kot je razvidno iz tega poročila, lahko številne uprave po vsej EU razvijejo bolj strateški in združen pristop k ravnanju s talenti.

Kaj je ravnanje s talenti?

Enotne opredelitve ravnanja s talenti ni, akademiki in praktiki pa razpravljajo o njegovih glavnih načelih in značilnostih že od njegovega nastanka v prvem desetletju 21. stoletja. Kot je bilo že poudarjeno, lahko ravnanje s talenti razumemo kot proaktivno uporabo strategij za prilagajanje ravnanja z zaposlenimi potrebam posebnih skupin za izpolnitev organizacijskih ciljev. Nanaša se na sistematično privabljanje, prepoznavanje, razvoj, zadrževanje in razporeditev talentov v neki organizaciji.

- **Prepoznavanje talentov:** prakse ravnanja s talenti vključujejo močno osredotočenost na razumevanje, katere vrste veščin organizacija potrebuje zdaj in v prihodnosti. To pomeni razumevanje različnih načinov za prepoznavanje talentov ter privabljanje in gradnjo teh znanj in veščin v javni službi.
- **Privabljanje talentov:** ravnanje s talenti lahko vključuje strategije za povečanje privlačnosti javne uprave kot delodajalca. To lahko vključuje krepitev nematerialnih ugodnosti za zaposlene in izboljšanje blagovne znamke delodajalca.
- **Razvoj talentov:** razvoj veščin in nenehno učenje sta med najpomembnejšimi in najvidnejšimi sestavnimi deli ravnanja s talenti. Zelo uspešni zaposleni in/ali tisti s posebnimi in zahtevanimi nabori kompetenc imajo lahko koristi od strukturirane podpore za pospešitev svoje kariere, npr. prek ciljno usmerjenega usposabljanja, mentorstva in mobilnosti, da bi jim omogočili prevzemanje dodatnih odgovornosti.
- **Zadrževanje talentov:** organizacije veliko vlagajo v privabljanje in zaposlovanje talentov, zato je zadrževanje ključnega pomena ne samo za utemeljitev naložbe, temveč za gradnjo in vzdrževanje zmogljivosti delovne sile. Strategije ravnanja s talenti, povezane z zadrževanjem, lahko zajemajo strategije vključevanja zaposlenih in širjenje kariernih poti z možnostjo horizontalne in vertikalne mobilnosti.
- **Razporeditev talentov:** ravnanje s talenti ne pomeni zgolj privabljanja ljudi s pravimi znanji in kompetencami v organizacijo, temveč tudi zagotavljanje, da imajo talenti prave priložnosti za uporabo obstoječih kompetenc in razvoj novih.

Okvir 1.3: Ravnanje s talenti v priporočilu OECD za vodenje in zmogljivost javnih služb

Priporočilo OECD o vodenju in zmogljivosti javnih služb predstavlja 14 načel, glede katerih so se države članice OECD strinjale, da so bistvena za usmerjanje reform v javni službi. Drugi steber priporočila poziva države, naj razvijejo usposobljenost in učinkovitost javnih uslužbencev z uporabo pristopa ravnanja s talenti tako, da prepoznajo prave veščine in kompetence, jih zaposlijo v javnih službah, jih razvijajo s kulturo vseživljenjskega učenja in nagrajujejo z učinkovitim upravljanjem uspešnosti.

Priporočilo OECD o vodenju in zmogljivosti javnih služb



Vir: OECD, Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, [OECD/LEGAL/0445](https://www.oecd.org/legal/0445)

Ravnanje s talenti v javni službi je v bistvu osredotočeno na postavitve pravih ljudi na pravo mesto ob pravem času. Ravnanje s talenti želi s tem spodbuditi javne uslužbence, da po svojih najboljših močeh prispevajo k ciljem svoje organizacije (Thunnissen, Boselie in Fruytier, 2013^[12]). Kot strateško orodje ravnanje s talenti omogoča povečanje produktivnosti in izboljšanje učinkovitosti javnih uslužbencev. Poleg tega lahko poveča zadovoljstvo pri delu in dobro počutje javnih uslužbencev (Thunnissen in Buttiens, 2017^[13]).

Ravnanje s talenti temelji na upravljanju uspešnosti. Medtem ko je upravljanje uspešnosti namenjeno prepoznavanju in nagrajevanju (ali sankcioniranju) pretekle uspešnosti, je ravnanje s talenti prepoznavanje in gradnja prihodnje zmogljivosti. Učinkovito upravljanje uspešnosti bi moral biti temelj za ravnanje s talenti, vendar pretekla uspešnost ni vedno natančen pokazatelj prihodnje zmogljivosti.

Ravnanje s talenti vključuje tudi številne tradicionalne kadrovske procese, kot so zaposlovanje, selekcija in razvoj, ter vidike in načela strateškega upravljanja človeških virov tako, da želi povezati človeške vire organizacije z njenimi strateškimi cilji (Thunnissen in Buttiens, 2017^[13]).

Vendar pa je ravnanje s talenti mogoče razlikovati od teh pristopov na osnovi njegove izrazite osredotočenosti na možnost za uporabo sedanjih in prihodnjih talentov in veščin v javnih organizacijah. Poleg tega na ravnanje s talenti ne smemo gledati zgolj kot na koncept upravljanja človeških virov. Cilje ravnanja s talenti pogosto dosežemo z vsakodnevnimi delovnimi procesi. Posledično ravnanje s talenti ni vprašanje samo za kadrovske službe, oddelke in vodje organov, ampak je kritičen del dela vsakega vodje ekipe (Buttiens in Hondeghem, 2012^[14]).

Ampak, kaj je »talent«? Okvir 1.4 opisuje različne načine uokvirjanja talentov, od katerih ima vsak posledice za način vzpostavitve in uporabe praks ravnanja s talenti v javni službi. Različni elementi, predstavljeni v okviru 1.4 poudarjajo, da so opredelitve talentov zelo kontekstualne in celo subjektivne (van Arensbergen in Thunnissen, 2015^[15]). Osnovo za opredelitve talentov določajo isti deležniki, ki so odgovorni za razvoj praks ravnanja s talenti. Deležniki in druge organizacije lahko različno interpretirajo talent, poleg tega pa talente ocenjujejo ljudje. Talenti so torej neizogibno subjektivni, saj se kazalniki, ki se uporabljajo za vrednotenje, lahko razlikujejo med deležniki ter so odvisni od časa in kraja.

Okvir 1.4: Uokvirjanje talentov: štirje pristopi k ravnanju s talenti

1. Talent kot vsi zaposleni v primerjavi z elitno skupino delavcev

Talent se nanaša na ljudi na določenih položajih. V mnogih primerih praktiki in akademiki dejavno razmišljajo o tej razsežnosti talenta. Zaznana sta dva nasprotujoča si pogleda na to, kaj točno pomeni talent: ekskluziven pogled in vključujoč pogled.

- **Vključujoč pogled** na ravnanje s talenti uporablja širok pogled na talente v organizaciji in temelji na predpostavki, da se prakse ravnanja s talenti ukvarjajo s prepoznavanjem talentov vsakega delavca, ki jih nato uskladijo s cilji organizacije.
- **Ekskluziven pogled** na ravnanje s talenti temelji na prepoznavi izbrane skupine nadarjenih ali najuspešnejših delavcev. Natančneje, ta pogled cilja na dve posebni skupini delavcev. To so tisti, ki največ prispevajo k organizacijski uspešnosti, ali tisti, za katere se domneva, da bodo to lahko storili v bližnji prihodnosti. Prva skupina zaposlenih je označena kot »visoko uspešni«, druga skupina delavcev pa kot »visoki potenciali«.

2. Talent kot prirojena sposobnost v primerjavi z obvladano kompetenco

- Po eni strani lahko sposobnosti in zmožnosti obravnavamo kot **prirojene talente**. V tem primeru so talenti del naravnih sposobnosti zaposlenih v javnem sektorju. Ta pogled se na splošno osredotoča na zamisel odličnosti in elitne uspešnosti ter trdi, da je vrhunška zmogljivost več kot zgolj usposabljanje. Če so talenti prirojeni, bo ravnanje s talenti usmerjeno v njihovo prepoznavanje in omogočanje zaposlenim, da jih uporabijo, ali v privabljanje zunanjih talentov. Ta pogled tudi pomeni, da organizacije iščejo in tekmujejo za enako (omejeno) število nadarjenih zaposlenih.
- Po drugi strani pa lahko nadarjenost opredelimo kot sistematično obvladovanje znanja in skrbno razvitih veščin. V tem primeru **lahko talent raste**, sposobnosti in zmogljivosti delavcev pa lahko spodbujamo s praksami ravnanja s talenti, npr. z izkušnjami na delovnem mestu ali z usposabljanjem in prakso.

3. Talent glede na vložek za uspešnost v primerjavi s talentom glede na uspešen rezultat

Tretji pristop k talentu razlikuje med talentom kot vložkom za doseganje uspešnosti in talentom kot uspešnim rezultatom, tj. poklicno uspešnostjo.

- Pogled, ki temelji na vložku, opredeljuje **talent kot interese, stališča in ambicije zaposlenih**. Ta pogled na nadarjenost poudarja pomen predanosti in poklicnih vrednot zaposlenih. Osrednja točka pogleda, ki temelji na vložku, je pojem »kulturnega ujemanja«. Nanaša se na usklajenost med poklicnimi usmeritvami posameznih zaposlenih in njihovim trenutnim ali prihodnjim delovnim mestom. Pogled na talente, ki temelji na vložku, je usmerjen v prihodnost in rezultate. Prakse ravnanja s talenti ocenjujejo, kaj lahko zaposleni doprinesejo na svojem trenutnem ali prihodnjem delovnem mestu. Poleg tega je cilj ravnanja s talenti okrepiti strokovno zavzetost zaposlenih z namenom povečanja individualne in organizacijske uspešnosti.
- Pogled na talente, ki temelji na rezultatih, opredeljuje **talent kot dosežke zaposlenih**. Gre za vidik pretekle uspešnosti zaposlenih z namenom ocenitve, ali jih je treba obravnavati kot nadarjene. Pogled, ki temelji na rezultatih, predpostavlja obstoj uradnih orodij za merjenje teh rezultatov. Prav tako predpostavlja, da so organizacijski cilji jasno opredeljeni. Organizacije se lahko zanesejo na kazalnike rezultatov pri prepoznavanju in razvoju talentov znotraj organizacije ali pri pridobivanju zunanjih talentov in njihovem povezovanju z organizacijo na osnovi zapisov o preteklih dosežkih.

4. Talent kot osebna kakovost v primerjavi s kontekstualno opredeljeno kakovostjo/uspešnostjo

Nekateri na talent gledajo kot na stabilne notranje lastnosti, ki bodo prišle do izraza v vseh okoliščinah in položajih. Drugi trdijo, da je talent zelo odvisen od konteksta.

- Prvo stališče je, da so talenti **stabilne lastnosti, na katere je mogoče računati v vseh okoliščinah** in položajih. Pogosto je ta kakovost dodeljena trenutnim ali prihodnjim visoko uspešnim delavcem. Predvideva se, da so visoko uspešni zaposleni lahko talentirani tudi v kateri koli drugi organizaciji. Karierne poti so zato hierarhične narave. S stališča stabilnih talentov je močan poudarek na konkurenci med organizacijami javnega sektorja in organizacijami zasebnega sektorja ter med organizacijami znotraj javnega sektorja. Praksa ravnanja s talenti se bo osredotočila na močno in privlačno organizacijsko blagovno znamko, ki bo pritegnila nadarjene delavce in zadržala talente.
- Drugo stališče, da so **talenti nestabilni in odvisni od okoliščin**, pomeni, da se lahko uspešnost spremeni, ko zaposleni zamenjajo položaje ali vloge. V tem primeru je mogoče, da delavci, ki na enem delovnem mestu veljajo za nenadarjene, postanejo nadarjeni na drugem delovnem mestu. Karierne poti so strukturirane tudi horizontalno, in ne zgolj hierarhično. Ta pogled na talente poudarja osebno usklajenost med organizacijami in njihovimi zaposlenimi. Manj poudarka daje zaposlovanju talentov zunaj organizacije.

Vir: Povzeto po Gallardo-Gallardo, Dries in González-Cruz, 2013^[16]; Bolander, Werr in Asplund, 2017^[17]

Privlačnost javnih storitev kot temeljno gonilo ravnanja s talenti

Javna služba tekmuje za talente z drugimi delodajalci; mora biti privlačna, da zadrži trenutne talente in privabi prihodnje. Za to se mora javna služba predstaviti kot »delodajalec izbire«. Prav tako mora bolje razumeti motivacijo in cilje iskalcev zaposlitve, da bi izbrala tiste z najvišjo motivacijo za javno službo in s tem povezano zmožnostjo za osebno in organizacijsko uspešnost (Ritz in Waldner, 2011^[18]; Christensen, Paarlberg in Perry, 2017^[19]; Weske idr., 2020^[20]). Vendar pa dokazi kažejo, da se številne države članice OECD srečujejo s težavami pri zaposlovanju prostih delovnih mest v javnem sektorju – zlasti na področjih, kjer je težko zaposlovati, kot je digitalni sektor, v katerem obstaja širok nabor alternativnih delodajalcev.

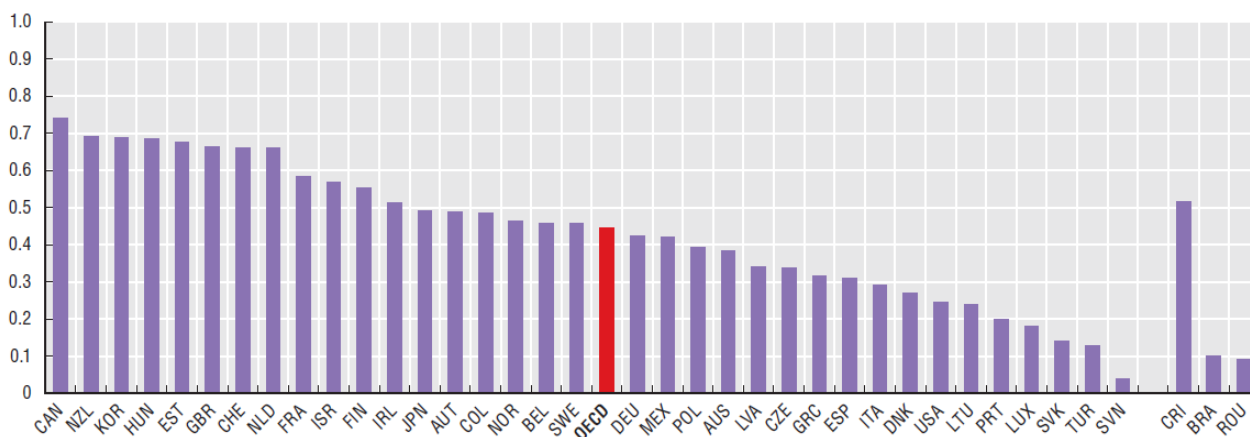
Proaktivno prepoznavanje in zaposlovanje talentov je del strategije ravnanja s talenti mnogih organizacij. Na osnovi zgoraj predstavljene opredelitve ravnanja s talenti lahko to vključuje tako iskanje posameznikov s pravim znanjem ter veščinami in njihovo zaposlovanje za odpravo pomanjkljivosti kot tudi razvoj in zadržanje obstoječih zaposlenih. Slednje kaže na vlogo privlačnosti javnih služb pri ravnanju s talenti: slab

ugled organizacij kot delodajalec bo verjetno škodoval njihovim zmožnostim, da pritegnejo in zadržijo ljudi, ki jih potrebujejo. Po drugi strani pa lahko sloves dobrega ravnanja s talenti poveča ugled delodajalcev in s tem njihovo privlačnost tako za obstoječe kot tudi za prihodnje zaposlene.

Zmožnost državnih uprav, da odpravijo pomanjkljivosti v znanju in veščinah, je deloma povezana s tem, kako proaktivno zaposlujejo .

Graf 1.5 je merilo, kako proaktivne so države pri zaposlovanju talentov. Podatki ne merijo relativne privlačnosti od ene uprave do druge. Namesto tega države, ki imajo dobre rezultate pri tem kazalniku – kot so Madžarska, Kanada in Nova Zelandija –, uporabljajo širok nabor metod za privabljanje kandidatov. Lahko so tudi bolj prilagodljive pri prilagajanju komunikacijskih procesov in sistemov zaposlovanja kot druge države, ki jih lahko omejujejo posebej togi procesi in pravni okviri.

Graf 1.5: Uporaba proaktivnih praks zaposlovanja



Opomba: Ta združen kazalnik je sestavljen iz odgovorov na vprašanja v zvezi z naslednjimi vidiki privlačnosti delodajalca: (1) elementi, poudarjeni v gradivu za zaposlovanje; (2) politike za privabljanje več in boljših kandidatov z zahtevanimi veščinami; (3) uporaba metod za ugotavljanje, kaj pritegne usposobljene delavce; (4) ustrezni plačni sistemi za privabljanje dobrih kandidatov; (5) sprejeti ukrepi za izboljšanje zastopanosti premalo zastopanih skupin. Spremenljivke, ki sestavljajo indeks in njihova relativna pomembnost temeljijo na strokovnih presojah. Predstavljene so z namenom nadaljevanja razprav in se lahko posledično sčasoma razvijejo in nadgradijo. Manjkajoči podatki za države so bili ocenjeni s povprečno zamenjavo.

Vir: OECD (2020), Public Service Leadership and Capability Survey.

Okvir 1.5: Proaktivne prakse zaposlovanja

Številne države članice OECD preizkušajo načine za povečanje privlačnosti javnih služb ter zaposlitev več in boljših kandidatov. Rdeča nit teh pobud je osredotočenost na zbiranje boljših podatkov o tem, kakšne vrste veščin in kompetenc želijo javne uprave pritegniti, ter ustrezno uskladitev postopkov oglaševanja, ocenjevanja in zaposlovanja:

- **Avstralska javna služba (APS)** je razvila portal za kadrovske delavce z orodji in nasveti o tem, kako zaposliti aborigine in prebivalce ožine Torres, vključno s posebnimi poklicnimi potmi.
- **Kanadski** program Talent Cloud je inovativen način za privabljanje nadarjenih kandidatov na vladna delovna mesta. Cloud je preizkusna pobuda, ki se zanaša na finančno podporo sodelujočih zveznih oddelkov, ki so se zavezali pomagati pri gradnji alternative tradicionalnemu modelu upravljanja človeških virov.
- **Francoska** vojska je vlagala v podatkovne veščine, da bi analizirala obiskanost svojega spletnega mesta. Ta analiza napaja algoritme, ki dodatno personalizirajo ponudbo kandidatom, da bi povečali »pretvorbo« oglede spletne strani v prošnje za zaposlitev.
- **Irska** je leta 2012 uvedla ekonomsko in ocenjevalno službo irske vlade (IGEES). To je strukturiran program, ki želi izboljšati privabljanje visoko usposobljenih kandidatov ter raznolikost veščin in kompetenc v vladi. IGEES je bil uspešen tudi pri privabljanju mednarodnih evropskih talentov, zaradi česar je na splošno bolj raznolik kot drugi deli javne službe na Irskem.
- Uporaba anket med zaposlenimi je lahko dragoceno orodje za zbiranje podatkov o tem, kaj je zaposlenim všeč pri njihovem delu, na primer na **Norveškem**, kjer se vsaka tri leta izvaja raziskava med približno 70.000 udeleženci o dojemanju delodajalcev. Ti podatki so lahko nato osnova za kampanje privabljanja in zaposlovanja.
- **Poljska** je izdala zbirko orodij za vodje, ki jim omogoča prepoznavanje in ocenjevanje »mehkih veščin« med procesi zaposlovanja.
- **Španija** je začela pregledovati vsebino svojih sprejemnih izpitov za elitno enoto javnega sektorja, da bi jih naredila ustrežnejše za prihodnost.
- Državna služba **Združenega kraljestva** je uvedla program No. 10 Innovation Fellowship, ki je posebej namenjen privabljanju digitalnih in tehnoloških talentov v vlado. Namen tega programa je doseči ljudi, ki se običajno ne prijavljajo na vladna delovna mesta in ki delajo večinoma v zasebnem sektorju. Pogoji zaposlovanja, naloge in blagovna znamka programa ga ločijo od rednega zaposlovanja v vladi.

Tudi nevladne organizacije imajo lahko pomembno vlogo pri razvoju proaktivnih praks zaposlovanja, izboljšanju blagovne znamke delodajalca in privabljanju talentov v vlado:

- Francoska organizacija **Profil Public** podpira različne vladne organizacije pri izboljšanju blagovne znamke delodajalca in pri zaposlovanju.
- Ameriška neprofitna organizacija **Volcker Alliance** ima številne programe, katerih cilj je podpreti vlado pri vzpostavljanju povezav z univerzami, da bi pridobili talente.

Vir: **Avstralija:** Government of Australia (2021), Indigenous Capability Agency Portal website,

<https://www.apsc.gov.au/working-aps/diversity-and-inclusion/indigenous-capability-agency-portal> (dostop 10. februarja 2021);

Kanada: Government of Canada (2021), Talent Cloud website, <https://talent.canada.ca/en> (dostop 20. septembra 2021);

Francija: *L'armée de terre conjugue numérique et contact humain*, Les Echos (newspaper), <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/larmee-de-terre-conjugu-numeric-et-contact-humain-1245196> (dostop 20. februarja 2021);

Irska: OECD (2020), The Irish Government Economic and Evaluation Service: Using Evidence-Informed Policy Making to Improve Performance, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Pariz, <https://doi.org/10.1787/cdda3cb0-en>;

Norveška: gradivo, posredovano sekretariatu OECD; **Poljska:** Government of Poland (2021), Civil Service Portal, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/narzedzia-do-badania-kompetencji-miekkich-w-tym-kierowniczych> (dostop 18. januarja 2021); **Španija:** Government of Spain (2020), Public Service website (dostop 25. januarja 2020) https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/secretaria-general-de-funcion-publica/Actualidad/2020/12/2020-12-03_01.html.

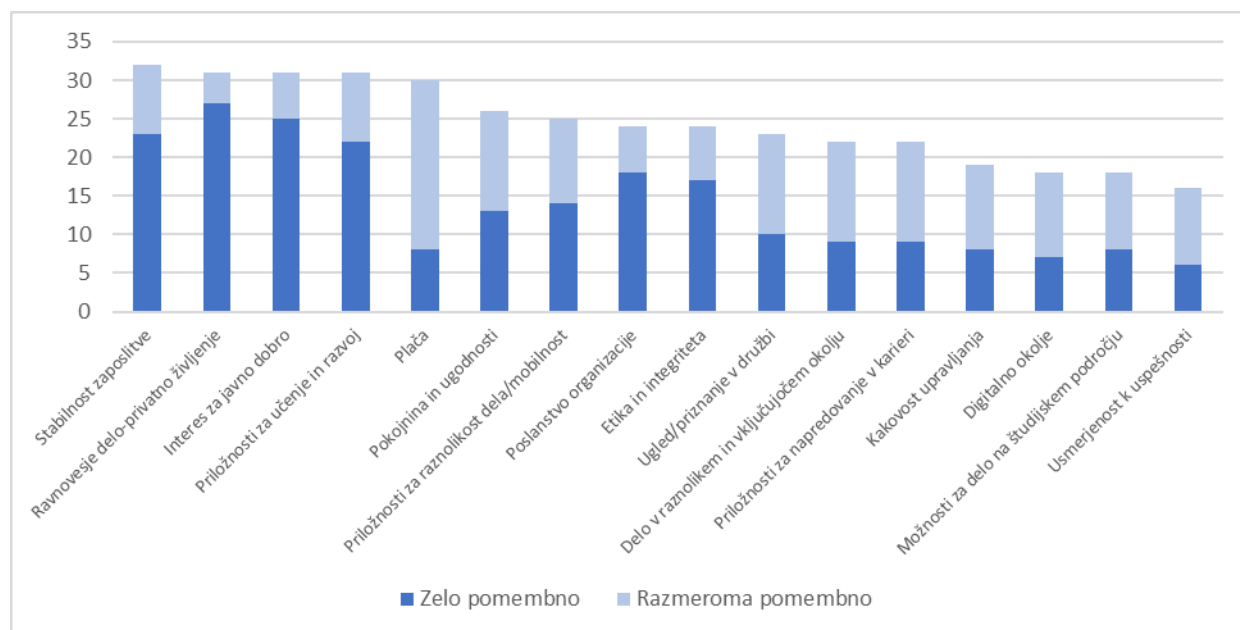
Čeprav kazalnik uporabe proaktivnih praks zaposlovanja ne more oceniti učinkovitosti teh orodij, je ključno sporočilo, ki ga je treba ohraniti, da je privabljanje kandidatov zapletena naloga, ki vključuje različna orodja in metode, ki jih je mogoče razumno prilagoditi potrebam posebnih skupin, ki jih javna služba poskuša zaposliti. Z drugimi besedami, objavljanje žargonskih in birokratskih opisov delovnih mest na vladnih spletnih mestih in čakanje, da vidimo, kdo se prijavi, ni več dovolj za odpravo vrzeli v znanjih in veščinah v organizacijah (glejte npr. Rouzet idr., 2019^[21]).

V okviru prizadevanj za privabljanje in zadržanje delavcev – zlasti tistih s ključnimi veščinami in izkušnjami – ima privlačnost javnih storitev ključno vlogo pri razvoju delovne sile. Ker lahko različne organizacije privlačijo različne ljudi v različnih obdobjih njihove kariere, je ključno zagotavljanje dobrega ujemanja med uslužbencem in organizacijo. Znano je, da ujemanje »oseba–organizacija« povečuje privlačnost delodajalca in vodi do višjih stopenj sprejemanja zaposlitve ter do višje uspešnosti na delovnem mestu in ravni zadovoljstva.

S tem povezan koncept motivacije za delo v javni službi je še posebej pomemben za razumevanje privlačnosti javnega sektorja kot delodajalca, pa tudi za vpogled v determinante ujemanja »oseba–organizacija«, primerne za vse bolj večgeneracijsko delovno silo. S starostjo se povečuje tudi motivacija posameznikov za delo v javni službi, kar pomeni, da je javni sektor v povprečju manj privlačen za mlajše delavce kot za starejše delavce. To pa kaže na vse večje izzive pri privabljanju in zadrževanju mlajših zaposlenih, ki bi nadomestili veliko skupino starejših zaposlenih. Glede na argumente enega od del OECD (OECD, 2020^[11]) koncept motivacije za delo v javni službi pomaga tudi pri dojemanju mlajših in starejših zaposlenih kot dveh plati istega kovanca in ne kot dveh različnih, ločenih skupin.

Tako je izhodišče za uspešno strategijo ravnanja z zaposlenimi v okviru večgeneracijske delovne sile razumevanje, kaj se bo kandidatom verjetno zdelo privlačno pri delu v neki organizaciji. Vendar pa je skupna težava v državah članicah OECD, da je javni sektor vse manj privlačen kot delodajalec, kar pomeni, da se kandidati s potrebnimi znanji in veščinami ne prijavljajo. Čeprav se plača pogosto navaja kot ovira, podatki na Graf 1.6 kažejo, da so ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja, splošni interes za javno dobro in stabilnost zaposlitve trije najpomembnejši dejavniki privlačnosti delodajalca v javnem sektorju, 21 držav pa je navedlo, da so bile zelo pomembne tudi priložnosti za učenje in razvoj.

Graf 1.6: Vidiki privlačnosti javne službe



Opomba: Izvirno anketno vprašanje: *Kateri so glavni vidiki, zaradi katerih je javna služba privlačen delodajalec, na osnovi metod (za določitev glavnih vidikov, zaradi katerih je javna služba privlačen delodajalec)?*

n = 35

Vir: OECD (2020), Public Service Leadership and Capability Survey.

Ti podatki so spodbudni zlasti z vidika staranja delovne sile v javnih službah, saj kažejo, da bodo starejši delavci verjetno cenili stabilnost svoje zaposlitve in tudi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, ki jim ga zagotavlja delo v javnem sektorju. Ker se delovna sila stara, bi bilo treba razmisliti o politikah, povezanih s prilagajanjem ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, kot je možnost postopnega zmanjševanja delovnih ur, hkrati pa ohranitev tesne povezave s sodelavci in organizacijami. Ponavljajoča se težava, ki je bila izpostavljena v fokusnih skupinah, izvedenih tekom tega projekta, je bil pristop neposrednega vstopa v upokožitev, tj. nenaden prehod iz delovnega življenja v nedelo z majhnim prehodom iz enega v drugega. Na osnovi vidikov privlačnosti javnih storitev bi vlade lahko razvile politike za postopno prilagajanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, hkrati pa bi zagotovile priložnosti za učenje in ohranjanje vključenosti. Orodja in pristopi, ki se uporabljajo v EU, so obravnavani v naslednjem razdelku, ki predstavlja rezultate raziskave, ki jo je leta 2020 izvedel OECD o ravnanju s starejšimi zaposlenimi in talenti v javni upravi.

Sklepne ugotovitve

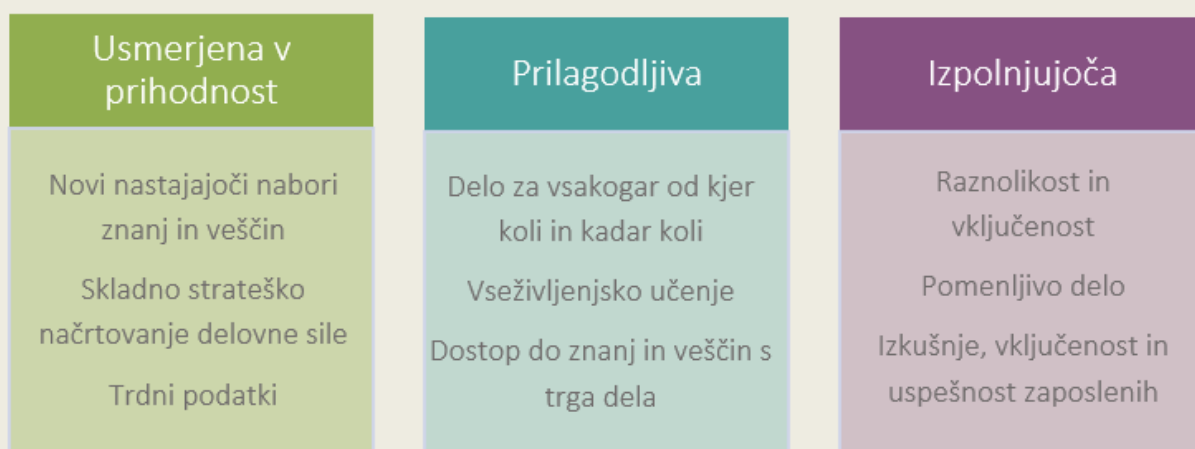
Priprave na prihodnost dela v javni službi

Megatrendi vplivajo na javne službe na več načinov. Prvič, spreminjajo naravo dela javne službe in ustvarjajo pritisk na učinkovito oblikovanje politike in izvajanje javnih storitev. Drugič, spreminjajo notranje strukture in procese javnih uprav, vključno s fizičnim delovnim prostorom. Tretjič, imajo posledice za znanja in veščine javne delovne sile. Navsezadnje, če se pričakovanja javnosti glede vladnih storitev spremenijo, je mogoče zgolj domnevati, da sodobni javni uslužbenci za opravljanje tovrstnih storitev potrebujejo različne vrste kompetenc in sposobnosti.

OECD je te spremembe zajel v model, ki kaže, kako prihodnost dela zahteva, da so javne službe bolj usmerjene v prihodnost, prilagodljive in izpolnjujoče za različne vrste javnih uslužbencev kot v preteklosti (Okvir 1.6). Skupne teme, ki se pojavljajo v vseh treh, zajemajo raznolikost, vključenost in potrebo po novih vrstah sistemov vodenja, ki izvabijo najboljše iz zaposlenih. To kaže na potrebo po sistemih upravljanja, ki so usmerjeni v prihodnost, osredotočeni ne samo na uspešnost danes, ampak tudi na potencialno uspešnost jutri. Ravnanje s talenti je zbirka orodij, ki to osredotočenost vgrajujejo v jedro upravljanja, vodenja in upravljanja človeških virov.

Okvir 1.6: Javna delovna sila, pripravljena na prihodnost

OECD je razvil model, z namenom oblikovanja glavnih trendov, ki jih vlade zaznavajo, ko svojo delovno silo v javnih službah pripravljajo za prihodnost dela.



Vir: OECD.

V **prihodnost usmerjena** javna služba razume, kako megatrendi in druge sile, vključno z demografskimi spremembami, preoblikujejo delo javnih uslužbencev, in ve, kako preoblikovati svojo delovno silo, da bo delo opravljeno. To je javna služba, ki lahko predvideva učinke upokojitev ter znanja in veščine, ki jih bo potrebovala, in ima orodja za načrtovanje vnaprej, tako da so usposobljeni delavci pripravljani na razporeditev v trenutku, ko je to potrebno. Kriza covid-19 nas opominja, da je prihodnost zelo negotova. To daje poseben poudarek temu, kako načrtovati negotovost in podpirati odpornost javnih služb s posebnim poudarkom na zdravju in dobrem počutju. Poleg nastajajočih tehničnih in digitalnih veščin bodo kognitivne, socialne in čustvene veščine, kot so sposobnost učenja, prilagajanja in upravljanja v nejasnih situacijah, verjetno pridobile pomen v vseh poklicih javnih služb.

Prilagodljiva javna delovna sila priznava individualnost javnih uslužbencev – da ima vsak svoj nabor spretnosti, znanja, osebnega življenja in potreb, odvisno od celovitega preseka kompleksnih značilnosti, kot so starost, spol in osebni položaj. Ta prilagodljivost pomeni, da je javna služba sposobna zagotoviti delovne ureditve, ki to odražajo – vključno s časom in krajem dela ter pogoji zaposlitve. Prilagodljiva javna služba priznava, da so univerzalne rešitve in politike preteklost. Prilagodljiva javna služba lahko tudi premesti ljudi s potrebnimi znanji in veščinami na mesta, kjer jih potrebuje, kot odziv na hitro spreminjajoče se okoliščine in je sposobna izpopolniti in prekvalificirati obstoječo delovno silo za uporabo novih tehnologij in odziv na nove izzive s spodbujanjem kulture učenja. Prilagodljiva javna služba lahko tudi hitro in učinkovito dostopa do znanj in veščin s trga dela.

Javna služba bo v prihodnosti pritegnila, zadržala in kar najbolj izkoristila znanja, ki jih potrebuje, z zagotavljanjem **izpolnjujočih** delovnih izkušenj. Njena delovna sila bo imela koristi od povečane raznolikosti – vključno s starostno raznolikostjo, pa tudi glede nabora znanj in veščin, poklicnega ozadja, izkušenj ter načinov razmišljanja in reševanja zapletenih problemov. Zato mora javna služba zagotavljati izpolnjujoče delo na različne načine in različnim vrstam ljudi. Izpolnjujoča javna služba razume izkušnje zaposlenih in to razumevanje uporablja za izboljšanje upravljanja in vodenja za povečanje avtonomije in občutka za dosežke ter za oblikovanje politik zaposlovanja, ki omogočajo individualizirano podporo.

Sklep poglavja je spodbuda evropskim javnim službam, naj uporabljajo ravnanje s talenti za boljše obvladovanje izzivov večgeneracijske javne delovne sile.

V naslednjem poglavju so analizirani rezultati raziskave, ki je bila izvedena za to študijo, in kaže, da se zgolj malo javnih uprav neposredno osredotoča na vplive staranja delovne sile, vendar jih pogosteje vključuje v širše strategije, namenjene ravnanju s talenti za celotno delovno silo. Tretje poglavje prikazuje, da je ravnanje s talenti premalo uporabljeno, a morda dragoceno orodje, ki ga javna služba lahko uporabi za boljše izkoriščanje priložnosti večgeneracijske delovne sile. Oblikovanje strategij ravnanja s talenti, ki so usmerjene v prihodnost, prilagodljive in izpolnjujoče, lahko pomaga pripraviti večgeneracijsko delovno silo za prihodnost dela v javni službi.

2 Razumevanje uporabe orodij za ravnanje z večgeneracijsko delovno silo v EU

V tem poglavju so predstavljeni rezultati raziskave o uporabi različnih orodij za ravnanje s starejšimi zaposlenimi in s talenti. Kaže, da države EU uporabljajo različna orodja, osredotočena na starejše zaposlene, vendar je povezovanje teh v posebni strategiji redka. Namesto tega so pogostejše strategije za ravnanje s talenti in verjetno je, da države EU vključujejo uporabo orodij za starejše delavce v strategije, osredotočene na večgeneracijsko delovno silo.

Ključni povzetki

- Številne javne uprave poskušajo graditi in spodbujati politiko privlačnih delovnih mest. Slednje ni namenjeno samo obstoječim, temveč tudi morebitnim prihodnjim zaposlenim. Ravnanje s talenti je obetaven pristop za pomoč pri ustvarjanju politike privlačnih delovnih mest in nagovarjanju kandidatov z iskanimi znanji in veščinami.
- Centralne kadrovske službe imajo pomembno vlogo pri razvoju celovite strategije ravnanja s talenti. Centralne službe so v dobrem položaju, da zagotovijo vizijo na visoki ravni za ravnanje s talenti in podporo resornim ministrstvom, medtem ko je izvajanje praks ravnanja s talenti večinoma prepuščeno ravni ministrstev.
- Javne uprave ne razvijajo posebnih strategij za ravnanje s starejšimi delavci. Najpogostejše politike, usmerjene posebej na starejše delavce, so tiste, ki omogočajo postopen prehod v upokožitev.
- Po drugi strani pa evropske javne uprave običajno uporabljajo širok nabor orodij za ravnanje s talenti, kar kaže na potrebo po zagotavljanju, da ta orodja vključujejo vse starosti delovne sile.

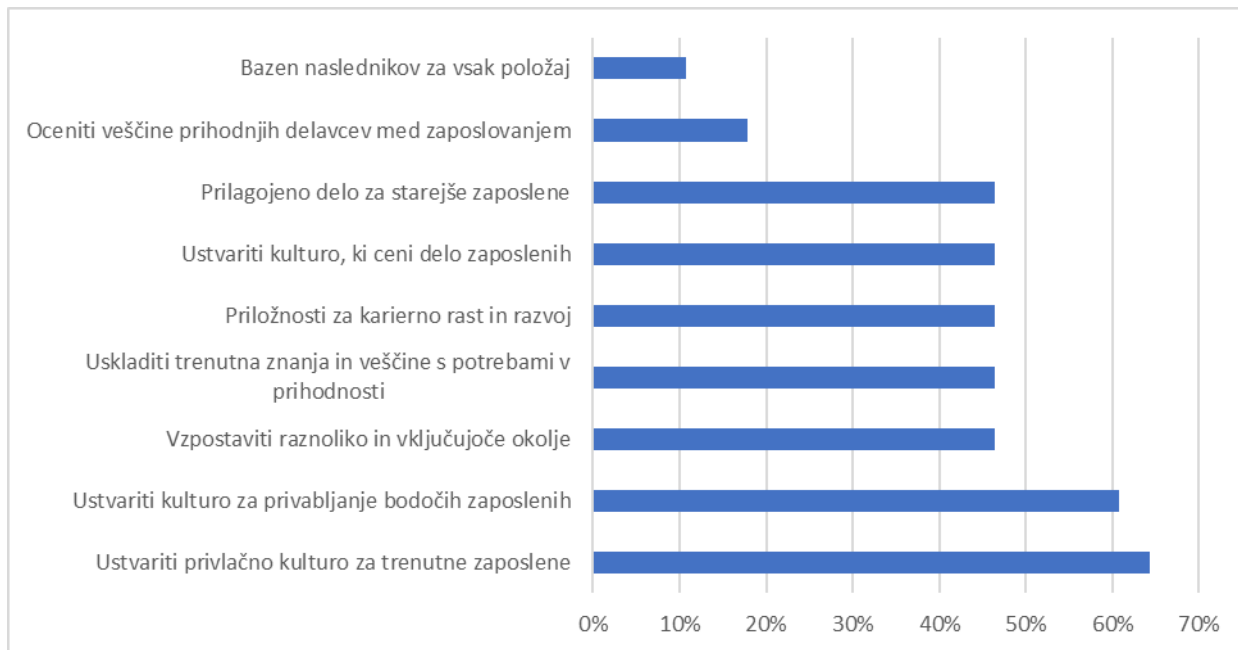
Ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti je ključna tema slovenskega predsedovanja Svetu Evropske unije leta 2021. V okviru predsedovanja sta OECD in slovensko Ministrstvo za javno upravo sodelovala, da bi bolje razumela, kako se javne uprave v EU soočajo z izzivi ravnanja s talenti in staranja delovne sile. V središču tega dela je bila raziskava², ki sta jo pripravila OECD in Ministrstvo za javno upravo.

Rezultati raziskave kažejo na širok nabor pristopov k izvajanju ravnanja s talenti v javni službi po vsej EU. V nekaterih upravah obstajajo namenski, uradni programi ravnanja s talenti; drugi poročajo o bolj priložnostni ali neformalni uporabi praks ravnanja s talenti. Nekateri javne službe so že razvile in ovrednotile prakse ravnanja s talenti, ki so jih uvedle, druge pa so le izrazile svoje namere za to. Ko gre za starajočo se delovno silo, veliko manj uprav poroča o razvoju in uporabi posebnih strategij.

Veliko uprav poskuša graditi politiko privlačnih delovnih mest

Glede izzivov, povezanih s staranjem in uporabo ravnanja s talenti, Graf 2.1 kaže, da si skoraj dve tretjini državnih uprav v EU prizadevata ustvariti privlačna delovna mesta za obstoječe zaposlene. Skoraj toliko (61 %) si jih prizadeva ustvariti privlačno okolje za prihodnje kandidate. Na drugem koncu lestvice se zdi, da sorazmerno malo uprav uporablja orodja za ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti za ustvarjanje bazenov naslednikov za različne položaje. Glede na izzive, s katerimi se sooča več držav s posebno visokimi ravnmi starejših delavcev – glejte Graf 2.1 –, to nakazuje, da obstaja veliko možnosti za večje izvajanje načrtovanja nasledstev.

² Anketa je bila poslana vsem članicam EUPAN mreže in Evropski komisiji. Odgovore smo prejeli od vseh držav članic EU razen Bolgarije, Estonije in Litve. V raziskavo so bile vključene tudi Evropska komisija, Norveška, Švica in Turčija. Raziskava je bila zasnovana tako, da bi ugotovila, katera orodja na področju ravnanja s starejšimi zaposlenimi in talenti uporabljajo države članice na državni ravni, na ravni posameznih ministrstev/agencij, ali so razvile vizijo in strategijo na tem področju ter kako jih izvajajo in ocenjujejo. Anketa je od anketirancev zahtevala tudi, da navedejo cilje, ki jih želijo države doseči z orodji za ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti, ter kakšne so njihove prioritete in pristopi k načrtovanju delovne sile. Vprašanja so se nanašala na prakse v državni upravi, torej na ministrstvih in v vladnih službah.

Graf 2.1: Glavne ambicije javnih uprav glede ravnanja s starejšimi zaposlenimi in talenti

Opomba: n = 28, izvirno anketno vprašanje: *Kaj želi vaša uprava doseči s sprejetjem zgoraj naštetih orodij za ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti?*

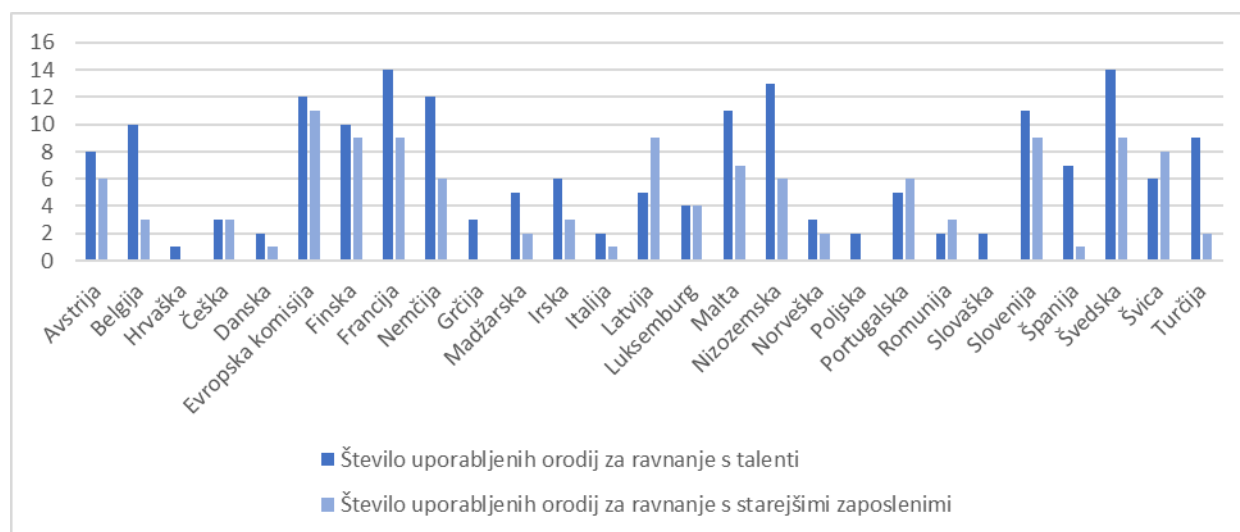
Vir: OECD (2020), Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations.

Več ravnanja s talenti kot ravnanja s starejšimi zaposlenimi v javni službi

Graf 2.2 kaže na to, da večina evropskih državnih uprav ima in uporablja vsaj nekaj orodij za ravnanje s talenti v javni upravi, medtem ko uporabljajo manj orodij za ravnanje s starejšimi zaposlenimi. Kar zadeva ravnanje s starejšimi zaposlenimi, uprave Evropske komisije, Švice, Finske, Francije, Latvije, Slovenije in Švedske uporabljajo vsaj tri četrtine orodij, prikazanih na Graf 2.3. Evropska komisija poroča o uporabi vseh omenjenih orodij za ravnanje s starejšimi delavci. Vendar se vse javne uprave s precejšnjim deležem starejših delavcev ne zatekajo k različnim orodjem za ravnanje s starejšimi zaposlenimi. V Španiji in Italiji denimo starejši delavci predstavljajo skoraj 50 % javne službe, vendar podatki v naši raziskavi ne kažejo, da bi se italijanska in španska javna služba zanašala na posebna orodja za ravnanje s to veliko skupino starejših delavcev.

Devet javnih služb uporablja vsaj 10 od 14 orodij za ravnanje s talenti, navedenih v raziskavi. Države, ki najbolj uporabljajo orodja za ravnanje s talenti v centralni javni upravi, so Francija, Švedska, Nizozemska, Evropska komisija, Nemčija, Slovenija in Malta. Hkrati Avstrija, Belgija, Finska in Turčija uporabljajo več kot polovico zgoraj obravnavanih orodij za ravnanje s talenti.

Graf 2.2: Število orodij za ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti, ki jih uporabljajo javne uprave



Opomba: Od skupno 11 orodij za ravnanje s starejšimi zaposlenimi in 15 za ravnanje s talenti.

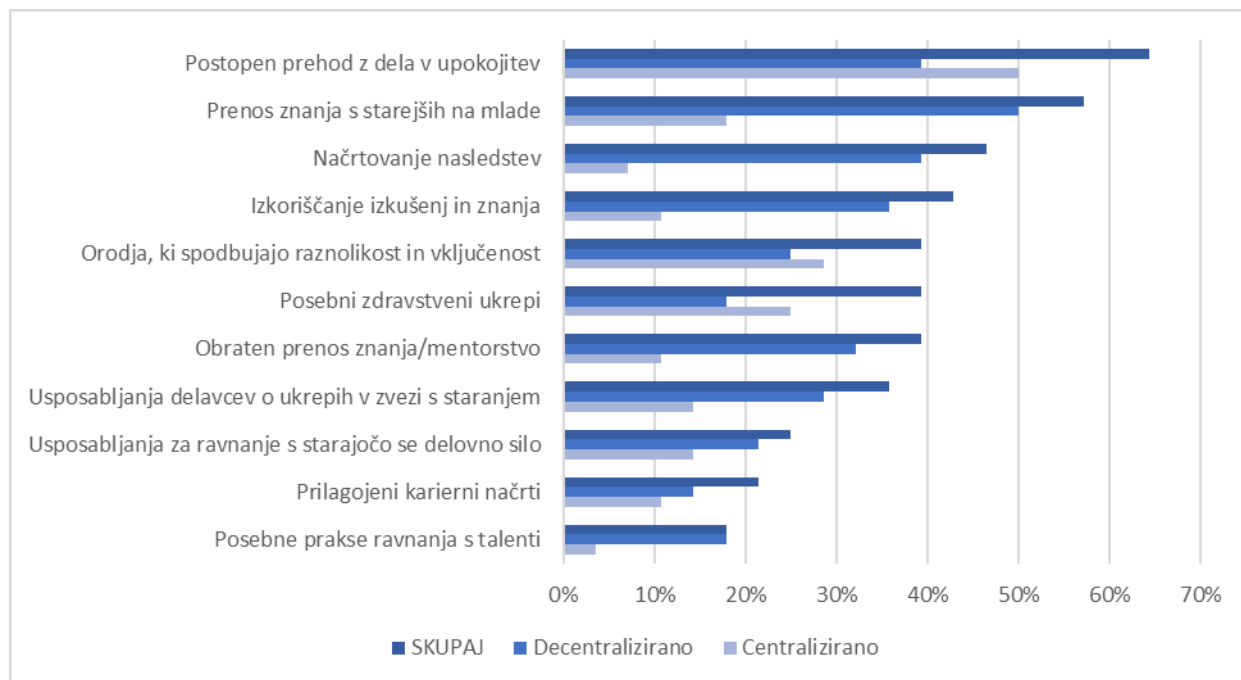
Vir: OECD (2020), Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations.

Posebej presenetljivo je, da nekatere države s posebej visokimi deleži starejših delavcev, kot sta Grčija in Italija, poročajo o sorazmerno manjši uporabi obeh sklopov orodij ravnanja kot druge države. Nekatere javne službe se običajno zanašajo na najrazličnejša orodja za ravnanje s starajočo se delovno silo, medtem ko se zdi, da ravnanje s starejšimi zaposlenimi v drugih upravah temelji zgolj na nekaj ključnih praksah. Zdi se, da na primer Danska, Madžarska, Italija, Norveška, Španija in Turčija ne uporabljajo skoraj nobenih orodij, vključenih v raziskavo. Vendar je treba opozoriti, da graf prikazuje zgolj tisto, kar je znano o uporabi orodja. Več anketirancev je navedlo, da se po njihovem vedenju orodja lahko uporabljajo občasno na posameznih ministrstvih. Rezultate je zato treba obravnavati kot okvirne, in ne kot absolutne.

Orodja za ravnanje s talenti v starajoči se delovni sili

Graf 2.3 in Graf 2.4 prikazujeta skupno raven uporabe 11 orodij za ravnanje s starajočo se delovno silo in 15 orodij za ravnanje s talenti. Grafa prav tako razlikujeta med centralizirano in decentralizirano uporabo orodij (tj. uporablja jih celotna javna uprava ali vsako ministrstvo/agencija posebej). Opozoriti je treba, da so lahko anketiranci pri tem vprašanju navedli več odgovorov, kar pomeni, da združujejo oba pristopa za isto orodje. Številka »skupaj« se nanaša na skupno število udeležencev, ki so navedli, da so orodje uporabljali na centralizirani ali decentralizirani ravni.

Graf 2.3: Orodja za ravnanje s starajočo se delovno silo



Opomba: N = 28

Vir: OECD (2020), Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations.

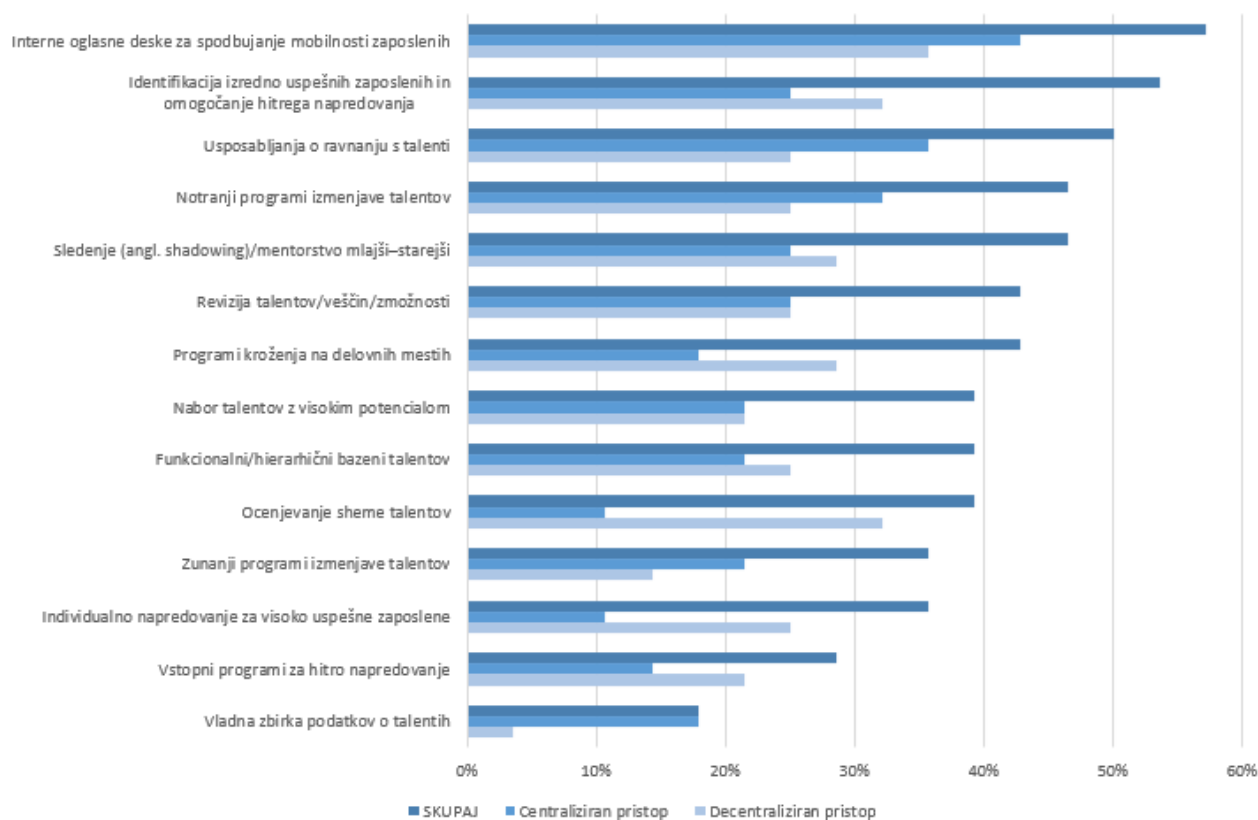
Glede orodij za ravnanje s starajočo se delovno silo rezultati raziskave kažejo, da so v javnih upravah najbolj razširjene prakse, ki omogočajo postopen prehod z dela v upokojitev (kot so skrajšan delovni čas, namenjanje pozornosti ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, prilagojene oblike zaposlitve). Skoraj dve tretjini anketiranih javnih uprav uporabljata katero od teh orodij (64 %) in zdi se, da večina javnih storitev celo združuje centraliziran pristop z decentraliziranim.

Drugo najpogosteje uporabljeno orodje za ravnanje s starajočo se delovno silo so sistemi prenosa znanja s starejših na mlajše zaposlene; 57 % javnih uprav v raziskavi navaja, da uporabljajo te sisteme. Uporaba orodja je pretežno decentralizirana, kar pomeni, da ga je mogoče prilagoditi potrebam in zahtevam posameznih ministrstev ali vladnih agencij. Podobno so decentralizirani tudi sistemi obratnega mentorstva, to je prenosa znanja z mlajših na starejše delavce (npr. mentorstvo pri pridobivanju digitalnih veščin).

Pogosto se uporablja tudi več drugih orodij za ravnanje s starejšo delovno silo. Sem spadajo orodja, kot so načrtovanje nasledstev (46 %), ukrepi, namenjeni boljšemu izkoriščanju izkušenj in znanja starejših zaposlenih (43 %), posebni zdravstveni ukrepi, namenjeni starejšim delavcem (39 %), in orodja za spodbujanje večje raznolikosti in vključenosti v delovni sili (39 %). Večina teh tehnik za ravnanje s starejšo delovno silo se izvaja na ravni ministrstev ali agencij, in ne centralizirano. Javne službe niso prilagodile zgolj svojih kadrovskih orodij, da bi upoštevale posebnosti svojih starejših delavcev, temveč so omogočile tudi prilagojene pristope na ravni ministrstev ali agencij. Zanimivo je, da Graf 2.3 kaže, da se posebne prakse ravnanja s talenti najmanj pogosto uporabljajo za ravnanje s starejšo delovno silo.

Manjša skupina sodelujočih javnih uprav (23 %) ravnanje s talenti uporablja predvsem na decentraliziran način. Graf 2.4 podrobneje raziskuje in opisuje orodja za ravnanje s talenti, ki jih uporabljajo javne uprave. Graf kaže, da se ravnanje s talenti pogosteje uporablja za mobilizacijo talentov znotraj in med organizacijami, ne pa kot posebno orodje za ravnanje s starejšo delovno silo.

Graf 2.4: Uporaba orodij za ravnanje s talenti



Opomba: n = 28.

Vir: OECD (2020), Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations.

Preglednica 2.1: Pogosta orodja za ravnanje s talenti

Orodje	Opis
Revizija talentov/veščin/zmožnosti	Poglobljen pregled ključnega pomanjkanja znanj in veščin znotraj organizacij ali med njimi. Lahko se izvaja v obliki analize pomanjkanja znanj in veščin zaposlenih.
Zunanji programi izmenjave talentov	Nekatere javne uprave preizkušajo mehanizme, ki bi javnim uslužbencem omogočili začasno delo zunaj javne službe in/ali pritegnili kandidate zunaj javne službe za kratkoročne napotitve na delo v državni upravi.
Vstopni programi za hitro napredovanje	Cilj vstopnih programov za hitro napredovanje je pritegniti izjemne kandidate z zagotavljanjem strukturiranega načina za pridružitve javni službi in hitrega prehoda skozi vrsto razvojnih nalog, preden prevzamejo vodstvene odgovornosti. Programi hitrega napredovanja so običajno namenjeni nedavnim univerzitetnim diplomantom, lahko pa se tudi funkcionalno uporabljajo za nekatera delovna mesta, npr. za kandidate s posebnim naborem spretnosti.

Funkcionalni/hierarhični bazeni talentov	Ustvarjanje in uporaba bazenov talentov sta načina, kako javne službe na lahek način dostopajo do osebja s posebnimi znanji in veščinami. Bazeni talentov so lahko del načrtovanja nasledstev, torej rezerve kandidatov, ki veljajo za primerne za prevzem vodstvenih položajev v bližnji prihodnosti. Lahko pa delujejo funkcionalno, npr. skupine osebja s posebnimi digitalnimi veščinami, ki so lahko na voljo za medresorske naloge.
Vladna zbirka podatkov o talentih	Baze podatkov o talentih so platforme, na katerih lahko vodje dostopajo do podrobnosti o posameznih znanjih in veščinah ali profilih, ki so na voljo v organizaciji. Vodje projektov lahko denimo uporabljajo zbirke podatkov o talentih za vzpostavitev projektnih skupin na osnovi seznamov ključnih veščin ali dosežkov.
Individualno napredovanje za visoko uspešne zaposlene	Specializirani razvojni programi za visoko uspešne zaposlene so značilnost nekaterih organizacij, ki uporabljajo prakse ravnanja s talenti za skupine posameznikov. Taki programi lahko vključujejo pospešeno usposabljanje o tehnikah upravljanja in vodenja z namenom vzpostavitve bazena prihodnjih vodij.
Notranji programi izmenjave talentov	Številne javne uprave navajajo, da si želijo odpraviti silosno delovanje njihovih organov. Eden od načinov za to so notranji programi izmenjave talentov, ki zaposlenim omogočajo razvoj novih znanj in veščin preko dela v drugem oddelku ali organu.
Programi kroženja na delovnih mestih	Programi kroženja na delovnih mestih omogočajo zaposlenim – ali skupinam zaposlenih, kot je osebje v programu hitrega napredovanja –, da izkusijo delo na različnih področjih v organizacije s kratkimi izmenjavami v različnih notranje organizacijskih enotah.
Sledenje (<i>angl. shadowing</i>)/mentorstvo mlajši–starejši	Mentorstvo je eno najpogosteje uporabljenih orodij za ravnanje s talenti v organizacijah. Običajno vključuje strukturirano izmenjavo izkušenj in nasvetov, običajno od bolj izkušenih delavcev k mlajšim – vendar je v zadnjih letih priljubljeno obratno mentorstvo, saj se je okrepilo zavedanje, da je vseživljenjsko učenje ključno za vse starostne skupine.
Identifikacija izredno uspešnih zaposlenih in omogočanje hitrega napredovanja	V povezavi z nekaterimi zgoraj obravnavanimi orodji to orodje vključuje uporabo metod za odkrivanje visoko uspešnih posameznikov in njihovo usmerjanje k strukturiranim dejavnostim razvoja kariere. To pa pomeni obstoj zanesljivih sistemov upravljanja uspešnosti in agilnosti v okviru upravljanja s človeškimi viri.
Ocenjevanje sheme talentov	Shema talentov z devetimi polji, ki jo je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja ustvaril McKinsey, je mreža, ki podjetjem omogoča, da obravnavajo osebje glede na njihovo uspešnost (os X) in zmogljivost (os Y) ter skladno s tem razvijejo strategije upravljanja.
Nabor talentov z visokim potencialom	Nabori talentov so strukturirani načini za upravljalce delovne sile, da načrtujejo, kako uskladiti zmogljivosti delovne sile s trenutnimi in nastajajočimi potrebami. Nabori v okviru vodenja lahko denimo vključujejo odkrivanje in podporo kandidatom, primernim za premestitev na vodstvene položaje, ko se tovrstna delovna mesta sprostijo.

Usposabljanja o ravnanju s talenti	Usposabljanja o ravnanju s talenti vključujejo ozaveščanje o različnih delih in gonilih učinkovitega ravnanja z delovno silo. V nekaterih organizacijah je usposabljanje lahko usmerjeno v kadroviski oddelek, da se izboljšajo kadroviske prakse, v drugih pa se lahko osredotoča na linijske vodje, da bi jim pomagali bolj strateško razmišljati o svoji vlogi pri ustvarjanju učinkovite delovne sile.
------------------------------------	--

Vir: OECD

Graf 2.4 kaže, da se večina pogosto uporabljenih orodij za ravnanje s talenti v javni službi izvaja centralizirano v celotni državni upravi. To je morda zato, ker centralizirani pristopi k ravnanju s talenti omogočajo sistemski pogled na pomanjkanje veščin in znanj ter potrebe po njih. Osrednji kadroviski organi lahko igrajo pomembno vlogo pri razvoju, implementaciji in ohranjanju skupnih praks ravnanja s talenti v državni upravi ter podpirajo organizacije pri razvoju lastnih praks. Osrednji kadroviski organi lahko na primer izmenjajo najboljše prakse in zagotovijo praktično podporo za razvoj in izvajanje strategij in orodij za ravnanje s talenti. V zvezi s tem lahko denimo vzpostavijo kontrolne sezname za izbiro najustreznejših orodij ali pa vzpostavijo mrežo za izmenjavo znanja med organizacijami javnih služb za prakse ravnanja s talenti. Vendar pa obstajajo številna posebna orodja, za katera se zdi, da se pogosteje uporabljajo na decentralizirani ravni, kot so programi kroženja na delovnih mestih in specializirane karijerne poti za visoko uspešne zaposlene.

Rezultati v preglednici kažejo, da se javne uprave večinoma zanašajo na interne oglasne deske ali portale za spodbujanje mobilnosti osebja (57 %) pa tudi na prepoznavanje izredno uspešnih delavcev za zagotavljanje specializiranega razvoja kariere (54 %). Te strategije so na splošno namenjene razvoju talentov znotraj organizacije. Poleg tega skoraj polovica uprav v raziskavi navaja, da uporabljajo notranji program izmenjave talentov, ki spodbuja priložnosti za usposabljanje njihovih srednjih in višjih vodstvenih delavcev o ravnanju s talenti (50 %) in za mobilnost v javnih službah (46 %).

Uprave v raziskavi kot orodje za ravnanje s talenti najmanj uporabljajo zbirko podatkov o talentih. Navedene skupne vrednosti za to orodje so najnižje in znašajo 19 %. Samo Belgija, Francija, Evropska komisija, Malta in Turčija uporabljajo tako zbirko podatkov. Strategije »izposojanja« talentov od zunaj se ne uporabljajo tako pogosto, čeprav ravno tako niso redke. Zunanje programe izmenjave talentov in priložnosti glede mobilnosti med javnim in zasebnim sektorjem ter vstopne programe hitrega napredovanja uporablja 37 % oziroma 30 % anketiranih uprav.

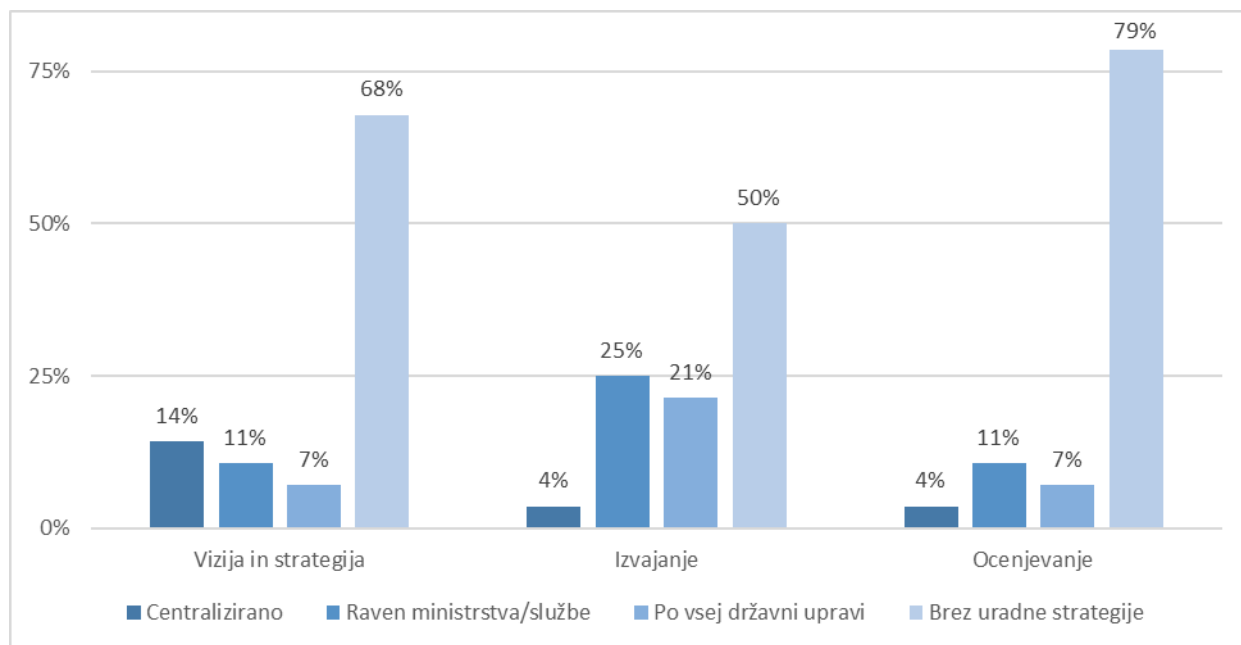
Strateški pristop k ravnanju s talenti v starajoči se javni službi

Poleg številčnosti in raznolikosti orodij za ravnanje s talenti in starejšimi zaposlenimi, opisanih zgoraj, lahko na dolgoročno učinkovitost praks ravnanja s talenti vpliva tudi stopnja, do katere uporaba takih orodij poteka na podlagi strategije ali načrta, ali pa se uporabljajo priložnostno, tj. potekajo brez vzpostavljenih uradnih koordinacijskih struktur ali procesov. Anketa je raziskala tudi, ali se strategije ravnanja s talenti in starejšimi zaposlenimi oblikujejo centralno ali v okviru posameznih ministrstev ali agencij. Zajela je tudi, ali je izvajanje uradno opredeljeno in ali je bila opravljena kakšna uradna ocena ravnanja s talenti. Poleg tega je anketa preverjala tudi, ali je izvajanje ravnanja s talenti in starejšimi zaposlenimi prepuščeno posameznim organizacijam ali se izvaja v celotni javni službi.

Graf 2.5 kaže, da se prakse ravnanja s starejšimi zaposlenimi običajno izvajajo priložnostno. Samo štirje anketiranci (Avstrija, Nemčija, Poljska in Evropska komisija) navajajo uradno strategijo z usklajenim izvajanjem in ocenjevanjem. Nasprotno pa 13 uprav navaja, da nimajo uradnega pristopa za ravnanje s starejšimi zaposlenimi na kateri koli stopnji razvoja. Več kot dve tretjini (68 %) uprav v raziskavi ne navaja nobene uradne strategije za starejše zaposlene v javni službi. Polovica (50 %) sodelujočih javnih uprav v

raziskavi nima uradnega pristopa za izvajanje praks ravnanja s starejšimi zaposlenimi, 79 % pa jih navaja, da nimajo uradnega sistema za ocenjevanje svojih praks ravnanja s starejšimi zaposlenimi.

Graf 2.5: Strateški pristop k staranju v javni službi



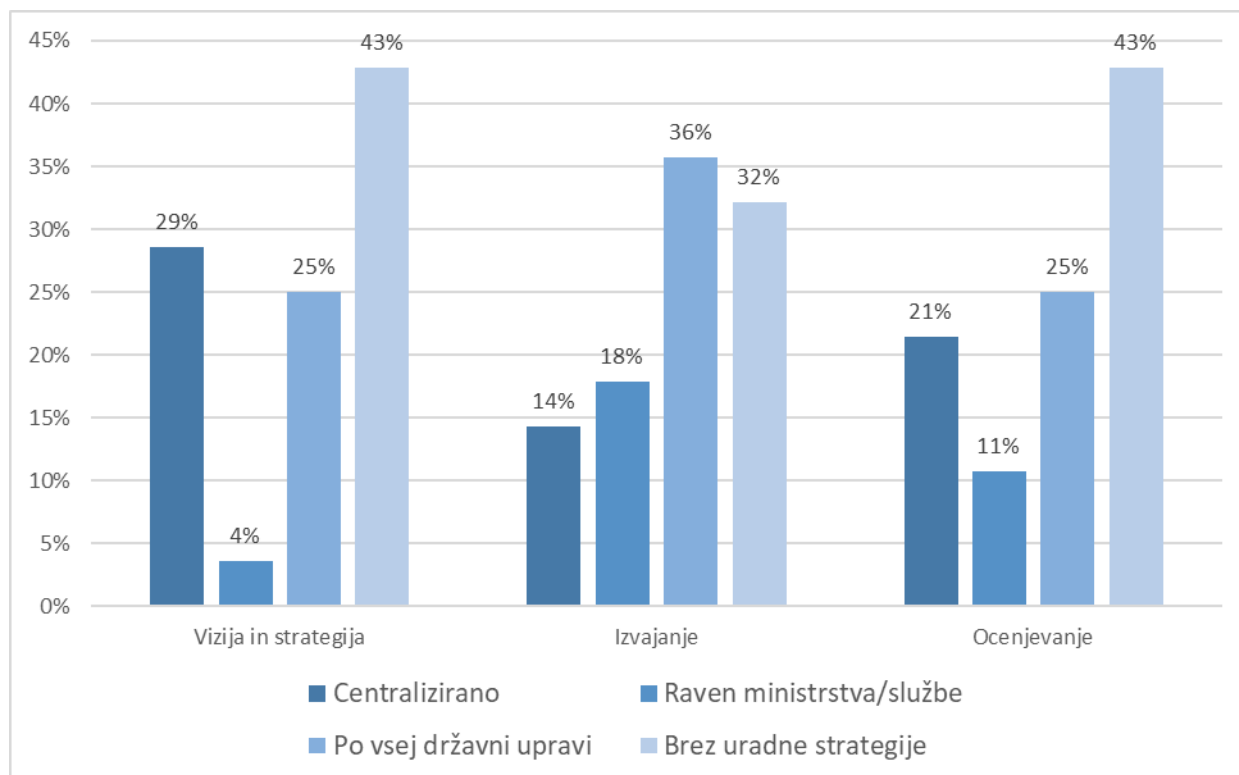
Opomba: n = 28.

Vir: OECD (2020), Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations.

Graf nadalje ponazarja različne pristope, sprejete na različnih stopnjah razvoja praks ravnanja s starejšimi zaposlenimi. Ko javne uprave uradno razvijejo vizijo in strategijo za ravnanje s starejšimi zaposlenimi, to naredijo centralno ali na ravni ministrstva/organa. Uradno izvajanje in ocenjevanje ravnanja s starejšimi zaposlenimi je prepuščeno pretežno ministrstvu/organom ali pa se izvaja skupaj s centralno ravno.

Ravnanje s talenti ponazarja drugačno sliko. Pravzaprav polovica od 28 anketirancev v raziskavi navaja uporabo uradne strategije, usklajeno izvajanje in ocenjevanje. Obstaja jasna povezava med tem strateškim pristopom in številom orodij, ki se uporabljajo za ravnanje s talenti v javni službi. Osem od enajstih uprav z najvišjo uporabo orodja ima strategije, ki uradno opredelijo vse tri stopnje razvoja. Nasprotno pa štiri od šestih uprav z najnižjo uporabo orodja nimajo uradnega pristopa na nobeni stopnji razvoja.

Graf 2.6: Strateški pristop k ravnanju s talenti v javni službi



Opomba: n = 28.

Vir: OECD (2020), Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations.

Graf 2.6 prikazuje, da imajo centralizirani oddelki pomembno vlogo pri razvoju celovite strategije ravnanja s talenti za javno službo. V 50 % primerov, pri katerih sta razviti vizija in strategija (skupaj 29 %), se ta vizija razvije centralno, medtem ko dodatnih 44 % razvije strategijo ravnanja s talenti skupaj s centraliziranimi oddelki in ministrstvi/agencijami/organi. Po drugi strani pa sta vizija in strategija ravnanja s talenti redko prepuščeni kadrovske službam posameznih organov in agencij, niti nista razviti na ravni notranje organizacijskih enot v javni organizaciji.

Medtem ko je decentralizacija strategij ravnanja s talenti omejena, je izvajanje orodij za ravnanje s talenti znotraj organizacije veliko bolj prepuščeno decentraliziranim subjektom v javni službi. Več kot četrtnina (26 %) uprav, ki so uradno opredelile fazo izvajanja, to potrjuje. Večinoma pa izvajanje poteka skupaj med centralnimi oddelki in posameznimi ministrstvi/organi. Več kot polovica (53 %) javnih služb, ki so uradno uvedle ravnanje s talenti, to počne na osnovi tega kombiniranega pristopa.

Uradno vrednotenje ravnanja s talenti kaže bolj raznolike rezultate. Znova so vrednotenja večinoma usklajena med centraliziranimi oddelki in decentraliziranimi subjekti v javni službi. Skoraj polovica držav, ki ocenjujejo prakse ravnanja s talenti (44 %), uporablja ta pristop. Vendar tudi posamezni centralizirani ali decentralizirani pristopi niso redki, saj predstavljajo 38 % oziroma 19 % odgovorov.

Zaključki: prehod od priložnostne rabe orodij k strateškemu ravnanju s talenti

Prvi sklep, ki ga lahko naredimo na osnovi teh podatkov je, da javne službe v EU uporabljajo številna različna orodja za ravnanje s talenti v svoji večgeneracijski delovni sili. Najpogosteje uporabljena so orodja za upravljanje postopnega prehoda v upokožitev in obvladovanje s tem povezanih izzivov prenosa znanja, pa tudi orodja za notranjo mobilnost in prepoznavanje talentov. Najmanj uporabljena so orodja, ki temeljijo na podatkih, zlasti zbirka podatkov o talentih.

Vendar se zdi, da javne uprave mnoga od teh orodij uporabljajo priložnostno, in ne dosledno. Zlasti na področju ravnanja s starejšimi zaposlenimi se večina orodij uporablja na ravni posameznega organa, in ne na centralni ravni, zgolj nekaj držav pa je razvilo strategije z uradnim izvajanjem in ocenjevanjem. Pri ravnanju s talenti je področje nekoliko drugačno – več orodij je centraliziranih in več je uradno opredeljenih strategij, izvajanja in ocenjevanja.

To je lahko odraz splošnega stališča, da bi se moralo ravnanje z delovno silo osredotočiti na večgeneracijsko delovno silo in ne posebej na starejše delavce. Kontekstualizacija posebnih izzivov starejših delavcev v večgeneracijski delovni sili pomeni priložnosti za razširitev političnega okolja, da bi skupaj naslovili vključevanje, delitev in rast. To pomeni, da mora ravnanje s talenti upoštevati vse generacije delovne sile, ki delajo skupaj, in ne zgolj nove talente, ki vstopajo v delovno silo. Ravnanje s talenti v večgeneracijski delovni sili je osrednja tema naslednjega poglavja.

3

Ravnanje s talenti za večgeneracijske javne službe

Ravnanje s talenti je orodje, ki ima veliko zmožnost za ravnanje z večgeneracijsko delovno silo. To poglavje obravnava koncept in sestavne dele ravnanja s talenti. Predstavlja okvir za njegovo uporabo v javnem sektorju, razpravlja o kompromisih, ki so vključeni v ekskluziven in vključujoč pristop ter predlaga vrsto korakov za izvajanje ravnanja s talenti v javni službi.

Ključni povzetki

- Javne uprave bodo morda razmišljale o ravnanju s talenti v okviru praks, ki so *usmerjene v prihodnost, prilagodljive in izpolnjujoče*. Te vidike lahko prilagodimo tako, da usmerjajo razvoj strategij za ravnanje s starejšimi in večgeneracijskimi delovnimi silami z bolj sistematično uporabo praks ravnanja s talenti.
- Medtem ko je javna delovna sila vse bolj večgeneracijska, razmeroma velika zastopanost starejših delavcev v nekaterih javnih upravah kaže na potrebo po zagotavljanju učinkovitega prenosa znanja. Oblikovanje boljših in bolj izpolnjujočih poti do upokojitve – omogočanje starejšim zaposlenim, da postopoma opuščajo kariero – lahko obravnava izzive (npr. pomanjkanje znanja in načrtovanje nasledstev), povezane z nenadnimi prehodi iz delovnega življenja v upokojitev.
- Ravnanje s talenti je stalen, krožen proces z več akterji v javni upravi, ki niso omejeni le na kadrovske službe. Vodje imajo zdaj večjo vlogo pri zaposlovanju in razvoju talentov kot v preteklosti in morajo biti sposobni uporabiti vrsto orodij za učinkovito privabljanje, zaposlovanje in razvoj talentov.
- Za uvedbo učinkovitih praks ravnanja s talenti bi javne uprave lahko pregledale svoje notranje zmožnosti. Uslužbenci kadrovske oddelkov in neposredni vodje se bodo morda morali izpopolniti in razviti nove kompetence, na primer za pridobivanje kandidatov ter za vodenje in razvoj večgeneracijskih skupin.

Prejšnja poglavja so predstavila koncept ravnanja s talenti in obravnavala primere njegove uporabe v evropskih državnih upravah. Ravnanje s talenti je mogoče obravnavati kot posebej uporabno prakso, da bi lahko čim bolj izkoristili prednosti, povezane z večgeneracijsko delovno silo, hkrati pa ublažili morebitne pomanjkljivosti starejših skupin delavcev, ki se bodo kmalu upokojili. Prvo poglavje se je zaključilo z uvedbo modela OECD za prihodnost dela v javnih službah: model je poudaril potrebo po tem, da so javne uprave pri ravnanju z zaposlenimi usmerjene v prihodnost, prilagodljive in izpolnjujoče. Prilagodimo ga lahko tako, da z njim usmerjamo razvoj strategij za ravnanje s starejšimi in večgeneracijskimi delovnimi silami preko bolj sistematične uporabe praks ravnanja s talenti:

- **Usmerjen v prihodnost:** v hitro spreminjajočem se zaposlitvenem okolju, z omejenimi veščinami in sredstvi na eni strani ter nepredvidljivimi spremembami na drugi, postane zanesljivo strateško načrtovanje delovne sile temelj javnih politik zaposlovanja. V večgeneracijski delovni sili to kaže na potrebo po tem, da so javni delodajalci usmerjeni v prihodnost v smislu priprav na upokojitev starejših delavcev, načrtovanja nasledstev in prepoznavanja vrste talentov, potrebnih za nadomestitev upokojenih delavcev.
- **Prilagodljiv:** večina sistemov javnih služb je bila vzpostavljena z namenom poudarjanja stabilnosti in predvidljivosti, vendar so agilni odzivi na koronavirusno krizo dokazali, da je prilagodljivo upravljanje ljudi mogoče tudi ob zapletenih, hitro razvijajočih se krizah. V večgeneracijski delovni sili je to zdaj nova priložnost za uvedbo večje prilagodljivosti v standardne delovne postopke, ki bodo javni službi omogočili prilagajanje pogojev zaposlovanja individualnim željam različnih zaposlenih. To lahko vključuje omogočanje dela na daljavo in prilagodljivega delovnega časa, da se prilagodimo potrebam različnih zaposlenih v različnih življenjskih obdobjih. Prav tako zahteva kadrovske sisteme, ki lahko zaposlijo in razporedijo obstoječe talente na potrebna področja – ne glede na starost. Kaže tudi na potrebo po razvoju sistemov učenja in razvoja za vse starosti za zagotavljanje pomembnosti znanja in veščin v vseh fazah delovnega cikla.
- **Izpolnjujoč:** javne uprave bodo morale postati vedno bolj konkurenčne, da bi pritegnile in obdržale redke talente na zahtevnem trgu dela s stalnimi finančnimi pritiski. To nakazuje, da se je treba

osredotočiti na zagotavljanje izpolnjujočih zaposlitev na vedno bolj raznolikem trgu dela. V večgeneracijski delovni sili to zahteva osredotočenost na vključenost in uspešnost, vodenje in načrtovanje dela, da se javnim uslužbencem zagotovijo vloge, za katere menijo, da prispevajo k skupnemu dobremu – zlasti ko se približujejo upokojitvi. Pomeni tudi podpiranje zdravja in dobrega počutja zaposlenih, da lahko prispevajo svoj talent po najboljših močeh.

Kar zadeva povečanje koristi večgeneracijske delovne sile, delodajalci potrebujejo nov pristop. Vsa znanja in veščine imajo omejen rok uporabnosti, če se ne razvijajo naprej. Zato morajo delodajalci zagotoviti, da spretnosti starejših delavcev ne zastarijo in da se spretnosti mlajših generacij delavcev hkrati nenehno razvijajo (OECD, 2020^[11]).

V prihodnost usmerjeno ravnanje s talenti: načrtovanje upokojitve in nasledstev

V prihodnost usmerjena javna služba predvideva možne vplive demografskih sprememb na delovno silo in prilagaja ravnanje z delovno silo z namenom zagotavljanja obnavljanja znanja in veščin ter učinkovitega razvijanja talentov. To zahteva ustrezne podatke o delovni sili, da bi razumeli staranje, upokojitev in druge vzorce odhodov, opredelili področja, na katerih obstaja tveganje izgube znanja in izkušenj ter vzpostavili strategije upravljanja znanja. Pomeni tudi zagotavljanje, da se ravnanje s talenti izvaja skladno z dolgoročno vizijo veščin in kompetenc, ki jih bo organizacija potrebovala, in zagotavljanje, da je na voljo stalen dotok teh znanj in veščin, tako da odhajajoči delavci ne povzročijo pomanjkanja pri storilnosti ali zagotavljanju storitev.

Kolektivni spomin vsake organizacije je sestavljen iz znanja, veščin in modrosti njenih delavcev. Skupno znanje znotraj organizacije pomeni več kot informacije, ki jih zajemajo oprijemljivi dokumenti in podatki. Pomemben del organizacijskega znanja nosijo posamezni delavci. Izkušeni delavci – ki so pogosto tudi starejši delavci – so v mnogih primerih neprecenljivi za organizacijo. Kljub temu pa se premalo pozornosti namenja zagotavljanju prenosa njihovega znanja in izkušenj znotraj organizacije. Številne organizacije nimajo strategij za ravnanje s talenti, ki bi obravnavale morebitno pomanjkanje znanja in bi si prizadevale spodbuditi prenos znanja med starejšimi in mlajšimi ali med izkušenimi in manj izkušenimi delavci. Vendar pa je spodbuden podatek, da 57 % držav, ki so se odzvale na raziskavo, opisano v drugem poglavju tega dokumenta poroča, da imajo vzpostavljena nekatera orodja za to.

Prenos in ohranjanje znanja predstavljata poseben izziv, ker zahtevata dolgoročno perspektivo in predanost organizacije. Prenos znanja ne poteka spontano in je odvisen od motivacije starejših delavcev (Calo, 2008^[22]; Walker, 2020^[23]). Organizacije lahko razvijejo strategije za premagovanje ovir pri učinkovitem prenosu znanja med delavci. Prvi korak je, da dejavno ozaveščamo starejše delavce o vrednosti njihovega znanja za organizacijo in jih motiviramo, da to znanje delijo s sodelavci in nasledniki. Elementi takšne strategije lahko vključujejo naslednje:

- **Večgeneracijske skupine:** prenos znanja v organizacijah je mogoče olajšati s kulturo eksperimentiranja in kritičnega dialoga. Razvijanje skupin za posebne projekte z namenom vključitve večgeneracijskih talentov je lahko eden od načinov za reševanje te težave.
- **Programi kroženja na delovnih mestih** so prav tako lahko eden od načinov spodbujanja izmenjave. Gre za programe, katerih cilj je premeščanje nekaterih zaposlenih na različna področja dela v nekem časovnem obdobju kot način osebnega razvoja. Zagotavljanje tovrstnega strukturiranega kroženja in izmenjave lahko pomaga pri izmenjavi informacij iz ene skupine v drugo

in med skupinami zaposlenih. Slaba polovica (43 %) anketiranih držav poroča o obstoju tovrstnega programa.

- **Programi učenja in razvoja za vse starosti:** učenje in razvoj nista samo za mlade zaposlene: zagotavljanje, da so v usposabljanje vključeni tudi starejši delavci in vzpostavitev skupin, katerih cilj je spodbujanje izmenjave v programih usposabljanja, lahko spodbudi ustvarjalnost in olajša prenos znanja.
- **Mentorstvo in trenerstvo (angl. *coaching*)** lahko pomagata izkušenejšim delavcem pri prenosu znanja in izkušenj. Mentorstvo in trenerstvo se razlikujeta po formalnosti. Trenerji so na splošno posebej usposobljeni in so lahko vključeni v pomoč nekemu zaposlenemu pri posebnem izzivu. Mentorski programi so po drugi strani lahko sorazmerno neuradni. Slaba polovica (46 %) držav, ki so odgovarjale na anketo, poroča o uporabi mentorskih programov. Izkazalo se je, da obe vrsti programov zagotavljata individualne koristi mentorju/učencu glede razvoja spretnosti pa tudi razvoja socialnih veščin in ozaveščenosti. Avstrijski pristop k mentorstvu pri prenosu znanja (Okvir 3.1:) kaže, kako je mogoče koncept mentorstva uradno oblikovati ob posebnem poudarku na prenosu znanja pred upokojitvijo.
- **Delitev delovnega mesta:** Okvir 3.2 opisuje inovativen pristop iz Nemčije, pri katerem si mlajši in starejši delavci za nekaj čas delijo položaj, da se omogoči nemoten prehod in prenos znanja pred upokojitvijo. To se lahko uporablja za posebne položaje, ki zahtevajo večplastno razumevanje neke vsebine in pomaga umestiti novega zaposlenega v mrežo deležnikov, ki jo je razvil prejšnji delavec.

Okvir 3.1: Mentorstvo pri prenosu znanja za krepitev ohranjanja znanja v večgeneracijski delovni sili: študija primera avstrijske zvezne uprave

Ključni vidik načrtovanja delovne sile in upravljanja človeških virov ni zgolj prenos znanja, temveč izmenjava znanja in dialog. Zapletene izzive je najbolje rešiti z usklajenim pristopom k premagovanju organizacijskih in hierarhičnih ovir namesto z enostranskimi procesi odločanja. Kot je priznala avstrijska zvezna uprava, je to najbolje podpreti z učinkovitim upravljanjem znanja za posameznike in organizacijo – zlasti ob upoštevanju staranja delovne sile v javnem sektorju.

Tako je avstrijska zvezna uprava sprejela uradno strategijo za proaktivno soočanje z izzivi prihodnosti. Med temi izzivi je bil visok odstotek zaposlenih, ki naj bi se upokojili v prihodnjih letih: podatki zvezne kanclerije kažejo, da se bo 36 % zaposlenih upokojilo med letoma 2012 in 2023. Zmanjševanje tveganja krčenja baze znanja zaradi tolikšne stopnje upokojevanja je ključnega pomena za zagotavljanje visoke kakovosti javne službe. Zato je cilj strategije okrepiti ukrepe za upravljanje znanja, ki vodijo do večjega ohranjanja znanja, in dosledno vključiti upravljanje znanja v procese javne uprave.

Mentorstvo pri prenosu znanja za njegovo ohranjanje

Ministrstvo za finance je kot del zvezne strategije uradno oblikovalo »mentorstvo pri prenosu znanja« za proaktivno upravljanje upokojitve zaposlenih in s tem povezanega ohranjanja znanja. Mentorstvo pri prenosu znanja prepoznava javne uslužbenke, ki se nameravajo upokojiti in so ključni »nosilci znanja«. Nato uvede ukrepe za ohranitev in prenos tega znanja. To vključuje prenos posebnega znanja, izkušenj in, kolikor je mogoče, mreže strokovnih stikov. Uporablja se, kadar zaposleni svoje delovno mesto zapusti popolnoma ali za daljša obdobja, na primer med starševskim dopustom.

V primeru upokojitve se mentorstvo začne z analizo posamezne notranje organizacijske enote glede starostne strukture in posebnega znanja zaposlenih. Vsak vodja mora to analizo opraviti vsaj enkrat letno. Ob morebitni upokojitvi strokovnjaka v naslednjih mesecih vodja sproži proces upravljanja znanja. Proces vključuje na primer:

- katero znanje je treba prenesti na mlajšega sodelavca, da preprečimo izgubo znanja,
- kako naj se ta prenos zgodi, npr. usposabljanja, trenerstvo, kontrolni sezname, videoposnetki itn.,
- kdaj se zgodi (v naslednjih tednih, mesecih) in
- na koga naj se znanje prenese (na eno ali več oseb).

Glede učencev, izbranih za proces, ministrstvo poudarja, da jih je treba izbrati pregledno in da sodelovanje v procesu ne zagotavlja, da bo učenec prevzel funkcijo oz. delovno mesto mentorja. Poleg tega proces spodbuja vodje mentorjev in učencev, da se zavedajo morebitne dodatne obremenitve mentorstva in to upoštevajo pri razporeditvi dela mentorja in učenca.

V podporo vodjam in udeležencem mentorstva je ministrstvo za finance na intranetu objavilo tudi kontrolne sezname in vodnike. Ti spodbujajo vodje, mentorje in učence, da razvijejo podroben načrt mentorstva in zabeležijo teme, rezultate in datume vseh korakov, ki so bili izvedeni kot del mentorskega procesa. Predviden je tudi zaključni sestanek za razmislek o celotnem procesu.

Splošna moč procesa mentorstva pri prenosu znanja v okviru ministrstva za finance je v tem, da podpira načrtovanje delovne sile ob upoštevanju staranja delovne sile z uradnim oblikovanjem procesov upravljanja znanja. Vodjam zagotavlja orodja za rutinsko načrtovanje upokojitvenih procesov na njihovem področju in razvoj poglobljenih procesov za zagotavljanje prenosa strokovnega znanja. S tem se zmanjša tveganje izgube znanja zaradi odhoda zaposlenih. Ministrstvo lahko zagotovi ohranjanje znanja in podporo učencem pri razvijanju znanj in veščin. To lahko daje tudi podporo javni upravi pri spopadanju z zapletenimi prihodnjimi izzivi s spodbujanjem prehajanja znanja prek različnih področij. Poleg tega lahko vključevanje vodij, mentorjev in učencev v organizacijo procesa mentorstva spodbuja občutek, da je to tudi njihovo orodje in ne nekaj, kar bi bilo zgolj vpeljeno v uporabo s strani nadrejenih.

Vir: Informacije, ki jih je OECD posredovalo avstrijsko Ministrstvo za finance.

Okvir 3.2: Strukturiranje prenosa znanja v nemški javni službi

Podobno kot v drugih državah OECD bo upokožitev največje generacije, zabeležene v Nemčiji (1950–1969), tako imenovanih »baby boomerjev«, precej spremenila strukturo delovne sile v javnem sektorju. Da bi predvidela to spremembo, je zvezna vlada razvila demografsko strategijo »Vsaka starost šteje«. V njenem okviru je bila ustanovljena delovna skupina za dolgoročni razvoj ukrepov za zagotavljanje privlačne in sodobne javne službe. Eno od priporočil te delovne skupine je bila uvedba sistematičnega prenosa znanja v vseh javnih organih, da bi zmanjšali tveganje izgube znanja ob upokojitvi javnega uslužbenca. To ni omejeno na posebna tehnična in metodološka znanja in veščine, ampak je pomembno tudi za znanje in védenje, ki je med drugimi običajno nedokumentirano, stike in mreže poznanstev, posebne navade ali izzive. Strukturiran prenos znanja namenja posebno pozornost prenosu tovrstnega znanja in védenja, poleg tehničnih in metodoloških kompetenc.

Kot eno od orodij, uvedenih v javnem sektorju, je bil vzpostavljen bazen delovnih mest, ki omogoča, da delovna mesta za določen čas namesto ene zapolnita dve osebi, pri čemer je ena oseba tik pred upokojitvijo, druga pa prevzema njeno delovno mesto. Ta prehodna faza preprečuje izgubo znanja in olajša vključitev novega delavca.

Ta tako imenovana demografska delovna mesta so odprta za celotno zvezno upravo. Prijava na demografska delovna mesta poteka prek spletne platforme Ministrstva za finance (*Bundesministerium*

der Finanzen, BMF). Pred oddajo vloge mora pristojni organ izpolniti prijavni obrazec, ki potrjuje izpolnjevanje pogojev za uporabo demografskih delovnih mest. Ta prijavni obrazec je treba poslati Ministrstvu za notranje zadeve, gradbeništvo in skupnost (*Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat*, BMI), ki nato objavi prijavo na spletni platformi. BMF je odgovoren za končno odobritev objave. Zaposlitev na demografskih delovnih mestih običajno traja 12–18 mesecev, čeprav se lahko v izjemnih okoliščinah podaljša na 36 mesecev. Demografska delovna mesta se lahko uporabljajo samo za razrede od A6m do A13h. Demografskih delovnih mest ni mogoče zahtevati za delovna mesta višje stopnje.

Namen demografskih delovnih mest je zagotoviti bazo kvalificirane delovne sile in zaposliti usposobljene mlajše posameznike v javni službi. Glavni poudarek je na poklicih, za katere primanjkuje usposobljenih kandidatov (predvsem IT-specialisti, inženirski poklici, naravoslovci, zdravniki, v posameznih primerih pa tudi visoko usposobljeno administrativno osebje s specializiranimi znanji). Ob upoštevanju tega je nabor demografskih delovnih mest omejen na 500 delovnih mest za celotno zvezno upravo.

Demografska delovna mesta spremljajo dodatna orodja za strukturiranje prenosa znanja, ki jih je priporočljivo uporabiti, ko se zaposleni upokoji, ne glede na to, ali sta njegovo delovno mesto zasedli dve osebi ali ne. Priporočljivo je, da postopek podrobno izgleda takole:

1. **Ocena potreb:** najpozneje šest mesecev pred upokojitvijo vodja in delavec, ki se upokojuje, opravita oceno potreb, da ugotovita, kaj je potrebno za uspešen prenos znanja. Nosilec delovnega mesta sestavi primopredajni zapisnik s podrobnostmi o tem, kako je mogoče obstoječe znanje dokumentirati, da bo uporabno za naslednika.
2. **Nasledstveni sestanek:** pred odhodom se organizira nasledstveni sestanek med odhajajočim delavcem in njegovim naslednikom. Na sestanku se pogovorita o primopredajnem zapisniku, razjasnita odprta vprašanja in negotovosti ter po potrebi zagotovita praktična navodila. Če ob odhodu ni izbran naslednik, se nasledstveni sestanek ne izvede.
3. **Primopredajni sestanek:** primopredajni sestanek poteka neposredno pred odhodom in je organiziran med vodjo in nosilcem delovnega mesta ter njegovim naslednikom, če je že izbran. Na tem sestanku se analizira obstoječe stanje projektov in uradno preda delo.
4. **Neobvezen uvodni sestanek:** če se naslednik ni mogel udeležiti nasledstvenega in/ali primopredajnega sestanka, vodja z njim opravi ločen uvodni razgovor neposredno po prevzemu dolžnosti. Na tem sestanku se obravnava primopredajni sestanek ter izroči in pojasni primopredajni zapisnik. Uvodni sestanek je tudi izhodišče za poznejšo fazo seznanjanja, v kateri se je treba sklicevati na vsebino primopredajnega zapisnika.

Ko so opravljeni vsi sestanki, vodja obvesti enoto, pristojno za upravljanje osebja, da je prenos znanja končan. BMI je pripravil primere kontrolnih seznamov za vodje, ki nadzorujejo postopek in zaposlenega. Zagotavlja tudi vzorce in primere za vodenje sestankov, vključno z vprašanji, o katerih je treba razpravljati, in tehničnimi vprašanji, ki jih je treba obravnavati, ter za primopredajni zapisnik. Primopredajni zapisnik daje poseben poudarek osebnim izkušnjam zaposlenega, ki se upokojuje, in prosi za podrobnosti o: zgodbah o uspehu, težkih situacijah, dejavnih, ki so spodbujali in podpirali uspeh, vseh vrstah ovir v preteklosti ali prihodnosti, dejavnih, pomembnih za uspešno izvedbo nalog/-e, morebitnih konfliktih v prihodnosti in vseh upoštevanja vrednih/napisanih pravilih.

Vir: Informacije, ki jih je posredovalo nemško zvezno ministrstvo za notranje zadeve, gradbeništvo in skupnost; BMI HI13 (2019), Strukturierter Wissenstransfer in Altersabgängen – Konzept, dostopno na https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

Dodaten vidik v prihodnost usmerjenega pristopa k ravnanju s talenti za večgeneracijsko delovno silo je vnaprejšnje načrtovanje nasledstva na ključnih položajih. Vendar pa manj kot polovica držav, ki so sodelovale v raziskavi, opisani v drugem poglavju, poroča o načrtovanju nasledstva. Javni uslužbenci na vodstvenih položajih so običajno starejši od povprečja in so pogosto na zadnjem delovnem mestu pred koncem kariere. Zagotavljanje pripravljenosti ljudi, da ob upokojitvi vodij prevzamejo njihova delovna mesta, zahteva učinkovit nabor zaposlenih z vodstvenim potencialom, ki ga je mogoče zgodaj razviti. Pri tem je treba upoštevati, da izzivi, s katerimi se soočajo ljudje na teh položajih, že na začetku zahtevajo zelo sposobne ljudi. V nedavno objavljenem delovnem dokumentu o vodenju za visoko učinkovito javno upravo je opisanih več načinov, kako države OECD oblikujejo ta nabor (Gerson, 2020^[24]). Vendar samo približno 40 % anketirancev poroča, da v svoji javni službi dejavno upravljajo z naborom talentov. Okvir 3.3 prikazuje, kako je irska javna uprava sprejela v prihodnost usmerjen pristop k razvoju prihodnjih vodstvenih talentov.

Okvir 3.3: Programi za usposabljanje vodstvenih delavcev (ELP) in razvoj kariere v irski javni upravi

Zagotavljanje kariernega razvoja javnih uslužbencev je pomemben del številnih programov ravnanja s talenti. Irska javna uprava zagotavlja strukturirane možnosti kariernega razvoja nekaterim segmentom delovne sile v okviru programa za usposabljanje vodstvenih delavcev (ELP – Executive Leadership Programme). Program ELP je namenjen skupini višjih javnih uslužbencev in ravni glavnih uradnikov. Program ELP izhaja neposredno iz načrta za prenovo javne uprave, kar kaže na to, kako pomembno je, da so pobude za ravnanje s talenti utemeljene v strategiji na višji ravni. Program ELP organizira Oddelek za javno porabo in reforme, zunaj sedeža pa ga izvaja zunanji izvajalec usposabljanja.

Program vključuje enodnevni razvojni center za oceno trenutnih prednosti vodenja in področij razvoja, tri dvodnevne module ter svetovanje in mentorstvo. Osredotočenost na določene skupine (»ekskluzivno ravnanje s talenti«) omogoča usmerjanje na ključne kompetence. Tovrstne majhne skupine olajšajo interakcijo med udeleženci in posledično uporabo pridobljenega znanja v poklicnih situacijah.

Vsebina programa ELP je naslednja:

Vsebina	Moduli
Vodstvena preobrazba v času dvoumnosti in sprememb	<ul style="list-style-type: none"> Modul 1: razvijanje potrebne čustvene inteligence zavzetosti za soočanje z izzivi vodenja v državni upravi v 21. stoletju Modul 2: zmožnosti, ki so potrebne za opolnomočenje in krepitev moči višjih vodij v javni upravi Modul 3: vodenje prek meja in ustvarjanje pogojev za učinkovito medresorsko sodelovanje
Sodelovanje z ministri in političnim sistemom	
Opolnomočenje sistemov in osebja	
Čustvena inteligenca	
Iskanje časa za vodenje	
Odpornost ob neizprosni ritmu in pritiskih	
Sodelovanje prek meja	

Povzetki za vlade

- Uskladite karierni razvoj s krovno strategijo delovne sile.
- Zagotovite podporo študentom/diplomantom programov za razvoj kariere, da ohranite mreže poznanstev.
- Udeleženci dobro sprejemajo programe zunaj delovnega kraja (čas, ki je namenjen sprostitvi od vsakodnevnega pritiska).
- Dajte prednost uporabnejši vsebini tečaja (npr. izmenjava z vrstniki) pred teoretično vsebino.
- Velike možnosti za vključitev nedavno upokojenih javnih uslužbencev v programe usposabljanja za vodstvene delavce: to je lahko koristno za obe strani, saj se s tem izkoristijo izkušnje starejših delavcev, hkrati pa se nedavno upokojenim omogoči ohranjanje mrež in identitete.
- Zaporedje različnih aktivnosti za krepitev učenja: skupinsko delo, ki mu sledi individualno svetovanje.

Vir: Whitaker Institute (2020), SPS and PO Executive Leadership Programme Evaluation, <https://www.nuigalway.ie/about-us/news-and-events/news-archive/2020/february/launch-of-dper-senior-civil-service-executive-leadership-development-evaluation-report-conducted-by-nui-galway.html>.

Prilagodljive prakse ravnanja s talenti

Ravnanje s talenti lahko vključuje tudi orodja, ki podpirajo prilagodljivost javnih zaposlitvenih sistemov, kar je še toliko bolj pomembno, če upoštevamo večgeneracijsko perspektivo. Pristopi, ki so v nadaljevanju predstavljeni kot »4 B« – kupi, zgradi, izposodi si, poveži (angl. *buy, build, borrow, bind*), se nanašajo na ugotavljanje morebitnih neskladij med ponudbo in povpraševanjem po talentih v organizaciji ter poskušajo odpraviti ta neskladja z načrtnim preoblikovanjem strategij in orodij za ravnanje s talenti (npr. Calo, 2008^[22]; Rappaport, Bancroft and Okum, 2003^[25]). Če se učinkovito uporabljajo skupaj, so temelj prilagodljivega ravnanja s talenti:

- **Kupi (tj. zaposli):** javne uprave lahko kupijo talente na trgu, če same nimajo potrebnih talentov ali veščin. Zaposlovanje – v nasprotju z notranjim razvojem – je lahko tudi priročna rešitev, kadar obstaja nujno povpraševanje po nekem sklopu znanj in veščin. Vendar je lahko zaposlovanje novih javnih uslužbencev politično zahtevno zaradi omejitev pri zaposlovanju v nekaterih javnih službah EU. Da bi pritegnili posebne talente, 29 % držav, ki so odgovorile na vprašalnik, uporablja nekakšen program hitrega zaposlovanja. Z večgeneracijskega vidika je zaposlovanje pogosto starostno pogojeno. Mednarodni podatki namreč kažejo, da je diskriminacija zaradi starosti najpogosteje prijavljena oblika diskriminacije na delovnem mestu na splošno, o njej pa najpogosteje poročajo starejši delavci. Večina javnih služb v OECD je razvila ukrepe za odpravljanje tovrstne pristranskosti pri zaposlovanju starejših delavcev. V številnih tradicionalnih javnih službah, ki temeljijo na poklicni poti, se zaposlovanje izvaja predvsem na dnu organizacijske hierarhije, od javnih uslužbencev pa se pričakuje, da bodo v svoji karieri napredovali. To lahko zmanjša priložnosti za zaposlovanje starejših delavcev v javnih službah. Prvi nujen korak bi bilo spodbujanje zaposlovanja na srednjih in višjih položajih. Nato bi bilo treba zagotoviti, da se v postopkih ocenjevanja prepoznajo in vrednotijo izkušnje, pridobljene drugje, ter da je osredotočenost v selekcijskem postopku na ocenjevanju kompetenc.
- **Zgradi (tj. notranji razvoj):** ta vidik ravnanja s talenti je temeljnega pomena, zlasti v javnih službah, v katerih delavci običajno ostanejo dolgo zaposleni. To je še posebej pomembno v večgeneracijskem okolju, kjer se starejši delavci upokojujejo. Raziskave OECD tudi kažejo, da starejši delavci za usposabljanje porabijo približno polovico manj časa kot njihovi mlajši kolegi, kar pomeni, da obstaja tveganje, da se znanja in spretnosti, pridobljena na začetku poklicne poti, ne posodablajo, kot je to potrebno, zlasti v razmerah, ki se same po sebi vse hitreje spreminjajo.

Vprašanje, ali se različne generacije različno učijo, je odprto, rezultati raziskav niso enoznačni. Jasno pa je, da se ljudje učijo različno, kar kaže na potrebo po razvoju kulture učenja v javnih službah, ki bo zagotavljala številne priložnosti za učenje na delovnem mestu, v učilnici in ob neformalnih stikih s sodelavci. Osebni razvojni načrti za zaposlene, ki se v številnih javnih službah uporabljajo za vse zaposlene, lahko zagotavljajo, da se priložnosti za učenje uporabljajo enako za vse generacije.

- **Izposodi si (tj. začasne naloge):** javne uprave si lahko talente »izposodijo« tudi prek programov napotitve in mobilnosti znotraj javne uprave (npr. med ministrstvi) ali z drugimi sektorji. Medtem ko 57 % javnih služb EU, ki so sodelovale v raziskavi, poroča o uporabi internega oglaševanja mobilnosti, so številna druga orodja pogosto premalo izkoriščena – na primer 46 % jih ima program notranje izmenjave talentov, le 36 % pa program zunanje izmenjave talentov (npr. z zasebnim sektorjem). Strategija »izposojanja« je za javne organizacije še posebej koristna, kadar so strokovno znanje in veščine potrebni za posebne kratkoročne projekte ali ko je za oblikovanje in izvajanje projektov, ki so medsektorske narave, potreben začasen prispevek zaposlenih z nišnimi spretnostmi. Okvir 3.4 izpostavlja, kako belgijska zvezna javna služba oblikuje in podpira mobilnost znotraj javne službe. Okvir 3.5 opisuje, kako Slovenija spodbuja mobilnost med javnim in zasebnim sektorjem.
- **Poveži (tj. obdrži):** uporablja se za zadržanje zaposlenih v javni službi ter za optimizacijo njihovih znanj in spretnosti. Pri tem se lahko uporabljajo različne prakse zaposlovanja in osebnega razvoja, vključno z oblikovanjem sistemov denarnega nagrajevanja ali drugih ugodnosti, ki temeljijo na uspešnosti, možnostjo usposabljanja in razvoja veščin, uradnim oblikovanjem načrta mentorstev in trenerstva ter drugimi privlačnimi delovnimi pogoji. Nekaj več kot polovica držav, ki so sodelovale v raziskavi, je navedla, da si prizadevajo prepoznati izredno uspešne delavce in jim zagotoviti možnosti za hitrejše karierno napredovanje. To je lahko način, kako zadržati zaposlene z veliko potenciala za ključna delovna mesta. Prilagodljivi delovni pogoji, kot je delo na daljavo, so prav tako nekaj, kar je primerno in lahko pomaga pritegniti delavce iz vseh generacij ter pomaga bolje uskladiti poklicno in družinsko življenje.

Zadnji element prilagodljivega pristopa k ravnanju s talenti, usmerjenega na starejše delavce, je uporaba načrtov za postopno ali fazno upokojevanje. Ti načrti omogočajo starejšim delavcem, da imajo večji nadzor nad svojimi zadnjimi letina delovnem mestu. Lahko so koristni za obe strani, saj starejši delavci še naprej prispevajo svoje talente organizacijam na način, ki ustreza njihovim interesom in sposobnostim. Glede na raziskavo v drugem poglavju tega dokumenta, skoraj dve tretjini držav EU ponujata določeno obliko postopnega upokojevanja. Ključno za prilagodljivo strategijo ravnanja s talenti je zagotoviti, da je postopno upokojevanje ustrezno oblikovano in da izpolnjuje dejanske potrebe delavcev, ki se upokojujejo, in njihovih delodajalcev.

Okvir 3.4: Študija primera o mobilnosti in izmenjavi talentov v belgijski zvezni javni službi

V Belgiji je mreža 21 organizacij (javnih in poljavnih) vključena v program, imenovan izmenjava talentov. Organizacije lahko za potrebe nekega projekta ali po posebnih znanjih zaprosijo za začasno premostitev zaposlenih iz drugih organizacij v mreži. Zaposleni, ki začasno dela za drugo organizacijo (do dvanajst mesecev), to počne prostovoljno in ostane na plačilni listi svoje organizacije. Za javnega uslužbenca je to priložnost za razvoj veščin in gradnjo druge mreže zunaj svoje organizacije.

Program izmenjave talentov temelji na petih ključnih vrednotah:

- **razvoj:** zagotavljanje, da imajo uslužbenci dostop do priložnosti za strokovni razvoj;

- **pozitivnost:** spodbujanje zavzetosti zaposlenih z izpopolnjujočimi delovnimi izkušnjami;
- **izmenjava:** upoštevanje, da izmenjava izkušenj spodbuja inovativnost in zavzetost;
- **okretnost:** opremljanje javne službe s prilagodljivimi in hitrimi rešitvami za odpravljanje pomanjkanja znanja in veščin;
- **vrednotenje:** zagotavljanje, da se izmenjave mobilnosti obravnavajo kot dodana vrednost.

Zaposleni, ki želijo opraviti izmenjavo, si lahko na belgijskem portalu Selor ogledajo razpoložljiva delovna mesta. Selor je belgijski poslovni partner za kadrovske zadeve z več kot 150 organizacijami iz javnega sektorja. V vsakem obvestilu o prostem delovnem mestu so navedeni trajanje izmenjave, kompetence in znanja, ki se zahtevajo za opravljanje nalog, ter postopek prijave. Običajno je to predložitev življenjepisa/motivacijskega pisma, ki mu sledi razgovor. Uspešni kandidati se povežejo s koordinatorjem izmenjave talentov v organizaciji, v kateri se udeležijo izmenjave. Med in ob koncu izmenjave imajo s svojo prvotno organizacijo sestanke za pregled poteka izmenjave. Obe organizaciji (pošiljateljica in prejemnica) ob koncu opravita oceno izmenjave za razvoj dobro prakso.

Za organizacije, ki kratkoročno potrebujejo strokovno znanje ali okrepitev pri določenem projektu, je izmenjava talentov oblikovana kot strateško orodje za zadovoljitev te potrebe. Vrste izmenjav se razlikujejo od podpornih do bolj tehničnih funkcij, na primer na področju IT ali pravnih zadev – ključnih področij, na katerih številne organizacije v OECD poročajo o pomanjkanju znanj in veščin. Obstajajo smernice, ki preprečujejo, da bi se izmenjave uporabljale kot način za ignoriranje dolgoročnih strukturnih vprašanj v delovni sili organizacij. Za delodajalce je izmenjava talentov še posebej privlačna zaradi skrajšanega postopka zaposlovanja.

Povzetki za vlade

- Vzpostavljen je trden okvir: organizacije, vključene v programe, podpišejo skupno listino, izmenjave pa temeljijo na obstoječih predpisih.
- Jasno obveščanje o osnovnih elementih, kot so ohranitev plače, pravica do dopusta in postopki vnovične vključitve po končani izmenjavi.
- Jasna opredelitev obstoječih vrednot pomaga akterjem razumeti njihovo vlogo.
- Izmenjava talentov je proračunske in kulturne omejitve opredelila kot dve od ključnih ovir za mobilnost.
- Poklicni razvoj v drugačnem delovnem okolju je lahko spodbuden za vpleteno osebo in koristen za organizacije, za katere dela.

Vir: Belgian Federal Public Administration (2021), spletna stran Talent exchange, www.talentexchange.be (dostop 15. marca 2021).

Okvir 3.5: Partnerstvo za spremembe: študija primera mobilnosti talentov v slovenski javni upravi

Partnerstvo za spremembe je inovativen program, ki se osredotoča na izmenjavo zaposlenih in prenos dobrih praks med javnim in zasebnim sektorjem v Sloveniji. Vodijo ga zaposleni, usklajujeta pa ga Ameriška gospodarska zbornica v Sloveniji (Amcham Slovenija) in slovensko Ministrstvo za javno upravo. Program je bil prvič pilotno vzpostavljen leta 2015, njegov prvotni cilj pa je bil omogočiti več sodelovanja in večjo mobilnost zaposlenih med javnim in zasebnim sektorjem. Projekt se je sčasoma

razširil, pri čemer je vsak naslednji »krog« vključeval več zaposlenih, podjetij in ministrstev. Program zdaj poleg državne uprave vključuje tudi lokalno raven.

V času, ko zapletenejši politični izzivi zahtevajo nove načine dela in bolj raznolike izkušnje, program izmenjave talentov javnim uslužbencem v Sloveniji omogoča, da opravijo kratko petdnevno izmenjavo v različnih delih javnega sektorja ali v podjetju iz zasebnega sektorja. Za koordinacijo programa izmenjave talentov za javne uslužbence je pristojno Ministrstvo za javno upravo. Program se je začel »ob pici in pivu« med ministrom za javno upravo in predstavniki Snežne kepe, združenja mladih Slovencev iz javnega in zasebnega sektorja.

Program je prostovoljen. Kandidati iz javnega sektorja lahko izrazijo zanimanje za izmenjavo, da bi bolje razumeli nove načine dela v drugih organizacijah. Program se je sprva osredotočal na izmenjave med javnim in zasebnim sektorjem, zdaj pa vključuje tudi možnosti za notranji prehod znotraj slovenske javne uprave. Od samega začetka je bila osrednja vrednota programa izmenjav omogočanje čim bolj tekočih in dostopnih izmenjav – namesto da bi zaradi preveč birokratskih postopkov kandidate odvrnili od prijave.

Individualizirane izmenjave. Vsaka izmenjava je organizirana s tristranskim memorandumom o soglasju, ki ga podpišejo udeleženec, institucija pošiljateljica in institucija prejemnica. Kandidati predložijo motivacijsko pismo, v katerem navedejo, kaj delajo ter kje in zakaj želijo opraviti izmenjavo. Po potrditvi se za potrebe dogovora o možnosti in načinu izvedbe izmenjave Ministrstvo za javno upravo poveže z ustrezno organizacijo v javnem sektorju, Amcham Slovenja pa z ustrezno organizacijo v zasebnem sektorju.

Osredotočenost na izkušnje in povratne informacije. Zaradi razmeroma kratkega obdobja izmenjave kandidati niso deležni posebnega usposabljanja. Namesto tega je poudarek na poglobljenem učenju z izkušnjo vsakodnevnega dela v drugi organizaciji. Posebnih ciljev, ki jih je treba izpolniti ni, razen obveznosti posredovanja povratnih informacij Ministrstvu za javno upravo. Oblika povratnih informacij je prepuščena udeležencu – lahko so pisne, nekateri kandidati pa so poskusili s predložitvijo kratkih video pripovedi, v katerih so opisali koristi in spoznanja, pridobljena med izmenjavo.

Daljše izmenjave v javnem sektorju. Prvotni cilj programa je bil spodbuditi izmenjavo izkušenj med javnim in zasebnim sektorjem. Zdaj pa se za program zanima več ministrstev, zato so cilji za prihodnost razširiti možnosti izmenjave med različnimi organizacijami iz javnega sektorja, da bi odpravili silosno delovanje.

Gradnja kulture sodelovanja. Eden prvih posrednih učinkov programa izmenjave je bila ustanovitev skupine motiviranih javnih uslužbencev v javnem in zasebnem sektorju iz vseh starostnih kategorij, ki so soustvarjali rešitve za izzive javne uprave. Program se je razvil v platformo sodelovanja in zdaj vključuje tudi del, ki se osredotoča na ustvarjalno reševanje izzivov v celotni družbi. Z vsakoletno objavo natečaja zaposleni v javnem in zasebnem sektorju skupaj rešujejo različne izzive, pri čemer premagujejo ovire in stereotipe ter hkrati ustvarjajo pozitivne zgodbe in dokazujejo, da sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem na nov, drugačen način deluje.

Vir: Na osnovi informacij, ki jih je OECD posredovalo Ministrstvo za javno upravo, in osnovnih informacij na spletni strani programa izmenjave: <https://www.partnerstvozaspremembe.si/>.

Izpolnjujoče prakse ravnanja s talenti

Javne službe bodo morale zagotoviti izpolnjujoče delovne izkušnje, da bi pritegnile in zadržale talente za celotno obdobje njihove delovne aktivnosti. Prakse ravnanja s talenti so ključni del ustvarjanja izpolnjujočih delovnih okolij. Za izpolnjujoča delovna okolja je značilno, da zaposleni čutijo, da imajo sposobnosti,

motivacijo in priložnosti za opravljanje svojega dela ter da se njihov talent uporablja učinkovito in na način, ki prispeva k njihovim osebnim vrednotam.

Dobra novica je, da večina raziskav na splošno kaže, da ni velikih razlik med tem, kaj pritegne in zadrži mlajše in starejše delavce. Kljub temu si morajo javne uprave prizadevati za analizo obstoječih podatkov o delovni sili in raziskav o zaposlenih z razčlenitvijo po starosti, da bi odkrile morebitne trende ali tveganja. Vendar pa splošna raznolikost prihodnje delovne sile v javnih službah nakazuje, da bo veliko različnih vrst ljudi našlo delovno izpolnitev na različne načine, zato je prilagodljivost ključnega pomena.

V okviru večgeneracijske delovne sile lahko prakse ravnanja s talenti pripomorejo k učinkovitejšemu vključevanju starejših in mlajših delavcev – na primer s programom Evropske komisije »obratno mentorstvo« (Okvir 3.7). Starejši delavci z desetletji izkušenj so eno najdragocenejših sredstev javnega sektorja. Iskanje načinov, kako bi lahko delili svoje znanje in izkušnje, ko zaključujejo dolgoletno poklicno pot, je z organizacijskega vidika bistvenega pomena. Večina držav EU ima strategije za raznolikost in vključevanje, ki se osredotočajo na spol in/ali posebne potrebe. Kot je opisano v Okvir 3.6, lahko delo OECD v zvezi z naslednjo generacijo strategij raznolikosti in vključevanja zagotovi načrt za razširitev teh strategij na starost in številne druge dejavnike raznolike delovne sile.

Okvir 3.6: Naslednja generacija strategij raznolikosti in vključevanja v državah OECD

Delo OECD na temo raznolikosti in vključenosti (RiV) opredeljuje naslednje potrebne elemente nove generacije strategij RiV, ki temeljijo na trdnih pravnih temeljih, ki ščitijo enakost in preprečujejo diskriminacijo:

Obravnavajte globoko zakoreninjena stališča in predpostavke zaposlenih in delodajalcev: razvijanje vključujoče organizacijske kulture pomeni spreminjanje stališč in vedenja na vseh ravneh organizacije, kar je še posebej pomembno za starejše delavce. To je lahko izjemno zahteven podvig, saj lahko številni nezavedni (in zavestni) predsodki pogosto delujejo proti dobronamernim pobudam RiV. Cilj političnih ukrepov, ki temeljijo na ugotovitvah vedenjskih znanosti, je odgovorno »spodbuditi«
vključujoča stališča in vedenje v organizacijah javnega sektorja.

Razvijajte kompetence vključujočega vodenja na vseh ravneh organizacije: višji uradniki in vodje skupin morajo pokazati veščine vključujočega vodenja, da se zaposleni počutijo sprejete, spoštovane in da lahko prispevajo vse svoje zmožnosti. Zagotavljanje učinkovitih priložnosti za učenje vodij o vključujočih kompetencah, vključevanje vključujočih vodstvenih veščin v obstoječe okvire kompetenc in nagrajevanje vključujočih vodij z ocenjevanjem uspešnosti so še vedno nove politike v javnem sektorju.

Uporaba podatkov in dokazov za obveščanje in spremljanje pobud RiV: države imajo na voljo različne vire, vključno z administrativnimi podatki, podatki iz anket za zaposlene ali posebnimi analitičnimi orodji (npr. »kazalniki vključenosti, sledilci raznolikosti itn.«), ki podpirajo primerjalno analizo ali podrobneje preučujejo posamezne skupine ali procese. Nove metodologije, ki temeljijo na podatkih, kažejo zmožnost za vključevanje medsektorskega sodelovanja in boljših politik obveščanja. Splošno pomanjkanje znanj s področja podatkovne znanosti v javni upravi in pravne omejitve glede vrst podatkov, ki se lahko zbirajo, lahko nekatere države ovirajo bolj kot druge.

Vzpostavitev ustreznih mehanizmov upravljanja za učinkovitejše in odgovornejše politike RiV: da bi bile strategije RiV uspešne, morajo biti podprte z učinkovitimi mehanizmi upravljanja, ki spodbujajo skladnost med organizacijami in hkrati upoštevajo individualne potrebe posameznih organizacij po vključenosti. Mehanizmi upravljanja, ki usklajujejo pristop od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor, pomagajo zagotoviti odgovornost za rezultate, hkrati pa zagotavljajo, da se skrbi zaposlenih stalno odražajo v politikah.

Vir: Nolan-Flecha, N. (2019), »Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve«, OECD Working Papers on Public Governance, No. 34, OECD Publishing, Pariz, <https://doi.org/10.1787/51691451-en>.

Pomembno orodje za zagotavljanje, da delavci najdejo izpolnjujoče delo v vsaki fazi svojega življenjskega cikla in kariernega razvoja, je krepitev načrtovanja kariere in razgovorov o uspešnosti. Strukturirani pristopi za spremljanje zaposlenih, razpravljanje o njihovih poklicnih ambicijah in iskanje pravih vrst dela zanje so lahko močna orodja za zagotavljanje usklajenosti med posameznikom in delom, pri čemer je treba upoštevati, da se lahko karierne poti s staranjem spreminjajo. Javne službe so med največjimi delodajalci in zato javnim uslužbencem ponujajo številne možnosti, da spremenijo karierno pot in kljub temu ostanejo v organizaciji. Vzpostavitev orodij, kot je razgovor na sredini poklicne poti, pri katerih se zaposlene med 40. in 50. letom spodbuja k razmisleku o njihovih ambicijah in se jim po potrebi zagotovi podpora za spremembo karierne poti, je lahko bistven način za zagotavljanje izpolnjenosti vseh generacij delovne sile.

Okvir 3.7: Obratno mentorstvo v Evropski komisiji

Generalni direktorat Evropske komisije za izobraževanje, mladino, šport in kulturo (DG EAC) je razvil program obratnega mentorstva za mlajše osebje (pripravnike), ki so mentorji starejšemu osebju na ravni direktorjev. Namen je omogočiti prenos znanja med generacijami in olajšati izmenjavo med različnimi hierarhičnimi ravnmi. Prvotna zamisel je temeljila na pilotnem projektu, ki ga je leta 2015 izvedel Generalni direktorat Evropske komisije za informatiko (DG DIGIT). Ta pilotni projekt je prilagodil ključno prakso ravnanja s talenti, ki se uporablja v zasebnem sektorju, zlasti na področju IT, kjer so si mladi zaposleni z izkušenejšimi uslužbenci izmenjali znanje o digitalni tehnologiji in novih orodjih.

DG EAC je svoj pilotni projekt razvil leta 2016, vendar je uporabo s področja IT razširil na širše teme, kot je sodelovanje z raznoliko publiko prek družbenih medijev. DG EAC je objavil razpis programa pripravništva Evropske komisije z imenom »Modra knjiga«. DG EAC je pozval pripravnike iz celotne Komisije, da predložijo življenjepis in motivacijsko pismo, ter se obrnil tudi na direktorje, da bi pridobil izjave o interesu za sodelovanje z mladimi pripravniki. Direktorji so bili pozvani, naj navedejo teme, pri katerih bi bili nasveti pripravnikov še posebej koristni za njihovo delo in poslanstvo. Zanimanje pripravnikov je bilo tako veliko, da so bili kandidati izbrani z žrebom. Pripravniki in direktorji so bili izbrani glede na interese, ki so jih navedli, da bi omogočili sodelovanje med direktorati in izmenjavo informacij.

Pripravnike in direktorje so spodbujali, da se v času trajanja pogodbe srečajo štiri- do šestkrat za najmanj eno uro, da bi omogočili kakovostno izmenjavo. DG EAC je mentorjem in učencem zagotovil začetne smernice za določitev skupnih pričakovanj. Glavna značilnost programa je bilo razumevanje, da se od neposrednih vodij sodelujočih pripravnikov pričakuje, da bodo podpirali in omogočali njihovo udeležbo pri mentorstvu – tudi če je bilo to v navzkrižju z nujnim delom v enoti. To kaže na prednostno vlogo, ki jo Komisija pripisuje programu kot načinu za spodbujanje izmenjave znanja in sinergij med različnimi deli Komisije.

Povzetki za vlade

- Starejši in mlajši delavci se lahko veliko naučijo drug od drugega: pretok informacij ne gre nujno samo od starejših k mlajšim. Mlajši zaposleni z izkušnjami z novimi orodji in pristopi – tudi tistimi, ki so jih pridobili zunaj strokovnega ali akademskega okolja – lahko veliko prispevajo k starajoči se delovni sili.
- Centralizirana podpora za izvajanje programov kot je obratno mentorstvo, ima veliko vlogo pri uspehu, tudi z določanjem skupnih pričakovanj za udeležence.
- Pripravnike je še posebej pritegnila možnost sodelovanja z višjimi vodjami, kar kaže na to, da se lahko programi, ki spadajo pod ravnanje s talenti, uporabijo tudi za izboljšanje privlačnosti delodajalcev in konkuriranje drugim organizacijam pri povpraševanju po znanju in veščinah.

Vir: Na osnovi gradiva, ki ga je OECD posredovala Evropska komisija.

Zdravje in dobro počutje sta prav tako temeljna vidika izpolnjujočega dela. S staranjem se povečuje verjetnost, da bodo delavci imeli številne kronične bolezni, ki jim bodo oteževale delo. Vendar tudi mlajši zaposleni potrebujejo zdravo delovno okolje, ki jim omogoča, da lahko prispevajo po svojih najboljših zmoglostih. Celosten pristop k upravljanju zdravja je treba obravnavati kot nujno dopolnilo programov za ravnanje s talenti. To bi moralo vključevati zagotavljanje priložnosti za zdravo prehrano na delovnem mestu, športne dejavnosti, zdrave delovne prostore (npr. ergonomsko oblikovane pisarne) in dostop do kakovostne zdravstvene oskrbe, kadar je potrebno. Pomembno področje je tudi duševno zdravje, ki ga je pogosto težko spremljati, saj težave niso vedno takoj očitne, vodje pa so nanje pogosto nepripravljeni. Zagotavljanje ustreznega usposabljanja in ozaveščenosti vodij o vseh zdravstvenih vprašanjih je

bistvenega pomena, da lahko zagotovijo zdravo delovno okolje za talente vseh starosti. Samo približno 40 % držav, ki so odgovorile na vprašalnik, je poročalo o posebnih zdravstvenih ukrepih, namenjenih starejšim delavcem.

Združeno: operacionalizacija ravnanja s talenti v evropskih javnih upravah

Razvoj praks ravnanja s talenti in bolj sistematična uporaba ključnih orodij lahko pripomoreta k vzpostavitvi skupnega jezika v organizacijah javnega sektorja (in med njimi). Celovita strategija ravnanja s talenti je lahko podlaga za razvoj in poklicno napredovanje javnih uslužbencev. Prav tako jo je mogoče obravnavati kot ključni del zmogljivosti organizacije za strateško načrtovanje delovne sile, ki temelji na načelih strateškega predvidevanja. Okvir 3.8 izpostavlja rezultate takšne vaje v Sloveniji, pri kateri so bili scenariji, opisani v Okvir 1.2, uporabljeni za razvoj prototipov morebitnih inovacij, povezanih z ravnanjem s talenti v večgeneracijski delovni sili.

V naslednjih korakih je opisan splošni postopek za javne uprave, ki želijo bolj strateško uporabljati prakse ravnanja s talenti. Izvajanje teh korakov je krožno, saj se sestava delovne sile v javni upravi sčasoma spreminja, prav tako pa se spreminjajo tudi strateški cilji in naloge, ki jih oblikujejo organizacije. Na te cilje lahko vplivajo družbeni trendi in razvoj, kar pomeni, da se morajo tudi strategije ravnanja s talenti prilagoditi novim izzivom in trendom. Poleg tega je organizacijska osnova za ravnanje s talenti spremenljiva, akterji, odgovorni za strategije ravnanja s talenti, pa lahko sčasoma sami zavzamejo različne poglede. Zato je treba opisan proces razumeti kot neprekinjen proces izboljševanja, in ne kot enkratno ukrepanje.

Prvi korak: Prepoznajte in spremljajte izzive, povezane s talenti

Informacije so ključne za sprejemanje učinkovitih odločitev ter oblikovanje in izvajanje uspešnih strategij ravnanja s talenti. V tem prvem koraku javne organizacije popišejo svoje notranje demografske podatke, ocenijo svojo bazo talentov in izvedejo dejavnosti identificiranja tveganj.

Glavni pomisleki pri ugotavljanju in spremljanju izzivov v zvezi s talenti so naslednji:

- Namen ocene notranje demografije organizacije je ugotoviti, ali in v kolikšni meri se organizacije soočajo z izzivi, povezanimi s posameznimi starostnimi skupinami, kot je privabljanje novih univerzitetnih diplomantov ali morebiten vpliv vala prihajajočih upokojitev. **Demografski podatki** lahko za to oceno na splošno zagotovijo precej zanesljive napovedi, ki temeljijo na starostnih in upokojitvenih trendih.
- Za oceno **baze talentov** v organizaciji je mogoče kartirati znanja in veščine vseh izbranih sedanjih in prihodnjih zaposlenih, pa tudi njihove motivacije in potrebe.
- Poleg notranjih demografskih podatkov in kartiranja znanj in veščin je prvi korak sestavljen iz sistematične ocene **strateških delovnih mest** v javni upravi. Pri prepoznavanju teh strateških elementov je treba upoštevati prihodnji vpliv trendov, kot so digitalizacija ali zapleteni problemi, vezani na politike organizacij.
- Staranje delovne sile ustvarja posebne izzive v zvezi z upravljanjem znanja in veščin v organizacijah. Organizacije bi morale izvajati usmerjene dejavnosti identifikacije tveganj za **ključna delovna mesta** v javni upravi.

Bistveno je, da vodje in strokovnjaki v kadrovskih službah usklajujejo svoja prizadevanja za pridobivanje teh informacij. Kadrovska služba bi morala posebno pozornost nameniti svoji zmogljivosti za redno analiziranje in pridobivanje teh dragocenih informacij od zaposlenih. Ker se z uporabo kazalnikov, platform in orodij za spremljanje zbira vse več podatkov o delovni sili, lahko kadrovski strokovnjaki ugotovijo in celo predvidijo, kje se je/bo povečala fluktuacija zaposlenih, kje se bodo upokojevali in zakaj nihajo zavzetost, motivacija in storilnost zaposlenih.

Potrebno je opozoriti na pomanjkanje dokazov, da imajo države sredstva, potrebna za razumevanje sestave svoje delovne sile z vidika znanj in veščin. Številne države nimajo zbirnih podatkov o stopnjah izobrazbe ali specializaciji svojih delavcev. Omejen je tudi vpogled v znanja in veščine, pridobljene z izkušnjami ali učnimi programi. Nekatere države sicer uporabljajo »popis znanj in veščin« svojih javnih uslužbencev vendar je, kot je bilo obravnavano prej, uporaba takšne podatkovne zbirke o talentih na ravni države med anketiranci naše raziskave redka.

Drugi korak: Ocenite in prednostno razvrstite pomanjkljivosti v politiki talentov.

Drugi korak za uspešno izvajanje praks ravnanja s talenti je pregled organizacijskih politik o talentih. Pri tem bi lahko upoštevali tudi zgoraj navedene koncepte v prihodnost usmerjenih, prilagodljivih in izpolnjujočih praks ravnanja s talenti.

Pregled politik in pomanjkljivosti je sestavljen iz številnih ukrepov, ki zajemajo različne strategije ravnanja s talenti.

- Organizacije lahko pomanjkljivosti v politikah ocenijo tako, da **pregledajo obstoječe strategije ravnanja s talenti** glede na ugotovljena tveganja in izzive. Ključna delovna mesta in funkcije, ki so lahko pod pritiskom zaradi upokojitve nekaterih zaposlenih, so lahko že del selektivnih strategij zaposlovanja, gradnje ali izposoje. Pregled pomanjkljivosti v politikah se nanaša tudi na to, v kolikšni meri splošne kadrovske politike podpirajo konkurenčno zaposlovanje in upokojevanje, ali v kolikšni meri priložnosti usposabljanja in razvoja izpolnjujejo potrebe (starejših) delavcev v organizaciji.
- Da bi določili **prednostne naloge med pomanjkljivostmi**, je treba oceniti težave pri iskanju, zaposlovanju in ohranjanju talentov. Ponudba nekaterih profilov talentov je lahko majhna, medtem ko je konkurenca zanje velika. Določanje prednosti pri pomanjkanju talentov lahko temelji na največjem opaženem razhajanju med ponudbo in povpraševanjem po nekaterih profilih, lahko pa jo narekuje strateški pomen talentov za organizacijo ali kratkoročna stroškovna učinkovitost strategij ravnanja s talenti.
- Organizacije lahko **pregledajo tudi strategije za prenos znanja**. Pomanjkljivosti pri strategiji ravnanja s talenti se lahko pojavijo, kadar se posebej nadarjeni, usposobljeni ali izkušeni delavci nameravajo upokojiti ali zapustiti organizacijo, ki pa si ni posebej prizadevala za ohranitev in prenos njihovega znanja.

Ocenjevanje in določanje prednostnih nalog glede pomanjkanja talentov je ključni drugi korak pri izvajanju ravnanja s talenti v javnih upravah. Stroški in koristi strategij ravnanja s talenti ter čas za vključitev novih talentov v organizacijo so dodatna ključna merila, ki spodbujajo odločitve v tem koraku. Če je razvoj strategij ravnanja s talenti za zaposlovanje zunanjih talentov predrag ali dolgotrajen, je treba razmisliti o drugih možnostih za talente.

Tretji korak: (Pre)oblikujte načrte za ravnanje s talenti in jih (ponovno) ocenite

Tretji korak uspešnega ravnanja s talenti je oblikovanje ali prilagoditev celovitega načrta ravnanja s talenti, ki vključuje različne strategije in orodja za ravnanje s talenti. Celovit načrt za ravnanje s talenti je v osnovi osredotočen na zadovoljstvo delavcev ter na njihove poklicne ambicije, motivacijo in potrebe. Ravnanje s talenti jih usklajuje z zahtevami organizacije. Zadovoljstvo z delom in večja storilnost gresta z roko v roki.

- **Razmislite o v prihodnost usmerjenih, prilagodljivih in izpolnjujočih strategijah ravnanja s talenti**, pri čimer boste upoštevali različne cilje organizacije zdaj in v prihodnosti ter jih povezali z zahtevami in potrebami delavcev.
- Da bi se organizacije spoprijele z izzivi, ki jih prinaša starajoča se delovna sila, bi morale dati večji **poudarek ravnanju s talenti pred upokojitvijo**. Navedeno vključuje postopno upokojevanje ali celo priložnosti zaposlitve po upokojitvi. Organizacije lahko opravijo tudi fizične prilagoditve

delovnega mesta ali spremenijo obstoječe kadrovske politike in (zdravstvene) ugodnosti, da bi izpolnile nekatere posebne zahteve starejših zaposlenih. Podobno se lahko izvajajo tudi strategije ob koncu poklicne poti, da se zagotovi učinkovit prenos znanja na delovnem mestu. Navsezadnje izgubljenega znanja ni mogoče povrniti.

- Da bi se organizacije izognile izgubi institucionalnega spomina in **zagotovile kontinuiteto znanja**, lahko vzpostavijo programe mentorstva in trenerstva. Primeri vključujejo povezovanje izkušenih delavcev z mlajšimi talenti ali prošnjo za njihov prispevek k razvoju programov usposabljanja.

Ta tretji korak je usmerjen v delovanje in prihodnost. Da bi bili načrti za ravnanje s talenti uspešni, morajo biti prilagojeni posebnim potrebam organizacije. Pri tem je treba upoštevati tudi vrsto in naravo same organizacije. To pomeni, da za prakse ravnanja s talenti ni izključno odgovoren kadrovski oddelek ali enota. Najvišje in neposredno vodstvo v organizaciji mora pri vsakodnevem vodenju za zagotavljanje optimalnega usklajevanja med organizacijskimi potrebami in zadovoljstvom zaposlenih nameniti posebno pozornost ravnanju s talenti.

Okvir 3.8: Ravnanje s talenti in načrtovanje predvidevanj

Postopki *prepoznavanja in spremljanja, ocenjevanja in določanja prednostnih nalog ter oblikovanja in vrednotenja* so lahko podprti in izboljšani s pristopi predvidevanja inovacij. Sposobnost in pripravljenost za preizkušanje alternativ, uvajanje inovacij in eksperimentiranje sta še posebej pomembni ob upoštevanju spremenljivih in negotovih prihodnjih okoliščin. Z razvijanjem novih alternativ imajo organizacije na voljo več možnosti za odzivanje na prihodnje spremembe, ko se te pojavijo. Strateško predvidevanje se lahko uporabi kot pomoč pri oblikovanju takšnih inovacij.

Za inovacije, ki temeljijo na preteklih dokazih ali prihodnjih scenarijih, nikoli ni zagotovljeno, da bodo uspešne pri doseganju svojih ciljev ali da bodo prinesle samo pozitivne rezultate brez negativnih stranskih učinkov. Zato so lahko uvajanje prototipov, eksperimentiranje in preizkusi pameten pristop, da se pred uvedbo obsežnih reform v manjšem in varnejšem obsegu učimo iz uspehov in neuspehov.

Na osnovi zgoraj opisanih scenarijev je bil izveden postopek prototipiranja, da bi se predvidele inovacije za podporo javnemu sektorju, ki se bo v prihodnosti odzival na hitro spreminjajoč se svet. Te inovacije so povzete v nadaljevanju, podrobneje pa so obravnavane v priloženem poročilu.

1. **Notranja tržnica projektov:** razporeditev nalog po projektih, objavljenih na spletni strani, na kateri lahko zaposleni odkrijejo projekte, ki jih motivirajo, in se potegujejo za delo na njih.
2. **Medgeneracijski dialog:** srečanja za reševanje težav s starostno raznolikimi skupinami, usmerjena v posebne izzive, s katerimi se soočajo vsi.
3. **Osebni petletni načrti:** sodelovanje z zaposlenimi pri oblikovanju petletnih kariernih načrtov z uporabo pristopov strateškega predvidevanja in oblikovanja inovacij.
4. **Nove oblike usposabljanja vodij:** preizkušanje novih metod in vsebin na področju usposabljanja za pridobitev komunikacijskih veščin za neposredne vodje, kot so simulacije virtualne resničnosti.

Sklepne ugotovitve

Poročilo kaže, da je ravnanje s talenti kot strateško orodje v javni upravi premalo raziskano, zlasti v okviru staranja delovne sile v javni upravi. Podatki, zbrani v študiji, kažejo, da je ravnanje s talenti in starejšimi zaposlenimi del ravnanja z zaposlenimi v večini evropskih javnih uprav, vendar obstajajo priložnosti za njegovo strateško načrtovanje in izvajanje. Čeprav so nekatere organizacije iz zasebnega sektorja bolj napredne pri strateškem ravnanju s svojimi talenti, spoznanja, pridobljena v zasebnih organizacijah, morda niso v celoti uporabna v javni upravi, kar pomeni, da je malo verjetno, da bo kopiranje rešitev dolgoročno uspešno. Vsaka javna organizacija, ki želi v svojo kadrovske politiko vključiti ravnanje s talenti, bi morala upoštevati značilnosti delovnega okolja javne uprave.

Razvoj v prihodnost usmerjene vizije za ravnanje z večgeneracijsko delovno silo v javnih službah Evropske unije je nujna prednostna naloga politike glede na obseg razpoložljivih demografskih podatkov: evropska delovna sila se stara, kar ima pomembne posledice za politike prenosa institucionalnega znanja na mlajše generacije. Postavlja se tudi vprašanje, kako so mlajše generacije pripravljene na zasedbo vodstvenih položajev. Poleg tega demografski podatki poudarjajo pomen izkušenj starejših delavcev na delovnem mestu, zato je potreben razmislek, kako najbolje sistematično prilagoditi politike in prakse zaposlovanja, da starejši delavci ne bi bili potisnjeni ob rob. Starejši delavci imajo veliko strokovnega znanja in izkušenj, ki jih lahko uporabijo kot del večgeneracijskih skupin. Razvoj načinov za dostop do tega znanja in njegovo uporabo je steber močne in odporne delovne sile v javni upravi.

Ravnanje s talenti je dobra praksa, ki je v pomoč vodstvenim delavcem v javni upravi pri soočanju z negotovo prihodnostjo. Ravnanje s talenti je v primerjavi z drugimi ustaljenimi procesi ravnanja z zaposlenimi manj poenoteno ali funkcionalno vključeno v organizacije. Različne države pod pojmom »ravnanje s talenti« razumejo različne stvari – na primer prakse, namenjene nekaterim skupinam delavcev, kot so delavci z visokimi zmoglostmi. Po svoji naravi je ravnanje s talenti usmerjeno v prihodnost: temelji na načrtovanju specifičnih ciljev ter usklajevanju orodij in postopkov upravljanja ljudi v organizacijah. Razvijanje dolgoročne vizije za to in zagotavljanje priložnosti izpopolnjevanja za kadrovske strokovnjake in neposredne vodje pa je lahko zahtevno.

Kljub temu ima večja uporaba praks ravnanja s talenti velike možnosti za izboljšanje načina, kako organizacije javne uprave v Evropi gradijo dolgoročne zmogljivosti. Razvoj strategij upravljanja ljudi, ki upošteva različne potrebe in želje različnih skupin zaposlenih, bo bolj verjetno povečal zavzetost: ustvarjanje privlačne delovne kulture deluje kot magnet za nadarjene zunanje kandidate ter na splošno pomaga zadržati in motivirati obstoječe zaposlene. Politike ravnanja s talenti lahko koristijo tudi več skupinam na delovnem mestu; na primer prilagodljiv delovni čas za zaposlene, ki spodbuja starejše delavce k postopnemu in ne nenadnemu prehodu v upokožitev, lahko pritegne tudi mlajše kandidate, željne manj toge organizacije dela, kot je »od sedmih do treh«. Uporaba ravnanja s talenti kaže, da izkušnje na delovnem mestu niso nujno statične – s pravo strukturo in podporo lahko kariera v javni upravi vključuje številne priložnosti za učenje in načine dela v različnih vlogah.

V času, ko se javna uprava sooča s potrebo po opredelitvi prihodnjih zahtev po znanju in veščinah ter oblikovanju privlačnih delovnih mest za vse starostne skupine, lahko večje naložbe v prakse ravnanja s talenti pomagajo evropskim javnim upravam oblikovati delovno silo s pravim znanjem in motivacijo za soočanje z vrsto prihodnjih izzivov.

Viri

- Birkelund, G. (2016), Rational Laziness When Time Is Limited, Supply Abundant., and Decisions Have to Be Made, *Analyse und Kritik*, let. 38/1, <http://dx.doi.org/10.1515/auk-2016-0110>. [7]
- Bolander, P., A. Werr in K. Asplund (2017), The practice of talent management: a framework and typology, *Personnel Review*, let. 46/8, str. 1523–1551, <http://dx.doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>. [17]
- Buttiens, D. in A. Hondeghe (2012), Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talent management approach of the Flemish government, *Pyramides*, let. 23, str. 61–85, <http://journals.openedition.org/pyramides/885>. [14]
- Calo, T. (2008), Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer, *Public Personnel Management*, let. 37/4, str. 403–416, <https://doi.org/10.1177%2F009102600803700403>. [22]
- Centre for European Policy Studies (2018), *Policies for an ageing workforce: Work-life balance, working conditions and equal opportunities*, <https://www.eurofound.europa.eu/events/policies-for-an-ageing-workforce>. [10]
- Christensen, R., L. Paarlberg in J. Perry (2017), Public service motivation research: Lessons for practice, *Public Administration Review*, let. 77/4, str. 529–542, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/puar.12796>. [19]
- de Waal, A. in J. Linthorst (2020), *Future-Proofing the High-Performance Organization*, <https://doi.org/10.3390/su12208507>. [2]
- Gallardo-Gallardo, E., N. Dries in T. González-Cruz (2013), What is the meaning of 'talent' in the world of work?, *Human Resource Management REview*, let. 23, str. 290–300, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>. [16]
- Gerson, D. (2020), *Leadership for a high-performing civil service: toward a senior civil service system*. [24]
- Jurkiewicz, C. in R. Brown (1998), GenXers vs boomers vs Matures: Generational comparisons of public employee motivation, *Review of Public Personnel Administration*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=36AD4EA0F67C35FEAC9E853D54AB7B4A?doi=10.1.1.887.2479&rep=rep1&type=pdf>. [5]
- Martin, L. (ur.) (2003), *Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-Level Governance*, Routledge. [3]

- Ng, T. in D. Feldman (2012), "Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data", *Personnel Psychology*, let. 65/4, <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12003>. [8]
- OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, <https://doi.org/10.1787/59752153-en>. [29]
- OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, OECD Publishing, Pariz, <https://dx.doi.org/10.1787/59752153-en>. [1]
- OECD (2019), *Pensions at a Glance 2019: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Pariz, <https://dx.doi.org/10.1787/b6d3dcfc-en>. [30]
- OECD (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Pariz, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. [32]
- OECD (2012), *Slovenija: Towards a Strategic and Efficient State*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Pariz, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264173262-en>. [26]
- OECD (2011), *The Public Sector Salary System in Slovenia*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Pariz, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264167551-en>. [27]
- OECD (2011), *The Public Sector Salary System in Slovenia*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Pariz, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264167551-en>. [31]
- OECD (2011), *The Public Sector Salary System in Slovenia*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Pariz, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264167551-en>. [28]
- Rappaport, A., E. Bancroft in L. Okum (2003), The aging workforce raises new talent management issues for employers, *Journal of Organisational Excellence*, let. 23/1, str. 55–66, <http://dx.doi.org/10.1002/npr.10101>. [25]
- Rittel, H. in M. Webber (1973), Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences*, let. 4, str. 155–169, <https://doi.org/10.1007/BF01405730>. [4]
- Ritz, A. in C. Waldner (2011), Competing for Future Leaders A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants, *Review of Public Personnel Administration*, let. 31/3, str. 291–316, <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X11408703>. [18]
- Rouzet, D. et al. (2019), Fiscal challenges and inclusive growth in ageing societies, *OECD Economic Policy Papers*, št. 27, OECD Publishing, Pariz, <https://dx.doi.org/10.1787/c553d8d2-en>. [11]
- Rouzet, D. et al. (2019), Fiscal challenges and inclusive growth in ageing societies, *OECD Economic Policy Papers*, št. 27, OECD Publishing, Pariz, <https://dx.doi.org/10.1787/c553d8d2-en>. [21]
- Stevenson, M., C. Burns in H. Conlon (2018), The Impact of an Aging Population in the Workplace, *Workplace Health & Safety*, let. 66/10, str. 493–498, <https://doi.org/10.1177%2F2165079917752191>. [9]
- Thunnissen, M., P. Boselie in B. Fruytier (2013), A review of talent management: 'infancy or adolescence?', *The International Journal of Human Resource Management*, let. 24/9, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>. [12]

- Thunnissen, M. in D. Buttiens (2017), Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations, *Public Personnel Management*, let. 46/4, str. 391–418, <https://doi.org/10.1177%2F0091026017721570>. [13]
- van Arensbergen, P. in M. Thunnissen (2015), A multi-dimensional approach to talent An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia, *Personnel Review*, let. 44/2, str. 182–199, <http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2013-0190>. [15]
- Walker, T. (2020), Inclusive talent management in the public sector: theory and practice, *Transnational Corporations Review*, let. 12/2, str. 140–148, <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1741296>. [23]
- Weske, U. et al. (2020), Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding, *International Public Management Journal*, let. 23/5, str. 677–695, <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2018.1541830>. [20]
- Yang, S. in M. Guy (2006), GenXers versus Boomers: Work motivators and management implications, *Public Performance & Management Review*, let. 29/3, str. 267–284, <http://dx.doi.org/10.2753/PMR1530-9576290302>. [6]

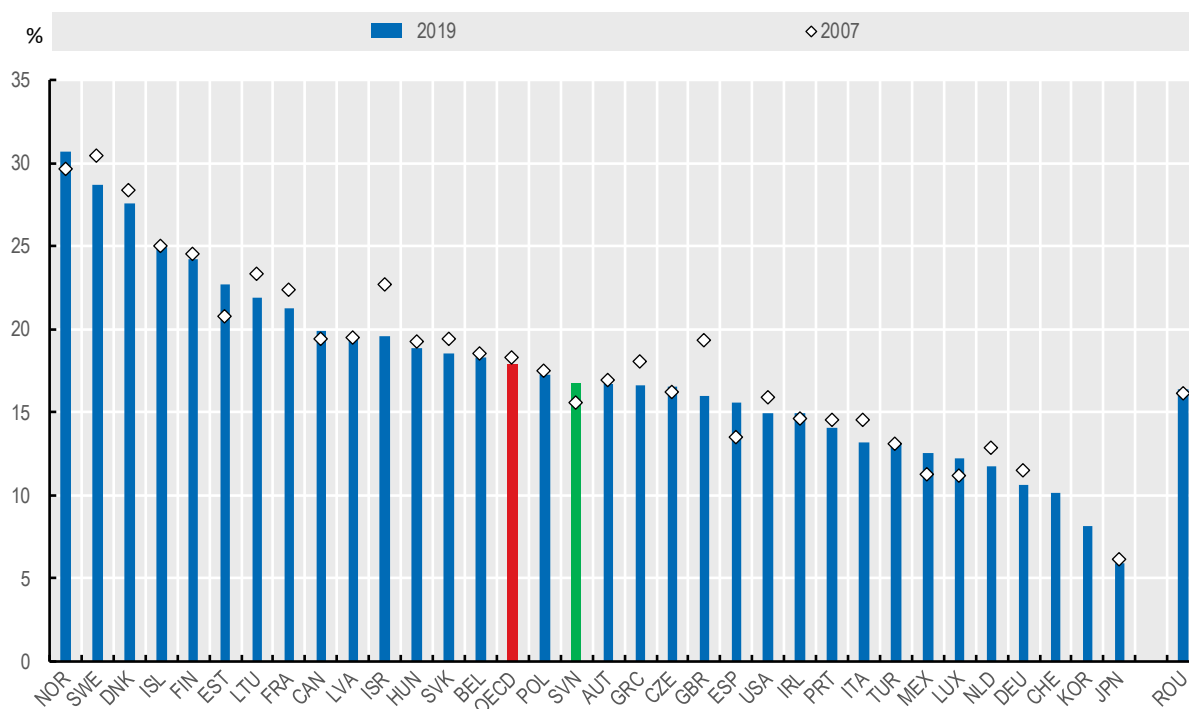
Priloga A. Ravnanje s talenti za večgeneracijsko delovno silo v Sloveniji

V tej prilogi je predstavljena organizacijska struktura slovenske javne uprave na področju upravljanja človeških virov, zlasti zmogljivosti za ravnanje s talenti v okviru starajoče se in večgeneracijske delovne sile. V njej so obravnavane ključne teme, ki izvirajo iz niza fokusnih skupin, izvedenih z deležniki v Sloveniji. Zaključuje se s predlogi za slovensko javno upravo glede ravnanja s talenti v okviru starajoče se in večgeneracijske delovne sile.

Uvod

Dne 31. decembra 2019 je bilo v slovenski državni upravi zaposlenih 13.373 ljudi (OECD, 2020). Delež zaposlenih v državni upravi (civilni del) glede na celotno število zaposlenih znaša 16,74 %, kar je tik pod povprečjem OECD, ki znaša 17,91 % (graf A. A.1). Ta odstotek se je povečal od leta 2007, ko je znašal 15,56 %. Razvoj starostne sestave slovenske državne uprave je prikazan na grafu A A.2.

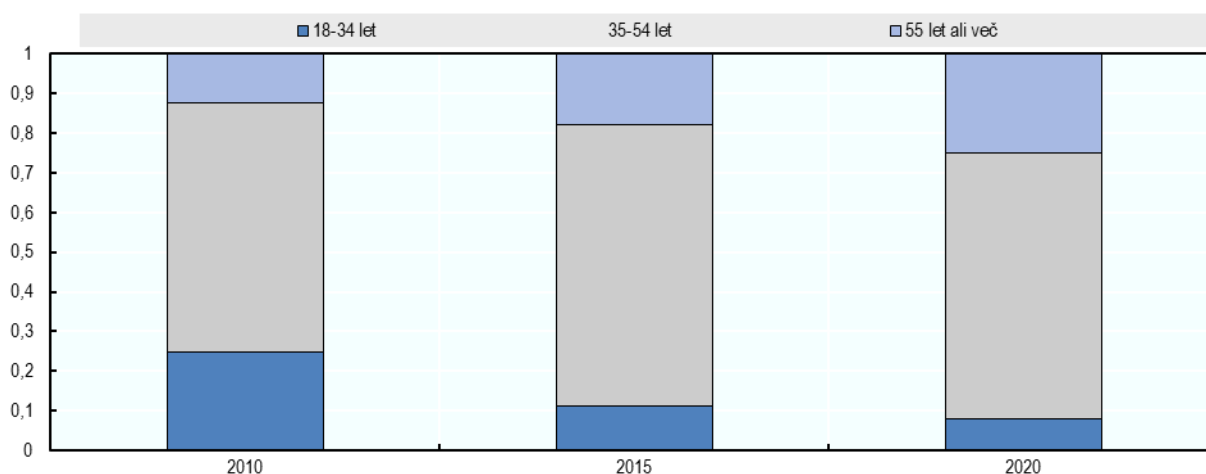
Graf A A.1: Zaposlenost v državni upravi (civilni del) kot odstotek celotne zaposlenosti, 2007 in 2019



Opomba: Statistika nacionalnih računov OECD (podatkovna zbirka). Podatki za Islandijo, Japonsko, Korejo, Mehiko, Švico, Turčijo in Združene države Amerike so pridobljeni iz podatkovne zbirke ILOSTAT Mednarodne organizacije dela (ILO), Javno zaposlovanje po sektorjih in podsektorjih nacionalnih računov.

Vir: OECD (2021), *Government at a Glance 2021*, OECD Publishing, Pariz, <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.

Graf A A.2: Gibanje starostne sestave zaposlenih v državni upravi v Sloveniji

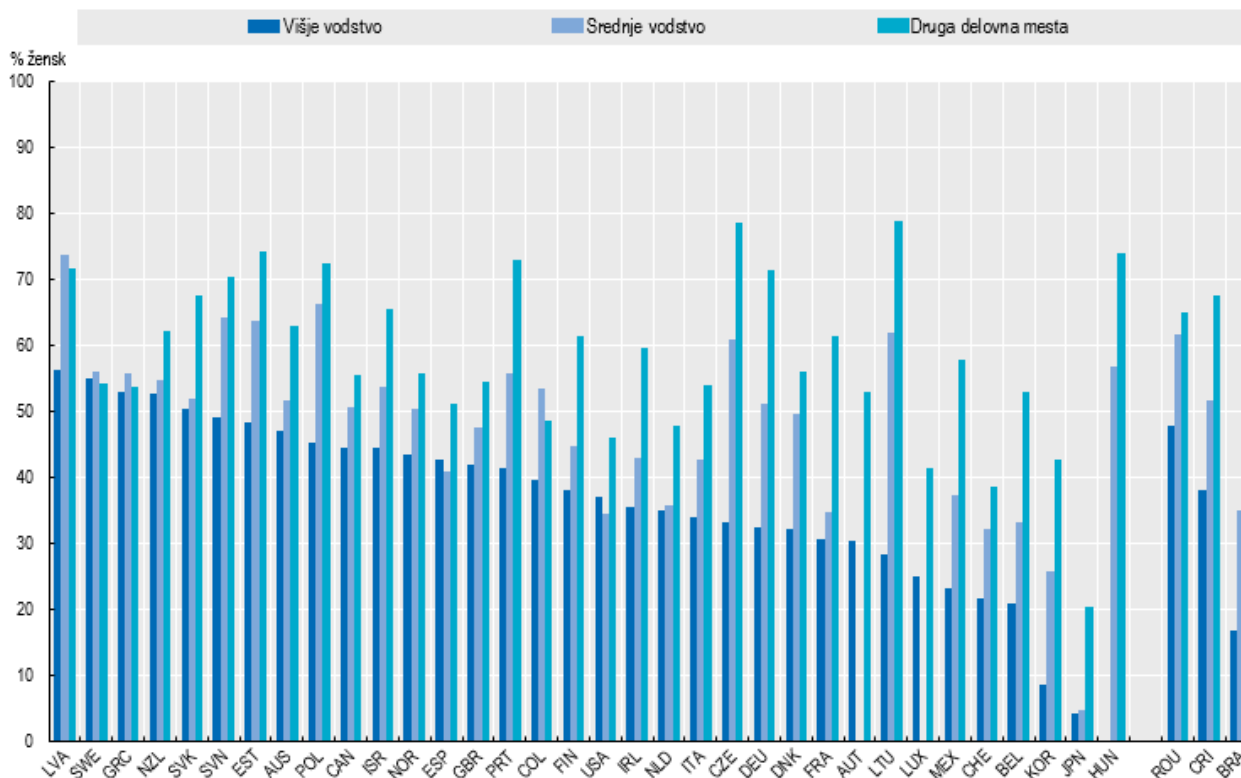


Vir: 2020 OECD Composition of the workforce in central/federal governments survey.

Zakon o javnih uslužbencih, ki je bil sprejet leta 2002, ureja zaposlovanje v slovenski javni upravi. Javni uslužbenci v Sloveniji se delijo na »uradnike« (ki opravljajo javne naloge) in »strokovno tehnične javne uslužbence« (ki opravljajo spremljajoča dela).

V slovenski državni upravi ministrstva vodijo ministri, ki jim pomagajo državni sekretarji. Oboji so politično imenovani. Upravne naloge izvaja nepolitično strokovno osebje. Obstaja ena raven najvišjega vodstva, ki vključuje delovna mesta generalnih direktorjev, direktorjev organov v sestavi ministrstev in generalnih sekretarjev na ministrstvih. Podobno obstaja samo ena raven srednjega vodstva (raziskava OECD o sestavi 2020). Graf A A.3 kaže na močno uravnoveženo zastopanost spolov na vseh ravneh hierarhije, saj ženske predstavljajo 49 % višjega vodstva v slovenski javni upravi, še več pa med splošno delovno silo.

Graf A A.3: Enakost spolov po položajih v državnih upravah, 2020



Vir: OECD (2020), Survey on the Composition of the Workforce in Central/Federal Governments.

Osrednji organ za upravljanje človeških virov v slovenskem javnem sektorju je Direktorat za javni sektor na Ministrstvu za javno upravo. Naloge tega direktorata so:

- urejanje, organizacija in delovanje javnega sektorja,
- organizacija in delovanje državne uprave in sistema javnih uslužbencev,
- organizacija plačnega sistema v javnem sektorju, sistemska ureditev splošnega upravnega postopka, upravnih taks in inšpekcijskega nadzora,
- organizacija strokovnih izpitov in usposabljanja javnih uslužbencev,
- vodenje centralne kadrovske evidence ter nudenje strokovne in administrativne pomoči Komisiji za pritožbe iz delovnega razmerja pri Vladi Republike Slovenije, uradniškemu svetu in inšpekcijskemu svetu.

Glede na te pristojnosti ima Ministrstvo za javno upravo ključno vlogo pri razvoju bolj strateškega in usklajenega pristopa k ravnanju s talenti, ki je starostno vključujoč. Pri prejšnjem delu OECD v Sloveniji je bilo poudarjeno, da je treba vzpostaviti učinkovite in uspešne vladne strukture, okrepiti strateško načrtovanje delovne sile (OECD, 2012[26]) in razviti zmogljivosti bazena prihodnjih vodilnih talentov ter nadalje reformirati plačni sistem javnega sektorja, da bi okrepili v prihodnost usmerjeno upravljanje človeških virov (OECD, 2011[27]). Razvoj delovne sile, ki vključuje starost, in krepitev izvajanja praks ravnanja s talenti se tako ujemata s tekočimi reformnimi prizadevanji.

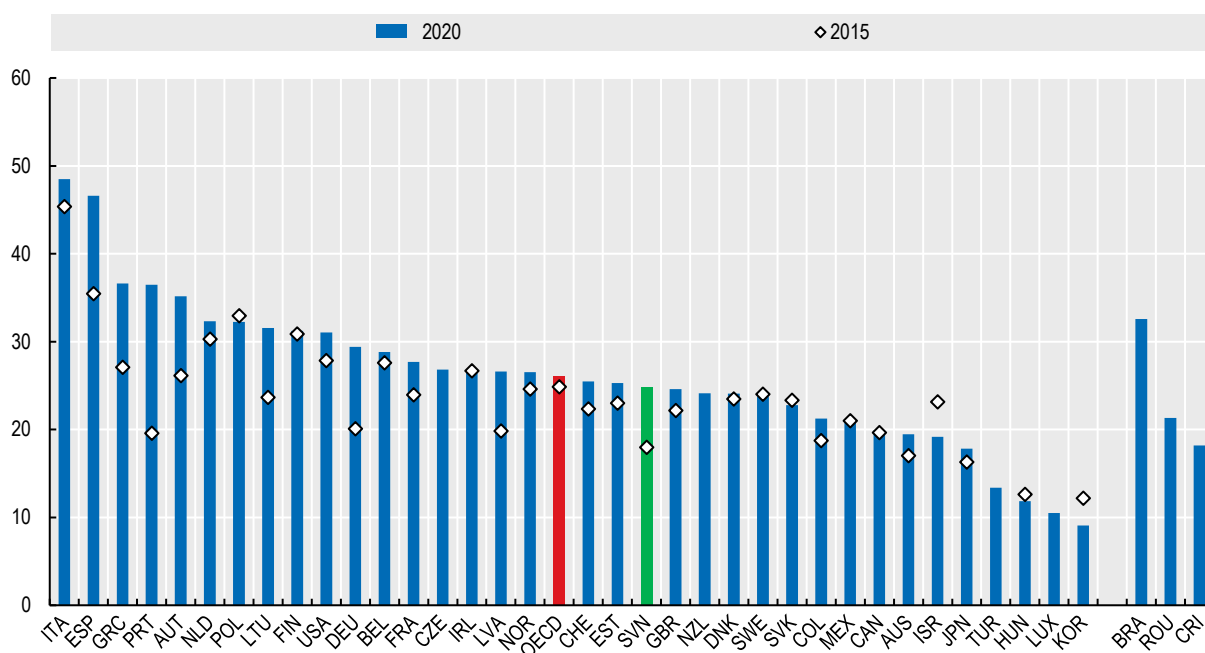
Slovenija se sooča z izzivom pregleda, racionalizacije in uskladitve ureditev ključnih vidikov upravljanja človeških virov. Ministrstvo za javno upravo mora organom državne uprave in upravnim enotam v javnem

sektorju zagotoviti vizijo ter skupne standarde, orodja, okvire in smernice. To še posebej velja za področje ravnanja s talenti, kjer je vključenih več akterjev. Poleg tega večgeneracijska delovna sila ni omejena na posamezna ministrstva. Centralizacija nekaterih vidikov odgovornosti za ravnanje s talenti v pristojnosti Ministrstva za javno upravo bi tako lahko pomagala kar najbolje izkoristiti ekonomijo obsega za medresorske izzive in izzive, ki zadevajo celotno delovno silo. Iz tega izhaja, da bi se bilo treba osredotočiti na pravilno komunikacijo med različnimi ravnmi upravljanja in na zagotavljanje prispevka več deležnikov: če naj ima ravnanje s talenti vlogo pri učinkovitem in dolgoročnem ravnanju z delovno silo, morajo imeti različne skupine, tako po strokovnih področjih in hierarhiji, možnost prispevati k takšni strategiji.

Staranje v slovenski javni upravi

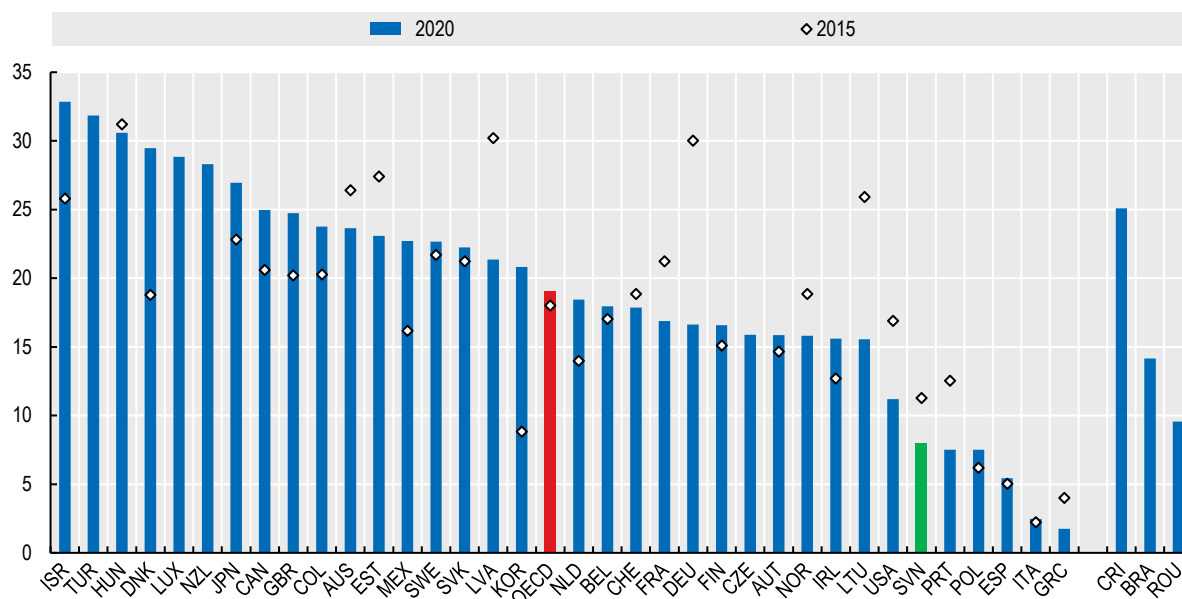
V priporočilu Evropske komisije za Slovenijo za leto 2020 je navedeno, da se slovensko prebivalstvo stara hitreje kot prebivalstvo večine drugih članic EU. Vendar pa podatki OECD za delovno silo v državni upravi v državah OECD kažejo, da delež delavcev, starejših od 55 let, znaša 25 % kar je malo pod povprečjem OECD, ki znaša 26 % (Graf A A.4). Številne druge države, kot so Italija, Španija, Grčija in Portugalska, imajo višje deleže delavcev v teh starostnih kategorijah kot Slovenija. Vendar pa se zdi, da se ta delež povečuje, saj je v letu 2015 znašal le 18 %. Nasprotno pa Graf A A.5 kaže, da mlajši od 35 let predstavljajo zgolj 8 % zaposlenih v državni upravi, kar je precej pod povprečjem OECD, ki znaša 19 %. To število se je od leta 2015, ko so mladi zaposleni predstavljali nekaj več kot 11 % zaposlenih v državni upravi, precej zmanjšalo. To kaže, da je velika večina zaposlenih v slovenski državni upravi stara med 35 in 55 let in se bo, če se bodo trendi nadaljevali, v prihodnjih letih hitro starala.

Graf A A.4: Odstotek zaposlenih v državni upravi, starih 55 let ali več, za leti 2020 in 2015



Vir: OECD (2020), Survey on the Composition of the Workforce in Central/Federal Governments.

Graf A A.5: Odstotek zaposlenih v državni upravi, starih 18–34 let, za leti 2020 in 2015



Vir: OECD (2020), Survey on the Composition of the Workforce in Central/Federal Governments.

Ker so ljudje dlje časa zdravi in poklicno aktivni, se slovenska javna uprava sprašuje, kako najbolje razviti kadrovske politike in prakse, da bi lahko zadovoljili potrebe več generacij in ne zgolj starejših zaposlenih. Ta prizadevanja temeljijo na obstoječih pobudah, kot je Strategija dolgožive družbe, ki jo je slovenska vlada objavila leta 2018 (OECD, 2011^[28]). Strategija predstavlja smernice na štirih področjih, vsako ministrstvo pa je dolžno pripraviti akcijske načrte in rešitve za izvajanje naslednjih smernic:

- zaposlovanje,
- neodvisno, zdravo in varno življenje za vse generacije,
- sodelovanje v družbi,
- omogočanje aktivnega življenja.

Ravnanje s talenti v slovenski javni upravi

Ravnanje s talenti lahko razumemo kot proaktivno uporabo strategij za prilagajanje ravnanja z delovno silo potrebam posebnih skupin za izpolnitev organizacijskih ciljev. Ravnanje s talenti se nanaša na sistematično privabljanje, prepoznavanje, razvoj, zadrževanje in razporeditev talentov v organizaciji. V slovenski javni upravi obstajajo prakse ravnanja s talenti, ki pa se uporabljajo priložnostno. Običajno se izvajajo na ravni posameznih ministrstev in večinoma niso del krovne strategije razvoja delovne sile ali talentov. Zato je v Sloveniji precej prostora za bolj sistematično uvajanje praks ravnanja s talenti.

Da bi razumeli, kako ravnanje s talenti deluje in kako ga dojemajo v slovenski javni upravi, je OECD januarja in februarja 2021 izvedel osem fokusnih skupin z različnimi deležniki iz Slovenije. Čeprav je bila zastopanost različnih starostnih skupin ter strokovnih področij dobra, je treba teme, ki izhajajo iz fokusnih skupin, obravnavati kot pokazatelje trendov in vzorcev, ne pa kot empirične ugotovitve. V fokusnih skupinah so udeleženci najprej zapisali svoje odzive na vrsto vprašanj o njihovem pogledu na idealen sistem ravnanja s talenti ter o prednostih in omejitvah sedanjega slovenskega pristopa k ravnanju s talenti. OECD je nato vodil razpravo, da bi opredelili ključne teme in boljše razumeli ozadje pripomb.

Pogledi udeležencev na idealen sistem ravnanja s talenti so se običajno osredotočali na dva vidika: prvič, na dojetanje ravnanja s talenti, ki se uporablja za starejše delavce, in drugič, na dojetanje praks ravnanja s talenti, ki se uporabljajo za celotno delovno silo v javnem sektorju.

Idealno ravnanje s talenti za starejše zaposlene

V zvezi s staranjem je bila jasna tema zagotavljanje **čustvene vključenosti** starejših delavcev na delovnem mestu, ko se bližajo upokojitvi. Organizacije morajo zagotoviti učinkovit prenos znanja med generacijami, prakse ravnanja s talenti pa so veljale za možno uporabno orodje, s katerim bi to lahko dosegli. Vendar so udeleženci poudarili, da je za sedanji sistem upokojevanja v javnem sektorju značilen nenaden prehod iz poklicnega življenja s polnim delovnim časom v upokojevit. Večja uporaba praks ravnanja s talenti je bila videti kot možen koristen način za izboljšanje čustvene vključenosti starejših delavcev, zlasti ko se bližajo upokojitvi. V zvezi s tem so bili obravnavani tudi načini za pomoč starejšim zaposlenim pri postopnem zaključevanju dela z ukrepi, kot so strukturirani načini spodbujanja izmenjave znanja, prilagodljiv delovni čas ter učenje in razvoj za prilagajanje novim praksam na delovnem mestu (kot je večja uporaba digitalnih orodij).

V razpravi je bilo izpostavljeno tudi vprašanje o **diskriminaciji zaradi starosti** na delovnem mestu, zlasti o stereotipih, ki so lahko povezani s starejšimi delavci. Kot je zapisano v nedavnem poročilu OECD, so številne kadrovske politike na delovnem mestu običajno povezane s *starostjo* delavcev, in ne z njihovo dejansko delovno zmožnostjo ali individualnimi potrebami (OECD, 2020^[29]). Po mnenju udeležencev fokusne skupine bi idealni sistemi ravnanja s talenti za starejše delavce upoštevali potrebe starejših delavcev in se hkrati izogibali krepitvi negativnih stereotipov. Udeleženci fokusnih skupin so predlagali oblikovanje bolj sistematičnih načinov za dostop starejših delavcev do prilagodljivih delovnih pogojev, ki najbolj ustrezajo njihovim potrebam, kot so ergonomski delovni pogoji, zdravstveni pregledi in strukturirano načrtovanje upokojitve. Prakse ravnanja s talenti lahko dejansko pripomorejo k zagotavljanju teh možnosti. Vendar je pomembno poudariti, da mora biti končni cilj sistemov za ravnanje s talenti zagotavljanje teh možnosti na način, ki je starostno vključujoč (po možnosti na voljo vsem zaposlenim), in ne starostno izključujoč (na voljo samo starejšim zaposlenim).

Treba je opredeliti politike na starostno vključujoč način, da lahko ljudje v različnih življenjskih obdobjih (ne glede na starost) na delovnem mestu prispevajo vse svoje zmožnosti za največji poslovni uspeh (OECD, 2020^[29]).

Idealno ravnanje s talenti na splošno

V vseh fokusnih skupinah se je jasno pokazala potreba po **podpornem organizacijskem okolju**, da bi se prakse ravnanja s talenti lahko uspešno razvijale. Udeleženci v vseh skupinah so poudarili, da so posamezne pobude vodij in organizacij za učinkovitejši razvoj in uporabo talentov prej izjema kot pravilo. Na splošno so imeli občutek, da sistem javne uprave daje prednost upoštevanju dolgo uveljavljenih postopkov pred prizadevanji za eksperimentiranje z novimi modeli zaposlovanja in razvoja zaposlenih. Na osnovi tega so številni udeleženci opozorili na pomen **vodij** kot ključnih gradnikov pri izvajanju praks ravnanja s talenti. To kaže na potrebo po usmerjeni krepitvi zmogljivosti vodij, da bi povečali ozaveščenost o njihovi vlogi pri različnih vidikih ravnanja s talenti.

Številni udeleženci so menili, da je **plačna fleksibilnost** pomemben del idealnega programa za ravnanje s talenti. Udeleženci so izrazili razočaranje, da plačni sistem v slovenski javni upravi ne omogoča privabljanja in zadrževanja ljudi s posebnimi znanji. Natančneje, nizke plače so bile obravnavane kot ovira za ustvarjalnost, inovativnost in mobilnost. Glede na razmeroma ozek prostor za plačevanje na osnovi

uspešnosti so številni zaposleni videli malo spodbude za samoiniciativno opravljanje dodatnega dela. Udeleženci so vprašanje plačila povezali tudi s splošno privlačnostjo javnega sektorja: idealen sistem ravnanja s talenti bi vključeval več možnosti za prilagodljivost plačila (pod določenimi pogoji), hkrati pa bi ustvaril in okrepil vrsto spodbud oziroma nagrajevanj, ki niso povezane s plačilom, kot so priložnosti za učenje in razvoj.

Opredelitev »talenta« je bila ponavljajoča se tema: udeleženci v fokusnih skupinah so opozorili, da je zaradi načela zagotavljanja enake obravnave v celotni javni službi vodjem težko oblikovati ustrezne perspektive kariernega razvoja za posamezne zaposlene ali skupine zaposlenih z visokim potencialom. Glede na večgeneracijsko delovno silo je bilo kot posebej pomembno izpostavljeno, da se opredelitev »talenta« ne povezuje samo z mlajšim osebjem. Udeleženci so opozorili, da bi idealen sistem ravnanja s talenti vseboval elemente, pomembne za vse starostne skupine, ne zgolj za mlade kandidate s specializiranimi znanji in veščinami.

Ustreznejše in bolj sistematične **priložnosti za učenje in razvoj** so bile obravnavane kot ključni del ravnanja s talenti. Udeleženci iz javne uprave so večkrat poudarili obsežno ponudbo usposabljanja, vendar je bilo izpostavljeno tudi, da je treba razviti večje povezave med organizacijsko strategijo, strategijo upravljanja človeških virov, upravljanjem uspešnosti ter učenjem in razvojem. Programi učenja in razvoja so bili ocenjeni kot zelo pomembni za privabljanje zaposlenih in izboljšanje mobilnosti.

Prednosti pristopa slovenske javne uprave k ravnanju s talenti

Rezultati ankete in fokusnih skupin kažejo, da slovenska javna uprava uporablja številna orodja za ravnanje s talenti, vendar se večinoma uporabljajo znotraj posameznih organov in niso splošna za celotno javno upravo. Zato kaže, da številna orodja obstajajo zgolj razdrobljeno in da bi bilo koristno, če bi bila bolj strateško in sistematično združena.

Številni udeleženci so pohvalili **usposabljanja**, ki jih ponuja Upravna akademija. Kot je navedeno zgoraj, so bile priložnosti za učenje in razvoj med najpogosteje omenjenimi primeri dobrih praks ravnanja s talenti, kar kaže na to, da so v Sloveniji nekateri temelji ravnanja s talenti že vzpostavljeni. Med njimi je bilo tudi nekaj novih ponudb na področju trenerstva (angl. *coaching*) za vodstvo na srednji ravni, ki je lahko še posebej koristno v okviru večgeneracijske delovne sile. Številni udeleženci so omenili tudi posebne mentorske programe, ki obstajajo v različnih organih in na ministrstvih. Ti so lahko še posebej koristni v okviru večgeneracijske delovne sile.

Stabilnost in mobilnost zaposlitve sta bili obravnavani kot prednost slovenske javne uprave, pri čemer so številni udeleženci poudarili, da je stabilnost zaposlitve posebna prednost pri privabljanju talentov, kar je še ena od pozitivnih lastnosti za nadaljnji razvoj praks ravnanja s talenti. Omenjeni so bili tudi programi mobilnosti – to je skupna prednost delodajalcev javne uprave, ki lahko v okviru splošne varnosti zaposlitve zaposlenim ponudijo raznovrstne in zanimive karierne poti. Vendar se zdi, da programi mobilnosti niso polno izkoriščeni.

Nazadnje so nekateri udeleženci izpostavili priložnost, da se v slovenski upravi lahko gradi na nedavnih izkušnjah z **delom na daljavo**. V nekaterih primerih je ta obsežen prehod na delo na daljavo prisilil k spremembi kulture vodenja na način, da so se vodje manj osredotočali na prisotnost zaposlenih in bolj na kakovost rezultatov. Če bo javna uprava v novem ravnovesju po covidu-19 našla pravo rabo prilagodljivih načinov dela, bodo lahko tovrstne spremembe izboljšale tudi privlačnost za zaposlene.

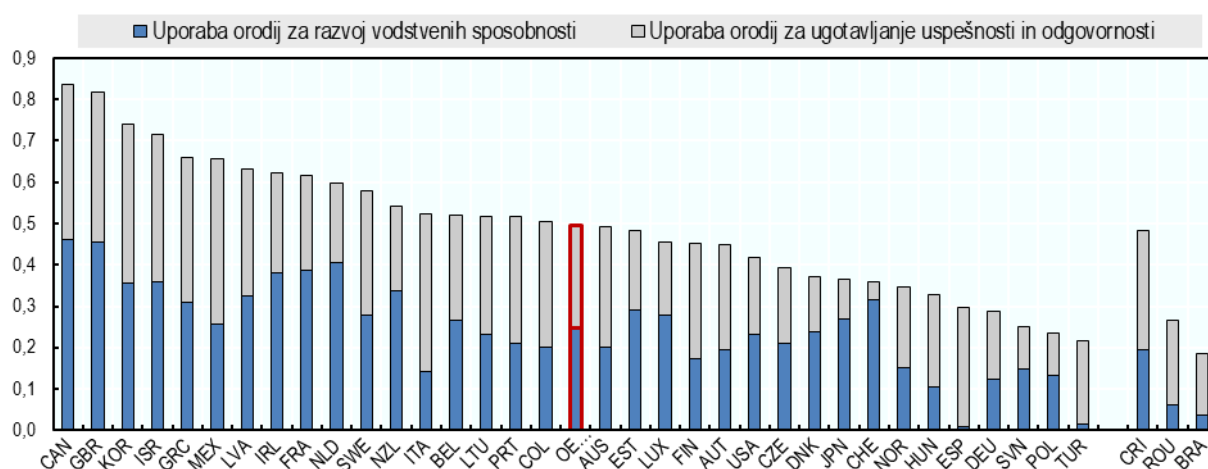
Ovire za sistem ravnanja s talenti

Prevladujoča tema, ki se je pojavila v pripombah in razpravi o tem vprašanju, je bila **zaznana togost** organizacijskih struktur in upravljanja v slovenski javni upravi. Z organizacijskega vidika se je kot ovira pogosto pojavil plačni sistem, pri čemer so mnogi izrazili razočaranje zaradi nezmožnosti uporabe plač za nagrajevanje truda ali usklajevanja tržnih stopenj za zaposlovanje posameznikov s potrebnimi znanji in

veščinami. Nekateri so opozorili tudi na togost pravil o zaposlovanju in vrste pogodb. Te institucionalne togosti lahko v kombinaciji s politično naravo javne službe povzročijo pomanjkanje dolgoročne perspektive.

S tem povezana tema je bila, da vodje nimajo dovolj orodij in kompetenc za izvajanje dobrih praks ravnanja s talenti. Zaposleni v javni upravi so opozorili na kulturo, ki temelji na pravilih in daje prednost skladnosti pred inovacijami, ter na izrazit odpor do eksperimentiranja z novimi načini dela. Eden od udeležencev fokusnih skupin je izpostavil, da potrebujemo več vodij in manj šefov. Številni udeleženci so govorili o vodjah, ki zaposlenim ne dajejo možnosti za opravljanje izpolnjujočega ali zanimivega dela oziroma dela, ki predstavlja izziv. Slednje povzroča težave pri ohranjanju talentov. Nov pilotni indeks OECD o ravnanju z vodilnimi kadri v javnih službah kaže, da bi Slovenija na tem področju lahko uporabila veliko več orodij, da bi izboljšala znanja in veščine vodij pa tudi zagotovila okolje delovanja, ki jih podpira pri razvoju pozitivnega delovnega okolja za zaposlene, s čimer bi prispevali k ravnanju s talenti.

Graf A A.6: Ravnanje z vodilnimi kadri v javnih službah, 2020



Opomba: Podatki za Čile, Islandijo in Slovaško niso na voljo. Podatki za Slovaško niso na voljo, saj višja raven javnih uslužbencev ni formalizirana skupina.

Vir: OECD (2020), Public Service Leadership and Capability Survey.

Na poti k prihodnosti prilagojenemu ravnanju s talenti v slovenski javni upravi

V glavnih poglavjih tega poročila so bili predstavljeni koncept ravnanja s talenti in obravnavani primeri njegove uporabe v javnih upravah evropskih držav. Ravnanje s talenti je mogoče obravnavati kot posebno uporabno prakso, da bi lahko čim bolj povečali koristi, povezane z večgeneracijsko delovno silo, hkrati pa ublažili morebitne slabosti starejših skupin delavcev, ki se bodo kmalu upokojili.

Ravnanje s talenti je tudi po svoji naravi usmerjeno v prihodnost in se zato dobro sklada s strateškim predvidevanjem. V nadaljevanju so predstavljeni štirje scenariji, ki jih je pripravil Observatorij za inovacije v javnem sektorju pri OECD (OPSI), ki je skupaj s slovenskim Ministrstvom za javno upravo izvedel proces strateškega predvidevanja za boljšo predstavo o tem, kako bi lahko bilo v slovenski javni upravi videti ravnanje s talenti, prilagojeno prihodnosti:

- višji letalci,
- povezani pridelovalci,
- svobodnejši misleci.
- boljši sosedje.

Ti scenariji so bili nato uporabljeni za razvoj štirih prototipov inovacij, ki so podrobneje opisani v okvirjih v nadaljevanju.

Scenarij 1: višji letalci

Glavne ideje

Globalizacija se znova razmahne, digitalizacija pospešuje vse procese, način življenja in dela, talenti postajajo vse bolj mobilni, družbe sprejemajo raznolikost, mnogim ljudem po vsem svetu pa se odpirajo bogastvo in priložnosti brez primere – a ne vsem.

Koristi teh spremenjenih okoliščin so neenakomerno porazdeljene in pripadajo predvsem izobraženim elitam, ki izkoriščajo povečano mobilnost za študij in delo zunaj matične države. Ker se njihova življenja vse bolj oddaljujejo od domačih korenin, se v tujini soočajo z osamljenostjo in socialno izključenostjo.

Tudi javne službe veliko svojih nalog, kot so obravnava vlog za prejemke ali spremljanje uspešnosti, prenašajo na druge trge dela z boljšimi ali cenejšimi talenti.

Multinacionalne človekoljubne korporacije prinašajo številne prednosti pri globalni izmenjavi podatkov in učinkovitih praks ter vključenosti. Vendar pa hitrost in medsebojna povezanost prenosov puščata odprta vrata tudi novi generaciji množičnega kibernetkega hekerstva, ki lahko povzroči zelo moteče učinke pri finančah in v družbi na splošno.

Spremembe okoliščin

V tem svetu tehnološki napredek, izboljšanje zdravstvenih razmer, demografske spremembe in davčni pritiski prispevajo k precejšnjemu podaljšanju trajanja delovnih razmerij, da se uskladijo s podaljševanjem pričakovane življenjske dobe, in ni nenavadno, da **upokožitev ne obstaja več**. Večja prilagodljivost zaposlenih pri odločanju o tem, kdaj in kje lahko delajo, vodi k večji **enakosti med spoloma** in zmanjševanju razlik pri plačilu med spoloma.

Slovenske elite v tujini niso samoizolirane, temveč lahko povečajo stike in sodelovanje z matično državo, kar ima za posledico stalen in reden pretok strokovnega znanja in izkušenj iz tujine v **Slovenijo**. Vendar se znotraj držav povečujejo neenakosti med nadarjenimi elitami in tistimi brez mednarodnih izkušenj, kar vodi v **večjo politično delitev** in nezaupanje.

Uporaba tehnologije postaja lažja, **med generacijami pa ni opaznih razlik pri znanju in digitalnih veščinah**. Zaradi digitalizacije in mednarodne izmenjave je **svet bolj povezan** kot kadar koli prej. Medsebojna odvisnost in kopičenje dragocenih digitalnih sredstev ustvarjata razmere, v katerih so **kibernetški napadi pogostejši in bolj uničujoči**. Prosta izmenjava idej in globalne verige vrednosti omogočajo večjo razširjenost pionirskih tehnologij, **prebojne inovacije pa na svetovni trg prodrejo vsakih nekaj mesecev**.

Mednarodni in hiter življenjski slog ponuja elitam odlične priložnosti za razvoj kariere in rast prihodkov, **vendar državni sistemi socialne varnosti ne zmorejo obvladovati te zapletenosti**, zato veliko ljudi ne more računati na nobeno vlado, da bi jim zagotovila varnost, ki jo potrebujejo. Kljub **blaginji in ustvarjanju bogastva brez primere** svet doživlja **velike gospodarske pretrese** zaradi hitrega, priložnostnega in neenakomernega razvoja ter pogostih kibernetških napadov.

»Ljudje bodo imeli daljšo delovno dobo in bodo pričakovali boljšo podporo.«

Nove tehnološke rešitve, vključno z okolju prijaznejšo energijo, zajemanjem in shranjevanjem ogljika ter genskim spreminjanjem, **omogočajo dramatično zmanjšanje degradacije okolja**, vendar je to še vedno tekma s časom, saj obstaja tveganje, da bodo obdobja povečane gospodarske dejavnosti izničila vsako

zmanjšanje ogljične intenzivnosti. **Stopnja rodnosti se zmanjšuje**, kar še dodatno zmanjšuje vpliv na okolje.

Vlade so šibkejšje, a učinkovitejše, vendar ne za vse ljudi. **Neenakosti med državami se kot celota še naprej zmanjšujejo**. Meje med državo in trgom so vse bolj zabrisane, mednarodni standardi pa se razvijajo ob vse večjem prispevku zasebnega sektorja. Javne dobrine, kot je šolstvo, vse pogosteje zagotavljajo **multinacionalne človekoljubne korporacije**, ki prevzemajo vlogo javno financiranih institucij.

Osebna zgodba: Alenka

Alenka živi v San Franciscu in je direktorica slovenske podružnice velike mednarodne dobrodelne organizacije. Včasih se počuti zelo osamljeno v velemestu San Francisco. Glede na to, da njegovi številni, zelo mobilni prebivalci tam živijo prehodno, ima težave pri usklajevanju aktivnega poklicnega življenja z vzpostavljanjem pomembnih stikov in prijateljstev s posamezniki. Poleg tega zaradi kulturnih razlik težko razume, kako se lokalni prebivalci povezujejo in poslujejo.

Kljub kulturnim oviram se je Alenka lahko obrnila na svojo mednarodno mrežo prijateljev iz časa študija na London School of Economics. To ji je omogočilo, da je izkoristila interese zasebnega sektorja in začela oglaševalsko kampanjo, s katero je Slovence prepričala, naj prispevajo za dejavnosti, ki si prizadevajo izboljšati zdravstveno varstvo ljudi z nižjimi dohodki. Izkupiček njenih prizadevanj je namenjen gradnji mreže za distribucijo cepiv.

Posledice za talente v javnem sektorju

Po tem scenariju imajo lahko starejši zaposleni prednosti zaradi raznolikih izkušenj in povezovanja razmišljanja različnih starostnih skupin. Ljudje si prizadevajo doseči dobro počutje skozi celotno poklicno pot – ne čakajo na upokojitev, saj svoje poklicno življenje združujejo s starševstvom in pozneje tudi z vlogo starih staršev. Staranje ima lahko slabosti za tisti del družbe, ki nima koristi od večje mobilnosti (in ponujenih delovnih priložnosti). Ti ljudje težje spreminjajo lokacije in poklicne poti, zlasti tisti, ki v poznejšem življenjskem obdobju iščejo večjo stabilnost ali katerih zdravstvene potrebe otežujejo pogosta potovanja.

Svetovna konkurenca za talente postaja vse bolj ostra in globalna, saj ponudba visoko izobraženih in usposobljenih posameznikov komaj dohaja raven povpraševanja. Veliko truda in stroškov je vložnega v privabljanje, zadrževanje in razvoj talentov z mednarodnimi izkušnjami.

»Morda se bodo državljani selili v države, ki so po njihovem mnenju najbolj »možganom prijazne« ali imajo najbolj demokratične strukture.«

Visokokvalificirane elite so zelo zahtevne glede delovnih pogojev, ki jih morajo zagotoviti delodajalci. Same prevzemajo odgovornost za svojo kariero in redko sledijo poti, ki jim jo določijo proaktivni delodajalci. Manj opolnomočeni posamezniki so odvisni od priložnosti in usposabljanj, ki so jim ponujeni, da ne bi še bolj zaostajali. Obstaja veliko povpraševanje po delu na daljavo in drugih prilagodljivih ureditvah.

»Upoštevati bomo morali visoko stopnjo individualizma.«

Človekoljubne organizacije pritegnejo veliko nadarjenih posameznikov, ker jim uspeva odlično promovirati namen in poslanstvo, h kateremu stremijo posamezniki. Posledica tega je, da vlade pogosto nimajo druge izbire, kot da sprejmejo podrejeno vlogo na nekaterih strateških področjih, ki so bila včasih v njihovi pristojnosti.

Včasih je edini način, da lahko javni sektor izkoristi nadarjenost in strokovno znanje zasebnega in neprofitnega sektorja, da nekatere naloge prenese nanje. Vendar nevladne organizacije niso vedno

zanesljive in njihove dejavnosti niso vedno trajne, zato morajo vlade razviti zmogljivosti, da bodo lahko nadaljevale tam, kjer bodo nevladne organizacije končale.

Scenarij 2: *povezani pridelovalci*

Glavne ideje

Valovi pandemij in druge naravne nesreče povečujejo ranljivost življenja v gosto naseljenih mestih. Zaradi boljše infrastrukture in porazdeljenih tehnologij proizvodnje (vključno s preciznim kmetovanjem) je življenje na podeželju veliko bolj privlačno.

Nova proizvodna revolucija vrača ekonomijo obsega bližje domu, avtomatizacija pa daje ljudem več časa, da se osredotočijo na svoje dobro počutje.

Vendar počasnejše in bolj lokalno življenje ni za vsakogar, obstajajo tudi svobodnjaki, ki se v manjših skupnostih, kjer se ljudje pogovarjajo, ne znajdejo najbolje.

Javni sektor, ki je zdaj v celoti prilagojen delu na daljavo, postaja delodajalec, ki ga lahko izberejo tisti, ki jim ta nov način življenja ustreza.

Spremembe okoliščin

Pandemija koronavirusa je spodbudila zavedanje ljudi o tem, kako želijo živeti, **dobro počutje pa pomeni več kot le materialno bogastvo**. Cene nepremičnin se izenačujejo med mestnimi in podeželskimi območji, zato se je **povečala enakopravnost**. **Ljudje so zadovoljni, če imajo dovolj in ne želijo vedno več**. Nekateri lokalne skupnosti so uspešnejše od drugih zaradi **različnih ravni zaupanja** in sodelovanja. Lažne novice obstajajo, vendar se ne širijo tako daleč, saj ima vsaka skupnost svoje novice in ljudje sodelujejo, da bi prišli do resnice.

Vendar ta scenarij ne pomeni vrnitve v preteklost. Tehnologija je omogočila spremembe, ki so se zgodile, te pa omogočajo nadaljnji razvoj tehnologije. Nekateri največji napredki so na področju **preciznega kmetovanja in majhnih proizvodnih** metod, kot je 3D-tiskanje. Revolucija na področju odprtih podatkov, kot so kakovost tal, upravljanje voda in proizvodne zmogljivosti, je omogočila veliko lažje prilagajanje, tako da lahko **lokalna gospodarstva zadovoljijo lokalne potrebe**.

»Oživlja se malo gospodarstvo – mikrotrgovine in mikropodjetniki – saj ga ljudje na bolj podeželskih območjih potrebujejo.«

Številne okoljske izboljšave so posledica **zmanjšanja prometa** in povečanja proizvodne učinkovitosti, pa tudi manjše odvisnosti od materialnih dobrin. Vse večja čustvena povezanost med ljudmi in planetom spodbuja **večje upoštevanje pravnih sredstev za varstvo okolja**. Proizvodnja v majhnem obsegu in skupnosti pomeni **oživitev lokalnih gospodarstev**, pri čemer imajo koristi obrtniki, mikrotrgovine in mikropodjetniki, ki zaradi spletne izmenjave informacij še vedno nenehno rastejo in se izboljšujejo.

Vlada je zelo lokalizirana, politike pa so pogosto prilagojene različnim lokalnim okoljem. **Hierarhija je sploščena**, mrežno povezani akterji upravljanja, kot so lokalne agencije, pa dajejo prednost vzajemnemu učenju pred vodenjem na osnovi ukazov in nadzora. To predstavlja **veliko kompleksnost za oblikovalce politik**, saj organizacije, odgovorne za izvajanje politike, niso nujno odgovorne instituciji, ki jo je oblikovala. Storitve so prilagojene posamezniku in se izvajajo prek fizičnih srečanj, kar krepi **človeško povezanost** med ponudniki in prejemniki. Sodelovanje med ljudmi pri storitvah velja za vir in predpogoj za **veliko večje zaupanje v vlado**. Tudi samoorganizirane **skupine lokalnih skupnosti** prispevajo k skupnemu dobremu. Razlikovanje med javnimi in zasebnimi akterji postaja manj jasno.

Osebna zgodba: Darja

Darja je analitičarka kmetijskih podatkov s krajšim delovnim časom in babica s polnim delovnim časom. Pri svojem delu ne spremlja zgolj rasti pridelka, temveč tudi genetsko variabilnost mikroorganizmov v tleh in vpliv proizvodnje na biotsko raznovrstnost. Njeni izsledki neposredno vplivajo na izbiro kaj, kdaj in kako gojiti. Darja to delo opravlja že večino svojega odraslega življenja, vendar ji nikoli ni postalo dolgočasno, saj vključuje veliko različnih vidikov kmetijstva, od mikrobiologije tal do računalniške kode, ki jo je napisala za brezpilotna letala, ki pobirajo pridelke. Zato ima bogato znanje z različnih področij.

Darjin osemletni vnuk ima zaradi odročne lokacije in upadajoče rodnosti okrog sebe samo nekaj otrok svoje starosti, s katerimi lahko preživlja čas. Pomagajo ji prijatelji, med njimi tudi lokalna županja, ki je pravkar dopolnila 80 let in pogosto pride k njej s svojimi vnuki. Tako kot starši tudi ženski večino dneva opravljata več nalog hkrati. Otroci obiskujejo lokalno šolo, vendar obstaja splošno sprejeto mnenje, da je znanje, pridobljeno zunaj učilnice, enako pomembno. Darja je članica upravnega odbora združenja, ki pomaga pri pogajanjih o učnem načrtu za šolo njenega vnuka.

Posledice za talente v javnem sektorju

Pri tem scenariju ima lahko starost prednosti zaradi lokalnega znanja, ki ga imajo starejši, izkušeni državljani. Staranje ima lahko tudi slabosti, če zmanjševanje števila prebivalcev in dolgotrajno upokojevanje povzroči pomanjkanje kadra v organizacijah in pomanjkljivosti pri zagotavljanju storitev. Lokalne in osebne storitve pomenijo manj dela na daljavo in manj možnosti za prilagodljiv delovni čas. Talenti so geografsko in poklicno manj mobilni.

»Pri privabljanju talentov bo vse pomembnejši osebni pristop.«

Povečano povpraševanje po »človeškem pristopu« pomeni, da je na voljo veliko dela za ljudi, ki želijo delati v javnem sektorju, vendar so zahtevane visoko razvite veščine, saj je treba krmariti po zapletenosti digitalnih orodij in njihovi interakciji z ljudmi na vseh področjih. Izjemno dragoceni so tudi poznavanje lokalne kulture in medosebne veščine.

Zaradi ponovitve številnih vlog v različnih lokalnih okoljih je na splošno večja enakost in več delovnih mest. Zaradi tega je sistem bolj odporen na pretrese, vendar tudi počasneje sprejema pozitivne spremembe. Delavci s strokovnim znanjem se čutijo upravičene do uveljavljanja lastne presoje pri večini odločitev, zagotavljanje kakovosti pa je manj odvisno od hierarhične odgovornosti in bolj do pritiska sodelavcev in zahtev javnosti.

»Morda bo izziv vključiti prihodnjo vizijo glede rezultatov in izidov v javni sektor z zelo različnimi, lokaliziranimi pristopi.«

Delo za vlado se dojema kot način za podporo prehoda na družbo blaginje. Tudi lokalne nevladne organizacije zaposlujejo številne nadarjene posameznike, ki želijo delati dobro. Moralni, gospodarski in pravni pritiski skupaj izvajajo kontrolo in uravnovešajo moč akterjev na trgu. Ljudje prosto prehajajo med vladnimi in nevladnimi delovnimi mesti.

Scenarij 3: Svobodnejši misleci

Glavne ideje

Naraščajoč populizem in lažne novice postanejo prevelik zalogaj za ljudi, ki ne zaupajo več človeškim odločitvam. Digitalni algoritmi prevzemajo vse večjo vlogo v življenju ljudi in sprejemajo še pomembnejše odločitve, če se tega zavedamo ali ne.

Ljudje se odločijo, da je treba tiste, ki ustvarjajo algoritme, pozvati k večji odgovornosti, in vzpostavijo se sistemi za boljše upravljanje proizvodnje, uporabe in rezultatov odločanja z umetno inteligenco.

To razbremeni razdeljenost in povrne zaupanje ljudi, saj depolitizira nekatera vprašanja, kot je način dodeljevanja različnih oblik državnih pomoči. Vendar je treba sprejeti težke odločitve glede novih etičnih vprašanj – in te odločitve lahko sprejmejo samo ljudje.

Spremembe okoliščin

Krize zaupanja med **razdvojenimi političnimi skupinami** ne morejo rešiti ljudje, edini vir legitimnosti pa so stroji. Zato ljudje **bolj zaupajo algoritmom kot drug drugemu**, čeprav algoritmi sami po sebi ne zagotavljajo pravičnejših ali bolj zaželenih rezultatov. Računalniki niso nujno bolj transparentni, postajajo pa pametnejši, kar omogoča, da **posamezniku prilagojene javne storitve** na področju zdravstva, izobraževanja in večine pomembnih življenjskih dogodkov postanejo stalnica.

»Hitra rast digitalizacije bo prinesla večjo transparentnost, zato je izziv, kako doseči odprto in empatično komunikacijo med javnimi uslužbenci in ustreznimi deležniki.«

Ker računalniki stvari večinoma opravijo pravilno, **se vse več pomembnih odločitev zaupa umetni inteligenci**. To velja tudi za gospodarske in celo nekatere politične odločitve. Številna vprašanja, kot so davčna politika, izobraževanje in zdravstveno varstvo, so depolitizirana, saj se izkaže, da so naprave s strojnimi učenjem sposobne bolje upravljati gospodarstvo kot ljudje. Rast, zaposlenost, inflacija in tekoči stroški so **dolgoročno uravnoteženi in vzdržni**, s čimer se končajo cikli vzponov in padcev, povezani s človeškimi vladami in volilno politiko.

Sistem postaja vse bolj nepregleden in ga je težko preoblikovati, kar pomeni, da so **okoljska vprašanja pogosto prezrta**. Kadar se sprejmejo ukrepi, so ti običajno v obliki **tehnokratskih odzivov na systemske izzive**. Vprašanja presoje etičnih vrednot, kot so gensko spreminjanje in »pametna« zdravila za izboljšanje mišljenja, postajajo še bolj sporna. Spremembe pa postajajo vse težje zaradi učinkov monopoliziranja in odvisnosti od preteklih uveljavljenih vzorcev ravnanja in odločanja. Največji napredek je dosežen na manj politiziranih področjih. Večina ljudi se ne zaveda, v kolikšni meri so **revizorji pridobili velik vpliv** na njihova življenja.

Osebna zgodba: Žiga

Žiga je generalni etični direktor na slovenskem ministrstvu za javno upravo. Je ena najpomembnejših oseb na ministrstvu in nadzoruje eno največjih skupin: pet ljudi. Je najdlje zaposlen član svoje skupine, saj se ostali menjavajo vsakih nekaj mesecev glede na program dela. To je mogoče zaradi umetne inteligence za ravnanje s talenti ministrstva, ki samodejno usklajuje morebitne kandidate z razpoložljivimi delovnimi mesti.

Žiga si je za ohranitev svoje vloge trdo prizadeval in ima svoje delo rad, vendar je pogosto nezadovoljen, ker ne more vzpostaviti stabilnih poklicnih odnosov s sodelavci. K temu pripomore dejstvo, da tako kot večina drugih zaposlenih v celoti dela na daljavo in se zgolj redko odpravi na fizično lokacijo zaradi poklicnih razlogov. Vendar pa to pomeni, da Žiga in njegova partnerka, ki prav tako dela na daljavo, veliko več časa preživita skupaj doma.

Posledice za talente v javnem sektorju

Pri tem scenariju ima lahko starost prednosti, saj imajo različne starostne skupine različne vidike pri zgoraj omenjenih etičnih razpravah. Starost ima lahko tudi slabosti, če vprašanja medgeneracijske pravičnosti, kot je vlaganje v boj proti podnebnim spremembam, ostanejo nerešena zaradi razhajanj med političnim in

avtomatiziranim odločanjem. Tehnološka pismenost v veliki meri določa sposobnost ljudi, da razumejo in kar najboljše izkoristijo sistem za podporo svoje blaginje.

Pravilno delovanje algoritmov je ključno, če pa ne preverimo in ne razumemo, kaj se dogaja pod površjem, lahko to povzroči neoptimalne ali škodljive rezultate, ki ostanejo neopaženi zelo dolgo časa. Javni sektor bo morda želel hitro sprejeti nove, učinkovitejše načine dela, da ne bi »zaostal«, vendar je za ustrezno oceno izvajanja in učinkov novih algoritmov potreben čas. Države, ki poskušajo uvesti sisteme na nacionalni ravni brez zadostnega predhodnega testiranja, pogosto plačajo visoko ceno v obliki nenamernih posledic – med težavami, s katerimi se srečujejo, so napake sistema, izguba podatkov in kršitve zasebnosti.

»Napovedovanje z umetno inteligenco bi lahko ustvarilo sistem, ki bi že od zgodnjega otroštva vnaprej določal življenjske poti. Več podatkov je lahko past, ki zmanjšuje možnosti za spremembe na sredini poklicne poti.«

Delo na daljavo in prilagodljive ureditve so preprostejše kot kadar koli prej, saj lahko umetna inteligenca zapolni številne pomanjkljivosti, medtem ko ljudje jedo, spijo, skrbijo za družino ali se družijo. Vodstvene naloge vse pogosteje opravljajo stroji, ki so začeli prevzemati pobudo za raziskovanje in svetovanje za podporo lastnega učenja. Zato je strokovno znanje na posameznih strokovnih področjih (kot so epidemiologija, pedagogika ali inženirstvo) zelo cenjeno. Veliko večje je povpraševanje po etikih in skupinah za etiko za ocenjevanje razvoja novih postopkov.

»Obstaja tveganje, da odločitve, ki vplivajo na življenja ljudi, ne bodo več povezane z odgovornostjo ali diskretnostjo.«

Tradicionalna delovna mesta v javnem sektorju so večinoma avtomatizirana, vendar je v javnem sektorju veliko projektne delo. Ta dela so privlačna, ker so učinkovita in prispevajo k reševanju resničnih vprašanj. Toda v resnici je stagnacija sistema pogosto razlog za frustrirajočo izkušnjo za številne dinamične talente. Varnost zaposlitve je nizka, učinkovitost in plačilo pa visoka: za pritegnitev prave osebe za delo na projektu je treba ponuditi visoko plačo, ko pa ta oseba delo konča, je odpuščena.

Scenarij 4: Boljši sosede

Glavne ideje

Slovenija dozoreva kot država in se sooča z reševanjem preteklih sporov. Družba si lahko opomore samo, če bo bolj odprta. Podjetja ne morejo ustvarjati dobička, ljudje ne morejo zaslužiti za preživetje, vlade ne morejo dobiti soglasja brez novih načinov zagotavljanja zaupanja javnosti.

Razočaranje javnosti se postopoma umirja, ko parlamenta v Ljubljani in Bruslju sprejmeta zakone o univerzalnem temeljnem dohodku in ukrepih za večjo preglednost in svobodo obveščanja, več skupin je zastopanih v političnem procesu, neenakosti pa se ponovno uravnovežijo – a ne brez nekaterih gospodarskih pretresov.

Ko se EU pridružijo druge balkanske države, so povezave tesnejše, pretok talentov pa svobodnejši. Ljudje na splošno podpirajo večje čezmejno sodelovanje, vendar se pojavljajo kulturni nesporazumi – še posebej, ker je zaradi novih valov priseljevanja z Bližnjega vzhoda Balkan etnično bogatejši kot kadar koli prej.

Spremembe okoliščin

Ljudje iz različnih generacij se zblížajo in preživijo več časa skupaj, hkrati pa se **sklepajo novi družbeni kompromisi** med različnimi družbenimi skupinami, ki se zavedajo, da lahko v tem novem svetu vsi nekaj prispevajo in veliko izgubijo. Razvija se **nova družbena pogodba**, saj se oblike kolektivnega dogovarjanja

spreminjajo in odražajo vrednote in ideale mlajših generacij, ki želijo zaščititi svojo prihodnost in hkrati poskrbeti za starejše.

Družbeni mediji postanejo močna sila za krepitev glasov, potisnjenih ob rob družbe in izkoriščanih, vendar **ljudje brez digitalnega znanja še naprej zaostajajo**. Gospodarska solidarnost se spodbuja z radikalnimi novimi poskusi. Izvajanje **univerzalnega temeljnega dohodka** ni povsem preprosto, vendar je na splošno uspešno, saj so družbene koristi večje od gospodarskih stroškov.

Zaradi **vse večje zavesti družbe** so podjetja prisiljena delovati etično. Različni socialni partnerji se pogajajo o boljšem varstvu okolja, ki pa morda ni dovolj obsežno. Novi okoljski sporazumi in protokoli so običajno dogovorjeni pravočasno, vendar vedno obstaja občutek, da bi lahko pogajanja propadla, zato so sklenjeni sporazumi krhki.

»Slovenija kot majhna država bi lahko bila težje slišana.«

Regionalno sodelovanje in konkurenca sta v središču pozornosti vseh. **Visoko izobraženi priseljenci** v države južne in vzhodne Evrope se večinoma uspešno naselijo, vključijo ter pozitivno prispevajo h gospodarstvu in družbi. Njihova socialni kapital in politično znanje jim pomagata vplivati na geopolitično usmeritev vlad.

Osebna zgodba: Hassan

Hassan je zdravnik. Sin staršev iz Libanona je odraščal in študiral v Beogradu, zdaj pa se je preselil v Ljubljano, kjer dela v novi javni bolnišnici. Zaradi znanja jezikov in pravil EU o usklajevanju zaposlovanja v zdravstvenem sektorju se je Hassan lahko selil v različne balkanske države, da bi sledil poklicnim potrebam svoje partnerke. Po štirih letih dela v Srbiji in zadnjih petih letih na Hrvaškem je zdaj v Sloveniji, kjer namerava ostati naslednjih nekaj let.

Hassan večino časa dela v bolnišnici, vendar veliko raziskovalnega dela opravlja na daljavo v sodelovanju s kolegi iz vse Evrope. Ima neomejeno število dni dopusta, prejema pa tudi bonuse in subvencije za to, da prosti čas izkoristi za sodelovanje pri aktivnostih za pomoč lokalnim prebivalcem s težavami v duševnem zdravju. Njegov delodajalec mu omogoča redne obiske staršev v Beogradu. Potovanje bo bistveno hitrejšo zaradi načrtovanega vseevropskega hitrega vlaka, ki bo obe mesti povezal v nekaj več kot dveh urah.

Posledice za talente v javnem sektorju

Pri tem scenariju ima lahko starost prednosti, saj sprava s preteklostjo zahteva znanje in resnico iz izkušenj. Starost ima lahko tudi slabosti, saj načrtovanje poti naprej pomeni opuščanje ustaljenih načinov dela; starejši delavci se lahko počutijo odrinjene, če ni vzpostavljeno učinkovito upravljanje sprememb.

»Medgeneracijska pravičnost zahteva temeljito razpravo z zahtevami po zastopanju in zagotavljanju storitev, zlasti za mlajše prebivalstvo.«

Dela je več in je bolj zapleteno, saj mora vlada pogosteje kot kadar koli prej posredovati med organiziranimi delodajalci in organiziranimi delavci. Talenti in veščine na področju systemskega razmišljanja, pogajanj in oblikovanja procesov so potrebni bolj kot kadar koli prej. Delo v javnem sektorju je dobro plačano, vendar velja za izjemno težko. Talenti iz drugih delov regije so pomemben vir izmenjave znanja, zlasti iz držav s podobnimi jeziki.

»Doseganje sporazumov traja dlje, čeprav so ljudje zaradi tega v boljšem položaju.«

Delovna mesta vse bolj pridobivajo »hibridne« značilnosti, saj ljudje delajo tako s kolegi v drugih državah kot s sodelavci v sosednji sobi. Upravljanje raznolikosti in medkulturnih srečanj je precejšnja naložba, vendar se organizacijam, ki se odločijo zanjo, na splošno obrestuje.

Nov pristop k ravnanju s talenti v Sloveniji

V tem poglavju bomo preučili, kako si lahko Slovenija prizadeva za pristop k ravnanju s talenti, ki bi bil usmerjen v prihodnost, prilagodljiv in izpolnjujoč, kot je opisano v tretjem poglavju tega poročila. Prvo poglavje se je zaključilo z uvedbo modela OECD za prihodnost dela v javnih službah (Okvir 1.6), ki je poudaril potrebo po tem, da so javne uprave usmerjene v prihodnost, prilagodljive in izpolnjujoče. Tretje poglavje ta model prilagaja tako, da usmerja razvoj strategij za ravnanje s starejšimi in večgeneracijskimi delovnimi silami z bolj sistematično uporabo praks ravnanja s talenti:

- **Usmerjen v prihodnost:** V hitro spreminjajočem se zaposlitvenem okolju, z omejenimi veščinami in sredstvi na eni strani ter nepredvidljivimi spremembami na drugi strani, postane zanesljivo strateško načrtovanje delovne sile, ki temelji na predvidevanjih in odpornosti, temelj javnih politik zaposlovanja. V večgeneracijski delovni sili slednje kaže na potrebo po javnih delodajalcih, usmerjenih v prihodnost v smislu priprav na upokožitev starejših delavcev, načrtovanja nasledstev – prepoznavanja vrste talentov, potrebnih za nadomestitev upokoženih delavcev.
- **Prilagodljiv:** Večina sistemov javnih uprav je bila vzpostavljena z namenom poudarjanja stabilnosti in predvidljivosti, vendar so okretni odzivi na koronavirusno krizo dokazali, da je prilagodljivo upravljanje ljudi mogoče tudi ob zapletenih, hitro razvijajočih se krizah javnega sektorja. V večgeneracijski delovni sili je to zdaj nova priložnost za uvedbo večje prilagodljivosti v ustaljene delovne postopke, ki bodo javni upravi omogočili prilagajanje pogojev zaposlovanja individualnim željam različnih zaposlenih. To lahko vključuje omogočanje dela na daljavo in prilagodljivega delovnega časa, da se prilagodimo potrebam različnih zaposlenih v različnih življenjskih obdobjih. Prav tako zahteva kadrovske sisteme, ki lahko zaposlijo in razporedijo obstoječe talente na potrebna področja – ne glede na starost. Kaže tudi na potrebo po razvoju sistemov učenja in razvoja za vse starosti za ohranjanje pomembnosti znanja in veščin v vseh fazah delovnega cikla.
- **Izpolnjujoč:** Javne službe bodo morale postajati vedno bolj konkurenčne, da bi pritegnile in obdržale redke talente na zahtevnem trgu dela s stalnimi finančnimi pritiski. To nakazuje, da se je treba osredotočiti na zagotavljanje izpolnjujoče zaposlitve na vedno bolj raznolikem trgu dela. V večgeneracijski delovni sili slednje zahteva osredotočenost na vključenost in uspešnost, vodenje in načrtovanje dela, da se javnim uslužbencem zagotovijo vloge, za katere menijo, da prispevajo k javni vrednosti – zlasti ko se približujejo upokožitvi. Pomeni tudi podpiranje zdravja in dobrega počutja zaposlenih, da lahko prispevajo svoj talent po najboljših močeh.

Podrobna uporaba teh načel v slovenskem sistemu bi zahtevala poglobljeno analizo, ki presega obseg tega poročila, vendar lahko naslednji predlogi in ugotovitve pomagajo določiti splošno smer sprememb in reform.

V prihodnost usmerjeno ravnanje s talenti: načrtovanje upokožitve in nasledstev

V prihodnost usmerjena javna služba predvideva pričakovane demografske spremembe v svoji delovni sili in usklajuje ravnanje z delovno silo, da zagotovi učinkovito nadomestitev veščin in talentov, ki odhajajo. Za to bo Slovenija morda morala oceniti in izboljšati svoje podatke o delovni sili, da bi razumela vzorce staranja, upokojevanja in drugih odhodov, opredelila področja, na katerih obstaja tveganje izgube znanja in izkušenj, ter vzpostavila strategije upravljanja, ki bodo spodbujale ohranjanje in izmenjavo tega znanja. Slovenija bo morda morala razviti tudi dolgoročno vizijo veščin in kompetenc, ki jih bo potrebovala njena javna uprava, in zagotoviti, da bo na voljo nabor teh veščin in znanj, ki bo nadomestil odhajajoče delavce. Zgoraj opisani scenariji kažejo, kako se te vrste znanj in veščin lahko spreminjajo.

Vse organizacije morajo zagotoviti prenos znanja od delavcev, ki se upokojujejo, na tiste, ki vstopajo v organizacijo in prevzemajo njihova delovna mesta, in če se bo slovenska uprava še naprej hitro starala,

bo ta potreba še bolj v ospredju. Glede na podatke, predstavljene v drugem poglavju tega poročila, Slovenija takšen prenos znanja postavlja kot prednostni cilj svojega pristopa k ravnanju s talenti in ima nekaj orodij za to. V tretjem poglavju je poudarjeno, da bi lahko bila za spodbujanje aktivne izmenjave znanja koristna naslednja orodja:

- **Večgeneracijske skupine:** prenos znanja v organizacijah je mogoče olajšati s kulturo eksperimentiranja in kritičnega dialoga. Slovenija bi morala spodbujati vzpostavljanje skupin za posebne projekte s ciljem vključevanja večgeneracijskih talentov.
- **Programi kroženja na delovnih mestih:** so prav tako lahko način spodbujanja izmenjave. Glede na raziskavo Slovenija uporablja take programe, zato bi jih lahko nadgradili in razširili v večgeneracijskem okolju.
- **Programi usposabljanja in razvoja za vse starostne skupine:** usposabljanje in razvoj sta ena od prednosti slovenskega ravnanja s talenti. Zagotavljanje, da so v usposabljanje vključeni tudi starejši delavci in vzpostavljanje skupin, katerih cilj je spodbujati izmenjavo v okviru programov usposabljanja, lahko pripomore k spodbujanju večgeneracijske izmenjave v slovenski javni upravi.
- **Mentorstvo in trenerstvo** sta praksi z veliko možnosti za izkoriščanje veščin in znanja izkušenejših delavcev ter njihovo prenašanje na druge. Slovenija bi lahko aktivno spodbujala starejše delavce, da postanejo inštruktorji in/ali trenerji, in tako institucionalizirala njihovo vlogo pri prenosu znanja. V Sloveniji obstajajo tudi različni programi mentorstva, ki jih ministrstva običajno izvajajo individualno. Morda obstaja priložnost za nadaljnji razvoj teh programov z zagotavljanjem smernic in podpore ministrstvom za razširitev njihove uporabe v celotni državni upravi.

Dodaten vidik v prihodnost usmerjenega pristopa k ravnanju s talenti za večgeneracijsko delovno silo je vnaprejšnje načrtovanje nasledstva na ključnih položajih. Višji javni uslužbenci so običajno starejši od povprečja in so pogosto na zadnjem delovnem mestu pred koncem kariere. Slovenija bi morala zagotoviti učinkovit nabor prihodnjih vodij, ki bi bili pripravljeni prevzeti vodstvene vloge, ko bodo sedanji vodje odšli. V ta namen je bil v okviru projekta OPSI izdelan inovacijski prototip za razvoj novih oblik usposabljanja vodij v slovenski javni upravi ([Okvir A A.1](#)).

Okvir A A.1: Prototip inovacije: nove oblike usposabljanja vodij

Ker se zavedamo, da je treba slediti razvoju v javnem sektorju in širše, se naslednji prototip nanaša na uvajanje novih oblik usposabljanja za vodje, ki vključujejo nove metode in omogočajo vodjem razvoj novih veščin. Ta pobuda se odziva na scenarij *povezani pridelovalci*, prihodnost, v kateri so komunikacijske veščine in storitve, povezane s človeškim pristopom, pomembnejše kot kadar koli prej, in je namenjena usmerjanju slovenskih javnih služb pri vzpostavljanju produktivnih in zaupnih odnosov med zaposlenimi in z lokalnimi skupnostmi.

Prototip vključuje nove oblike usposabljanja vodij – in to ne le višjih, temveč tudi neposrednih vodij. Zajema črpanje strokovnega znanja iz drugih organizacij, na primer iz zasebnega sektorja, z namenom opredelitve in preizkušanja vsebin in načina izvedbe usposabljanj vodij, ki bi bistveno povečala dodano vrednost tistega, kar je že zagotovljeno v slovenski javni upravi. Vsebine bi lahko vključevale etična vprašanja, ki se pojavljajo pri uvajanju novih tehnologij, izvajanju strategij raznolikosti in vključevanja naslednje generacije ali vzpostavljanju zmogljivosti za strateško predvidevanje. Način izvedbe bi lahko vključeval simulacije virtualne resničnosti, izmenjave znotraj organizacij ali med njimi ter vključevanje različnih ravni hierarhije. Ta pobuda bi lahko pomagala tudi pri zadovoljevanju potrebe vodij, da v svoji poklicni dobi pridobivajo in razvijajo kompetence na različnih področjih, ter spodbujala interdisciplinarno prenosljive veščine.

Eksperimentiranje z novimi oblikami usposabljanja vodij lahko koristi napredku pri prizadevanjih za vzpostavitev strateških kadrovskega zmogljivosti.

Deležniki

- Višje vodstvo lahko sodeluje pri določanju vrste usposabljanj in pri preizkušanju njihove oblike in izvedbe.
- Določiti je treba neposredne vodje, ki bodo sodelovali in podali povratne informacije takoj po usposabljanju, pa tudi pozneje, da se ugotovi, v kolikšni meri jim je usposabljanje koristilo pri njihovem delu.

Viri

- Zagotoviti je treba proračunska sredstva za nakup programov usposabljanja pri zunanjih ponudnikih.
- Potrebno je nameniti čas in se sestati za iskanje, preučevanje in ocenjevanje (pred izvajanjem in po njem) uporabljenih programov usposabljanja.

Časovni okvir in upravljanje

- Izvajanje je lahko skoraj takojšnje, če se uporabi že razvita rešitev.
- Odgovornost za usposabljanja in njihovo ocenjevanje je treba določiti vnaprej, da ga vodje sprejmejo.

Prilagodljiva praksa ravnanja s talenti

Ravnanje s talenti lahko vključuje tudi orodja, ki podpirajo prilagodljivost javnih zaposlitvenih sistemov, kar je še toliko bolj pomembno, če upoštevamo večgeneracijsko perspektivo. Tretje poglavje tega poročila predstavlja sistem »4 B« – kupi, zgradi, izposodi si, poveži (angl. *buy, build, borrow, bind*) – ki razvija organizacijsko prilagodljivost z ugotavljanjem morebitnega neskladja med ponudbo in povpraševanjem po talentih v organizaciji ter poskuša to neskladje odpraviti z načrtnim preoblikovanjem strategij in orodij za ravnanje s talenti:

1. **Kupi (tj. zaposli):** slovenska javna uprava lahko kupi talente na trgu, če sama nima potrebnih talentov ali veččin. Glede na upad števila mladih javnih uslužbencev v zadnjih letih pa se zdi, da Slovenija v svojem pristopu k ravnanju s talenti kot ukrep manj uporablja zaposlovanje – vsaj pri mladih talentih. Slovenija sicer nekoliko uporablja programe hitrega zaposlovanja, vendar za to nima centraliziranega pristopa. Morda je to priložnost, da se obstoječi programi pregledajo in se najboljše od njih razširijo na druge organe javne uprave.
2. **Zgradi (tj. notranji razvoj):** ta vidik ravnanja s talenti je temeljnega pomena v slovenski javni službi, v kateri delavci običajno ostanejo dolgo zaposleni. Ohranjanje močnih notranjih zmogljivosti in talentov ima številne prednosti, med katerimi je tudi ohranjanje dragocenega notranjega znanja in informacij. Raziskave OECD kažejo, da starejši delavci porabijo za usposabljanje približno polovico manj časa kot njihovi mlajši kolegi, kar pomeni, da obstaja tveganje, da se znanja in spretnosti, pridobljeni na začetku poklicne poti, ne posodablajo, kot je to potrebno, zlasti v razmerah, ki se same po sebi vse hitreje spreminjajo. Slovenija bi lahko uvedla uporabo osebnih razvojnih načrtov zaposlenih kot način zagotavljanja enakopravnega dostopa do priložnosti za učenje vsem generacijam. V ta namen je bil v okviru projekta OPSI izdelan prototip inovacije za razvoj osebnih petletnih načrtov (**Okvir A A.2**).

Okvir A A.2: Prototip inovacije: osebni petletni načrti

Ta prototip, ki temelji na vrednosti, ki jo prinaša zadovoljstvo pri delu, in interesu, da bi javna uprava privabljala najboljše talente, vključuje sodelovanje z zaposlenimi pri razvoju petletnih kariernih načrtov z uporabo pristopov strateškega predvidevanja in predvidevanja inovacij. Pobuda izhaja iz scenarija *boljši sosedje*, v katerem so pričakovanja zaposlenih v prihodnosti bistveno večja in ki si prizadeva spodbujati konstruktivna pogajanja med stranmi za doseganje rezultatov, koristnih za vse.

Pilotni projekt vključuje osebne petletne načrte, v okviru katerih se posamezniki ob podpori višjega vodstva s svojimi vodjami pogovarjajo o svojem poklicnem razvoju in ga predvidevajo. Z uporabo pristopov, podobnih oblikovanju vizije in vzratnemu načrtovanju, zaposleni določijo pričakovanja glede svojega razvoja ter nato pripravijo potrebne ukrepe in vire (kot so usposabljanje in izkušnje) za doseg tega cilja. Ker se lahko tudi pri najbolje zastavljenih načrtih zgodijo nepredvideni preobrati, bi bilo pametno načrte preizkusiti na osnovi alternativnih scenarijev prihodnosti in jih redno spremljati. Dodatna prednost te prakse je, da sodelujoči zaposleni pridobijo praktične izkušnje s pristopi predvidevanja inovacij, tako da jih lahko uporabijo na drugih področjih življenja.

Preizkušanje osebnih petletnih načrtov pripomore k prizadevanju za izboljšanje privlačnosti javne uprave in povečanju sposobnosti strateškega predvidevanja.

Deležniki

- Sodelujoči zaposleni so lahko izbrani iz sistematično oblikovanega nabora ali naključno.
- Neposredni vodje morajo prejeti navodila in podporo za usmerjanje zaposlenih pri pripravi načrtov.
- Vodje služb morajo pregledati načrte, da potrdijo izvedljivost ter opredelijo vire in podporo, ki so potrebni za izvedbo načrtov.

Viri

- Usposabljanje, ki je obljubljen v načrtih, mora biti na voljo.
- Plače in z njimi povezani stroški bi morali biti predvideni v proračunu za ustrezno časovno obdobje, pri čemer je treba upoštevati zakonodajne omejitve pa tudi dolgoročne poklicne možnosti, kot so predvidena napredovanja.

Časovni okvir in upravljanje

- Izvajanje je bistveno za zagotovitev zaupanja sistemu, da bo izpolnil svoje obljube.
- Odgovornost za vzpostavitev projekta se lahko začne na Ministrstvu za javno upravo in se morda deli tudi z drugimi ministrstvi ali združenji zaposlenih, če ta obstajajo.

3. **Izposodi si (tj. začasne naloge):** Slovenija si lahko talente »izposodi« tudi prek programov napotitve in mobilnosti znotraj javne uprave (npr. med ministrstvi) ali z drugimi sektorji. Glede na raziskavo Slovenija uporablja interni trg dela na ravni državne uprave, druga orodja pa se uporabljajo decentralizirano, vključno z notranjimi in zunanjimi programi izmenjave talentov. Slovenija bi morala razširiti uporabo teh programov mobilnosti in jih centralno povezati z internim trgom dela. Strategija »izposojanja« je še posebej uporabna v primerih, ko so strokovno znanje in veščine potrebni za posebne kratkoročne projekte. V ta namen je bil v okviru projekta OPSI izdelan prototip inovacije za razvoj internega trga projektov (**Okvir A A.3**).

Okvir A A.3: Prototip inovacije: interni trg projektov

Ena od temeljnih vrednot ravnanja s talenti v javni upravi v Sloveniji – zdaj in v prihodnosti – je zagotavljanje, da je delo vseh zaposlenih pomenljivo. Ob upoštevanju scenarija *svobodnejši misleci*, morebitne prihodnosti, v kateri bo samomotivacija dobila veliko večji pomen, ta inovacija predlaga sistem povezovanja znanj in veščin ter dela v okviru novega načina delovanja internega trga dela, osredotočenega na projekte, in ne na delovna mesta.

Zamisel je ustvariti notranjo tržnico projektov, ki bo sprva namenjena zaposlenim na Ministrstvu za javno upravo in se bo lahko razširila na druge organe v javni upravi. Vodje bi na spletni platformi objavljali projekte in naloge, ki bi jih zaposleni lahko opravljali prostovoljno ali se zanje potegovali. Dodana vrednost bi bila večji občutek pripadnosti sodelujočih zaposlenih, prilagodljivejše dodeljevanje nalog, večje možnosti za dodelitev zaposlenih z najboljšimi znanji in veščinami posameznim projektom in večje možnosti za medresorsko sodelovanje, če bi se v tem procesu oblikovale skupine. Zamisel se odziva tudi na morebitne spremembe v organizacijah javne uprave v smeri bolj sploščene hierarhije.

Ta inovacija pomaga pri obravnavi predloga za preučitev institucionalnih ureditev za ravnanje s talenti.

Za uspešno izvedbo tega pilotnega projekta je treba upoštevati naslednje vidike:

Deležniki

- Vodje projektov morajo razumeti sistem in oblikovati razumna pričakovanja o njegovem delovanju.
- Sodelujoči zaposleni morajo imeti čas, da prevzamejo ponujene naloge.

Viri

- Obseg pilotnega projekta je pomemben: preveč zaposlenih, ki bi se pridružili naenkrat, bi povzročilo nepreglednost in bi se iz projekta težko kaj naučili; pri premajhnem številu bi tvegali, da ne bo dovolj projektov, da bi sodelujoči zaposleni imeli pravo izbiro in možnost delovanja.
- Za delovanje spletne platforme bo potrebna programska oprema; ta je lahko tako preprosta kot spletna oglasna deska, ki omogoča, da zaposleni objavljajo in komentirajo objave.

Časovni okvir in upravljanje

- Za platformo bi bilo sprva odgovorno Ministrstvo za javno upravo, z možnostjo decentralizacije kot samostojne storitve, ko bi se ji pridružila tudi druga ministrstva.
- Uvajanje platforme bi potekalo 12 mesecev, pri čemer bi se v prvem mesecu organizirala tedenska srečanja, nato pa mesečna srečanja za oceno vzpostavitve in uporabe sistema.

4. **Poveži (tj. obdrži):** uporablja se za zadržanje zaposlenih v javni službi ter za optimizacijo njihovih znanj in veščin. Slovenija lahko razišče različne prakse zaposlovanja in osebnega razvoja, vključno z izboljšanjem sistemov denarnega nagrajevanja ali drugih ugodnosti, ki temeljijo na uspešnosti, možnostjo usposabljanja in razvoja veščin, uradnim oblikovanjem sistemom mentorstva in trenerstva ter drugimi privlačnimi delovnimi pogoji. Prepoznavanje izredno uspešnih delavcev in pospeševanje njihove kariere poti je lahko način, kako zadržati zaposlene z velikimi možnostmi za ključna delovna mesta – orodje, ki se uporablja v slovenski javni upravi, vendar ne na centraliziran način. Prilagodljivi delovni pogoji, kot je delo na daljavo, se prav tako uporabijo za vključevanje in zadrževanje zaposlenih iz vseh generacij ter pomagajo bolje uskladiti poklicno in družinsko življenje. Slovenija ima zdaj veliko priložnost, da izkoristi izkušnje iz nedavne pandemije za uvajanje novih pristopov k prilagodljivemu delu v javni upravi.

Izpolnjujoče prakse ravnanja s talenti

Prakse ravnanja s talenti so ključni del ustvarjanja izpolnjujočih delovnih okolij, v katerih zaposleni čutijo, da imajo sposobnosti, motivacijo in priložnosti za opravljanje svojega dela ter da se njihov talent uporablja učinkovito in na način, ki prispeva k njihovim osebnim vrednotam. Slovenija bo morala zagotoviti izpolnjujoče delovne izkušnje, da bi pritegnila in zadržala talente za celotno poklicno življenje. Slovenija bi si morala prizadevati za analizo obstoječih podatkov o delovni sili in raziskav o zaposlenih z razčlenitvijo po starosti za odkrivanje morebitnih trendov ali tveganj, ter dati prednost prilagodljivim kadrovskim politikam, da bi se lahko prilagodila različnim potrebam vse bolj raznolike javne uprave.

V okviru večgeneracijske delovne sile lahko prakse ravnanja s talenti pripomorejo k učinkovitejšemu vključevanju starejših in mlajših delavcev. Večina držav EU ima strategije za raznolikost in vključevanje, ki se osredotočajo na spol in/ali posebne potrebe. Slovenija bi lahko razmislila o vključitvi starejših zaposlenih kot sestavnega dela njenih strategij. V ta namen je bil v okviru projekta OPSI izdelan prototip inovacije za razvoj medgeneracijskega dialoga ([Okvir A A.4](#)).

Okvir A A.4: Prototip inovacije: medgeneracijski dialog

Ta prototip, ki izpostavlja staranje kot glavno temo na področju talentov v javni upravi ter vse večjo vrednost, ki se pripisuje raznolikosti in vključevanju, poskuša povezati strokovnjake iz različnih generacij v javni upravi – vključno s tistimi, ki so se upokojili in mladimi pred začetkom poklicne poti. Ob upoštevanju scenarija *višji letalci*, možne prihodnosti, v kateri je delovna doba ljudi veliko daljša in v kateri je dialog omejen z večjim obsegom dela na daljavo in geografsko ločenostjo, ta inovacija predlaga, da se vzpostavijo močnejši odnosi z javnostmi in privabljanje talentov.

Pilotni projekt bi obsegal medgeneracijski dialog, ki bi se uporabljal za spodbujanje domišljije in znanja starostno različnih skupin za reševanje resničnih problemov ali izzivov, s katerimi se sooča javna uprava. Dialog bi potekal na rednih srečanjih s stalnimi ali menjajočimi se udeleženci v obliki moderirane delavnice za združitev ustvarjalnosti in izkušenj vseh udeležencev glede na to, na katerih področjih lahko največ doprinesejo. Prizadevali bi si za preoblikovanje težav in morebitno odkrivanje rešitev in

pobud, ki jih sicer v javni upravi ne bi obravnavali. Ta pobuda je tudi odgovor na prizadevanje, da bi mladim, ki razmišljajo o tem, kje bi v prihodnosti iskali zaposlitev, predstavili delo v javni upravi kot izzivov polno poklicno pot z možnostjo za vplivanje na različna področja v državi.

Pobuda za medgeneracijski dialog odraža prizadevanja, da se osredotočimo na razvoj vključujočih strategij staranja in izboljšamo načrtovanje nasledstev.

Za uspešno izvedbo tega pilotnega projekta je treba upoštevati naslednje vidike:

Deležniki

- Zaposlene različnih starostnih skupin je treba povabiti k sodelovanju in vključiti glede na to, kaj jih motivira za sodelovanje.
- Sodelujoči zaposleni morajo imeti čas za razmislek o izzivih, ki jih bodo predlagali za razpravo ter za razmislek o rezultatih dialoga in njihovi morebitni uresnitvi.
- Določiti je treba moderatorje (notranje ali zunanje), da se zagotovi učinkovito vodenje dialogov.

Viri

- Za kraj in organizacijo pilotnega projekta bo potreben fizičen ali virtualen prostor.
- Študije primerov, ki temeljijo na resničnih težavah; za to je treba vzpostaviti postopek ugotavljanja in izbire težav za razpravo v dialogih.

Časovni okvir in upravljanje

- Odgovornost za dialog se lahko začne na Ministrstvu za javno upravo in se morda deli tudi z drugimi ministrstvi ali združenji zaposlenih, če ta obstajajo.

Zaključek: Operacionalizacija ravnanja s talenti v slovenski javni službi

Zgoraj opisano kaže, kako lahko Slovenija oblikuje ravnanje s talenti, ki bo usmerjeno v prihodnost, prilagodljivo in izpolnjujoče. Čeprav Slovenija uporablja številna orodja, ki so bila opredeljena v raziskavi, izvedeni za to poročilo, je njihova uporaba običajno priložnostna – izvajajo jih posamezne organizacije in agencije, z različno stopnjo integracije in učinkovitosti. Celovita strategija ravnanja s talenti lahko zagotovi osnovo za razvoj in poklicno napredovanje javnih uslužbencev. Za Slovenijo bi bilo koristno, če bi sledila splošnim korakom, predlaganim v tretjem poglavju in oblikovala proces, s katerim bi bolj strateško uporabljala prakse ravnanja s talenti:

- Prvi korak: prepoznajte in spremljajte izzive, povezane s talenti. Informacije so ključne za sprejemanje učinkovitih odločitev ter oblikovanje in izvajanje uspešnih strategij ravnanja s talenti. V prvem koraku bi morala Slovenija popisati svoje notranje demografske podatke, oceniti svojo bazo talentov in izvesti dejavnosti profiliranja tveganj.
- Drugi korak: ocenite in prednostno razvrstite pomanjkljivosti v politiki talentov. Drugi korak za uspešno izvajanje praks ravnanja s talenti je pregled organizacijskih politik o talentih. Ta korak daje ustrezna spoznanja, če je povezan z informacijami, zbranimi v prvem koraku. Pri tem bi lahko upoštevali tudi zgoraj navedene koncepte v prihodnost usmerjenih, prilagodljivih in izpolnjujočih praks ravnanja s talenti.
- Tretji korak: (pre)oblikujte načrte za ravnanje s talenti in jih (ponovno) ocenite. Tretji korak uspešnega ravnanja s talenti je oblikovanje ali prilagoditev celovitega načrta ravnanja s talenti, ki vključuje različne strategije in orodja za ravnanje s talenti. Celovit načrt za ravnanje s talenti je v osnovi osredotočen na zadovoljstvo delavcev ter na njihove poklicne dejavnike, motivacijo in potrebe. Ravnanje s talenti jih usklajuje z zahtevami organizacije. Zadovoljstvo z delom in večja storilnost gresta z roko v roki.

Pri tem lahko Slovenija upošteva naslednje predloge:

1. predlog: Spremljajte in obravnavajte privlačnost javne uprave

Da bi slovenska javna uprava privabila in zadržala talente, bi se morala osredotočiti na načine za izboljšanje privlačnosti karier v javni upravi. To lahko vključuje:

- razvoj in obveščanje o nematerialnih vrednosti zaposlitve za zaposlene;
- izboljšanje strategij oblikovanja blagovne znamke delodajalca in komuniciranja;
- izboljšanje mobilnosti talentov znotraj slovenske javne uprave.

2. predlog: Preučite sistemsko ureditev za ravnanje s talenti

Vzpostavitev ali okrepitev centraliziranega sistema za spremljanje kadrovskih izzivov v javni upravi. To lahko vključuje:

- sprejetje potrebne ustrezne zakonodaje,
- ustanovitev medresorskega usmerjevalnega odbora za strateške izzive upravljanja človeških virov v slovenski javni upravi.

3. predlog: Okrepite strateško načrtovanje človeških virov in nasledstev

V slovenski javni upravi je mogoče izboljšati načrtovanje človeških virov, k temu lahko prispeva tudi večja uporaba podatkov o delovni sili. Načrtovanje nasledstev se lahko osredotoči na:

- prepoznavanje talentov z visokim potencialom, ki bi lahko v prihodnosti prevzeli vodstvena delovna mesta,
- razvoj strukturiranih priložnosti za učenje in razvoj te skupine talentov,
- izboljšanje možnosti mentorstva za zaposlene.

4. predlog: Okrepite strateške zmogljivosti upravljanja človeških virov

Vodjem kadrovskih služb in kadrovskim službam na pristojnih ministrstvih zagotovite orodja, znanja in vire, s katerimi lahko izvajajo ravnanje s talenti. To lahko vključuje:

- izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih za upravljanje človeških virov o praksah ravnanja s talenti,
- zagotavljanje podpore neposrednim vodjem in ministrstvu pri izzivih upravljanja z ljudmi,
- razvoj orodij in virov za delovno silo, ki vključuje starejše zaposlene, kot je prilagodljiv delovni čas.

5. predlog: Osredotočite se na razvoj strategij in praks vključujočega staranja

Četrtnina zaposlenih v državni upravi v Sloveniji je starejša od 55 let. Čeprav to kaže na potrebo po razvoju politik ravnanja z delovno silo za potrebe te starostne skupine, se je treba osredotočiti na razvoj prilagojene podpore za delavce vseh starosti in krepitev sodelovanja med generacijami. To lahko vključuje naslednje ukrepe:

- razmislite o večji uporabi anket med zaposlenimi za merjenje elementov zadovoljstva/pomembnosti dela in vključenosti vseh generacij na delovnem mestu;
- preučite, v kolikšni meri se politike in orodja za podporo večgeneracijskim delovnim silam uporabljajo za zaposlene iz različnih starostnih skupin;
- raziščite možnosti večje uporabe orodij, kot so programi mentorstva ali obratnega mentorstva; postopki za zmanjševanje pristranskosti pri postopkih zaposlovanja; ugodnosti, ki so za zaposlene privlačne skozi celotno poklicno pot; programi ponovnega vstopa ali vrnitve na delo; medgeneracijski timi zaposlenih; posebne projektne skupine, sestavljene iz različnih starostnih skupin; priložnosti za vseživljenjsko učenje; programi postopnega upokojevanja.