

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MANAGEMENT TALENTOV V JAVNEM SEKTORJU

Ljubljana, januar 2023

MARTINA RADEJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Martina Radej, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management talentov v javnem sektorju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 JAVNI SEKTOR | 3 |
| 1.1 Opredelitev in pomen javnega sektorja | 3 |
| 1.2 Sestava javnega sektorja | 4 |
| 1.3 Javni uslužbenci | 7 |
| 2 MANAGEMENT TALENTOV | 10 |
| 2.1 Opredelitev pojma talent | 10 |
| 2.2 Opredelitev pojma management talentov | 13 |
| 2.3 Prednosti in slabosti managementa talentov | 15 |
| 2.4 Management talentov v prihodnosti | 16 |
| 3 MANAGEMENT TALENTOV V JAVNEM SEKTORJU | 18 |
| 3.1 Pravni vidiki managementa talentov v javnem sektorju | 19 |
| 3.2 Načrtovanje in privabljanje talentov | 21 |
| 3.2.1 Identifikacija talentov | 23 |
| 3.2.2 Pomen znamke delodajalca | 24 |
| 3.3 Razvoj talentov | 25 |
| 3.3.1 Izobraževanje in kompetence | 27 |
| 3.3.2 Načrtovanje nasledstev | 29 |
| 3.4 Zadrževanje talentov | 30 |
| 3.5 Management talentov v javnem sektorju v digitalni dobi | 31 |
| 4 RAZISKAVA MANAGEMENTA TALENTOV V SLOVENSKEM JAVNEM SEKTORJU | 32 |
| 4.1 Namen in metodologija | 32 |
| 4.2 Rezultati raziskave | 35 |
| 4.3 Razprava o rezultatih | 45 |
| 4.4 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje | 48 |
| 5 PREDLOG MODELA MANAGEMENTA TALENTOV V JAVNEM SEKTORJU | 49 |
| SKLEP | 52 |
| LITERATURA IN VIRI | 53 |
| PRILOGE | 59 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Prednosti in slabosti zaposlovanja talentov znotraj in izven organizacije | 23 |
| Tabela 2: Organizacije javnega sektorja, v katerih je bil izveden poglobljeni intervju | 34 |
| Tabela 3: Prepoznavanje talentov v intervjuvanih organizacijah..... | 37 |
| Tabela 4: Načini privabljanja talentov v intervjuvanih organizacijah | 38 |
| Tabela 5: Načini za razvoj talentov v intervjuvanih organizacijah | 39 |
| Tabela 6: Načini za zadrževanje talentov | 41 |
| Tabela 7: Omejitve pri managementu talentov | 43 |
| Tabela 8: Izzivi na področju managementa talentov..... | 44 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Elementi javnega sektorja | 5 |
| Slika 2: Razdelitev javnega sektorja | 6 |
| Slika 3: Sestavljenost talenta..... | 11 |
| Slika 4: Osnova za razumevanje talenta v delovnem okolju..... | 13 |
| Slika 5: Komponente privabljanja talentov | 22 |
| Slika 6: Teoretični okvir privlačnosti delodajalca..... | 25 |
| Slika 7: Model kompetenc za državno upravo | 29 |
| Slika 8: Prikaz predlaganega modela managementa talentov v javnem sektorju | 50 |

KAZALO PRILOG

| | |
|---|---|
| Priloga 1: Vprašanja za izvedbo intervjujev | 1 |
| Priloga 2: Prikaz kod in kategorij..... | 3 |

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj

ZJF – Zakon o javnih financah

ZJU – Zakon o javnih uslužbencih

ZSPJS – Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

UVOD

Živimo v turbulentnem času, ki ga močno zaznamujeta napredna digitalizacija in hitra globalizacija. Uspešnost organizacij v dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju je tako čedalje bolj odvisna od učinkovitega managementa človeških virov. Zaposleni postajajo največje bogastvo in hkrati konkurenčno orožje.

Ravno tako kot organizacije zasebnega sektorja se tudi organizacije javnega sektorja v današnjem času na trgu delovne sile spopadajo s kroničnim pomanjkanjem talentov (Thunnissen & Buttiens, 2017). Na potencial zaposlenega ter na njegovo prihodnjo uspešnost ob zagotavljanju ustreznega razvoja veščin in povečani odgovornosti za doseganje poslanstva organizacije se osredotoča management talentov in s tem namenom se organizacije osredotočajo na uporabo talentov, ki predstavljajo najpomembnejši vir konkurenčne prednosti (Collings & Mellahi, 2009). Management talentov je mogoče opredeliti kot proaktivno uporabo strategij za prilagajanje vodenja delovne sile, z namenom doseganja organizacijskih ciljev (OECD, 2021a).

V organizacijah javnega sektorja postaja vedno bolj aktualna tematika iskanje talentov, saj je v trenutnih razmerah zelo nizka stopnja brezposelnosti. To pomeni, da imajo kandidati na razpolago mnogo odprtih delovnih mest, po drugi strani pa se organizacije spopadajo s težavo privabljanja potencialnih kandidatov za sklenitev delovnega razmerja zaradi pomanjkanja le-teh na trgu dela. Naloga organizacij javnega sektorja je postati privlačen zaposlovalec, ki bo sposoben pritegniti talente, jih zadržati ter skrbeti za njihov razvoj (Brečko, 2010, str. 32).

Z aktivnim privabljanjem talentov želi vsaka organizacija zaposliti najboljše, najpametnejše in najbolj spoštovane posameznike. Pri tem lahko talente pridobi na dva ključna načina, in sicer s trga dela oziroma prepozna talente znotraj organizacije (Australian Public Service Commission, 2015, str. 5). Organizacije v okviru javnega sektorja so se začele osredotočati tudi na izboljšanje njihove znamke delodajalca. Gre namreč za dojemanje organizacije kot delodajalca v očeh zaposlenih in kandidatov na trgu dela (Franca, Pahor & Karan, 2007, str. 41).

V sklopu managementa talentov je treba talentom ponuditi priložnosti za njihov razvoj. Za izboljšanje organizacijske uspešnosti se je namreč treba osredotočati na učenje in razvoj nadarjenih zaposlenih (Rabbi, Ahad, Kousar & Ali, 2015). Ključnega pomena za ohranjanje uspešnosti organizacije je tudi načrtovanje nasledstva. Gre za kadrovske prijeme, s katerim organizacija poskrbi za zamenjavo vodilnih in drugih ključnih zaposlenih, ki zapuščajo svoje položaje (Wilkerson, 2007, str. 4).

Organizacije se čedalje bolj zavedajo tudi dejstva, da talentirani zaposleni ne prestando iščejo boljše priložnosti in nove izzive, kar pa povzroča odhode (Kohont, 2019). S tega vidika je zelo pomembno, da organizacije talentom omogočijo profesionalni in osebni razvoj, saj

morajo le-ti čutiti, da je njihov talent prepoznan. Na ta način poskušajo organizacije dolgoročno zadržati talente (Kohont, 2019).

Glede na opisano problematiko je glavni namen magistrskega dela poglobiti znanje in ozavestiti pomen dobrega managementa talentov v javnem sektorju. Cilj magistrskega dela je preučiti domačo in tujo literaturo s področja managementa talentov v javnem sektorju. Osredotočila sem se predvsem na avtorska dela, strokovne članke in raziskave. S pomočjo poglobljenih intervjujev z vodji kadrovske službe sem nadalje ugotavljala dejansko stanje na omenjenem področju, kar je skupaj s teoretičnim delom predstavljalo osnovo za oblikovanje predloga modela managementa talentov v javnem sektorju.

Na podlagi pregledane literature je temeljna teza magistrskega dela: Management talentov v organizacijah javnega sektorja je slabše razvit kot v zasebnem sektorju. Na tem področju so nujno potrebne izboljšave zaradi čedalje bolj zahtevnega dela in kompleksnega delovnega okolja.

Za potrditev oziroma zavrženje zgornje teze so mi bila v pomoč naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali imajo organizacije javnega sektorja oblikovan model managementa talentov, in če da, kakšne so njegove značilnosti?

Raziskovalno vprašanje 2: Kaj so glavni izzivi managementa talentov v organizacijah javnega sektorja?

Raziskovalno vprašanje 3: Kako institucionalni okvir vpliva na management talentov v javnem sektorju?

Magistrsko delo je razčlenjeno na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del vsebuje pregled in analizo obstoječe literature, temelječo predvsem na domačih in tujih avtorskih delih, člankih, raziskavah in internetnih objavah. V tem delu so tako uporabljene naslednje metode: deskripcija, kompilacija, sinteza in analiza. V raziskovalnem delu je na podlagi izvedbe poglobljenih intervjujev z vodji kadrovske službe predstavljen uvid v management talentov v organizacijah javnega sektorja. Z navedeno metodo sem poskušala prodreti globlje v preučevanje managementa talentov v javnem sektorju, kot bi mi to omogočal strukturiran intervju. Z namenom pridobiti čim boljši vpogled v management talentov v javnem sektorju sem izvedla deset poglobljenih intervjujev z vodji kadrovske službe. Za zagotovitev čim bolj podrobnih in bogatih informacij so bili le-ti izvedeni v večjih organizacijah javnega sektorja, ki zaposlujejo najmanj 100 zaposlenih. Rezultati izvedenih intervjujev so bili analizirani s pomočjo kodiranja in kategoriziranja podatkov, kar pa je bila osnova za podajanje predlogov za nadaljnje raziskovanje. Na podlagi ugotovljenih dejstev s pomočjo poglobljenih intervjujev ter na podlagi teoretičnih dognanj je v zadnjem poglavju podan predlog modela managementa talentov v javnem sektorju.

1 JAVNI SEKTOR

Žurga (2001, str. 9) trdi, da je lahko družbeni sistem vsake države ločen v zasebni in javni sektor. Sicer so čez stoletja različni avtorji poskušali definirati javni sektor, vendar ločnica med javnim in zasebnim sektorjem še dandanes ni povsem jasna.

»Javni sektor je izrazito storitvena dejavnost, kjer je glavna teža – bolj kot v kateremkoli drugem sektorju – ravno na ljudeh. Ker tržne zakonitosti ne delujejo tako kot drugje, je delo z ljudmi še bolj pomembno.« (Bagon in drugi, 2006, str. 220)

1.1 Opredelitev in pomen javnega sektorja

Setnikar-Cankar (1997, str. 73) javni sektor opredeli kot zbir vseh organizacij, katerih naloga je opravljanje družbenih in gospodarskih javnih dejavnosti s proračunskim financiranjem. Po besedah Trpina (1993, str. 17) v javni sektor sodi vse tisto, kar je v lasti države. Tomaževič (2011, str. 125) opredeli javni sektor kot skupek vseh javnih organizacij, katerih namen je opravljati družbene in gospodarske javne dejavnosti in na ta način zadovoljevati potrebe po javnih dobrinah. Financirajo se s proračunskimi sredstvi, njihovo delovanje pa poteka po netržnih načelih, kar pomeni, da njihov cilj ni ustvarjanje dobička.

Bohinc (2005, str. 112) navaja naslednje definicije javnega sektorja:

- Organizacijska definicija – javni sektor sestavljajo vse osebe javnega prava. Le-te so ustanovljene v javnem interesu in so financirane iz javnih sredstev, urejene pa so s posebnim pravnim režimom. Pri tem ločimo teritorialne (država, občina) in specializirane (ustanovijo jih država oziroma lokalne skupnosti za izvajanje javnih nalog: javni zavodi, javni skladi, javne agencije, zbornice).
- Javnofinančna definicija – javni sektor sestavljajo neposredni in posredni proračunski uporabniki.
- Funkcionalna definicija – javni sektor predstavljajo organizacije, ki opravljajo dejavnosti javnega pomena – zajeti so tudi privatniki s koncesijo.
- Ekonomska definicija – javni sektor predstavljajo vsi subjekti, ki jih je ustanovila država ali lokalna skupnost oziroma so v pretežni lasti države ali lokalne skupnosti.
- Kombinirana definicija (organizacijska in ekonomska) – javni sektor sestavljajo osebe javnega prava, javna podjetja in osebe zasebnega prava.

Na podlagi vseh podanih definicij lahko povzamem, da javni sektor predstavljajo organizacije, ki jih je ustanovila država in skrbijo za zadovoljevanje potreb po javnih dobrinah, kar pa predstavlja tudi osnovo za razumevanje javnega sektorja v pričujočem magistrskem delu.

Obstoj javnega sektorja je po mnenju Kovačeve (2002, str. 146) upravičen, saj golo tržno gospodarstvo ne zadovoljuje vseh potreb posameznikov in družbe v javni sferi, in sicer

zaradi nedelovanja tržnih mehanizmov. Ferfila (1994, str. 8) meni, da »razlogi za obstoj javnega sektorja segajo od potrebe po dostopu do javnih dobrin (po načelu državljske pripadnosti in neekonomske moči) in pokrivanja eksternalitet javnih dobrin do korektive nedelujočih tržnih mehanizmov z državno intervencijo in regulacijo«. Hkrati poudarja, da vlada zaradi relativne redkosti dobrin in storitev oblikuje javne ekonomske politike z namenom boljšega zadovoljevanja človekovih potreb.

Pečarič (2011, str. 124) navaja naslednje značilnosti javnega sektorja:

- neprofitnost,
- monopol,
- varstvo javne koristi – oblast in etika,
- javno financiranje,
- trajnost,
- profesionalizacija,
- specializacija,
- strokovnost,
- sistematičnost in
- hierarhičnost.

»Funkcija javnega sektorja je proces javnega upravljanja kot odločanja o javnih zadevah (določanje ciljev in načinov njihovega doseganja), zavestno usmerjanje sistemskih interakcij in izvajanje javnih služb (npr. zdravstvo, šolstvo, kultura, komunala).« (Pečarič, 2011, str. 126)

Država preko javnega sektorja, ki se ukvarja s preskrbo javnih dobrin, zadovoljuje javne potrebe. Na podlagi političnih odločanj, z zakoni in s proračuni država določi obseg in strukturo javnih dobrin, ki bodo v nekem časovnem obdobju na voljo prebivalcem (Bagon in drugi, 2006, str. 54).

1.2 Sestava javnega sektorja

Glede na veljavno zakonodajo v Sloveniji javni sektor ni enoznačno določen, zato je treba paziti na to, za katere namene uporabimo definicijo (Bagon in drugi, 2006, str. 56). V sestavo javnega sektorja spadajo državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (eUprava, brez datuma).

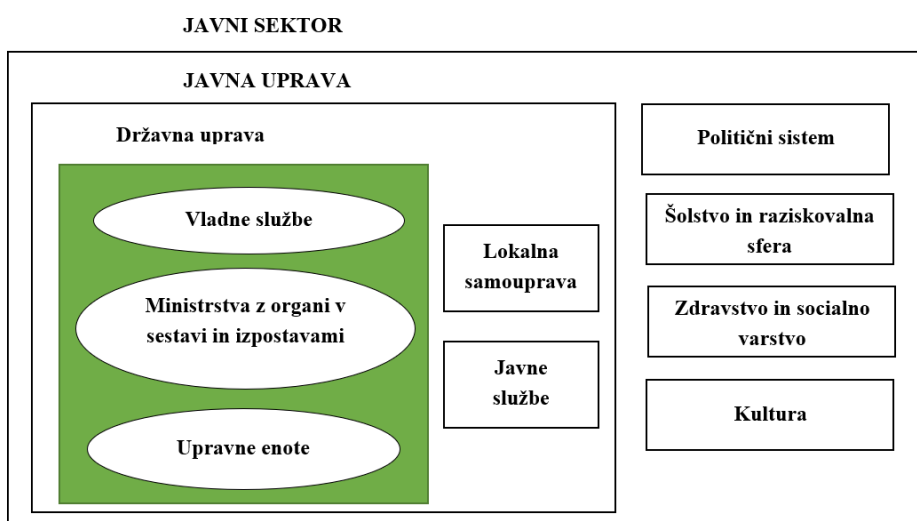
Skladno z Zakonom o javnih financah (ZJF), Ur. l. RS, št. 11/2011, je javni sektor sestavljen iz neposrednih (državni oziroma občinski organi ali organizacije ter občinska uprava) in posrednih (javni skladi, javni zavodi in agencije, katerih ustanovitelj je država oziroma občina) uporabnikov proračunov, Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavoda

za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije (oba v obveznem delu zavarovanja), javnih gospodarskih zavodov, javnih podjetij in drugih pravnih oseb, v katerih imajo država ali občine odločilen vpliv na upravljanje.

Javni sektor pa je ožje opredeljen v Zakonu o javnih uslužbencih (ZJU), Ur. l. RS, št. 63/2007, in v Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), Ur. l. RS, št. 108/2009, in sicer je sestavljen iz državnih organov in samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih agencij, javnih skladov, javnih zavodov in javnih gospodarskih zavodov ter drugih oseb javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. V obeh omenjenih zakonih je tudi določeno, da javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima država ali lokalna skupnost večinski delež oziroma prevladujoč vpliv, ne spadajo v javni sektor.

Bagon in drugi (2006, str. 57) navajajo, da javni sektor na podlagi Uredbe o uvedbi standardne klasifikacije institucionalnih sektorjev sestavljajo vse enote sektorja države in tiste enote, ki so sicer razvrščene v sektor nefinančnih ali finančnih družb, vendar ima država v njih prevladujoč vpliv nad upravljanjem.

Slika 1: Elementi javnega sektorja



Vir: Pevcin (2002, str. 21).

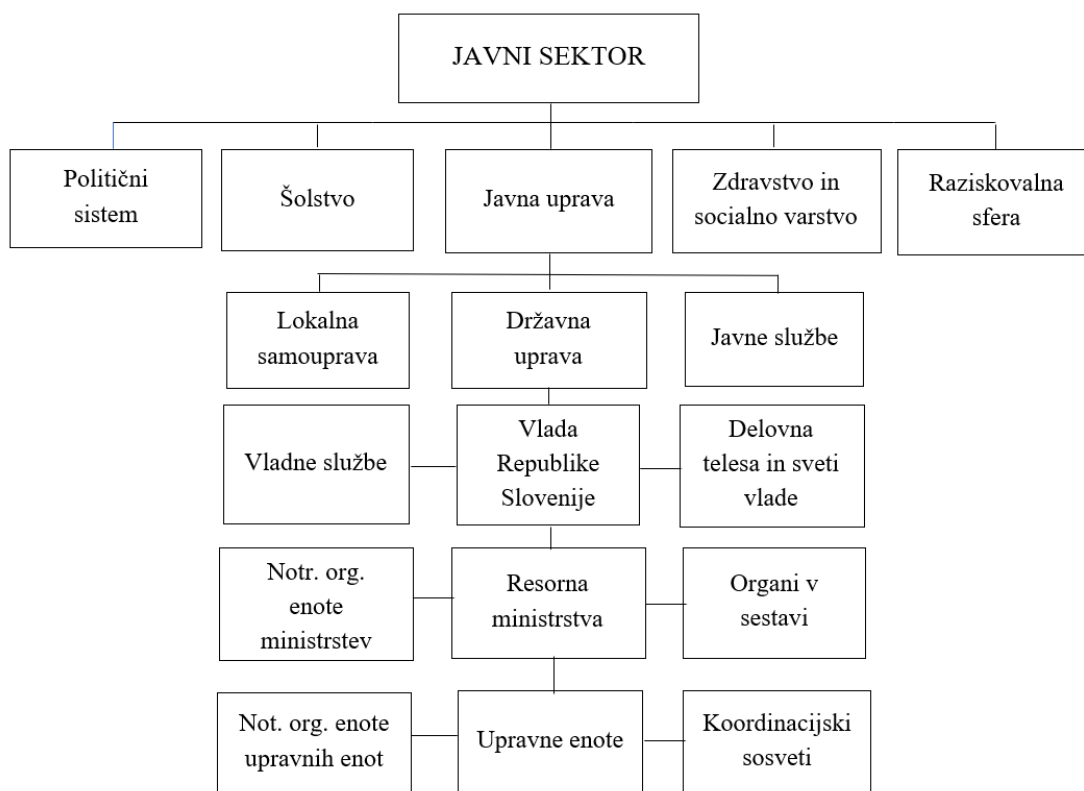
»Javni sektor sestavljajo (Bagon in drugi, 2006, str. 57):

1. Enote sektorja države.
2. Enote nefinančnih družb, ki so pod javnim nadzorom: javna podjetja, javni gospodarski zavodi, izvajalci javne gospodarske službe in gospodarske družbe, ki so več kot 50 % v lasti države.
3. Enote institucionalnega sektorja finančnih naložb, ki so pod javnim nadzorom: centralna banka, poslovne banke, zavarovalnice in drugi finančni posredniki, v katerih ima država pretežne lastniške deleže.«

Načeloma je izraz javni sektor uporabljen za poimenovanje javne uprave, političnega sistema, izobraževalne, zdravstvene in raziskovalne sfere, kakor prikazuje tudi slika 1. Navedene dejavnosti skupaj z zasebnim sektorjem sestavljajo celoto družbenega življenja (Kovač, 2007, str. 94). Bahčič (2006) v svoji doktorski disertaciji prikaže razdelitev javnega sektorja, kakor je razvidno s slike 2.

Javna uprava je sestavljena iz organov in organizacij, ki izvajajo javne zadeve oziroma dejavnost upravljanja v javnih zadevah. Javni sektor pa je širši pojem, ki je sestavljen iz javne uprave, javnih zavodov, javnih podjetij in drugih neprofitnih organizacij (Brejc, 2000, str. 14).

Slika 2: Razdelitev javnega sektorja



Vir: Bahčič (2006).

Javna uprava je po Trpinu (v Haček, 2001, str. 14–18) sestavljena iz:

- državne uprave – gre za osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države, ki skrbi za izvajanje predvsem oblastnih funkcij, s tem pa se pravno urejajo odnosi v družbi;
- lokalne samouprave – predstavlja način upravljanja družbenih zadev, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem;
- javnih služb – gre za opravljanje tistih dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema in jih ni moč zagotoviti preko sistema tržne menjave.

Glede na vse predstavljene opredelitve sestave javnega sektorja lahko povzamem, da javni sektor sestavljajo državni organi, uprave samoupravnih lokalnih skupnosti ter ostale javne organizacije, vse te pa financira država ali lokalna skupnost. Navedeno predstavlja tudi osnovo za razumevanje javnega sektorja v nadaljevanju.

1.3 Javni uslužbenci

ZJU s pojmom javni uslužbenec opredeljuje vsakega posameznika, ki ima sklenjeno delovno razmerje v javnem sektorju. Javni uslužbenci so torej vsi tisti, ki opravljajo delo v javnem sektorju, izjema so le funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti, ki po zakonu ne sodijo med javne uslužbence.

Ljudje so temeljni element vsake organizacije javnega sektorja, saj lahko funkcije organizacije opravljajo samo ljudje, ki so v teh organizaciji zaposleni. Gledano teoretično se osebe, ki opravljajo javno službo, imenujejo javni uslužbenci (Virant, 2002, str. 187).

Na podlagi ZJU se delovna mesta, ki jih zasedajo javni uslužbenci, delijo na:

- uradniška delovna mesta in
- strokovno-tehnična delovna mesta.

ZJU določa naslednje: uradniška delovna mesta zasedajo uradniki, ki v organih opravljajo javne naloge in zahtevnejša spremljajoča dela, kjer je zahtevano poznavanje javnih nalog organa. Strokovno-tehnična delovna mesta zasedajo strokovno-tehnični javni uslužbenci in opravljajo druga spremljajoča dela kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela ter druga dela, ki so potrebna za nemoteno izvajanje javnih nalog organa.

Javni uslužbenec izvaja družbeno pomembne naloge in je del aparata, ki izvaja javni interes na podlagi sprejetih zakonov, proračunov in drugih političnih odločitev, poleg tega pa je vpet tudi v pripravo strokovnih podlag za pomoč pri političnem odločanju (Leskovšek, 2009, str. 3).

ZJU določa skupna načela sistema javnih uslužbencev:

- načelo enakopravne dostopnosti (7. člen): za vse zainteresirane kandidate mora biti pod enakimi pogoji zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest, in sicer tako, da je zagotovljena izbira tistega kandidata, ki je najbolj strokovno usposobljen za posamezno delovno mesto;
- načelo zakonitosti (8. člen): javni uslužbenec mora izvrševati javne naloge na podlagi in v mejah ustave, na podlagi objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov;

- načelo strokovnosti (9. člen): javni uslužbenec mora izvrševati javne naloge strokovno, vestno ter pravočasno, pri svojem delu mora ravnati po pravilih stroke, v ta namen pa se mora stalno usposablјati in izpopolnjevati;
- načelo častnega ravnanja (10. člen): javni uslužbenec mora pri izvrševanju javnih nalog ravnati častno, skladno s pravili poklicne etike;
- načelo zaupnosti (12. člen): javni uslužbenec je dolžan varovati tajne podatke, ne glede na njihovo izvedbo, pri tem pa je treba poudariti, da to velja tudi po prenehanju delovnega razmerja;
- načelo odgovornosti za rezultate (13. člen): javni uslužbenec je odgovoren za kvalitetno, hitro in učinkovito izvrševanje zaupanih javnih nalog;
- načelo dobrega gospodarjenja (14. člen): javni uslužbenec mora z javnimi sredstvi ravnati gospodarno in zagotoviti učinkovito uporabo, predvsem s ciljem dosegati najboljše rezultate oziroma enake rezultate z najnižjimi stroški;
- načelo varovanja poklicnih interesov (15. člen): delodajalec mora javnega uslužbenca varovati pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, ki ogrožajo opravljanje njegovega dela;
- načelo prepovedi nadlegovanja (15.a člen): s strani javnega uslužbenca je prepovedano vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje in vedenje, ki temelji na katerikoli osebni okoliščini in ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo delovno okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo.

Na podlagi 16. člena ZJU se pravice in obveznosti javnih uslužbencev iz delovnih razmerij urejajo s predpisi s področja delovnih razmerij, s kolektivnimi pogodbami ter drugimi zakoni in podzakonskimi predpisi. Pravice in obveznosti javnega uslužbenca se določajo s pogodbo o zaposlitvi, pri tem pa je treba poudariti, da delodajalec javnemu uslužbencu ne sme zagotavljati pravic v večjem obsegu, kot je to določeno z zakonom, podzakonskim predpisom ali s kolektivno pogodbo, če so s tem obremenjena javna sredstva.

Haček (2001, str. 65–66) poudarja, da mora javni uslužbenec delovati po predpisih in v skladu z zakonom, saj ga službena zaprisega moralno zavezuje, da ne sme izdajati službenih ali uradnih skrivnosti.

Glede na 21. člen ZJU mora vsak državni organ, uprava lokalne skupnosti in oseba javnega prava sprejeti akt o sistemizaciji delovnih mest. S tem aktom so skladno z notranjo organizacijo določena delovna mesta, ki so potrebna za izvajanje nalog. Za vsako delovno mesto mora navedeni akt vsebovati opis nalog in pogoje za zasedbo delovnega mesta. V 7. členu ZSPJS je določeno, da mora akt o sistematizaciji vsebovati vsaj naslednje podatke:

- šifro proračunskega uporabnika in šifro notranje organizacijske enote,
- naziv proračunskega uporabnika in naziv notranje organizacijske enote,
- plačno podskupino,
- šifro delovnega mesta,

- ime delovnega mesta,
- tarifni razred delovnega mesta,
- šifro naziva, kjer nazivi obstajajo,
- ime naziva, kjer nazivi obstajajo,
- plačni razred delovnega mesta oziroma plačni razred naziva,
- število napredovalnih razredov na delovnem mestu oziroma v nazivu in
- opis nalog delovnega mesta ali naziva.

Plače za javne uslužbence določa ZSPJS. V 5. členu omenjenega zakona je določeno, da je plača sestavljena iz osnovne plače, dodatkov in dela plače za delovno uspešnost. Višina osnovne plače se določi z uvrstitvijo v posamezen plačni razred iz plačne lestvice, plačna lestvica pa je sestavljena iz 65 plačnih razredov.

Osnovna plača je na podlagi 13. točke 2. člena ZSPJS opredeljena kot del plače, ki ga prejme javni uslužbenec na posameznem delovnem mestu za opravljeno delo v polnem delovnem času in za pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu. Pri tem je treba poudariti, da je v osnovni plači všteto tudi napredovanje javnega uslužbenca.

Skladno s 14. točko 2. člena ZSPJS lahko javni delavec prejme tudi del plače za delovno uspešnost. Gre za del plače, ki ga javni uslužbenec prejme za nadpovprečno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju. Na podlagi 21. člena ZSPJS so javni uslužbenci lahko upravičeni do:

- redne delovne uspešnosti – doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov pri opravljanju rednih delovnih nalog,
- delovne uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela – preseganje pričakovanih rezultatov dela v posameznem mesecu, če je na ta način zagotovljeno racionalnejše izvajanje nalog in
- delovne uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

Na podlagi 23. člena ZSPJS javnim uslužbencem pripadajo tudi spodaj naštetih dodatki, ki se izplačujejo v višini, določeni z zakonom, uredbo vlade ali s kolektivno pogodbo za javni sektor:

- položajni dodatek,
- dodatek za delovno dobo,
- dodatek za mentorstvo,
- dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta,
- dodatek za dvojezičnost,
- dodatki za manj ugodne delovne pogoje, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta,

- dodatki za nevarnost in posebne obremenitve, ki niso upoštevane v vrednotenju delovnega mesta in
- dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času.

Na podlagi Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Ur. l. RS, št. 51/2008) lahko javni uslužbenec napreduje za en ali dva plačna razreda, in sicer vsaka tri leta, če izpolnjuje predpisane pogoje. Na podlagi 3. člena omenjene uredbe se preverjanje izpolnjevanja pogojev izvede na osnovi treh letnih ocen delovne uspešnosti. Oceno javnega uslužbenca poda odgovorna oseba oziroma nadrejena oseba javnega uslužbenca po pooblastilu odgovorne osebe. 17. člen ZSPJS določa, da je pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju, pri tem pa se delovna uspešnost ocenjuje glede na:

- rezultate dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kakovost sodelovanja in organizacijo dela ter
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Določena delovna mesta so skladno z ZSPJS urejena glede na naziv. V 8. točki ZSPJS je navedeno, da je naziv poimenovanje, ki ga javni uslužbenec pridobi z imenovanjem, izvolitvijo, podelitvijo ali napredovanjem v skladu z zakonom. Tako lahko javni uslužbenci poleg napredovanj v plačne razrede, skladno s 16. členom ZSPJS na delovnih mestih, kjer je to mogoče, napredujejo tudi v višji naziv. V posameznem nazivu lahko javni uslužbenci napredujejo največ za pet plačnih razredov. V primeru, da javni uslužbenci zasedajo delovna mesta, kjer ni mogoče napredovati v naziv, lahko napredujejo za največ deset plačnih razredov.

2 MANAGEMENT TALENTOV

O managementu talentov se je začelo govoriti v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Od leta 2006 dalje je problematika postala zanimiva tudi v akademskih vodah, resne empirične raziskave pa so se na tem področju začele šele po letu 2011 (Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries & Gallo, 2015).

Zaradi lažjega razumevanja obravnavane teme je treba najprej opredeliti temeljna pojma tega področja, in sicer pojem talent in pojem management talentov.

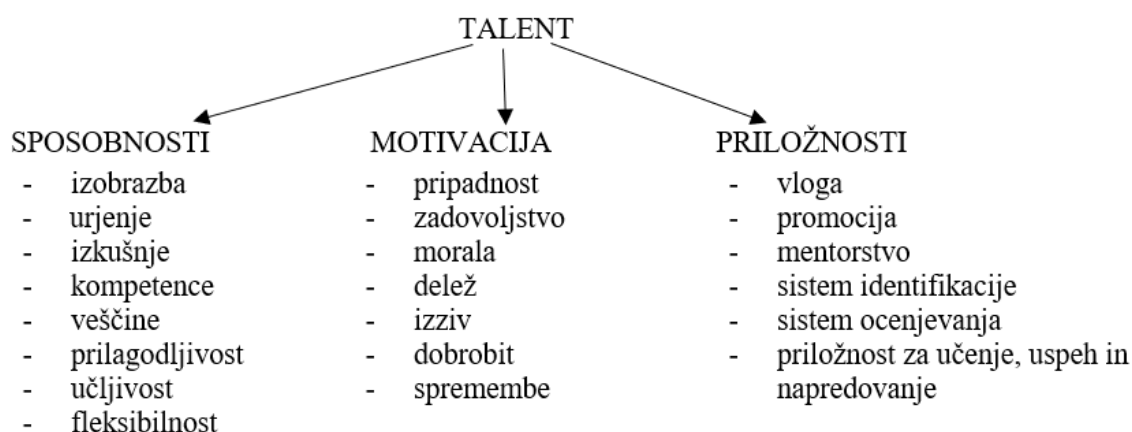
2.1 Opredelitev pojma talent

Beseda talent (brez datuma) izhaja iz latinskega izraza »talentum« in je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljena kot velika prirojena sposobnost za določeno

umsko ali fizično dejavnost oziroma imeti poseben dar oziroma je talent nekdo, ki je posebno nadarjen za nekaj. V obstoječem poslovnem okolju se izraz talent uporablja v veliko širšem smislu:

- Bhatti, Waris, Zaheer in Rehman (2011) v literaturi navajajo, da je talent lahko vsak posameznik, ki je predan in motiviran, njegovo delovanje pa je učinkovito.
- Vladescujeva (2012, str. 352) opredeli talent kot standard za posameznike s posebnimi sposobnostmi oziroma spretnostmi. Oseba je nadarjena, če ima sposobnost ali potencial, da nekatere stvari opravi bolje od drugih ljudi.
- Beechler in Woodward (2009, str. 274) menita, da je eden od vidikov človeških sposobnosti talent. Pri tem poudarjata, da ima zaposlovanje in ohranjanje talentov ključni pomen za odločevalce v današnjem okolju.
- Nekateri avtorji so izraz talent opredelili kot vsoto več človeških sposobnosti, notranjih darov, veščin, znanja, izkušenj, inteligence, presoje, odnosa, značaja, zagona, sposobnosti učenja in rasti (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).
- Vural, Vardarlier in Aykir (2012) menijo, da je talent deloma prirojen, deloma pa je pridobljen z izobraževanjem, usposabljanjem, izkušnjami in prakso.
- Clayton (2007, str. 4) trdi, da talent sestavljajo sposobnosti, motivacija in priložnosti, kar je razvidno iz slike 3.
- Armstrong (2009, str. 580) talentirane posameznike označuje kot osebe, ki imajo razvite posebne darove, zmožnosti in sposobnosti, zaradi česar so učinkovitejši od drugih.
- Zhengyuan in Gang (2011, str. 262) menita, da so talenti posamezniki, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami ustvarjajo dodano vrednost organizacije.

Slika 3: Sestavljenost talenta



Vir: Clayton (2007, str. 4).

Z izrazom talentirani sodelavec niso mišljene samo njegove prirojene in izstopajoče sposobnosti, saj gre za osebo, ki igra ključno organizacijsko vlogo oziroma zaseda ključno organizacijsko pozicijo, ima visok razvojni potencial in pripada pomembnejši skupini organizacije (Collings & Mellahi, 2009).

Navedenih je le nekaj definicij, iz česar lahko sklepamo, da je beseda talent zelo širok pojem ter da ima vsak svoj pogled na talente in njihove elemente (Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzales-Cruz, 2013, str. 291). Talent lahko obravnavamo z dveh vidikov, in sicer z vidika posameznika in z vidika organizacije. Gledano z vidika posameznika je treba talent razumeti kot trenutni položaj zaposlenega v organizaciji ter njegovo pozicioniranje v prihodnosti, medtem ko je z vidika organizacije treba razumeti talent kot »pravi ljudje na pravih položajih« (Kozjek & Franca, 2020, str. 55). Za potrebe konceptualizacije talentov v svetu dela so Gallardo-Gallardo, Dries in Gonzales-Cruz (2013, str. 293–297) oblikovali okvir, kjer so opredelili objektivni in subjektivni pristop do talenta, kar je razvidno tudi iz slike 4.

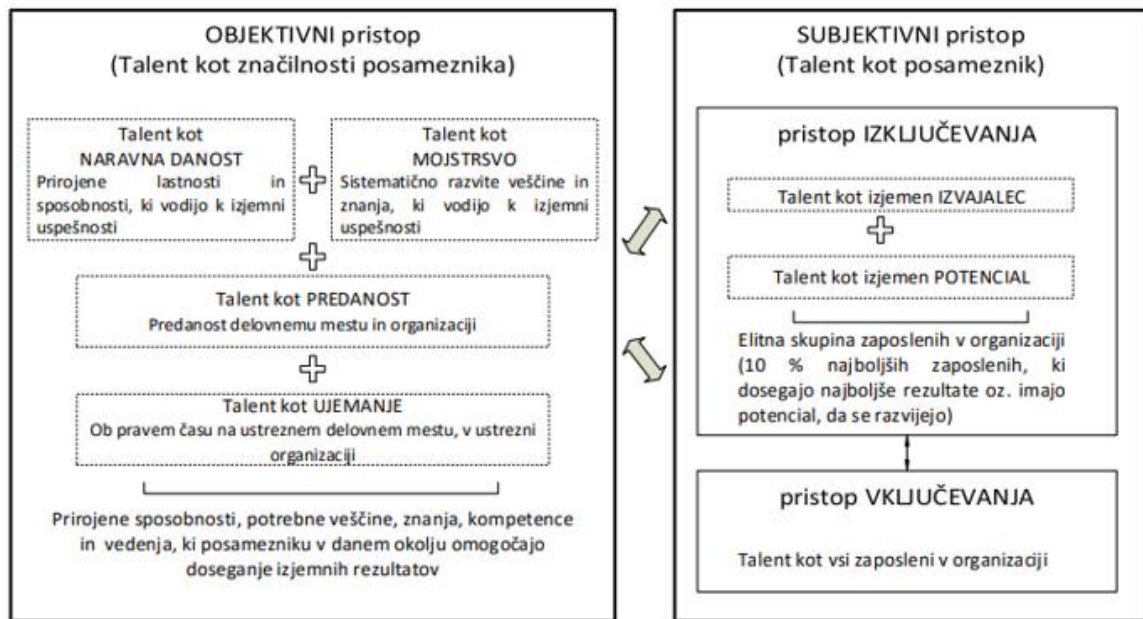
Objektivni pristop – opredeljuje talent kot značilnost posameznika, ki jo lahko obravnavamo s štirih različnih vidikov, ki se med seboj dopolnjujejo (Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzales-Cruz, 2013, str. 293–297):

1. Talent kot naravna danost – talent je v določeni meri prirojena lastnost. Gre za prirojene intelektualne sposobnosti posameznika, ki predstavljajo moč njegovega intelekta. Gre za pomembne lastnosti z vidika managerske funkcije, saj se je znanj in veščin veliko lažje naučiti kot pa osebnih značilnosti in sposobnosti.
2. Talent kot mojstrstvo – osredotoča se na usmerjene procese učenja na podlagi vaj in izkušenj.
3. Talent kot predanost – gre za predanost posameznika svojemu delu in organizaciji, v kateri je zaposlen, pri tem pa je vztrajen in motiviran.
4. Talent kot ujemanje – gre za ujemanje talenta z okoljem, v katerem deluje.

Subjektivni pristop – opredeljuje talente kot posameznike, ki prispevajo k ciljem organizacije. Pri subjektivnem pristopu ločimo med naslednjima dvema pristopoma:

1. Pristop vključevanja oziroma inkluzivni pristop – kot talenti so obravnavani vsi posamezniki znotraj organizacije. Ta pristop poudarja, da ima vsak izmed zaposlenih svoje lastnosti in prednosti, ki mu omogočajo ustvarjanje dodane vrednosti v organizaciji. Na podlagi tega management talentov zagovarja tezo, da imajo vsi zaposleni talente, najboljši pa imajo priložnost, da te talente uporabijo (Swales, Downs & Orr, 2014, str. 5).
2. Pristop izključevanja oziroma ekskluzivni pristop – gre za usmerjenost v izbrano skupino zaposlenih, ki imajo razvite edinstvene veščine in sposobnosti, ki so zelo dragocene za organizacijo (Lepak & Snell, 1999). Gre za nabor le najboljših posameznikov. Talenti so razumljeni kot elitni pripadniki organizacije, bodisi izjemno učinkoviti ali pa posamezniki z visokim potencialom (Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzales-Cruz, 2013, str. 293–297). Ekskluzivni pristop Collings in Mellahi (2009, str. 304) opredelita kot proces, ki poudarja sistematično prepoznavanje ključnih položajev v organizaciji, ki pripomorejo k doseganju večje konkurenčne prednosti.

Slika 4: Osnova za razumevanje talenta v delovnem okolju



Vir: Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzales-Cruz (2013, str. 297).

V magistrskem delu bo talent obravnavan kot značilnosti posameznika. Posameznik lahko tako na podlagi prirojenih sposobnosti, pridobljenih veščin, znanja in kompetenc dosega izjemne rezultate (Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzales-Cruz, 2013, str. 297).

2.2 Opredelitev pojma management talentov

Večina avtorjev opisuje management talentov kot sistematično privabljanje, identifikacijo, razvoj, zadrževanje in razporeditev talentov (Thunnissen & Buttiens, 2017). Management talentov velja za najpomembnejši proces uspešne organizacije, saj Vladescuva (2012, str. 355) trdi, da na uspeh organizacije vpliva uspešnost pri upravljanju talentov in obvladovanju človeškega kapitala. Po mnenju Campeanu-Sonea, Sonea, Gabor-Supuran in Muresan (2011, str. 307) se management talentov začne s poslovno strategijo in nadaljuje s ciljem razvijati ter vzdrževati bazen talentov.

Na prvi pogled bi lahko rekli, da lahko na podlagi navedenega izenačimo pojem management talentov s pojmom management človeških virov. Vendar pa obstaja bistvena razlika med navedenima pojmomoma. Tradicionalni management človeških virov zajema vse zaposlene v organizaciji ter skrbi za razvoj celotnega človeškega kapitala (Collings & Mellahi, 2009). Za razliko od managementa človeških virov se management talentov osredotoča zgolj na skupino visoko talentiranih posameznikov, ki so ključni za organizacijsko uspešnost (Lewis & Heckman, 2006).

Management talentov se osredotoča na potencial zaposlenega ter na njegovo prihodnjo uspešnost ob zagotavljanju ustreznega razvoja veščin in povečani odgovornosti za doseganje poslanstva organizacije. S tem namenom se organizacije osredotočajo na uporabo talentov, ki predstavljajo najpomembnejši vir konkurenčne prednosti (Collings & Mellahi, 2009). Scullion, Collings in Caligiuri (2010) pod pojmom management talentov definirajo vse aktivnosti organizacije, s katerimi le-ta želi pritegniti, selekcionirati, razvijati in spremljati najuspešnejše ljudi na trgu delovne sile.

Za uspešno izvajanje managementa talentov so potrebne štiri ključne organizacijske kompetence, in sicer organizacijska strategija, organizacijska struktura, organizacijska kultura in proces izvedbe (Joyce & Slocum, 2012). Pri tem avtorja poudarjata, da imajo ključno vlogo vrhnji managerji, saj morajo talente voditi skladno z organizacijskimi možnostmi in potrebami, inovativna organizacijska struktura mora omogočiti učinkovito delovanje organizacije, korporativna kultura pa mora dajati občutek povezanosti med sodelavci. Z izvedbo prilagojenih in unikatnih praks managementa talentov mora organizacija pridobiti konkurenčno prednost in zagotoviti uspešno zadovoljevanje potrošnikovih želja. Ariss, Cascio in Paauwe (2014, str. 174) poudarjajo, da je zelo pomembno zaznavanje praks managementa talentov s strani sodelavcev, kjer je velik poudarek na psihološki pogodbi med managerji in sodelavci.

V okviru managementa talentov Stahl in drugi (2012) predstavljajo dva pristopa, in sicer diferenciacijski oziroma izključujoč pristop ter inkluzivni oziroma vključujoč pristop, kar je razvidno s slike 4. Pri inkluzivnem pristopu so vsi delavci obravnavani kot talenti in vsak posameznik lahko prispeva k boljšemu delovanju organizacije. Vsi zaposleni imajo možnost izkazati svoj potencial, v končni izbor pa so vključeni samo tisti, ki so nadpovprečni. Izključujoč pristop managementa talentov je ravno nasprotje inkluzivnega pristopa. Osredotoča se na razvoj majhnega dela visoko uspešnih, učinkovitih in razvojno potencialnih delavcev organizacije, pri tem pa zapostavlja ostale delavce (Swailles, 2014, str. 529–535).

To manjšo skupino sodelavcev, ki imajo visoko raven sposobnosti in tudi visok razvojni potencial, označujemo z izrazom bazen talentov (angl. talent pool). Bazen talentov zagotavlja pregled talentov, ki so pripravljani za napredovanje in s tem omogoča uresničevanje strateških ciljev organizacije s strani managementa talentov. V povezavi s tem je znotraj organizacije pomemben strateški sistem managementa talentov, katerega naloga je skrb za razvoj talentov, ki bodo zasedli ključna delovna mesta. Strateški management talentov namreč v ospredje namesto talentiranih posameznikov postavlja pomen osrednjih pozicij, s poudarkom na strateških mestih, ki najbolj vplivajo na uspešnost delovanja organizacije. To torej pomeni, naj odlični delavci zasedejo le ključne pozicije (Collings & Mellahi, 2009, str. 304).

Ariss, Cascio in Paauwe (2014) v svojem delu kot enoten cilj strateškega managementa talentov navajajo vzpostavitev visoko zmogljive, odzivne in trajnostno usmerjene

organizacije. Pri tem imajo ključno vlogo talentirani zaposleni, saj le-ti prispevajo k izpolnjevanju poslovnih ciljev, hkrati pa povečujejo konkurenčno prednost organizacije. Proces dela s talenti sestavljajo naslednji postopki: zaposlovanje, selekcija, mentorstvo, upravljanje z uspešnostjo, razvoj kariere, razvoj vodstva, načrtovanje nadomestnega kadra, prepoznavanje uspešnega dela in nagrajevanje zaposlenih (Heinen & O'Neill, 2004). Bistvena predpostavka managementa talentov je, da je treba nadarjenost pri posamezniku najprej najti, jo razčleniti, negovati ter posameznika postaviti na ključna delovna mesta, ki so pomembna za doseganje konkurenčne prednosti organizacije (Boudreau & Ramstad, 2005).

2.3 Prednosti in slabosti managementa talentov

Mathe (2016, str. 96) navaja naslednje koristi, ki jih pridobijo organizacije z managementom talentov:

- povečana produktivnost in zmogljivost – delavci z različnimi izkušnjami in talenti pridobijo različne ideje in poglede,
- povečana kreativnost – talenti imajo svoj način delovanja in razmišljanja,
- boljša povezava med prizadevanji posameznikov in poslovnimi cilji,
- zmanjšana fluktuacija in
- zavzetost zaposlenih.

Pozitivni učinki managementa talentov se kažejo tudi za zaposlene, in sicer več motivacije in zavzetosti, razvijanje kariere, povečano znanje in prispevanje k ciljem organizacije, zadovoljstvo pri delu in trajna motivacija (Mathe, 2016, str. 96).

Pri managementu talentov se poleg prednosti pojavljajo tudi naslednje ovire oziroma težave (Schuler, Jackson & Tarique, 2011):

- pomanjkanje časa, ki ga vrhnji management nameni managementu talentov,
- nejasna organizacijska struktura in delitve vlog,
- ne vključevanje srednjega managementa v odločanje in uvedbo praks managementa talentov,
- nepripravljenost za spremljanje, prepoznavanje in razreševanje razlik v delovni uspešnosti sodelavcev,
- pomanjkanje strokovnega znanja na področju managementa talentov.

Brian in Joyce (2007, str. 190–195) ugotavljata, da veliko organizacij porabi veliko časa za iskanje in nadalje zaposlovanje talentov. Razlog za navedeno je v iskanju talentov zunaj organizacije, obstoječi delavci pa so spregledani oziroma niso dovolj prepoznani. Zaradi slabe mobilnosti talentov v organizaciji imajo namreč težave tudi managerji, saj za obstoječe delavce predvidevajo, da najverjetneje nimajo lastnosti, ki jih pričakujejo. Pri tem nastanejo težave, saj talenti znotraj organizacije hitro začutijo, da nimajo možnosti za nadaljnji razvoj

in so obstali na mestu. Poleg tega pride do težav tudi v primeru, ko so v organizaciji naloge in delo preveč hierarhično postavljeni in tako delavec napreduje po pričakovanih nadrejenih, čeprav njegova vloga ni ustrezna glede na njegove interese in zmožnosti. Zaradi navedenega mnogi zapustijo organizacijo, da bi lahko svoje talente drugje razvili v polni meri. Vsekakor ne odidejo vsi talenti, nekateri ostanejo in ne napredujejo, kar pa slabo vpliva nanje in njihovo kariero, posledično pa tudi na organizacijo samo.

2.4 Management talentov v prihodnosti

Pričakovati je, da se bo dosedanja praksa managementa talentov v prihodnosti močno spremenila. Vpliv na to bo imelo spreminjajoče se okolje ter spreminjajoča se družba, poleg tega pa tudi porast uporabe spletnih družbenih omrežij ter inovacije v tehnologiji. Trg talentov ali spletna družbena omrežja (kot npr. LinkedIn) bosta omogočila organizacijam lažje iskanje talentov, hkrati pa bosta s povečanim povpraševanjem na trgu dela izboljšala tudi povezave med talenti (Kohont, 2019, str. 42).

Ariss, Cascio in Paauwe (2014, str. 178) predvidevajo, da bodo navedene spremembe vplivale na obstoječe prakse managementa talentov, in sicer:

- tehnologija bo postala aktivator za učinkovit management talentov,
- management talentov bo tesno povezan z marketingom in prodajo, saj bodo začasno zaposleni pri organizaciji postali na neki način potrošniki,
- zmanjšanje števila meja zaradi osredotočenosti na globalni trg,
- ustvarjanje enotnosti na podlagi organizacijskih vrednot zaradi raznolikosti delavcev in delovnih razmerij.

V zadnjih dveh letih je veliko sprememb prinesla pandemija COVID-19. Povzročila je namreč precejšnje novosti v načinih dela. Organizacije so bile prisiljene izvajati izredne ukrepe z namenom zaščititi svoje zaposlene ter stranke. Uvedle so delo na daljavo, kjer je velik izziv predstavljalo obvladovanje le-tega, hkrati pa so se spopadale tudi z gospodarskimi posledicami, ki jih je prinesla pandemija. Pandemija COVID-19 je pospešila avtomatizacijo in digitalizacijo, kar pa je povzročilo, da organizacije veliko težje pritegnejo in obdržijo talente, ki jih nujno potrebujejo. Iz tega sledi, da so talenti dobili še večji pomen in moč, management talentov pa je postal nujno zlo za uspeh organizacije (Gallardo-Gallardo & Collings, 2022, str. 35).

Ariss, Cascio in Paauwe (2014) zaradi naprednega razvoja tehnoloških rešitev, drugačnega odnosa do dela, mobilnosti in demografskih sprememb napovedujejo naslednje trende managementa talentov:

- večja globalna in manjša lokalna ponudba talentov – povečala se bo pestrost nabora kadrov;

- manj mladih in več starejših ljudi, ki so tik pred upokojitvijo – povečale se bodo razlike med generacijami;
- večji obseg dela na daljavo in drugih prožnih oblik dela – delavci bodo hkrati opravljali delo za več organizacij naenkrat, s tem pa bodo postali upravljalci lastnih talentov;
- raznolika, oddaljena in virtualna delovna sila, ki ima razvita različna stališča do dela;
- nove metode dela in nova razmerja med talenti.

Zgoraj omenjeni avtorji (Ariss, Cascio & Paauwe, 2014) poleg navedenega napovedujejo tudi spremenjen fokus managementa talentov, saj ta ne bo več osredotočen samo na interne sodelavce, ampak bo usmerjen tudi na globalno razpoložljive talente. S tem se bo povečala fleksibilnost pridobivanja talentov glede na potrebe, čas in lokacijo, pri tem pa sodelavci ne bodo del organizacije, ampak bo njihovo mesto prevzelo znanje. Kot del organizacije bo na daljši rok ostalo le manjše število sodelavcev, ki pa bodo imeli pri oblikovanju svoje kariere več svobode. Tudi prakse managementa talentov bodo postale bolj individualizirane in definirane s strani talentov, le-ti pa bodo sami odgovarjali za svoj razvoj. V prihodnje naj bi management talentov postal ključna naloga vrhnjega managementa in zavzel osrednjo vlogo v organizacijah.

Eden od pomembnih dejavnikov managementa talentov v prihodnosti je trg talentov, ki bo managerjem omogočal ponuditi večjo moč talentom pri izboru dela in jih hkrati tudi bolj pritegniti. Gre za vzpostavitev trga, kjer bi talenti s pomočjo mehanizmov našli zanje najboljše priložnosti za delo, istočasno pa bi tudi delodajalci lahko dobili najbolj sposobne talente za določeno delovno mesto. Trg talentov bi tako bil namenjen najbolj produktivnim delavcem, ki bi lahko sami sodelovali pri izbiri delovnih nalog, za katere bi bili najprimernejši. Na drugi strani bi bil trg talentov primernejši za večja, rastoča podjetja, ki zaposlujejo raznolike strokovnjake in za katere imajo talenti poseben pomen. Za izgradnjo takšnega trga talentov bi morale organizacije veliko vlagati, saj je le tako mogoče ustvariti prednosti za obe strani trga. Pomembno je tudi vnaprej definirati, kaj se na tem trgu menja, koliko je kaj vredno in kakšen je protokol, določeni pa morajo biti tudi standardi. Seveda brez strokovnjakov za človeške vire ne bo šlo, ki bodo imeli funkcijo ustvarjalcev trga. Na ta način bodo talenti na trgu talentov močno v prednosti, saj bodo čedalje bolj iskani in cenjeni, ponudilo se jim bo veliko priložnosti, ki jih bodo lahko izkoristili za še večjo rast in razvoj. Tako kot talenti pa bodo imeli koristi tudi delodajalci, saj bodo imeli pred seboj zelo velik in kakovosten nabor ljudi z razvitimi raznolikimi sposobnostmi in talenti (Brian & Joyce, 2007, str. 195–199).

V prihodnje se na področju managementa talentov pričakujejo tudi kadrovske izzivi, kot so primanjčevanje talentov, migracije, staranje delovne sile, vplivi globalizacije, težave pri usklajevanju dela in družine ter zahteve po napredovanju (Strack in drugi, 2007).

3 MANAGEMENT TALENTOV V JAVNEM SEKTORJU

Management talentov v javnem sektorju je mogoče razumeti kot proaktivno uporabo strategij za prilagajanje upravljanja delovne sile potrebam posebnih skupin za izpolnjevanje zastavljenih organizacijskih ciljev. Kakor je že v prejšnjem poglavju omenjeno, gre za sistematično privabljanje, identifikacijo, razvoj, zadrževanje in razporeditev talentov znotraj organizacije. Glede na opravljeno raziskavo OECD ugotavlja, da je dosledna in skladna uporaba praks managementa talentov v organizacijah javnega sektorja redka (OECD, 2021a). Prav tako je bilo v isti raziskavi ugotovljeno, da organizacije javnega sektorja uporabljajo številna orodja za upravljanje talentov, vendar gre za povezavo teh orodij s strategijami razvoja delovne sile, z namenom čim bolj izkoristiti večgeneracijsko delovno silo.

Naloga managementa talentov v javnem sektorju je postaviti prave ljudi na pravo mesto ob pravem času ter spodbuditi javne uslužbence, da po svojih najboljših močeh prispevajo k ciljem svoje organizacije (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013, str. 12). Management talentov lahko kot strateško orodje javnega sektorja poveča produktivnost in učinkovitost javnih uslužbencev ter zagotovi njihovo dobro počutje in zadovoljstvo pri delu (Thunnissen & Buttiens, 2017, str. 13).

Kravariti in Johnston (2020) sta na podlagi literature ponudila štiri različne definicije managementa talentov v javnem sektorju:

1. definicija: Postopki za sistematično dolgoročno in kratkoročno zaposlovanje, razvoj, razporejanje, ohranjanje in vključevanje talentov.
2. definicija: Strategija za pomoč pri spopadanju s sodobnimi izzivi, kot sta razvoj vodenja in izboljšanje storitev.
3. definicija: Strategija, ki skrbi, da imajo zaposleni poleg znanja in sposobnosti razvite tudi temeljne vrednote.
4. definicija: Postopek za doseganje strateških ciljev organizacije.

Vladescu (2012) v svojem delu navaja, da se organizacije javnega sektorja spopadajo z begom talentov. Da bodo organizacije uspešne, morajo pozornost nameniti managementu talentov, ki mora biti eden najpomembnejših procesov znotraj managementa človeških virov.

Pri managementu talentov so managerjem lahko v pomoč ključna priporočila za zagotovitev naprednih javnih storitev (Public Policy Forum, 2017):

- zaposlenim je treba omogočiti prožno delovno ureditev, ki spodbuja njihovo produktivnost, hkrati pa ne vpliva na kulturo na delovnem mestu ter na doseganje rezultatov;
- pozornost je treba nameniti priložnostim za integracijo novih tehnologij, ki spodbujajo sodelovanje na delovnem mestu ter hkrati povečajo operativno učinkovitost;

- zagotoviti je treba mehanizme za ohranjanje kontinuitete in stalnega napredka v primeru upokojitve javnega uslužbenca oziroma v primeru spremembe njegovega položaja;
- vodstvu je treba omogočiti ustrezno usposabljanje;
- management talentov naj bo ključno merilo za ugotavljanje uspešnosti vodij z namenom povečati odgovornost in spodbujati kulturo nenehnega izboljševanja;
- s povezovanjem javnih uslužbencev z vodji oddelkov izboljšati povratne zanke;
- opolnomočiti mlade nadarjene javne uslužbence z omogočanjem poklicne rasti.

V organizacijah javnega sektorja se pojavlja tako vključujoč kot ekskluziven pristop (Glenn, 2012), pri tem pa je treba poudariti, da organizacije javnega sektorja upoštevajo načelo enakosti, kar pomeni, da so vsi delavci enaki in da jih je treba obravnavati enakovredno. Iz navedenega sledi, da bi morali imeti vsi zaposleni enake možnosti za razvoj, vključno z enakimi možnostmi napredovanja (Thunnissen & Buttiens, 2017).

Kozjek in Franca (2020, str. 53) sta na podlagi pregledane literature podali dejstvo, da »organizacije, ki se zavedajo pomena in prispevka h končnim organizacijskim ciljem, obravnavajo nadarjene drugače kot druge zaposlene.« Hkrati ugotavljata, da se med različnimi evropskimi državami uporabljajo različni modeli in prakse na področju managementa talentov. Sistem managementa talentov v javnem sektorju je ključni dejavnik razvoja javnega sektorja, hkrati pa zagotavlja tudi boljše delovanje države (Peterson, Ketners & Krastins, 2014).

3.1 Pravni vidiki managementa talentov v javnem sektorju

Organizacije javnega sektorja se ravno tako kot organizacije zasebnega sektorja spopadajo s pomanjkanjem talentov. Pri tem je treba poudariti, da so organizacije javnega sektorja podvržene delovnopравни zakonodaji, ki za organizacije zasebnega sektorja ne velja. Tako imajo javni uslužbenci bistveno bolj opredeljen in omejen delovno pravni status, oblikovanje strategije razvoja in zadrževanje talentov v javnem sektorju pa je izvedljivo le v okviru zakonskih določil (Franca, 2007). Tudi Buttiens in Hondeghem (2012) v članku opozarjata, da je javni sektor podrejen številnim pravilom, predpisom ter normam, ki onemogočajo fleksibilno oblikovanje kadrovske politike in znotraj te tudi management talentov.

Na podlagi 6. člena Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/2013, je delodajalec dolžan zagotoviti enako obravnavanje kandidatov glede osebnih okoliščin pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju in drugih pravicah iz delovnega razmerja. Poleg ZDR-1 morajo delodajalci javnega sektorja upoštevati tudi ZJU, ki določa, da je treba vsem kandidatom zagotoviti enako dostopnost do delovnih mest pod enakimi pogoji, izbran pa je kandidat, ki je najbolj usposobljen za opravljanje nalog, povezanih z delovnim mestom.

Kozjek in Franca (2020) poudarjata, da je treba v Sloveniji strogo upoštevati načelo enakosti. To pomeni, da morajo organizacije javnega sektorja upoštevati enako obravnavo vseh

kandidatov tudi pri vzpostavitvi managementa talentov v javnem sektorju. Vsi javni uslužbenci morajo namreč imeti možnost sodelovanja oziroma imeti možnost vključitve. Tudi merila za (ne)vključitev posameznega javnega uslužbenca ne smejo biti diskriminatorna. Vzpostavljena morajo biti na način, da so objektivna in povezana z delom. Pri tem pa lahko na začetku prihaja do težav, saj specifične lastnosti pri nadarjenih niso takoj potrjene in preverjene z rezultati, saj se lahko ob zaposlitvi ugotovi le potencial za razvoj. Pri tem lahko s pravnega vidika pride do nevarnosti neenakopravne obravnave zaradi neskladnosti s temeljnimi načeli delovnega in uslužbenskega prava. Tako Kozjek in Franca (2020, str. 64) predlagata, da se posameznik prepozna kot nadarjeni po določenem času, in sicer na podlagi oprijemljivih rezultatov, ki se kažejo skozi njegovo strokovnost ter učinkovitost glede na ostale zaposlene.

Na podlagi 170. člena ZDR-1 sta izobraževanje in usposabljanje na eni strani pravica in obveznost za delavca, na drugi strani pa za delodajalca, vendar pa ZJU v 16. členu določa, da delodajalec javnemu uslužbencu v breme javnih sredstev ne sme zagotavljati pravic v večjem obsegu, kot to določajo zakon, podzakonski predpisi ali kolektivna pogodba.

Ker management talentov za delovanje in ustrezno usposabljanje zahteva tudi ustvarjanje finančnih sredstev, nastopi problem zaradi neenake obravnave javnih uslužbencev, saj se več finančnih sredstev nameni nadarjenim zaposlenim. Za zagotovitev enakega dostopa do izobraževanja in usposabljanja vsem javnim uslužbencem je rešitev v pravilno zastavljenem sistemu nagrajevanja. Za javni sektor je ta sistem temeljito opredeljen z ZSPJS, vendar po drugi strani odpira številne anomalije (Kozjek & Franca, 2020, str. 65).

Za pravilen razvoj nadarjenih ljudi ter zadrževanje le-teh v javnem sektorju sta bistvenega pomena ustrezen sistem nagrajevanja uspešnosti in možnost izplačila dodatnih nagrad za posebne dosežke, kar pa s pravnega vidika predstavlja številne ovire. Dejstvo je, da sistem nagrajevanja uspešnosti omogoča pravilno vodenje za zaposlene in tudi za nadarjene, vendar obstoječi sistem v Sloveniji tega ne podpira. V ZSPJS so predvideni dodatki za javne uslužbence glede na uspešnost, vendar je bila delovna uspešnost zaradi varčevalnih ukrepov v času gospodarske in finančne krize zamrznjena. Poleg navedenega oviro za možnost napredovanja nadarjenih javnih uslužbencev predstavlja ZSPJS, saj lahko javni uslužbenec napreduje vsaka tri leta za en ali dva plačna razreda, če izpolnjuje predpisane pogoje. Vodje zaradi pritiska javnih uslužbencev načeloma le-te ocenijo kot nadpovprečne oziroma odlične, kar pa bi pomenilo, da so vsi javni uslužbenci nadarjeni (Pečarič, 2019).

Napredovanje javnih uslužbencev pa ni samo finančno omejeno, ampak tudi hierarhično, saj lahko na podlagi ZSPJS vsak javni uslužbenec napreduje največ za deset plačnih razredov. Pri tem so izjema javni uslužbenci, ki so zaposleni v organizacijah, ki poleg javne službe opravljajo tudi tržno dejavnost in s tem pridobivajo dodatna sredstva (Kozjek & Franca, 2020, str. 66).

Na podlagi navedenih dejstev bi bilo treba za vzpostavitev ustreznega sistema vodenja nadarjenih zaposlenih zagotoviti ustrezen pravni okvir (Korpič-Horvat, 2014). Gledano skozi oči pravnika je nedopustno, da bi zaposlenega že ob njegovem prihodu označili kot nadarjenega, saj bi bil le-ta takoj postavljen v boljši položaj glede na ostale zaposlene. Na podlagi tega bi bilo bolj primerno, da bi to storili po določenem obdobju (Kozjek & Franca, 2020, str. 66). Glede na navedena dejstva lahko povzamem, da v organizacijah javnega sektorja ni veliko možnosti za razvoj managementa talentov, saj bi bilo treba naprej zagotoviti ustrezne pravne podlage.

3.2 Načrtovanje in privabljanje talentov

Ker se v prihodnosti v javnem sektorju obeta veliko pomanjkanje talentov in naslednikov, je načrtovanje delovne sile zelo pomembno. Vsaka organizacija mora namreč zagotoviti ustrezne človeške vire za izpolnjevanje njenega poslanstva. Ustrezno načrtovanje delovne sile organizacijam omogoča, da so ob pravem času na pravih mestih pravi ljudje s pravimi veščinami. Le-to pomeni, da mora biti načrtovanje fleksibilno in pravočasno, upoštevati pa je treba tudi organizacijske strategije (International Personnel Management Association, 2002).

Pri načrtovanju delovne sile v organizacijah javnega sektorja gre predvsem za proces strateškega usklajevanja človeškega kapitala s poslovno usmeritvijo organizacije, kjer so predvidene naslednje aktivnosti (International Personnel Management Association, 2002):

- analiza obstoječe delovne sile,
- določitev prihodnjih potreb po delovni sili,
- ugotoviti ter odpraviti vrzeli med sedanostjo in prihodnostjo in
- vrednotenje procesa in rezultatov, da se zagotovi doseganje ciljev in poslanstva organizacije.

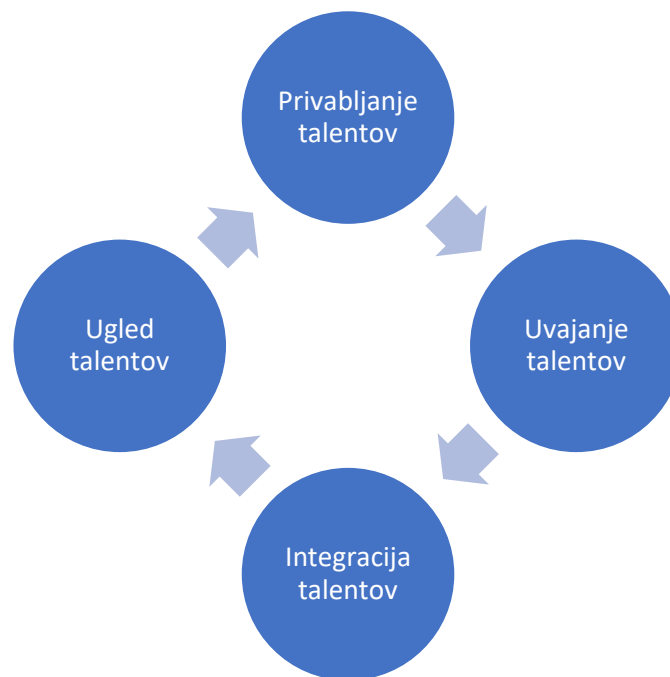
Tarique in Schuler (2010) navajata, da je privabljanje talentov sestavljeno iz štirih glavnih aktivnosti, in sicer:

1. razvijanje znamke delodajalca,
2. pridobivanje zanimanja potencialnih talentov za njihovo organizacijo,
3. selekcija in
4. zaposlovanje.

Pomembno je, da organizacija pri tem izvaja ključne aktivnosti privabljanja talentov, in sicer vodstveno sprejemanje usmeritev k talentom, priprava vrednostnega načrta zaposlenega, preoblikovanje strategije pridobivanja ustreznih kandidatov, oblikovanje strategije za razvoj talentov v organizaciji in spremljanje uspešnosti dela zaposlenih (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

Andersson (2014) trdi, da proces privabljanja in vključevanja talentov v organizacijo sestoji iz štirih dejavnosti, med katere sodijo privabljanje, uvajanje, vključevanje talentov in ugled talentov, kar je tudi prikazano na sliki 5. Navedene dejavnosti privabljanja so izjemnega pomena za poznejše ohranjanje talentov v organizaciji. Posameznik si namreč na podlagi aktivnosti privabljanja ustvari določena pričakovanja, ki vplivajo na njegovo zadovoljstvo po vstopu v organizacijo. Na podlagi navedenega je treba zadovoljstvo talentov v organizaciji spremljati in izvajati ustrezne ukrepe za ohranjanje pričakovane ravni zadovoljstva.

Slika 5: Komponente privabljanja talentov



Prirejeno po Andersson (2014).

Organizacije morajo imeti za izvedbo uspešnega privabljanja in posledično zaposlitve izdelan strateški načrt, ki zajema ustrezne vire in strategijo. Z namenom pridobiti talente morajo organizacije izvajati aktivnosti na področju privabljanja, iskanja in izbiranja visoko nadarjenih posameznikov. Organizacije za pridobivanje talentov uporabljajo različne analize in primerjalne informacije iz drugih virov, in sicer za delavce znotraj organizacije in tudi zunaj nje. Pri tem so organizacijam pomembne kandidatove izkušnje ter veščine, povezane z delom. Le-te morajo organizacije pozitivno prepoznati za morebitne prihodnje izzive oziroma premestitve kandidata na drugo delovno mesto (Jena, 2017). V primeru, da organizacija privablja talente od znotraj, imata pri tem zelo veliko vlogo delovno okolje in organizacijska kultura, v primeru, da pa organizacija privablja talente od zunaj, pa se mora osredotočiti na oglaševanje in oblikovanje oglasov za zaposlitev (Dwertmann & Kunz, 2012, str. 143).

Pervanje in Kragelj (2009, str. 15) menita, da je najbolje, da organizacije najprej iščejo ustrezne kandidate za zasedbo prostega delovnega mesta znotraj organizacije, saj je ta postopek najhitrejši in najcenejši, hkrati pa takšna oblika napredovanja predstavlja motivacijo za zaposlenega. Hkrati poudarjata, da je v določenem obdobju boljša izbira zaposlitve zunanjega delavca, saj to prinese spremembo, nov pogled in svežino, kar posledično predstavlja napredek organizacije.

Tabela 1: Prednosti in slabosti zaposlovanja talentov znotraj in izven organizacije

| | Prednosti | Slabosti | Kdaj uporabiti |
|-----------------|---|-------------------------|---------------------------------|
| Notranje | Znani podatki o delavčevi uspešnosti | Lahko postane politično | Obdržati status quo situacije |
| | Motivacijski dejavnik | Učinek »poražencev« | Verige napredovanj |
| | Manj uvajanja in prilagajanja | | Strategija stabilnosti |
| | Hitro | | Stabilno okolje |
| | Poceni | | Omejena denarna sredstva in čas |
| Zunanje | Sveže ideje | Časovno potratno | Potreba po spremembi |
| | Širitev baze znanja | Drago | Spremenljivo okolje |
| | Daljše obdobje uvajanja in prilagajanja | | |

Vir: Mello (2002, str. 241).

Mello (2002, str. 241) je navedel več različnih prednosti in slabosti v primeru zaposlitve talenta znotraj organizacije, poleg tega pa je v svojem delu predstavil tudi prednosti in slabosti v primeru zaposlitve talenta izven organizacije, kar je prikazano v tabeli 1.

Organizacije se pri privabljanju talentov spopadajo z mnogimi izzivi. Določena organizacija je lahko za talente premalo privlačna. Tako se talenti glede na stopnjo medsebojnega ujemanja in privlačnosti odločijo, ali bodo v organizacijo vstopili ali ne. Največji problem pri pridobivanju talentov se vsekakor kaže v majhnem številu le-teh, predvsem mladih talentov, na kar vplivajo demografske spremembe. Izziv predstavlja tudi najti pravi talent, ki ga organizacija išče, saj je delo iz dneva v dan bolj kompleksno, to pa zahteva tudi čedalje višje usposobljene delavce (Dwertmann & Kunz, 2012, 140–142).

3.2.1 Identifikacija talentov

Ker se mora posameznikovo vedenje ujemati z vedenjskimi zahtevami delovnega mesta, je zelo pomembno, da so pri identifikaciji kandidatov prepoznane njihove vrednote, cilji in želje. Za lažje ugotavljanje ustreznosti kandidatov je koristen vedenjski intervju, s pomočjo katerega se lažje ugotovi neskladje med kandidatovo želeno in resnično podobo. Pri izvajanju vedenjskega intervjuja pa je treba biti pozoren, da ni prevelika osredotočenost na kandidatove pretekle izkušnje, saj so lahko spregledani morebitni talenti. Pozornost je treba

usmeriti tudi na kandidatove zmožnosti in sposobnosti za doseganje rezultatov, ki lahko pomembno vplivajo na prihodnji uspeh organizacije (Stuart-Kotze & Dunn, 2008).

Cross (2016, str. 3–31) poudarja, da je treba predhodno pripraviti opis delovnega mesta, hkrati pa tudi učinkovito analizo dela, ki je podlaga za oblikovanje seznama pričakovanih kompetenc. Pred identifikacijo kandidatov je treba vedeti, kakšen kandidat se išče za določeno delovno mesto in kakšne kompetence se pričakujejo od njega. Pri prepoznavanju talentov je treba biti pozoren na kompetence, kot so želja po napredovanju in uspehu, vztrajnost, odločnost, želja po nenehnem učenju in sprejemanje sprememb. Kot najpomembnejša dejavnika pri identifikaciji talentov izstopata miselnost in vedenje kandidatov. Pozornost je treba usmeriti v obnašanje kandidatov in njihove reakcije ob spopadanju z izzivom. Zaradi vse večjih zahtev delodajalcev je treba za zasedbo določenega delovnega mesta imeti veliko delovnih izkušenj, primerne osebnostne karakteristike, raznoliko znanje, najrazličnejše kompetence, hkrati pa izžarevati motiviranost. Po izvedbi postopka zaposlitve je pomembno, da posameznik vse navedeno uporabi in razvija v največji meri. Vsekakor morajo tudi organizacije prilagoditi svoje delovanje glede na trenutno stanje na trgu dela in zagotoviti prožnost delovnega časa in nevezanost na prostor, s tem pa zagotoviti privlačnost organizacije.

3.2.2 Pomen znamke delodajalca

Ker imajo iskalci zaposlitve na razpolago veliko informacij o organizacijah javnega sektorja, morajo le-te zelo dobro skrbeti za svojo podobo in zadovoljstvo delavcev, saj je močna znamka delodajalca namreč pogoj za uspešno privabljanje vrhunskih talentov (Cross, 2016, str. 3–9). Z besedno zvezo »znamka delodajalca« je opredeljena mentalna predstava posameznika o izbrani organizaciji ter njenih značilnostih kot delodajalcu (Lievens & Slaughter, 2016, str. 409).

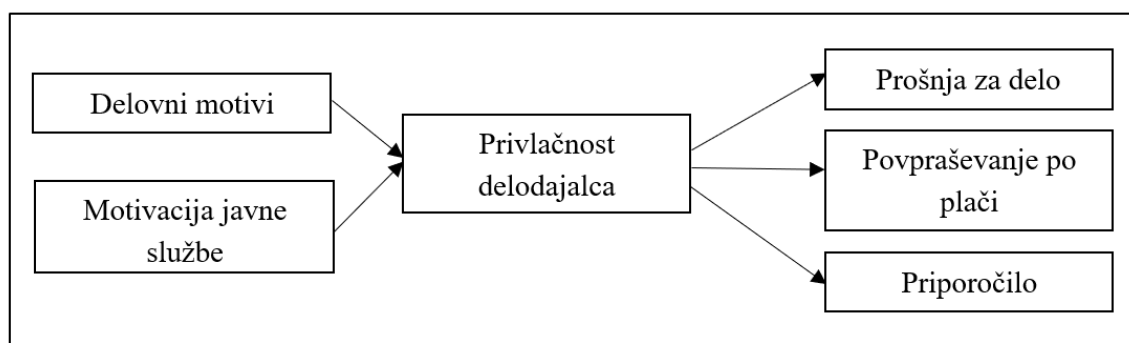
V današnjem času se organizacije javnega sektorja kot delodajalec spopadajo z vse slabšo podobo, hkrati pa je opaziti tudi izgubo ugleda javnih uslužbencev. Na podlagi teh ugotovitev lahko organizacije javnega sektorja uporabijo naslednje aktivnosti za izgradnjo bolj pozitivne podobe kot delodajalca (Äijälä, 2001, str. 14–15):

- izboljšanje razumevanja javnih organov,
- oblikovanje komunikacijske strategije za bolj pozitiven pogled na javni sektor,
- več pozornosti nameniti delu posameznih agencij in ne javnemu sektorju na splošno,
- seznanitev organizacij javnega sektorja s potencialnimi zaposlenimi,
- poudarek pozitivnih lastnosti javnega sektorja,
- izboljšanje kakovosti delovanja organizacij javnega sektorja in seznanjanje državljanov o tem,
- posodobitev sistemov managementa človeških virov, kjer je poudarek na pozitivnih točkah javnega sektorja,

- spremljanje podobe javnega sektorja med državljani in potencialnimi iskalci zaposlitve.

Pomembna je torej privlačnost delodajalca, ki mora voditi do vedenjskih vzorcev, zaželenih z vidika trženja človeških virov, kar prikazuje slika 6. Ritz in Waldner (2011, str. 291) namreč ugotavljata, da je zelo pomembno spoznanje, kakšne ljudi javne organizacije še posebej privlačijo. Pri tem tudi poudarjata, da se privlačnost delodajalca nanaša na celotno organizacijo in ne na neko konkretno delovno mesto.

Slika 6: Teoretični okvir privlačnosti delodajalca



Vir: Ritz & Waldner (2011, str. 291).

Organizacije javnega sektorja morajo poleg dobrega plačila in ugodnosti tržiti tudi pozitivno in privlačno organizacijsko kulturo kot del paketa ugodnosti. Pri tem je pomembno, da je organizacijska kultura oblikovana na način, da vključuje vrednote zaposlenih, zlasti pripadnikov generacij X in Y (Benest, 2008).

Brečko (2010, str. 38) je nanizala naslednja orodja, s katerimi lahko organizacije javnega sektorja postanejo privlačnejši delodajalec:

- uporaba elektronskih zaposlitvenih portalov,
- sodelovanje z zaposlitvenimi agencijami,
- udeležba na kariernih centrih,
- uporaba metode headhunting (lovci na glave) za pridobitev izkušenih ljudi,
- sodelovanje z univerzami,
- promocija ženskam prijazne javne uprave,
- iskanje talentov tudi izven slovenskih meja.

3.3 Razvoj talentov

Ključnega pomena pri managementu talentov je omogočiti talentom razvijanje njihovih sposobnosti ter zagotoviti dodatna izobraževanja. Da pa lahko organizacija omogoči vse to, je pomembno poznavanje izkušenj, znanj, spretnosti in značilnosti vsakega posameznika. Na podlagi želenih kompetenc ter šibkih in močnih področij se oblikuje načrt dela, ustvari

optimalno okolje za učenje, poleg tega pa je treba skrbeti tudi za pretok povratnih informacij med posameznikom in organizacijo (Berger & Berger, 2008).

Organizacije se morajo zavedati, da je treba pri razvijanju potencialov več pozornosti nameniti specifičnim skupinam zaposlenih. Tu so mišljeni predvsem vodilni in vodstveni zaposleni, talentirani sodelavci, potencialni nasledniki in zelo uspešni zaposleni. Vodilni in vodstveni zaposleni potrebujejo pri svojem razvoju hitrejše in kakovostnejše pridobivanje znanja in drugih kompetenc, saj imajo tudi višjo odgovornost pri vodenju. Prav posebno pozornost pri razvoju pa potrebujejo talentirani zaposleni, saj imajo načeloma ti delavci visoko razvito stopnjo kompetenc. Ti posamezniki morajo imeti zagotovljeno dovolj spodbudno okolje. V prvi vrsti morajo imeti zadalžitve, ki jim bodo predstavljale dovolj velik izziv, poleg tega pa jim je treba zagotoviti visoko strokovno izobraževanje in usposabljanje. Za talentirane zaposlene je zelo pomembna visoka stopnja samostojnosti pri delu, saj ne želijo biti nadzorovani in vodeni (Mihalič, 2006, str. 226–228).

Mihalič (2006, str. 226–228) ugotavlja, da so najbolj talentirani delavci tudi najboljši strokovnjaki ter da se v praksi pogosto dogaja, da so napredovani v vodjo. To pa lahko včasih vodi tudi do težav, saj organizacije izgubijo vrhunskega strokovnjaka in dobijo slabega vodjo. Talentirani delavci namreč nimajo želje po vodenju zaposlenih, temveč za svoje uspehe pričakujejo druge vrste denarnih in nedenarnih nagrad.

Ključnega pomena je tudi razvoj potencialnih kandidatov za naslednike, za katere bi moral poskrbeti neposredni vodja. Pri razvoju naslednikov je ključnega pomena intenzivno posredovanje specifičnih znanj vodenja in nudenje večjih priložnosti. Mihaličeva poudarja, da naj bi vsak vodja poskrbel za razvoj dveh ali celo treh perspektivnih kandidatov in ne samo enega. Pri razvoju kadra se je treba osredotočiti tudi na zelo uspešne delavce, ki so pri svojem delu zelo učinkoviti in jih je najtežje zadržati v organizaciji. To so namreč posamezniki, ki imajo največ možnosti za razvoj in hitro postanejo nezadovoljni zaradi neustreznega okolja in vodenja. Takšne zaposlene je zato treba neprestano nagradjevati, jim omogočiti hitrejše pridobivanje kompetenc ter jim zagotoviti ustrezne pogoje dela in hitrejše napredovanje (Mihalič, 2006, str. 226–228).

Delavci si poleg vertikalnega napredovanja želijo tudi horizontalnega. S tem namenom si pridobivajo znanja in veščine za opravljanje nalog na več različnih področjih. Najboljša rešitev za zagotavljanje tega je kroženje med delovnimi mesti. Tako si delavci pridobijo nova znanja, hkrati pa se odpravlja rutina na delovnih mestih. Ko se v organizaciji pojavi možnost za dokazovanje na novih področjih, delavci vedo, da jim vodje zaupajo (Capperella, 2010).

Za odgovor na vprašanje, kaj je treba kandidatu zagotoviti za njegov razvoj, napredovanje, osebno in strokovno rast ter da bo kandidat dolgoročno videl smisel zaposlitve v organizaciji, si lahko kadroviki pomagajo s testom razvojnih sider. Gre za test, ki je uporaben pri kandidatih za zahtevna ali vodstvena delovna mesta, hkrati pa je uporaben tudi za ocenjevanje razvojnih potencialov ključnih kadrov. Dejstvo namreč je, da kandidati z višjo

in visoko šolo načeloma iščejo delodajalce, kjer bodo imeli možnost uresničiti njihove karierne ambicije. V primeru, da pri trenutnem delodajalcu nimajo te možnosti, jo bodo iskali pri drugem delodajalcu. To se najbolj izrazito kaže pri najboljših kadrih, ki organizaciji zagotavljajo največjo dodano vrednost. Organizacije tako na podlagi testa razvojnih sider ugotovijo, koliko časa in s čim jim bo uspelo zadržati najboljše delavce (Pervanje & Kragelj, 2009, str. 134–135).

»Karierno sidro je sklop talentov, motivov, vrednot in stališč, ki dajejo stabilnost in smer posameznikovi karieri. Posameznik bo nenehno usmerjal svojo dejavnost v smeri oziroma na področju, ki ga zanima, kjer doživlja uspehe, potrditev.« (Bagon in drugi, 2006, str. 226)

Običajno se ugotavlja 8 tipov razvojnih in kariernih sider (Pervanje & Kragelj, 2009, str. 134, 135):

- usmerjenost v vodstveni tip kariere,
- usmerjenost v strokovni tip kariere,
- usmerjenost v podjetniški tip kariere,
- usmerjenost v reševanje zahtevnih problemov,
- usmerjenost v kakovost osebnega življenja,
- potreba po samostojnosti in neodvisnosti,
- potreba po socialni varnosti in stabilnosti,
- potreba po delu za širšo skupnost.

Organizacije načeloma že razpolagajo z izjemnim kadrovskim potencialom, ki pa ni odkrit in izkoriščen. Mnogokrat namreč ključni kadri zasedajo delovna mesta, ki niso v skladu z njihovimi ključnimi potenciali, s tem pa je tudi njihova dodana vrednost silno nizka. Pri tem je lahko organizacijam v pomoč analiza potencialov ključnih kadrov, ki omogoča kar najboljšo izkoriščenost potencialov že zaposlenih delavcev. Temelji na ugotavljanju, kdo izmed več kandidatov je najbolj primeren za delovno mesto. Obratna metoda pa je ocena razvojnih potencialov, ki za manjše število ključnih sodelavcev omogoča določitev delovnih mest, kjer bodo njihovi potenciali čim bolj izkoriščeni in kakšen tip razvoja kariere je zanje najprimernejši (Pervanje & Kragelj, 2009, str. 197, 198).

3.3.1 Izobraževanje in kompetence

Za zagotovitev prijaznega organizacijskega okolja morajo organizacije talente spodbujati in jim zagotoviti stalen proces organizacijskega učenja ter jim omogočiti pridobivanje novih veščin in kompetenc (Vivas-Lopez, Peris-Ortiz & Rueda-Armengot, 2011). Po Haček (2001, str. 94) se talenti z usposabljanjem in izobraževanjem prilagajajo novim delovnim nalogam in obveznostim, hkrati pa se povečujejo njihove sposobnosti. Majcen (2009, str. 178) kot ključni cilj izobraževanja talentov navaja učinkovito in uspešno opravljanje dela, hkrati pa

lažje razumevanje in prilagajanje novostim in spremembam, saj gre za kandidate, ki lahko v prihodnosti zasedejo vodilna delovna mesta.

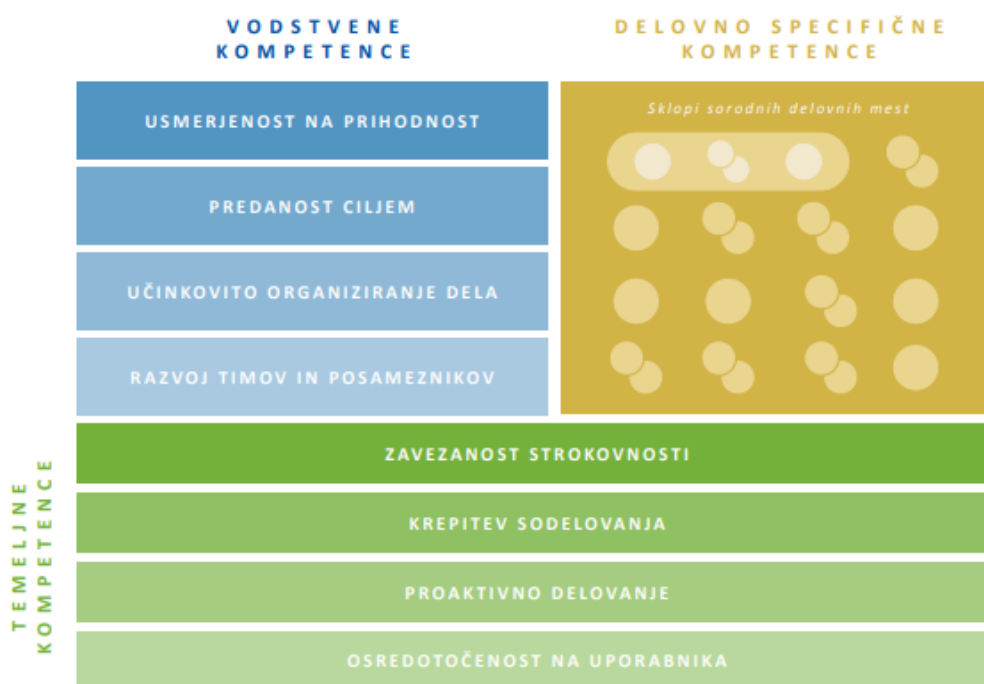
Zaposleni v javnem sektorju se lahko izobražujejo znotraj organizacije na več načinov, kot so npr. nove tehnike timskega dela, usposabljanje talentiranega kadra, spremljanje tehnološkega razvoja, izobraževanje na področju informacijsko komunikacijske tehnologije ipd. Izobraževanja velikokrat potekajo tudi izven organizacije, kot so npr. konference, strokovna srečanja, sodelovanje z različnimi organizacijami ipd. (Meško Štok, 2009, str. 54).

Ko je govora o kompetencah, imamo v mislih merljive človeške zmožnosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. Kompetence so lahko sestavljene iz znanja, veščin, sposobnosti, osebnostnih značilnosti oziroma so skupek le-teh (Marrelli, Tondora & Hoge, 2005). Za razvoj talentov se je treba osredotočiti na potrebne kompetence, ki jih morajo imeti javni uslužbenci. Za razvoj potrebnih kompetenc so zadolženi vodje, za kar imajo na razpolago različna orodja. Delavce morajo motivirati, da se vključujejo v različne programe in usposabljanja ter spremljati njihov napredek (Kohont, 2019).

V Sloveniji je bil leta 2019 po naročilu Ministrstva za javno upravo pripravljen Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc. Gre za pripomoček, ki je v pomoč kadrovikom v državni upravi za uporabo modela kompetenc. Model kompetenc je sestavljen iz temeljnih, vodstvenih in delovno specifičnih kompetenc, kar je razvidno iz slike 7. Temeljne kompetence predstavljajo želeno delovanje zaposlenih ne glede na delovno mesto. Te kompetence veljajo za vse zaposlene v državni upravi in predstavljajo osnovo za selekcijo, presojanje in njihov razvoj. Vodstvene kompetence se uporabljajo za vodje v državni upravi ne glede na raven vodenja in so uporabne za načrtovanje kariere na višji ravni. Delovno specifične kompetence predstavljajo skupek kompetenc, pomembnih za doseganje uspeha, in so združene v sklope sorodnih delovnih mest (Arzenšek in drugi, 2019).

Za razvoj kompetenc je treba upoštevati pet korakov. Najprej je treba preučiti potrebe in ugotoviti vrzeli v kompetencah. V drugem koraku se je treba odločiti, katere kompetence je smiselno razvijati, nadalje pa se je treba odločiti tudi o vrsti in obsegu razvojnih aktivnosti za razvoj kompetenc. V četrtem koraku potekajo usposabljanja zaposlenih, gre torej za proces razvoja kompetenc, v zadnjem koraku pa se spremlja in presoja, ali je bilo usposabljanje uspešno ali ne (Arzenšek in drugi, 2019).

Slika 7: Model kompetenc za državno upravo



Vir: Arzenšek in drugi (2019).

3.3.2 Načrtovanje nasledstev

Organizacije javnega sektorja na podlagi načrtovanja nasledstev pripravijo in zamenjajo managerje, vodilne delavce ter druge ključne zaposlene, ki zapustijo svoja delovna mesta. Gre za postopke identifikacije in zaposlitve naslednikov, njihov razvoj ter managiranje prehodov iz enega vodilnega mesta na drugega. Pri tem je treba poudariti, da je uspešno načrtovanje nasledstev ključnega pomena za nadaljnji uspeh organizacije in izpolnjevanje njenega poslanstva tudi ob menjavi zaposlenih. Pri načrtovanju nasledstev lahko nastopijo tudi težave, in sicer v primeru, da se načrtovanje nasledstva v organizaciji izvaja kot ločen postopek namesto kot integrirana strategija managementa talentov. Načrtovanje nasledstva mora namreč postati del kulture organizacije, saj mora biti povezano tudi z drugimi vodstvenimi in kadrovskimi procesi, ravno tako pa mora biti povezano tudi s strategijo in cilji organizacije. Vsekakor je za organizacije javnega sektorja največja sprememba ta, da je treba ustvariti skupino prihodnjih vodij, ki bodo sposobni izpolniti potrebe organizacije po nasledstvu in ne več načrtovati zamenjave enega zaposlenega za drugega (Wilkerson, 2007).

Za razvoj programa načrtovanja nasledstva je treba slediti naslednjim korakom (Wilkerson, 2007, str. 5–6):

1. določiti prihodnje potrebe in spremembe človeškega kapitala glede na oblikovano strategijo organizacije,
2. preučiti, kaj je znanega oziroma neznanega o delovni sili,
3. pripraviti načrt za zapolnitev informacijskih vrzeli,

4. razviti poslovni primer, opredeliti pomembnost programa za prihodnost organizacije ter določiti vire, ki bodo potrebni,
5. pridobiti potrebna sredstva in zagotoviti vodstvo,
6. določiti postopek za izbiro udeležencev,
7. določiti izkušnje z usposabljanjem in razvojem, ki bodo na voljo udeležencem,
8. učinkovita komunikacija programa,
9. izvesti načrt,
10. izmeriti rezultate in na podlagi le-teh po potrebi prilagoditi program.

3.4 Zadrževanje talentov

Na podlagi privabljanja talentov se organizacija odloči za najboljšega kandidata, ki ga nato vključi v delovne procese in aktivnosti. Gre za ključni proces, saj nekateri posamezniki hitro ugotovijo, ali sodijo v organizacijo ali ne. Pri tem obstaja nevarnost, da organizacija že na samem začetku fizično ali v mentalnem smislu izgubi talent, zato je zelo pomemben sprejem novih talentov. Nujno je treba prepoznati uspehe talentov, jim omogočiti karierno in osebno rast, poleg tega pa jim nuditi občutek varnosti in pravične obravnave (Schiemann, 2014).

Organizacije, ki imajo dobro razvit sistem vodenja, se zavedajo potrebe po razvoju svoje specifične strategije za zadrževanje kadrov in implementacije svoje politike vse od začetka zaposlovanja novih kadrov. Tiste organizacije, ki uporabljajo karierni razvoj z namenom zadrževanja talentov, morajo dobro poznati karierna pričakovanja in želje novih zaposlenih (Bhattacharyya, 2015).

Bagon in drugi (2006, str. 227) poudarjajo, da organizacije za uspešno zadrževanje talentom skušajo ponuditi različne možnosti, kot so: »... polovični delovni čas, če to zahtevajo življenjske razmere, študijski dopust, porodniški dopust za mater in očeta, potovanje ali selitev samo tedaj, ko to ustreza njegovi družini, gibljiv delovni čas, delo doma med običajnim delovnim časom ...«

Vodje morajo talentom omogočiti razvojne priložnosti in privlačno delovno okolje, kar bo pozitivno vplivalo na zadržanje talentov. Priporočljivo je, da se oblikuje bazen talentov za zapolnjevanje ključnih delovnih mest ter da so talenti vključeni v sistem nasledstev. S tem ko imajo talenti možnost načrtovanja kariere v organizaciji, jih preplavlja občutek, da so cenjeni, kar pa posledično vpliva na njihovo zadržanje (Kohont, 2019).

Zadrževanje talentov je pomembna aktivnost tudi z vidika stroškov, zato si organizacije prizadevajo čim dlje zadržati talente in čim bolj izkoristiti njihov potencial in sposobnosti. Le-to organizacijam omogoča ustvarjanje dobička in povračilo za pretekle vložke v talente. V primeru, da talent zapusti organizacijo, je to zanjo velika izguba, saj je izgubljen vložen kapital v posameznika, ravno tako pa so izgubljena njegova specifična znanja (Kohont, 2019).

3.5 Management talentov v javnem sektorju v digitalni dobi

Na prihodnost dela v javni službi močno vpliva hitrost tehnološkega napredka in na drugi strani tudi prizadevanja za vzpostavitev digitaliziranega poslovanja javnih služb. Digitalizacija je v javnih službah povzročila nove oblike sodelovanja, povečala se je uporaba velikih podatkov, vzpostavili so se napredni digitalizirani procesi za izvajanje javnih storitev (de Waal & Linthorst, 2020).

Da so javne službe postale bolj prilagodljive glede digitalizacije, je imela velik vpliv tudi pandemija COVID-19. Spodbudila je hitro sprejetje novih načinov dela in preoblikovanje pristopa k delu. OECD (2021b) navaja, da morajo organizacije pri izgradnji spodbujajočega okolja za digitalno preobrazbo upoštevati naslednje:

- zavedati se morajo potrebnih digitalnih veščin, ki jih potrebuje delovna sila za digitalni razvoj,
- zavzemati se je treba za prednosti digitalizacije in sporočati jasno in razumljivo vizijo glede digitalizacije,
- osredotočiti se je treba na digitalne poklice,
- vzpostaviti je treba učno kulturo za spodbujanje zaposlenih pri eksperimentiranju,
- podpirati je treba različne načine dela.

Prav tako so v istem dokumentu (OECD, 2021b) navedene zahteve za zagotovitev veščin digitalnih storitev javnega sektorja:

- oblikovanje širše strategije digitalnih spretnosti za celotno družbo,
- zaposlovanje javnih uslužbencev z digitalnimi veščinami,
- oblikovanje raznolikih in multidisciplinarnih ekip za zagotavljanje zaupanja vrednih in proaktivnih storitev na podlagi uporabnikovih potreb,
- vodje morajo oblikovati primerno okolje za zagotavljanje digitalnih storitev.

Za zagotovitev digitalne delovne sile je treba zagotoviti (OECD, 2021b):

- proaktivne strategije zaposlovanja, ki javni sektor predstavijo kot privlačnega delodajalca,
- pravičen in zaupanja vreden sistem nagrajevanja javnih uslužbencev,
- managerji morajo zagotoviti strokovni razvoj javnih uslužbencev,
- pozornost je treba nameniti digitalnim talentom in jim zagotoviti ustrezna usposabljanja,
- spodbujati je treba poklicno mobilnost in raznolikost poklicnih izbir javnih uslužbencev.

4 RAZISKAVA MANAGEMENTA TALENTOV V SLOVENSKEM JAVNEM SEKTORJU

V registru proračunskih uporabnikov je bilo na dan 16. 11. 2022 registriranih 2.769 neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikov (Uprava Republike Slovenije za javna plačila, brez datuma), glede na podatke Portala plač v javnem sektorju pa je bilo v mesecu juliju 2022 v javnem sektorju na podlagi pogodbe o zaposlitvi zaposlenih 189.719 uslužbencev (Ministrstvo za javno upravo, brez datuma). Ker gre v veliki večini za storitvene organizacije, so prav zaposleni tisti, ki imajo velik vpliv na zadovoljstvo strank in znamčenje organizacije. Na podlagi tega dejstva je zelo pomembno, da se organizacije zavedajo pomembnosti razvoja zaposlenih, njihovih sposobnosti ter znanj, kajti v nasprotnem primeru bo najboljši kader iskal nove priložnosti pri drugih delodajalcih. S tem namenom sem opravila raziskavo na temo managementa talentov v organizacijah javnega sektorja.

4.1 Namen in metodologija

Glavni namen raziskave managementa talentov v javnem sektorju je ugotoviti, ali se organizacije javnega sektorja ukvarjajo z managementom talentov ter kakšne koncepte dela pri tem uporabljajo. Hkrati želim preveriti, ali organizacije javnega sektorja uporabljajo podobne pristope oziroma v čem se razlikujejo pri managementu talentov.

Z namenom raziskati omenjeno področje sem si na začetku postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali imajo organizacije javnega sektorja oblikovan model managementa talentov, in če da, kakšne so njegove značilnosti?

Raziskovalno vprašanje 2: Kaj so glavni izzivi managementa talentov v organizacijah javnega sektorja?

Raziskovalno vprašanje 3: Kako institucionalni okvir vpliva na management talentov v javnem sektorju?

Za izvedbo raziskave na področju managementa talentov v javnem sektorju sem izbrala kvalitativno metodo raziskovanja. Gre za raziskavo, pri kateri so osnova za izvedbo besedni opisi ali pripovedi, poleg tega pa tudi obdelava in analiza gradiva poteka v obliki besede brez uporabe merskih postopkov, ki dajejo števila (Mesec, 1998, str. 26). V okviru kvalitativne raziskave je na razpolago več različnih metod, za izvedbo raziskave na področju managementa talentov v javnem sektorju pa sem izbrala metodo poglobljenih delno strukturiranih intervjujev. Vogrinc (2008, str. 99) v svojem delu navaja, da je intervju ena izmed najpogosteje uporabljenih metod zbiranja podatkov, tako v primeru kvantitativnega raziskovanja kot tudi v primeru kvalitativnega raziskovanja. Sagadin (1995, str. 101) je intervju opredelil kot tehniko zbiranja podatkov s pogovorno komunikacijo. Po njegovem

mnenju gre torej za pogovor med dvema oseba, kjer ena oseba sprašuje in nastopa v vlogi spraševalca, druga oseba pa odgovarja na zastavljena vprašanja. Za delno-strukturirane intervjuje je po besedah Wilkinsona in Brimingham (2003, str. 45) značilno, da izvajalec intervjujev vnaprej določi okvirno vsebino, ki je ključna za prikaz celotne raziskave, hkrati pa je intervjuvancu omogočeno podajanje podrobnejših in širših odgovorov na zastavljena vprašanja. Po mnenju Vogrinca (2008, str. 109) poskušamo z izvedbo poglobljenega intervjuja prodreti globlje v proučevanje raziskovalnih problemov.

Z namenom zagotoviti čim bolj podrobne in bogate informacije na področju managementa talentov v javnem sektorju so bili intervjuji izvedeni v večjih organizacijah javnega sektorja, ki zaposlujejo najmanj 100 zaposlenih. Najprej sem pripravila vprašalnik za izvedbo poglobljenih intervjujev. Osnovo za oblikovanje vprašanj je predstavljala pregledana literatura s področja managementa talentov v javnem sektorju. Oblikovala sem 9 glavnih vprašanj, ki pa so bila sestavljena iz podvprašanj (priloga 1). Po pripravljenem vprašalniku sem preko telefonskega pogovora oziroma elektronske pošte poskušala priti v stik z vodji kadrovskih služb oziroma direktorji v organizacijah javnega sektorja. Kakor sem že zgoraj omenila, sem se osredotočila na večje organizacije javnega sektorja, ki imajo najmanj 100 zaposlenih, saj sem predvidevala, da manjše organizacije še ne delujejo dovolj na področju managementa talentov in s tem njihovi odgovori ne bi imeli dodane vrednosti pri opravljanju raziskave. Posredovala sem 35 prošenj za sodelovanje pri raziskavi, od tega se je 10 organizacij odzvalo na povabilo. Ena organizacija je sodelovanje zavrnila, ker se z managementom talentov ne ukvarja, 24 organizacij pa ni podalo nobenega odgovora na prejeto prošnjo.

Po izraženi pripravljenosti za sodelovanje sem intervjuvancem posredovala ključna vprašanja zaradi lažje izvedbe intervjujev, hkrati pa sem jih prosila tudi za dovoljenje, da lahko intervju zvočno posnamem. Pri tem so bili vsi seznanjeni, da bo posnetek služil samo z namenom zagotoviti dobesedni zapis odgovorov in da bo le-ta takoj po besednem zapisu izbrisan. Dve intervjuvanki nista podali soglasja za snemanje pogovora, zato sem v obeh primerih delala le kratke zapise, takoj po končanju intervjuja pa sem naredila končni zapis pogovora.

Intervjuji so potekali v obdobju od 16. septembra do 21. novembra 2022, saj je bila odzivnost na posredovane prošnje zelo slaba. V tem časovnem obdobju je bilo opravljenih 10 intervjujev, ki so potekali individualno, torej z vsakim posameznikom posebej. Dva intervjuja sta bila opravljena osebno, trije preko telefonskega pogovora, eden preko telekomunikacijskega orodja MS Teams, štirje intervjuji pa preko telekomunikacijskega orodja Zoom. V povprečju so intervjuji trajali okoli 30 minut, v razponu od 17 do 45 minut. Zaradi zagotavljanja anonimnosti sem vsako organizacijo javnega sektorja poimenovala s črkovno oznako I ter vsaki organizaciji dodelila svojo številko, kakor je razvidno iz tabele 2.

Tabela 2: Organizacije javnega sektorja, v katerih je bil izveden poglobljeni intervju

| Zaporedna organizacija | Oznaka | Število zaposlenih |
|------------------------|--------|--------------------|
| Organizacija 1 | I01 | 136 |
| Organizacija 2 | I02 | 142 |
| Organizacija 3 | I03 | 930 |
| Organizacija 4 | I04 | 127 |
| Organizacija 5 | I05 | 224 |
| Organizacija 6 | I06 | 995 |
| Organizacija 7 | I07 | 143 |
| Organizacija 8 | I08 | 383 |
| Organizacija 9 | I09 | 173 |
| Organizacija 10 | I10 | 134 |

Vir: lastno delo.

Po opravljenem intervjuju sem na podlagi zvočnega posnetka dobesedno zapisala odgovore na posamezna vprašanja, in sicer za vsako organizacijo posebej. Vogrinc (2008, str. 116) ta proces poimenuje transkripcija. Transkripti so predstavljali osnovo za nadaljnjo analizo podatkov. Pri tem sem uporabila dve osnovni tehniki kvalitativnega raziskovanja, kodiranje ter kategoriziranje. Tako sem transkripte analizirala po naslednjih korakih (Mesec, 1998, str. 103):

- 1. korak: urediti gradivo,
- 2. korak: določiti enote kodiranja,
- 3. korak: odprto kodiranje,
- 4. korak: izbrati in definirati relevantne pojme in oblikovati kategorije,
- 5. korak: definirati kategorije,
- 6. korak: oblikovati končne teoretične formulacije.

Kakor je razvidno iz prvega koraka, sem dobesedne transkripte uredila na način, da sem odstranila slovnične napake, zaradi zagotavljanja popolne anonimnosti pa sem odstranila tudi poimenovanja organizacij ter ostalih vsebin, na podlagi katerih bi jih bilo mogoče natančno določiti. V naslednjem koraku sem se lotila kodiranja. Mesec (1998, str. 106) kodiranje označi kot osrednji proces v oblikovanju teorije, hkrati pa tudi kot proces izločevanja bistva iz posamezne enote kodiranja in poimenovanje tega bistva s kodo. V naslednjem koraku je sledilo odprto kodiranje. To je postopek razčlenjevanja, pregledovanja, primerjanja ter oblikovanja pojmov iz skupnega transkripta, ki sestoji iz treh različnih postopkov (Mesec, 1998, str. 106):

1. Pripisovanje pojmov empiričnim opisom: v sklopu postopka pripisovanja pojmov gre za počasno in premišljeno branje besedila, vsaki vnaprej določeni enoti besedila pa se pripiše

ustrezen pojem, torej beseda ali besedna zveza. Za izvedbo kodiranja imamo na razpolago različne postopke in tehnike (Mesec, 1998, str. 107):

- Neposredno poimenovanje – določen opis je poimenovan z določeno kodo neposredno in ga pri tem ne primerjamo z drugimi opisi.
- Iskanje sinonimov – za isti pojem poskušamo najti drugo besedo oziroma besedno zvezo.
- Iskanje nasprotij – poiščemo nasprotje danemu pojmu.
- Iskanje nenavadnih, oddaljenih asociacij.

2. *Združevanje sorodnih pojmov v kategorije*: Adam in drugi (2012, str. 150) menijo, da je treba v drugem koraku faze odprtega kodiranja pojme med seboj primerjati in jih glede na vsebinsko povezanost združiti v kategorije. Pri tem Mesec (1998, str. 110) opozarja, da je treba pri kategoriziranju biti pozoren, da ne tvorimo kategorij iz pojmov, ki so preveč različni, da ne pride do neupravičene poenostavitve. Tudi v tem koraku imamo na razpolago več različnih postopkov (Mesec, 1998, str. 109):

- Kategoriziranje – s to tehniko poimenujemo z istim imenom več različnih opisov, ki imajo neko skupno potezo.
- Dopolnjevanje klasifikacije – enemu razredu pojavov je treba poiskati druge razrede, ki dopolnjujejo klasifikacijo.
- Ekspliciranje kriterija klasifikacije ali nadrejenega pojma.

Adam in drugi (2012, str. 150) menijo, da je pri tem koraku najpogosteje uporabljena tehnika kategoriziranja, s pomočjo katere sem poskušala zaznati skupne poteze, značilnosti ter pojave med celotnim naborom kod.

3. *Analiza značilnosti pojmov in kategorij*: dobljene pojme je treba analizirati, kjer naj bi odkrili značilnosti teh pojmov (Mesec, 1998, str. 112).

Na podlagi transkripcije intervjujev sem prepoznala 48 kod, ki sem jih nato s pomočjo tehnike kategoriziranja razporedila v kategorije (priloga 2).

4.2 Rezultati raziskave

Kakor je bilo že omenjeno zgoraj, sem opravila 10 intervjujev, intervjuvanci pa so zaposleni na delovnem mestu vodje kadrovske službe oziroma na delovnem mestu direktorja organizacije javnega sektorja, v kateri je najmanj 100 zaposlenih. Skozi intervjuje sem ugotovila, da določene organizacije javnega sektorja nimajo predvidenega delovnega mesta kadrovika, zato je to področje prepuščeno direktorjem.

1. *kategorija: Prepoznavanje talentov*

Na začetku sem želela pridobiti odgovor na vprašanje, kako so v njihovi organizaciji obravnavani talenti, saj je glede na predstavljeno teorijo v drugem poglavju lahko talent obravnavan kot posameznik, po drugi strani pa so lahko s tem pojmom obravnavane značilnosti posameznika. Na to vprašanje je vseh deset intervjuvancev odgovorilo, da z besedo talent mislijo na značilnosti oziroma kompetence posameznika. Intervjuvanka I06 je talente opredelila kot »... obetajoč kader oziroma perspektiven kader z vidika kompetenc, kot so nadpovprečno delo z ljudmi, nadpovprečna sposobnost za nastopanje, za vodenje timov, za vodenje izobraževanj, gre za strokovne kompetence in lastnosti, ki jih človek ima ...«

Zanimalo me je tudi, na kakšen način so talenti prepoznani v organizacijah javnega sektorja. Na podlagi podanih odgovorov ugotavljam, da večina organizacij javnega sektorja prepoznava talente že v sklopu zaposlitvenega intervjuja, več kot polovica organizacij pa navaja, da talente prepoznajo že vodje. Pri tem je treba poudariti, da skoraj polovica organizacij javnega sektorja prepoznava talente na oba načina, medtem ko samo ena organizacija ne prepoznava talentov, kar je razvidno iz tabele 3. Intervjuvanka I01 je poudarila naslednje: »... načeloma so vodje tisti, ki prepoznavajo posamezne kvalitete, bom rekla neke nadarjenosti, ampak mogoče tiste, v smislu res strokovnih znanj, poznavanja nekega področja ...« Tudi intervjuvanka I04 je omenila: »... kadrovska sodeluje z vodji notranjih organizacijskih enot in preko njih v bistvu mi dobimo informacije, kateri delavci nekako odstopajo od povprečja ...« Intervjuvanka I07 je pristop prepoznavanja talentov skozi zaposlitveni razgovor predstavila na naslednji način: »... poskušamo z nekimi kompetencami izraziti, kaj točno si želimo, seveda drugo pa je, da na razgovoru poskušamo prepoznati, kdo te kompetence ima. Pri nas opravljamo samo razgovore, trenutno še nimamo nekih psiholoških testov, kjer bi prepoznavali talente preko nekih osebnostnih lastnosti ali nekih kompetenc, ampak skušamo na ustnem razgovoru nekako postavljati takšna vprašanja, preko katerih bi izvedeli, ali oseba ima ta znanja oziroma kompetence, ki so nam pomembne za to delovno mesto ter ali bi se osebnostno ujemali s sodelavci ...« Medtem pa ima intervjuvanka I02 naslednje mnenje: »... V naši organizaciji zaposlene nič ne razvrščam, vsi so enaki in vsi imajo enake pogoje ter možnosti za vse. Nimam nobene osnove, da bi jih sama razvrstila med nadarjene oziroma nenadarjene. Vsak ima kakšno dobro lastnost oziroma znanje, ravno tako kot slabosti. Verjetno bi bila krivična, če bi morala ocenjevati, kdo je nadarjen ...«

Na podlagi odgovorov ugotavljam, da organizacije javnega sektorja nimajo oblikovanega modela managementa talentov, saj je vseh 10 intervjuvancev odgovorilo, da modela nimajo vzpostavljenega. Intervjuvanka I06 je ob tem povedala naslednje: »Modela managementa talentov nimamo. Vsi deli procesa delujejo, ni pa to zapisano kot neki model. To je proces, ki ga še oblikujemo, vse aktivnosti potekajo, vendar ni to zapisano kot model ...«

Tabela 3: Prepoznavanje talentov v intervjuvanih organizacijah

| Prepoznavanje talentov | I01 | I02 | I03 | I04 | I05 | I06 | I07 | I08 | I09 | I10 |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| - s strani vodij | Da | Ne | Da | Da | Da | Ne | Da | Ne | Ne | Da |
| - skozi zaposlitveni razgovor | Da | Ne | Ne | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Ne |
| - talentov ne prepoznavamo | Ne | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne |

Vir: lastno delo.

2. kategorija: Privabljanje talentov

V naslednjih vprašanjih sem želela preveriti, kako in na kakšen način organizacije privabljajo talente. Vsekakor je na samem začetku treba načrtovati kadre. Pri tem vprašanju je devet intervjuvank odgovorilo, da uporabljajo načrtovanje kadra. Intervjuvanka I07 je predstavila njihov način: »Ja, vsekakor načrtujemo delovno silo in imamo vnaprej pripravljene neke predvidene projekcije glede na razpoložljive podatke. Redno tudi pripravljamo kadrovski načrt ...«

Več kot polovica intervjuvank je v intervjuju omenilo, da uporabljajo vzgajanje naslednikov in s tem zagotavljajo ustrezen kader znotraj organizacije. Ob tem intervjuvanka I06 pove: »... zagotavljamo naslednike, torej sistem nasledstva. Ko se neko delovno mesto sprostí, najprej iščemo ustrezen notranji kader, ki smo ga do neke mere že izobrazili in pripravili za zasedbo. Tistemu, ki je namreč izkazal željo po vodenju, smo mu že omogočili izobraževanja v tej smeri že pred tem, da je lahko zasedel tako delovno mesto.« Na drugi strani pa intervjuvanka I02 potarna: »Kot sem že povedala, ko nekdo gre, ga ne more kar vsak nadomestiti, ker mora imeti končan ustrezen program, zato nam ta sistem nasledstev nikakor ne pride prav.«

Z vzgajanjem naslednikov pa se povezuje tudi prenos znanja znotraj organizacije, kjer intervjuvanka I05 poudarja: »Zelo pomemben je tudi prenos znanja znotraj organizacije, predvsem pri nekíh specialnih znanjih, saj je treba zagotoviti neprekinjeno poslovanje. ... Moramo zagotavljati stalen prenos znanja med zaposlenimi v vseh smereh: s starejših delavcev na mlajše in obratno, horizontalno, vertikalno.« Sicer sta pomembnost prenosa znanja omenili samo dve intervjuvanki, ostali intervjuvanci tega skozi intervju ne omenjajo.

Glede na veljavno zakonodajo morajo organizacije javnega sektorja razpis za prosta delovna mesta javno objaviti, kar skozi intervjuje omeni polovica intervjuvank. Intervjuvanka I01 ob tem pove: »Potrebna delovna mesta objavljamo, zavezani smo vsem tem predpisom, ne moremo kar tako iskati kadra ...«, hkrati pa se intervjuvanka I07 zaveda naslednje situacije: »Mi, ko damo za neko delovno mesto razpis, za zdaj še kar dobimo nekaj ponudb, ampak se moramo zavedati, da kmalu jih pa verjetno več ne bomo.«

Skozi opravljene intervjuje je bilo poleg vzgajanja naslednikov in javne objave prostega delovnega mesta zaznanih še nekaj pristopov kot poskus privabljanja talentov, kar prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Načini privabljanja talentov v intervjuvanih organizacijah

| Privabljanje talentov | I01 | I02 | I03 | I04 | I05 | I06 | I07 | I08 | I09 | I10 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Povezovanje z izobraževalnimi institucijami ter mreženje | Ne | Ne | Da | Ne | Ne | Da | Da | Da | Ne | Da |
| Zaposlovanje pripravnikov in študentov | Da | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Da | Da | Ne |
| Razpis višje ovrednotenih delovnih mest | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Da |
| Znamčenje delodajalca | Ne | Ne | Da | Ne | Ne | Ne | Da | Da | Ne | Ne |

Vir: lastno delo.

Polovica intervjuvanih organizacij z namenom, da bi privabile najboljši kader, uporablja povezovanje s šolami in fakultetami, kar potrjuje izjava intervjuvanke I06: »Sodelujemo s šolami, fakultetami in prepoznavamo obetajoče ljudi, tudi preko Zoisovih štipendij ...« Zanimiv pristop mreženja za privabljanje talentov je prikazala intervjuvanka I03: »... sodelavci, ki so že prepoznani kot talenti, direktorji in vodje, hodijo na razne konference, srečanja in s tem mogoče poskušajo malo preveriti teren.«

Malo manj kot polovica intervjuvanih organizacij javnega sektorja zaposluje pripravnike in študente. V povezavi s tem intervjuvanka I08 pove: »... angažirali smo zelo veliko študentov ... smo jim dali tudi možnost dodatnega zaslužka. S tem so dobili delovne izkušnje. Imamo kar pozitiven odziv, saj, ko bodo končali in diplomirali, imajo željo v tem delovnem okolju tudi nadaljevati, hkrati pa so tudi naši zaposleni dobili občutek o teh študentih, jih spoznali, če so talenti, če imajo delovne navade, torej to, kar mi potrebujemo.«

Dve organizaciji omenjata, da uporabljata razpise višje ovrednotenih mest z namenom pridobiti talente, ob tem pa intervjuvanka I10 pove: »Poskušamo tudi ob upokojitvi spremeniti sistemizacijo in razpisati višje vrednotena delovna mesta, da smo bolj privlačni.«

Opaziti je tudi, da so se začele organizacije javnega sektorja zavedati pomena znamke delodajalca, saj tri intervjuvane organizacije že uporabljajo znamčenje, kar je razvidno iz besed intervjuvanke I07: »Povezali smo se z Univerzo v Ljubljani, in sicer preko kariernih centrov, kjer organizirajo raznorazne dogodke. Na teh dogodkih se delodajalci predstavljajo študentom, hkrati pa imajo organizirane dogodke tudi v alumnih za diplomante raznoraznih smeri in tudi tam se bomo vključili. Tam se delodajalec predstavi, pove, kaj ponuja, kaj mu je v interesu, kakšen kader išče, kaj za kader ponuja. Se pravi, da bi se začelo delati na znamčenju oziroma na brendu delodajalca, da se sploh pokažemo, da smo. Zato smo se s temi kariernimi centri in pa z alumni povezali, da bomo utrdili svojo znamko in na ta način pridobili mlajši kader.«

V povezavi z znamčenjem delodajalca pa je po mojem mnenju zelo pomembna tudi privlačnost delodajalca. Tako sem skušala skozi intervju pridobiti tudi odgovore na to temo. Pri tem se je več kot polovica intervjuvancev strinjala, da so delovni pogoji v javnem sektorju ugodni, kar komentira intervjuvanka I05 z naslednjimi besedami: »... zaradi vsebine dela, ki določenim delavcem ustreza, so tudi bolj urejeni delovni pogoji, zagotovljeno je strokovno usposabljanje, delavci imajo možnost hibridnega dela ...« Več kot polovica intervjuvancev navaja, da je zaposlitev v javnem sektorju načeloma varna zaposlitev, kar intervjuvanka I08 utemelji na naslednji način: »Glede varnega položaja zaposlenega, iz tega stališča je javni sektor relativno ugodna služba, ni treba skrbeti za zavarovanja, zdravstvo ... to je potem varnost ...« Kljub ugotovljenim prednostim zaposlitve v javnem sektorju pa je več kot polovica intervjuvancev enotnih, da je javni sektor finančno nepriljubljen delodajalec. To potrjujejo tudi besede intervjuvanke I09: »... po drugi strani pa ima slabo lastnost, da so plače res slabe, dobrih ljudi pa ne morem pošteno nagraditi.«

3. kategorija: Razvoj talentov

Na podlagi opravljenih intervjujev ugotavljam, da organizacije za razvoj kadra in talentov skrbijo na zelo različne načine, kar je zaradi preglednosti prikazano tudi v tabeli 5.

Tabela 5: Načini za razvoj talentov v intervjuvanih organizacijah

| Razvoj talentov | I01 | I02 | I03 | I04 | I05 | I06 | I07 | I08 | I09 | I10 |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Nudnje izobraževanj, usposabljanj | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da |
| Razvoj kompetenc | Da | Ne | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Ne | Ne |
| Promocija zdravja | Da | Ne | Ne | Ne | Da | Da | Ne | Da | Ne | Ne |
| Formalna in neformalna druženja | Da | Ne | Da | Ne | Da | Da | Ne | Ne | Ne | Ne |
| Občutek pripadnosti | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Da | Ne | Ne | Ne | Ne |
| Mentorstvo | Ne | Ne | Da | Ne | Da | Da | Da | Da | Ne | Ne |
| Letni razgovori | Da | Ne | Da | Ne | Da | Da | Da | Da | Ne | Da |
| Merjenje organizacijske klime | Ne | Ne | Da | Ne | Da | Ne | Da | Ne | Ne | Ne |
| Načrtovanje kariere | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Da | Da | Ne | Ne | Ne |

Vir: lastno delo.

Organizacije javnega sektorja v največji meri skrbijo za razvoj kadra z nudenjem izobraževanj ter usposabljanj, saj so vsi intervjuvanci v okviru tega vprašanja podali pozitiven odgovor. Intervjuvanka I03 to področje predstavi z naslednjimi besedami: »Zelo velik poudarek ... dajemo na sistem izobraževanj. Mi vsem sodelavcem omogočamo izobraževanja, talente pa še posebej spodbujamo k izobraževanju za ta znanja, ki jih potrebujejo, in tudi za mehke veščine, da ohranjajo neki stik oziroma da so naši talenti še naprej.« Uporaben pristop navaja tudi intervjuvanka I05: »Za prenos znanja skrbimo tudi s sprotnim ažuriranjem navodil, namreč za vsako področje dela so pripravljena navodila, ki se redno posodabljujejo, delavcem pa so ves čas dostopna na intranetni strani naše organizacije. Tako se lahko tisti zaposleni, ki bi želeli napredovati, tudi ves čas izobražujejo in pridobivajo

nova znanja. ... zaposleni so spodbujeni k pripravi in udeležbi na internih delavnicah, e-izobraževanjih ... Uslužbenci se morajo namreč neprestano usposablјati z namenom, da se zagotavlja neprekinjeno poslovanje. Vsako leto se posebej pripravi tudi letni program izobraževanj, kjer se načrtujejo notranja in zunanja izobraževanja. Poudarek dajemo tudi izobraževanju vodij, ki se vsaj šestkrat na leto izobražujejo na področju komunikacije, odnosov, mentorstva.«

Velika večina intervjuvanih organizacij javnega sektorja za razvoj talentov v okviru delovanja zagotavlja zaposlenim razvoj kompetenc, pri tem imajo nekateri že vzpostavljen neki sistem na področju kompetenc, prav tako nekateri pri tem uporabljajo Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc, ki ga je pripravilo Ministrstvo za javno upravo. Intervjuvanka I05 pri tem pove: »Tudi v katalogu kompetenc so opredeljene naloge, in tako vsak zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje. V naši organizaciji je katalog kompetenc hkrati orodje za zagotavljanje kompetentnih kadrov, torej da najbolj učinkovito opravljajo naloge, da sledijo strateškim ciljem in da realizirajo načrtovane poslovne cilje.« Tri intervjuvanke so med intervjujem poudarile, da na področju kompetenc nimajo razvitega nobenega modela in da se s tem področjem ne ukvarjajo. Le-to potrjuje izjava intervjuvanke I02: »Priročnika kompetenc ne uporabljam, saj že tako ni kadra, ne morem s temi, ki jih dobim in imam na razpolago, se iti še neke znanosti. Pomembno je, da so pri svojem delu strokovni, da zagotovijo ...«

Polovica intervjuvanih organizacij javnega sektorja z namenom zagotavljanja razvoja kadra in talentov uporablja mentorstvo, le intervjuvanka I10 pa navaja naslednje: »... da se zaposleni nočejo ukvarjati z mentoriranjem drugih ... jim to predstavlja dodaten stres in zato raje odklonijo, čeprav bi za to prejeli povečan obseg dela.« Zelo pomembna se mi zdi tudi misel intervjuvanke I05: »Ob uvedbi poskusnega dela se uvede tudi mentorstvo, kjer se delavca usposablja in se mu pomaga, ob zaključku mentorskega procesa pa se ugotavlja ocena razvitosti kompetenc. Pri prenosu znanja ni dovolj, da je samo mentor tisti, ki bo prenašal znanje, pomembno je, da tudi mentoriranec sodeluje in je pripravljen znanje sprejemati, izražati more tudi nekaj več, torej da je pripravljen prevzeti strokovno bolj zahtevne naloge.«

Velika večina intervjuvanih organizacij javnega sektorja prepoznava kot dober način za zagotavljanje razvoja kadra in talentov z izvedbo letnih razgovorov. Intervjuvanka I01 pri tem poudarja: »Opazamo, da so letni razgovori priložnost, kjer zaposleni lahko pove. Dostikrat na teh letnih razgovorih iz zapisov namreč vidimo, da si zaposleni želijo še kaj drugega, da si želijo izobraževati, na primer na področju tujih jezikov, komunikacijskih veščin ...« Pomembnost letnih razgovorov je bilo opaziti tudi iz besed intervjuvanke I07: »Potem imamo pa še en mehanizem ... to so pa letni razgovori. Tudi na tem sistematično delamo, kjer se vodja vsako leto pogovori s svojimi zaposlenimi ... pripravim takšna vprašanja, da bom dobila neke odgovore, s katerimi bom lahko usmerjala razvoj talentov ter kadra na splošno.«

Pri opravljenih intervjujih je bil pri treh organizacijah prepoznan kot način za zagotavljanje razvoja talentov merjenje organizacijske klime, ki ga je zelo dobro prikazala intervjuvanka I07: »... merili smo organizacijsko klimo, to je bilo eno področje, ki smo ga želeli preučiti, kaj je tisto, kar zaposlenim doda neko dodano vrednost pri njihovi zaposlitvi ...«

Dve organizaciji poskušata razvoj talentov zagotoviti z načrtovanjem kariere, kar je intervjuvanka I06 pojasnila na naslednji način: »Imamo tudi razvojne razgovore. Za tiste, ki želijo na razvojni razgovor, sklepamo, da imajo več teh sposobnosti, več ambicij.«

Organizacije javnega sektorja omogočajo razvoj kadra tudi z nekimi mehкими veščinami, kot so promocija zdravja na delovnem mestu, formalna in neformalna druženja ter zagotavljanje občutka pripadnosti. Promocijo zdravja na delovnem mestu omenjajo štiri intervjuvanke, pri tem pa intervjuvanka I08 pove: »Zakonsko smo zavezani tudi k programu zdravja na delovnem mestu. V okviru tega smo ustanovili športno društvo ... in v sklopu tega poskušamo delavcem zagotoviti še določene ugodnosti, tudi preko tega športnega društva še določene popuste pri lokalnih izvajalcih, kot so bližnje terme ter športno rekreacijske zadeve.« Ravno tako so štiri intervjuvanke v sklopu razvoja talentov omenjale formalna in neformalna druženja, dve intervjuvanki pa sta omenili, da je pomembno, da imajo zaposleni občutek pripadnosti, kar je intervjuvanka I01 predstavila na naslednji način: »Nam se zdi prav, saj se s tem ljudje počutijo bolj sprejete, da poskušamo zadržati neko vzdušje ... S tem poskušamo vzpostavljati neko prijaznost do zaposlenih.«

4. kategorija: Zadrževanje talentov

Zelo pomemben segment v sklopu managementa talentov predstavlja zadrževanje talentov. S to težavo se spopadajo tudi organizacije javnega sektorja. V sklopu opravljenih intervjujev ugotavljam, da organizacije uporabljajo različne načine zadrževanja talentov, kar je prikazano tudi v tabeli 6.

Tabela 6: Načini za zadrževanje talentov

| Zadrževanje talentov | I01 | I02 | I03 | I04 | I05 | I06 | I07 | I08 | I09 | I10 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Skrb za razvoj kadra | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Da | Da | Ne | Ne | Ne |
| Nudjenje ugodnih delovnih pogojev | Da | Ne | Da | Ne | Da | Da | Da | Ne | Ne | Ne |
| Omogočeno premeščanje | Da | Ne | Ne | Da | Ne | Ne | Da | Da | Ne | Ne |
| Nagrajevanje v obliki delovne uspešnosti | Da | Ne | Ne | Da | Ne | Da | Da | Da | Da | Da |

Vir: lastno delo.

V okviru intervjujev so tri intervjuvanke na to temo povedale, da je zelo pomembno skrbeti za razvoj talentov, saj jih lahko na ta način zadržujejo v organizacijah. Pri tem je intervjuvanka I07 povedala: »To je pri nas skozi usposabljanja, skozi razvoj, upoštevamo njihove želje v smislu, na katerem področju bi se radi razvijali ... se pa zavedamo, da je

treba skrbeti za kader, za njihov razvoj, da nam ne uidejo. Kakor sem že rekla, skušamo spraviti ljudi do takega zadovoljstva, da ne bodo odhajali.«

Več kot polovica intervjuvank pa se pri tem strinja z mnenjem, da so v gospodarstvu boljši delovni pogoji ter tudi boljše plačilo za opravljeno delo. Intervjuvanka I02 to predstavi na naslednji način: »... saj vsi povedo, da v gospodarstvu dobijo višje plače in imajo boljše pogoje in zato tudi odhajajo.«

Več kot polovica intervjuvank ugotavlja, da poskušajo talente zadržati v obliki nagrajevanja, in sicer z izplačilom delovne uspešnosti. Pri tem intervjuvanka I04 pove: »Drugega kot to, da imajo plačane nadure, plačan povečan obseg ... jim ne moremo ponuditi.«

Organizacije poskušajo talente zadržati z nudenjem ugodnih delovnih pogojev, kar med intervjujem izpostavi polovica intervjuvank. Intervjuvanka I03 to dobro predstavi z naslednjimi besedami: »Nekako se odločamo na podlagi pobud, da bi jim lahko omogočili, da bi bilo delo in delovno okolje prijetnejše za njih ... Glede samih talentov pa se mi zdi, da jim omogočamo predvsem to, da sami povedo, kaj potrebujejo, da jim res ugodimo, da to tudi dobijo ... Smo zelo fleksibilni, glede dela od doma, premakljivega delovnega časa, individualno se dogovarjamo, kako lahko sodelavci prihajajo in odhajajo z dela.«

V sklopu zadrževanja skoraj polovica udeleženk intervjuja omenja preobremenjenost delavcev, zaradi česar je kader še težje zadrževati. Intervjuvanka I06 to predstavi na naslednji način: »Opažamo, da določeni zaposleni že pregorevajo, so preobremenjeni.«

Skoraj polovica intervjuvank je kot način zadrževanja talentov omenila možnost premeščanja delavcev na drugo delovno mesto, saj intervjuvanka I01 meni: »... v primeru, da je nekdo dokaj nezadovoljen na svojem delovnem mestu ... smo tudi že ponudili te možnosti, ljudi smo premestili, kar se je pokazalo kot zelo dobra poteza ...«

Zelo zgovoren pa je podatek, da se polovica intervjuvank strinja, da javni sektor ne razpolaga z vzvodi za zadržanje kadra, kar intervjuvanka I02 utemelji na naslednji način: »Ko se delavec odloči, da bo šel, bo šel.«

5. kategorija: Digitalizacija

Več kot polovica intervjuvank meni, da so njihovi zaposleni dobro digitalno usposobljeni, kar ponazorijo besede intervjuvanke I09: »Digitalno je mlajši kader zagotovo zelo močen, malo manj je tega pri starejših delavcih, vendar vidim, da pomagajo drug drugemu in gre potem lažje.«

Glede informacijskega sistema več kot polovica intervjuvank govori o dobro podprtem sistemu, intervjuvanka I04 pa njihov sistem prepoznava kot zelo slab, kar utemeljuje z naslednjimi besedami: »Drugače pa smo mi informacijsko zelo na dnu, dejansko nimamo oddaljenih dostopov, tako da dejansko delo od doma sploh ni možno. Poleg tega se

srečujemo z zastarelo informacijsko tehnologijo tudi tukaj, na primer, ko pridejo stranke, programi delajo počasi, veliko je tudi izpadov.«

Več kot polovica intervjuvank pri tem tudi poudari, da so v času pandemije covid-19 imeli omogočeno delo na daljavo, kar intervjuvanka I01 opiše s slednjimi besedami: »... se lahko kar pohvalimo, saj se nam je uspelo zelo hitro organizirati v času pandemije. Vzpostavili smo delo na daljavo, informatiki so opravili super delo, saj je imela velika večina zaposlenih vzpostavljeno možnost dela na daljavo, se povezati od doma, tukaj ni bilo nekih večjih težav.« Medtem pa je intervjuvanka I04 potarnala: »Dela od doma pri nas skoraj ni bilo, tu pa tam, da je kdo imel delo od doma, pa še to so bili ti primeri, da so imeli otroke doma, pa so potem sami želeli in prosili, če lahko delajo od doma.«

6. kategorija: Omejitve

V okviru omejitev je bilo med intervjuji zaznati kar nekaj perečih tem, ki so prikazane tudi v tabeli 7. Pri tem je treba povedati, da gre pri skoraj vseh navedenih omejitvah za zakonske omejitve.

Tabela 7: Omejitve pri managementu talentov

| Omejitve | I01 | I02 | I03 | I04 | I05 | I06 | I07 | I08 | I09 | I10 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Zakonsko opredeljena delovna mesta | Da | Da | Ne | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da |
| Tog plačni sistem | Da | Ne | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da |
| Omejeno nagrajevanje | Da | Ne | Da | Ne | Ne | Da | Da | Da | Da | Ne |
| Omejena razpoložljiva finančna sredstva | Da | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Da | Da | Da | Ne |
| Omejitve s strani ZJU | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Da | Ne | Ne | Da |

Vir: lastno delo.

Velika večina intervjuvank vidi težavo v zakonsko opredeljenih delovnih mestih, in sicer tako na področju omejitve števila delovnih mest, delovna mesta so točno določena, poleg tega pa morajo kandidati izpolnjevati tudi vse formalne zadeve. Intervjuvanka I07 ob tem pove: »... imamo omejeno število delovnih mest, ki jih odobri financer in dobimo za njih sredstva za plače.«

Ravno tako se skoraj vse intervjuvanke strinjajo, da je ena izmed največjih omejitev v javnem sektorju trenutno veljaven plačni sistem. Intervjuvanka I06 to področje predstavi na naslednji način: »Težava je vsekakor v plačnem sistemu, ki je zelo rigiden in omejen ... Omejena plača je že problem, če je nekdo izjemno sposoben ...«

Več kot polovica intervjuvank med intervjujem izpostavi omejitve na področju nagrajevanja, kar intervjuvanka I07 potrdi z naslednjimi besedami: »... v javnem sektorju smo precej omejeni s tem finančnim nagrajevanjem ...«

Kot pomembno omejitev je polovica intervjuvank prepoznala omejena razpoložljiva finančna sredstva, kar intervjuvanka I02 predstavi: »... potem morajo biti pa še denarna sredstva namenjena za to, da jim lahko še kaj več nudiš ...«

Poleg navedenega dve intervjuvanki omenita tudi zakonsko omejitev ZJU, saj intervjuvanka I07 pove: »... ker Zakon o javnih uslužbencih pravi, da javnemu uslužbencu ne smeš nuditi večje ugodnosti, kakor mu pripadajo po zakonu.«

7. kategorija: Izzivi

Vsekakor izzivov v javnem sektorju ne manjka. Na podlagi opravljenih intervjujev sem v tabeli 8 prikazala izzive, ki so jih podale intervjuvanke.

Tabela 8: Izzivi na področju managementa talentov

| Izzivi | I01 | I02 | I03 | I04 | I05 | I06 | I07 | I08 | I09 | I10 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Težave s pridobivanjem kadra | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da | Da |
| Izzivi na področju digitalizacije | Ne | Ne | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne |
| Omogočiti motivirajoče okolje za delo | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Da | Ne | Ne | Ne |
| Potrebna bo veliko časa | Ne | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Da | Ne | Ne | Ne |
| Potreba po sistemski ureditvi področja talentov | Da | Da | Ne | Da | Ne | Ne | Da | Da | Da | Ne |
| Postati privlačnejši delodajalec | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Da | Ne | Da |
| Potreba po spremembi zakonodaje | Da | Da | Ne | Da | Ne | Da | Ne | Da | Da | Da |
| Potreba po spremembi izobraževalnega sistema | Ne | Da | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Da |

Vir: lastno delo.

Po besedah intervjuvank se vse organizacije spopadajo s težavo pridobivanja ustreznega kadra in predvidevajo, da bo v prihodnosti še težje delovati na tem področju. Velika večina poudari tudi dejstvo, da so pri tem največje težave s pridobivanjem IT strokovnjakov, ki pa predstavljajo ključni kader. Intervjuvanka I03 pri tem poudarja naslednje: »... imamo pa zelo velike težave s pridobivanjem kadra ... zato teh najnižjih ne dobimo za zaposlitev in seveda teh naših ključnih, kot sem rekla IT sodelavcev.«

Kot enega ključnih izzivov v javnem sektorju več kot polovica intervjuvank navaja potrebo po spremembi zakonodaje, predvsem je tu mišljena sprememba plačnega sistema in sprememba ureditve nagrajevanja javnih uslužbencev. Ob tem bi poudarila spoznanje, ki ga navaja intervjuvanka I10: »Vsekakor pa se mora nujno spremeniti plačni sistem, ki bo pozitivno vplival in s tem privabljal kader.« Iz tega lahko sledimo naslednjemu izzivu, ki je

bil izpostavljen, in sicer mora javni sektor postati privlačnejši delodajalec, da bo po besedah intervjuvanke I08: »... več zanimanja za javni sektor ...«

Kot naslednji izziv je bila omenjena potreba po spremembi izobraževalnega programa, katerega pomen sta omenjali dve intervjuvanki, pri tem pa je intervjuvanka I02 podala naslednje misli: »Spremeniti se bo moral program na srednjih šolah in na fakultetah, tudi šole bodo morale učence bolj usmerjati v neke poklice, ki jih družba potrebuje. Mogoče bi bilo treba nadarjene identificirati že v času študija, vendar pa je po drugi strani tudi res, da lahko nekdo začne kazati neka posebna znanja oziroma veščine kasneje, ker jih mogoče v času študija še ni mogel razviti ...«

Skozi opravljene intervjuje lahko sklepam, da se organizacije javnega sektorja zavedajo pomena managementa talentov, saj je več kot polovica intervjuvank izrazila potrebo po sistemski ureditvi področja talentov. To dejstvo potrjujejo besede intervjuvanke I01: »... da bomo imeli s strani države vzpostavljene neke vzvode, da bi lahko delavce s tem privabili ter na koncu tudi zadržali.«

Poudariti je treba dejstvo, da bo potrebnega veliko časa, kar kot izziv izpostavljata dve intervjuvanki. Intervjuvanka I02 namreč meni: »Veliko stvari je treba spremeniti, samo to ne bo šlo na hitro, to je dolgotrajen postopek, ki bo trajal, saj gre za spremembo celotnega sistema.«

Po mojem mnenju pa se organizacije premalo zavedajo pomena na področju digitalizacije, to področje je kot izziv namreč izpostavila samo intervjuvanka I03 in ob tem povedala: »Zavedamo se, da so to izzivi, ki nas čakajo tudi v prihodnosti ... poskušamo, tudi zelo veliko naših strateških razvojnih nalog je usmerjenih v digitalizacijo.«

Presenetil me je izziv, ki ga je omenila samo intervjuvanka I07, in sicer: »Izziv nam predstavlja tisti kader, ki gre po liniji najmanjšega odpora, in sicer se ubadamo s tem, kako jih motivirati, kako jih pripraviti do dela.«

4.3 Razprava o rezultatih

Z izvedbo intervjujev sem poskušala odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- *Raziskovalno vprašanje 1:* Ali imajo organizacije javnega sektorja oblikovan model managementa talentov, in če da, kakšne so njegove značilnosti?

Z namenom, da bi ugotovila, ali imajo intervjuvane organizacije javnega sektorja oblikovan model managementa talentov, sem na začetku želela ugotoviti, na kakšen način organizacije prepoznavajo talente, v nadaljevanju pa me je zanimalo, ali imajo vzpostavljen model managementa talentov ter katere pristope uporabljajo pri privabljanju talentov, pri njihovem razvoju ter pri zadrževanju.

Na podlagi analize podatkov lahko sklepam, da organizacije javnega sektorja talente opredeljujejo kot značilnosti posameznika. Pri kadrovanju namenjajo velik poudarek kompetencam in osebnim značilnostim posameznika. Talenti se načeloma na začetku prepoznavajo skozi zaposlitvene razgovore, med zaposlitvijo pa jih lahko prepoznajo vodje ter pri izvajanju letnih razgovorov. Glede na prejete podatke lahko sklepam, da organizacije javnega sektorja nimajo oblikovanega modela managementa talentov, vendar pa v okviru kadrovanja izvajajo določene dejavnosti managementa talentov. Zaradi lažje organizacije dela organizacije uporabljajo načrtovanje kadra, kjer predvidijo upokojitve ter opredelijo prihodnje potrebe po zaposlitvi. V primeru, ko je potrebna nova zaposlitev, so vse organizacije javnega sektorja zakonsko zavezane k javni objavi prostega delovnega mesta, organizacije pa pri tem uporabljajo tudi zaposlovanje znotraj organizacije, saj med procesom poskušajo vzgojiti naslednike, seveda če jim to proces dopušča. Vsekakor se na tem mestu strinjam z navedenim dejstvom, da se s privabljanjem zunanjih talentov v organizaciji zagotavlja širina obstoječega nabora talentov, njihovih veščin in izkušenj (Australian Public Service Commission, 2015, str. 5). Skozi analizo ugotavljam, da organizacije javnega sektorja premalo pozornosti namenjajo izgradnji imena organizacije oziroma znamčenju. Javni sektor je sicer v večji meri prepoznan kot privlačen delodajalec glede varne zaposlitve in dokaj ugodnih delovnih pogojev, po drugi strani pa je finančno neprivlačen, kar se odraža tudi na uspešnosti privabljanja talentov.

Tudi pri pripravi programov za razvoj talentov morajo organizacije upoštevati ekskluzivni subjektivni pristop pri razumevanju talenta (Gallardo – Gallardo & Thunnissen, 2016). Na podlagi tega je v programe za razvoj talentov vključenih le določen delež sodelavcev z največjim razvojnim potencialom. Izbor organizacije pripravijo v rednem časovnem intervalu, najlažje kar na letni ravni, saj jim le-to omogoča združitev razvojnih programov in optimizacije vložkov v razvoj. Za programe razvoja talentov je treba pripraviti kombinacijo različnih pristopov, kot so npr. programi izobraževanja, vključevanje v razvojne projekte in time, dodeljevanje mentorjev ... Zelo pomembno je, da je v te programe vključeno tudi vodstvo organizacije, s čimer program dobi večji pomen (Kohont in drugi, 2021). Na podlagi raziskave ugotavljam, da organizacije javnega sektorja za ustrezen razvoj kadra v veliki meri uporabljajo razna izobraževanja in usposabljanja, določene organizacije pa talentom omogočajo še dodatna izobraževanja. Pri razvoju ključnih kadrov je mišljena pomoč posameznikom, da svoje talente in sposobnosti razvijejo v čim večji meri. Pri tem je treba nadarjene ljudi pravilno voditi in spodbujati ter jim zagotoviti potrebne in ustrezne oblike izobraževanja in usposabljanja. Le-to namreč posledično pozitivno vpliva na visoko raven delovne uspešnosti in motiviranosti (Majcen, 2009, str. 178).

Določene organizacije pri razvoju talentov uporabljajo tudi kompetenčen model ter mentorstvo. V sklopu kompetenčnega modela poskušajo zaposlenim omogočiti razvoj strokovnih kompetenc, z mentorstvom pa skrbijo za usposabljanje delavca in ustrezen prenos znanja. Nekatere organizacije za razvoj kadra skrbijo tudi z različnimi aktivnostmi, ki so namenjene izboljšanju počutja, kot so promocija zdravja na delovnem mestu, formalna in

neformalna druženja, hkrati pa želijo biti prijazen delodajalec. Večina organizacij poskuša potrebe po razvoju delavcev ugotoviti skozi letne razgovore, ki potekajo med vodjem in zaposlenimi. Ker pa je treba na drugi strani preveriti tudi učinke vseh naštetih pristopov, nekatere organizacije uporabljajo merjenje organizacijske klime, s katero ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih. Skladno s teorijo ugotavljam, da imajo vodje talentov pomembno vlogo, saj delujejo povezovalno in pripomorejo k dobri organizacijski kulturi, pri tem pa morajo imeti dobre strateške, vodstvene in komunikacijske kompetence (Iles, Chuai & Preece, 2010, str. 13). Z ustreznim izobraževanjem in razvojem talentiranih zaposlenih organizacije zagotovijo ustrezne namestnike (Wilkerson, 2007, str. 4).

Odhod talentov predstavlja za organizacijo velik strošek, saj je izgubljeno vse, kar je bilo vanj vloženo, hkrati pa so izgubljena tudi specifična znanja. Iz tega razloga poskušajo organizacije talente zadržati na različne načine. Predvsem je pomembno ustvariti delovno okolje, v katerem so dobri medsebojni odnosi na vseh ravneh in kjer je omogočeno sodelovanje pri sprejemanju odločitev (Kohont, 2019). Skladno s podanimi izjavami intervjuvank lahko sklepam, da je zadrževanje talentov zelo oteženo, saj organizacije nimajo vzvodov za zadrževanje. Nekatere organizacije poskušajo sicer talente zadržati z omogočanjem njihovega razvoja, nudenjem ugodnih delovnih pogojev ter nagrajevanjem v obliki delovne uspešnosti. Kljub temu pa se organizacije javnega sektorja srečujejo z odhajanjem kadra, saj so v gospodarstvu zagotovljeni boljši delovni pogoji ter boljše plačilo za opravljeno delo.

- *Raziskovalno vprašanje 2:* Kaj so glavni izzivi managementa talentov v organizacijah javnega sektorja?

Na podlagi podatkov lahko sklepam, da organizacijam javnega sektorja trenutno največji izziv predstavlja pridobivanje kadra, pri tem pa obstaja velika verjetnost, da bo v prihodnosti še težje. Glavni vzrok za navedeno situacijo je verjetno prav v veljavni zakonodaji. Tako bo v prihodnosti velik izziv predstavljala sprememba zakonodajnih določil, predvsem sprememba plačnega sistema in sistema nagrajevanja, prav tako pa bo treba sistemsko urediti management talentov v javnem sektorju. Pri spreminjanju zakonodaje ter vzpostavljanju managementa talentov bo potrebna previdnost, saj je treba hkrati zagotoviti, da bo javni sektor postal privlačnejši delodajalec. Ker se v današnjem času poklici zaradi tehnološkega napredka hitro spreminjajo, pa bo izziv v prihodnosti predstavljala tudi reorganizacija izobraževalnega sistema. Glede na navedeno bo treba v prihodnosti korenito spremeniti celoten sistem, od izobraževanja do zaposlovanja, kar pa bo zagotovo terjalo veliko časa. V sklopu tega pa bo treba nadalje poskrbeti tudi za ustrezno digitalizacijo v javnem sektorju. Trenutno je sicer že kar nekaj organizacij, ki imajo ustrezno podprte informacijske sisteme, vendar bo treba v prihodnosti tudi v to smer vložiti nekaj truda, saj je razvoj na tem področju zelo hiter in dnevno prihaja do vse boljših tehnoloških rešitev. Vsekakor je prišlo na področju digitalizacije do velikega premika v času pandemije covida-19, saj je veliko organizacij javnega sektorja začelo delo na daljavo oziroma je bil omogočen hibriden način dela.

Tudi OECD je glede na opravljeno raziskavo zaznala togost slovenskega javnega sektorja, in sicer predvsem z vidika plačnega sistema, saj organizacije z veljavnim plačnim sistemom ne morejo nagrajevati truda posameznikom s potrebnimi znanji in veščinami. Prav tako je bila prepoznana togost pravil o zaposlovanju (OECD, 2021a).

- *Raziskovalno vprašanje 3: Kako institucionalni okvir vpliva na management talentov v javnem sektorju?*

Kakor v svojem delu poudarja Franca (2007), se organizacije javnega sektorja spopadajo z delovnopravno zakonodajo, saj imajo javni uslužbenci bistveno bolj opredeljen in omejen delovno pravni status, oblikovanje strategije razvoja in zadrževanje talentov v javnem sektorju pa je izvedljivo le v okviru zakonskih določil, ki za organizacije zasebnega sektorja ne velja.

Tudi sama na podlagi izvedene raziskave ugotavljam, da se organizacije javnega sektorja z zgoraj navedenimi težavami spopadajo prav zaradi veljavnih zakonskih določil. Organizacije namreč največ omejitev zaznavajo v okviru veljavne zakonodaje. Pri tem lahko poudarim, da so delovna mesta zakonsko opredeljena, kar organizacijam predstavlja velike težave pri pridobivanju in zadrževanju talentov. Ravno tako pa težave pri pridobivanju in zadrževanju talentov predstavlja tog plačni sistem in omejeno nagrajevanje. Poleg navedenega se srečujejo organizacije tudi z omejenimi finančnimi sredstvi, ki jih prejemajo od ustanovitelja, kar pa povzroči, da organizacije težje omogočajo razvoj talentov.

4.4 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

V magistrskem delu sem raziskovala področje managementa talentov v javnem sektorju. Na podlagi opravljenih intervjujev ugotavljam, da je to področje šibkejši člen v javnem sektorju, saj organizacije javnega sektorja nimajo izdelanega modela managementa talentov. Počasi se organizacije sicer začenjajo zavedati pomembnosti te tematike, vendar glede na vse zakonske omejitve, ki jih pri tem omejujejo, se bodo v prihodnosti spopadale še z večjimi težavami na tem področju.

Glavno omejitev raziskave vsekakor predstavlja majhno število organizacij javnega sektorja, ki so sodelovale pri intervjuju. Pri tem sem poskušala pridobiti sogovornike iz različnih dejavnosti, da bi bilo posploševanje relevantnejše. Poleg tega so bile v vzorec zajete samo organizacije javnega sektorja, ki imajo več kot 100 zaposlenih. Na podlagi tega je težko posplošiti dejstva na vse organizacije javnega sektorja, saj sem že vnaprej predvidevala, da organizacije, ki imajo manj zaposlenih, še ne delujejo dovolj na področju managementa talentov ter njihovi odgovori ne bi imeli dodane vrednosti pri opravljanju raziskave.

Glede na to, da je bilo v vzorec zajetih samo 10 organizacij javnega sektorja, ki imajo več kot 100 zaposlenih, bi bilo v prihodnosti zanimivo z vprašalnikom raziskati tudi manjše organizacije javnega sektorja, ki so bile tokrat izvzete iz vzorca. Prav tako bi bilo zanimivo

raziskati področje z druge strani, torej s strani prepoznanih talentov in njihov pogled na management talentov. Le-to bi namreč omogočilo celovitejši pogled na management talentov v javnem sektorju.

5 PREDLOG MODELA MANAGEMENTA TALENTOV V JAVNEM SEKTORJU

Na podlagi raziskave ugotavljam, da je management talentov v organizacijah javnega sektorja še v povojih in da bo treba pripraviti strukturiran in sistematičen pristop k vzpostavitvi modela. Tako sem na podlagi prebrane literature na temo managementa talentov v javnem sektorju ter na podlagi ugotovitev med raziskavo dejanskega stanja na tem področju izdelala predlog modela managementa talentov v javnem sektorju, ki bo organizacijam v pomoč pri oblikovanju njihovega lastnega modela. Pred prikazom omenjenega modela pa opozarjam na nujne ukrepe, ki jih mora sprejeti država, in sicer je treba na prvem mestu ustrezno spremeniti zakonodajo, ki ureja kadrovanje na področju javnega sektorja. Javnemu sektorju je treba namreč omogočiti večjo fleksibilnost, nujno pa je treba spremeniti plačni sistem in sistem nagrajevanja, saj največjo omejitev managementa talentov predstavlja prav veljavna zakonodaja. Poleg tega je nujno v vsaki organizaciji javnega sektorja zagotoviti tudi strokovnjaka na kadrovskega področju, saj ugotavljam, da določene organizacije nimajo sistemiziranega omenjenega profila kadra.

Predlagan model managementa talentov sestoji iz štirih korakov, ki so prikazani na sliki 8. Predlagan model je sicer zelo podoben modelu managementa talentov v zasebnem sektorju, vendar se javni sektor znotraj prikazanih korakov spopada z velikimi zakonskimi omejitvami. Kakor sem že zgoraj navedla, je nujno potrebna sprememba veljavne zakonodaje. Ker pa morajo organizacije javnega sektorja nemudoma pristopiti k oblikovanju modela managementa talentov, predlagam, da do zakonske ureditve uporabljajo prikazan model.

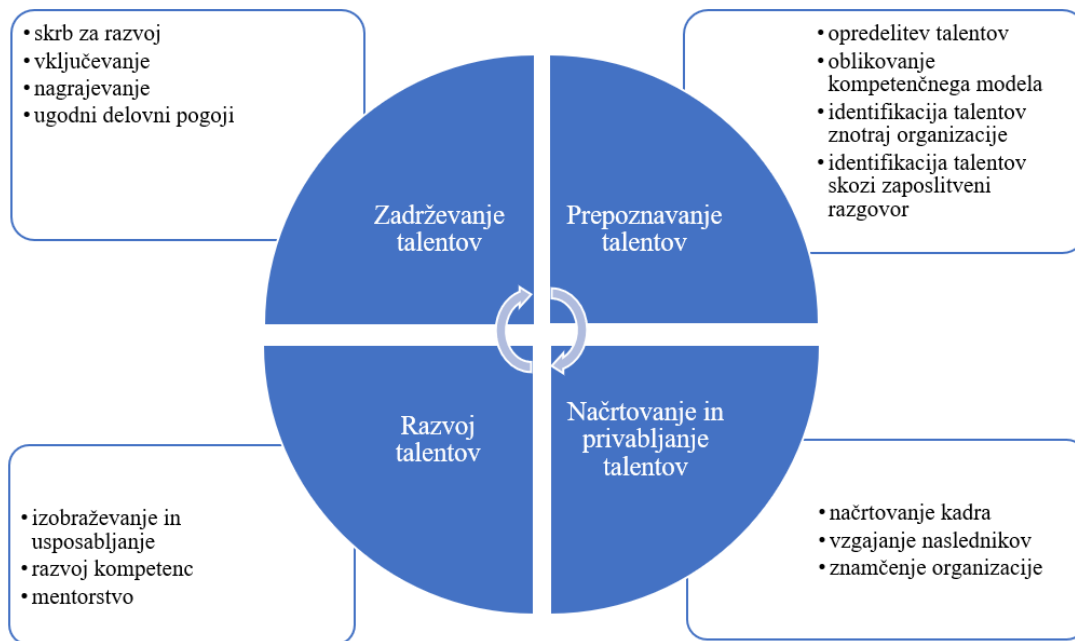
1. korak: Prepoznavanje talentov

Organizacije javnega sektorja naj na začetku najprej opredelijo, kdaj je nekdo prepoznan kot talent. Pri tem se lahko osredotočijo na posameznike ali pa na kompetence posameznika. V nadaljevanju je nato treba poiskati ustrezno orodje za prepoznavanje talentov. Berger in Berger (2008, str. 6) v svojem delu kot ustrezno orodje omenjata ocenjevanje delovne uspešnosti, poleg tega pa sta navedla tudi kompetence, ki so organizacijam najpomembnejše in predstavljajo osnovo za pripravo modela kompetenc, ki ga je treba razviti (Berger & Berger, 2008):

- usmerjenost k akciji,
- komunikacija,
- inovativnost,

- sposobnost kritične presoje,
- usmerjenost k stranki oziroma uporabniku,
- medosebne spretnosti,
- sposobnost vodenja,
- zmožnost dela v timu,
- tehnična in funkcionalna znanja.

Slika 8: Prikaz predlaganega modela managementa talentov v javnem sektorju



Vir: lastno delo.

Na podlagi opredeljenih potrebnih lastnosti zaposlenih skozi model kompetenc bo lahko organizacija nato izvedla identifikacijo uspešnejših zaposlenih znotraj organizacije. Ugotoviti bo treba, kdo od zaposlenih ima določene lastnosti bolj izražene in kdo slabše. Prav tako je treba na tem mestu oceniti, ali posameznik predstavlja potencial za zasedbo višjih delovnih mest v organizaciji. Pri tem naj imajo pomembno vlogo vodje, ki skozi dnevno spremljanje in usmerjanje zaposlenih najlažje ocenjujejo njihove lastnosti in potencialne. V primeru novih zaposlitev naj organizacija identificira talente skozi zaposlitvene razgovore, kjer je treba izbrati najboljšega kandidata. Pri tem je treba poudariti, da je poleg strokovnosti kandidata treba oceniti tudi njegovo vključevanje v novo delovno okolje, njegove vrednote, poleg tega pa tudi, kaj pričakuje od zaposlitve.

2. korak: Načrtovanje in privabljanje talentov

Za potrebe uspešnega privabljanja talentov morajo organizacije imeti vnaprej pripravljene projekcije, na podlagi katerih lahko ustrezno načrtujejo potreben kader. Organizacije javnega sektorja so sicer zavezane k pripravi kadrovskega načrta, kjer gre za prikaz števila

zaposlenih glede na vire financiranja, vendar pa je treba v tem koraku pripraviti širši pogled na obstoječi kader. Upoštevati je treba predvidene upokojitve, premestitve ter morebitne odhode ter s tem ugotoviti, kakšne bodo predvidene potrebe po zaposlovanju. Na podlagi razširjenega kadrovskega načrta naj organizacije preučijo, ali bodo lahko nadomestile odhajajoče delavce z obstoječim kadrom ali pa bodo uporabile novo zaposlitev. Za potrebe uspešnega kadrovanja znotraj organizacije je treba zagotoviti sistem vzgajanja naslednikov, saj bodo organizacije le tako lahko zagotovile ustrezno usposobljen kader znotraj organizacije in ustrezen prenos znanja med zaposlenimi.

Za uspešno privabljanje talentov je zelo pomembno, da si javni sektor zgradi privlačno znamko delodajalca. Vsekakor lahko javni sektor privablja talente z zagotovljeno varno zaposlitvijo, rednim plačilom za opravljeno delo, z nudenjem razvoja ter s privlačnimi delovnimi pogoji. Zagotoviti bo treba več oglaševanja, predvsem preko družbenih omrežij ter na ta način izpostaviti delovanje organizacije in hkrati poudariti, kaj organizacijo dela privlačno kot delodajalca. Pri tem se je treba zavedati, da je pri znamčenju organizacije pomembna njena podoba, torej ugled organizacije, medsebojni odnosi znotraj nje, omogočen razvoj ipd.

3. korak: Razvoj talentov

Razvoj talentov je ključnega pomena za uspešno zadrževanje talentov, zato morajo organizacije javnega sektorja temu koraku nameniti veliko pozornosti. Pri razvoju ključnih kadrov je mišljena pomoč posameznikom, da svoje talente in sposobnosti razvijejo v čim večji meri. Pri tem je treba nadarjene ljudi pravilno voditi in spodbujati ter jim zagotoviti potrebne in ustrezne oblike izobraževanja in usposabljanja. Le-to namreč posledično pozitivno vpliva na visoko raven delovne uspešnosti in motiviranosti (Majcen, 2009, str. 178).

Kakor sem navedla že v prvem koraku, je priporočljivo, da organizacije oblikujejo model kompetenc, ki jim služi skozi celoten model managementa talentov. V tem koraku predlagam organizacijam, da preko razgovorov letno analizirajo tudi kompetence talentov, kar naj bo osnova za njihov nadaljnji razvoj.

Organizacijam javnega sektorja predlagam tudi uvedbo mentorstva, s pomočjo katerega talent po mnenju Aguinis in Bradley (2015, str. 165) razvija odnose z nadrejenimi in podrejenimi sodelavci, in sicer z vključevanjem, zavzemanjem in pomočjo pri uvajanju in šolanju drugih.

4. korak: Zadrževanje talentov

Zadrževanje talentov je nepogrešljiv korak v sklopu managementa talentov, saj so talenti gonilna sila organizacij, ključnega pomena pa so njihovo znanje in izkušnje. S tega vidika je zelo pomembno, da se organizacije zavedajo njihovega pomena in jim poskušajo omogočiti razvoj skladno z njihovimi potrebami in s tem preprečiti njihov odhod. Kot del strategije

zadrževanja talentov naj organizacije uporabljajo vključevanje talentov v različne projekte in delovne time, ki bodo talentom predstavljali nov izziv.

Največjo oviro pri zadrževanju talentov v javnem sektorju vsekakor predstavlja veljaven plačni sistem ter sistem nagrajevanja. Kakor sem že na začetku te točke navedla, je nujno potrebna zakonska sprememba na področju plač in nagrajevanja. Nujno je treba vzpostaviti sistem, ki bo omogočal pošteno plačilo za opravljeno delo in s tem zadrževal ključen kader. Na tem mestu pa organizacije ne smejo pozabiti niti na nematerialno nagrajevanje talentov, kot so razni dodatno plačani seminarji, dodatni prosti dnevi ter razna potovanja in srečanja.

Ravno tako pa naj organizacije pri tem ne pozabijo na zagotavljanje prijetnega delovnega okolja, ustrezne delovne opreme ter omogočeno rotiranje znotraj organizacije, saj bo le-to pozitivno vplivalo na talente. Odhod talentov namreč predstavlja za organizacijo velik strošek, saj je izgubljeno vse, kar je bilo vanj vloženo, hkrati pa so izgubljena tudi specifična znanja (Kohont, 2019).

SKLEP

Javna služba dandanes predstavlja dinamično delovno okolje, saj digitalizacija, globalizacija in staranje prebivalstva pomembno vplivajo na delovno silo. Ti trendi predstavljajo velike izzive, hkrati pa tudi priložnosti. Organizacije javnega sektorja bodo zaradi vse starejše delovne sile primorane zagotoviti učinkovit prenos znanja na mlajše in manj izkušene delavce. Pri tem težavo predstavlja tudi vse manjša ponudba mladih delavcev.

Management talentov je v javnem sektorju relativno novo področje in na podlagi opravljene raziskave ugotavljam, da so organizacije javnega sektorja začele prepoznavati potrebo po talentiranih zaposlenih, predvsem v smislu strokovnih kompetenc in vodstvenih sposobnosti. Hkrati ugotavljam tudi dejstvo, da organizacije javnega sektorja še niso pristopile dovolj zavzeto k oblikovanju modela managementa talentov, saj niti ena od intervjuvanih organizacij še nima oblikovanega omenjenega modela. Pri tem je treba poudariti, da sicer organizacije uporabljajo neke aktivnosti, vendar tega področja ne pokrivajo v celoti. Največja težava, s katero se trenutno spopadajo, je pridobivanje ustreznega kadra, pri tem pa je zgovoren tudi podatek, da določene organizacije javnega sektorja nimajo niti predvidenega niti zaposlenega strokovnjaka na področju kadrovanja.

Ker je bila raziskava opravljena v večjih organizacijah javnega sektorja iz različnih dejavnosti, ugotavljam, da se aktivnosti na področju managementa talentov razlikujejo tudi glede na velikost in dejavnost organizacije. Vsekakor večje organizacije lažje pristopajo k aktivnostim managementa talentov, z vidika dejavnosti pa predvidevam, da bo verjetno v prihodnosti zelo težko zagotoviti enoten pristop k managementu talentov.

Na podlagi opravljene raziskave ugotavljam, da je zelo pomembno, da si javni sektor zastavi za izziv dosežati kakovostne storitve na ravni zasebnega sektorja, hkrati pa je treba

zaposlenim omogočiti primerljive stimulatívne delovne pogoje in primerljivo plačilo za delo glede na zasebni sektor. Tu pa pridemo do ključne težave, saj je za realizacijo tega izziva potrebna korekcija zakonodaje. Ugotavljam namreč, da se organizacije javnega sektorja spopadajo z nepravilnim in togim plačnim sistemom, ki ga določa ZSPJS, poleg tega pa je omejeno tudi nagrajevanje zaposlenih. Zakonska omejitev je bila prepoznana tudi na podlagi ZJU, ki določa, da se javnemu uslužbencu se me zagotavljati pravic v večjem obsegu v breme javnih sredstev, kot to določa zakon. Zakonsko so opredeljena tudi delovna mesta, kar predstavlja dodatno oviro pri pridobivanju kadra. Organizacije imajo poleg navedenih omejitev težave pri izvajanju aktivnosti managementa talentov tudi zaradi omejenih finančnih virov, ki so jim na razpolago.

Kot sklepno misel naj zapišem, da organizacije javnega sektorja v prihodnosti čaka veliko dela na področju kadrovanja, znotraj tega pa bo treba veliko truda vložiti tudi na področju managementa talentov. Izzivov za prihodnost vsekakor ne manjka. Kot sem že zgoraj navedla, bo v javnem sektorju največji izziv predstavljala sprememba zakonodaje na področju kadrovanja, plačnega sistema in nagrajevanja, hkrati pa bo treba organizacijam javnega sektorja zagotoviti in predati ključne usmeritve na področju managementa talentov. Med opravljeno raziskavo je bilo ugotovljeno tudi to, da bo treba spremeniti celoten ustroj in začeti spremembe uvajati že v izobraževalnem sistemu tako glede izobraževalnih programov kot tudi glede spremljanja talentiranih posameznikov, torej prihodnjih delavcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Adam, F., Hlebec, V., Kavčič, M., Lamut, U., Mrzel, M., Podmenik, D., Poplas Susič, T., Rotar Pavlič, D. & Švab, I. (2012). *Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
2. Aguinis, H. & Bradley, K. J. (2015). The secret for organizational success: Managing and producing star performers. *Organizational Dynamic*, 44, 161–168.
3. Äijälä, K. (2001). *Public sector – an employer of choice? Report on the competitive public employer project*. Pariz: OECD.
4. Andersson, M. (2014). *Toolkit on talent retention – activities and services for welcoming, receiving and integrating talents in cities and regions in the Baltic Sea Region*. Pridobljeno 20. aprila 2022 iz http://onebsr.eu/wp-content/uploads/2014/06/One_BSR_Toolkit_2014_FINAL.pdf
5. Ariss, A., Cascio, W. & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World business*, 49(2), 173–179.
6. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11. izd.). London, Philadelphia: Kogan Page.
7. Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., Rusiti, E. & Špital, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc: pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovice v državni upravi*. Ljubljana: Skupina Primera, celovite kadrovske rešitve.

8. Australian Public Service Commission. (2015). *APS Talent Management Guide*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/talent-management-aps>
9. Bagon, J., Cirman, A., Hajtnik, T., Ivačič, A., Kamnar, H., Kociper, M., Kričej, D., Matas, S., Perenič, G., Pirc Musar, N., Šturm, J., Tič Vesel, M., Ulaga, Z., Verčič, D., Virant, G., Zavrl, F. & Zore Tavčar, U. (2006). *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis.
10. Bahčič, P. (2006). *Vpliv standardov kakovosti na kakovost upravnih enot* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Beechler, S. & Woodward, I. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15, 273–285.
12. Benest, F. (2008). Retaining and Growing Talent: Strategies to Create Organizational "Stickiness". *ICMA*, 90(9), 1–8.
13. Berger, L. A. & Berger, D. R. (2008). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
14. Bhattacharyya, D. K. (2015). Compensation and Benefits Program a Mediating Variable for Talent Retention. *SAGE Publications*, 47(2), 75–80.
15. Bhatti, W. A., Waris, S., Zaheer, A. & Rehman, K. U. (2011). The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 471–482.
16. Bohinc, R. (2005). *Osebe javnega prava*. Ljubljana: GV Založba.
17. Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129–136.
18. Brečko, D. (2010). Kako pridobiti in zadržati ključne kadre v javnem sektorju. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(33), 32–39.
19. Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
20. Brian, L. L. & Joyce, C. I. (2007). *Mobilizing Minds*. New York: McGraw-Hill.
21. Buttiens, D. & Hondeghem, A. (2012). Talent management in the flemish public sector. Positioning the talent management approach of the Flemish government. *Pyramides*, 23, 61–85.
22. Campeanu-Sonea, E., Sonea, A., Gabor-Supuran, R. & Muresan, A. (2011). Management & Marketing. *Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 301–318.
23. Capperella, J. (5. 4. 2010). *Creative Ways to Fight Talent Wars*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.computerworld.com/article/2550603/creative-ways-to-fight-talent-wars.html>
24. Clayton, G. (2007). *Strategic direction: Fostering talent opportunity: getting past first base*. London: Emerald Group.
25. Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
26. Cross, A. (2016). *The talent management pocketbook* (2. izd.). Alresford: Management Pocketbooks.
27. De Wall, A. & Linthorst, J. (2020). *Future-Proofing the High-Performance Organization*. Pridobljeno 30. junija 2022 iz <https://doi.org/10.3390/su12208507>

28. Dwertmann, D. J. G. & Kunz, J. J. (2012). *HR strategies for balanced growth. Balanced Growth*. Pridobljeno 9. avgusta 2022 iz https://link-springer-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-24653-1_10.pdf
29. eUprava. (brez datuma). *Javni sektor*. Pridobljeno 30. maja 2022 iz <https://e-uprava.gov.si/drzava-in-druzba/javni-sektor.html>
30. Ferfila, B. (1994). *Teme iz vladne ekonomike in vladnih politik*. Ljubljana: Delavska enotnost.
31. Franca, V. (2007). Flexible working relationships: Legal Foundations and Human Resources Management. *Podjetje in delo*, 33(2), 399–419.
32. Franca, V., Pahor, M. & Karan, M. (2007). *Blagovna znamka delodajalca: spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Moje delo.
33. Gallardo-Gallardo, E. & Collings, D. G. (2022). *Talent Management for the Future of Work. New Directions in the Future of Work*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
34. Gallardo-Gallardo, E. & Thunnissen, M. (2016): Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56.
35. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & Gonzales-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290–300.
36. Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279.
37. Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada 's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25–51.
38. Haček, M. (2001). *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Heinen, J. S. & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67–82.
40. Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
41. International Personnel Management Association (2002). *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz https://ncwwi.org/files/Workforce_Development_Process/Workforce_Planning_Resource_Guide_IPMA.pdf
42. Jena, L. K. (2017). Bhattacharyya D. K., The Magnetic Organisation: Attracting and Retaining the Best Talent. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 110–112.
43. Joyce, W. F. & Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41(3), 183–193.
44. Kohont, A. (ur.). (2019). *Management talentov*. Pridobljeno 22. aprila 2022 iz <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/zalozba/menedz%CC%8Cment-talentov-e-knjiga.pdf?sfvrsn=2>
45. Kohont, A., Svetlik, I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič, K. K., Rajgelj, B., Stanojević, M., Boštančič, E., Eržen, L. & Možina, S. (2021). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Korpič-Horvat, E. (2014). Ali je položaj javnega uslužbenca drugačen od položaja delavca skozi vidik delovnega razmerja? *Delavci in delodajalci*, 14(2/3), 235–252.

47. Kovač, P. (2002). Trendi razvoja slovenske javne uprave kot nacionalne politike. *Teorija in praksa*, 39(6), 1037–1047.
48. Kovač, P. (2007). Podjetniški koncepti kot gibal modernizacije slovenske javne uprave. *Ekonomski vidiki javnega sektorja*, 94–257.
49. Kozjek, T. & Franca, V. (2020). Talent Management in the Public Sector. *Central European Public Administration Review*, 18(2), 53–71.
50. Kravariti, F. & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
51. Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
52. Leskovšek, Z. (2009). *Ali so pripadniki slovenske vojske res javni uslužbenci?* Pridobljeno 13. julija 2022 iz <https://dk.mors.si/Dokument.php?id=519>
53. Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
54. Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440.
55. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
56. Marrelli, A. F., Tondora, J. & Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 22(5/6), 533–561.
57. Mathe, K. M. (2016). Significance of Talent Management in Public Sector Enterprises in India – A Case Study. *International Journal of Recent Research Aspects*, 3(1), 95–99.
58. Mello, J. A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. Mason/Ohio: South – Western.
59. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
60. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
61. Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
62. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
63. Ministrstvo za javno upravo. (brez datuma). *Portal plač javnega sektorja*. Pridobljeno 16. novembra 2022 iz <http://www.pportal.gov.si/>
64. OECD. (2021a). *Ageing and talent management in European public administrations*. Pridobljeno 15. marca 2022 iz <https://www.oecd.org/gov/pem/ageing-and-talent-management-in-european-public-administrations.htm>
65. OECD. (2021b). *The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://www.oecd.org/employment/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector-4e7c3f58-en.htm>
66. Pečarič, M. (2011). *Osnove javne uprave*. Ljubljana: Študentska založba.
67. Pečarič, M. (2019). Slovenski javni uslužbenci: “skoraj vsi so odlični” *Pravna praksa*, 38(21/22), 2–8.

68. Pervanje, M. & Kragelj, R. (2009). *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov: s praktičnimi primeri in uporabnimi nasveti*. Ljubljana: Planet GV.
69. Petersone, M., Ketners, K. & Krastins, A. V. (2014). *Talent Management in Public Administration Institutions: The Case of Latvian customs*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/269057150_Talent_Management_In_Public_Administration_Institutions_The_Case_Of_Latvian_Customs/link/57378d6e08ae9f741b2ad544/download
70. Pevcin, P. (2002). *Analiza reforme slovenske državne uprave kot dejavnik konkurenčne sposobnosti nacionalnega gospodarstva* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Public Policy Forum (7. 6. 2017). *Building a Dynamic Future: The Next Generation of Public Service Talent*. Pridobljeno 9. avgusta 2022 iz <https://ppforum.ca/publications/building-a-dynamic-future-the-next-generation-of-public-service-talent/>
72. Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. & Ali, T. (2015). Talent Management as a source of competitive advantage. *Asia Economic and Social Society*, 5(9), 208–214.
73. Ritz, A. & Waldner, C. (2011). Competing for Future Leaders A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291–316.
74. Sagadin, J. (1995). Standardizirani intervju. *Sodobna pedagogika*, 3–4, 101–111.
75. Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.
76. Schuler, S. R., Jackson, E. S. & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.
77. Scullion, H., Collings, D. G. & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 105–108.
78. Setnikar Cankar, S. (1997). Ekonomski vidiki sprememb v delovanju javnega sektorja. *Teorija in praksa*, 34(5).
79. Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J. & Stiles, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Mit Sloan Management Review*, 53(2), 25–42.
80. Strack, R., Caye, J. M., Leicht, M., Villis, U., Böhm, H. & McDonnell, M. (2007). *The Future of HR in Europe Key Challenges through 2015*, European Association for Personnel Management. Dusseldorf: The Boston Consulting Group.
81. Stuart-Kotze, R. & Dunn, C. (2008). *Who are your best people? How to find, measure and manage top talent?* Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
82. Swailes, S. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
83. Swailes, S., Downs, Y. & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
84. Talent. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=talent>
85. Tarique, I. & Sculer, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestion for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.

86. Thunnissen, M. & Buttiens, D. (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*, 46(44), 1–28.
87. Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013). Talent management and relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.
88. Tomažević, N. (2011). *Družbena odgovornost in odličnost javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
89. Trpin, G. (1993). *Predpisi o državni upravi, vladi in ministrstvih*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
90. Uprava Republike Slovenije za javna plačila. (brez datuma). *iRPU – Register proračunskih uporabnikov*. Pridobljeno 16. novembra 2022 iz <https://storitve.ujp.gov.si/dostop/irpu/>
91. Virant, G. (2002). *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
92. Vivas-Lopez, S., Peris-Ortiz, M. & Rueda-Armengot, C. (2011). Managing talent for organisational learning. *European Journal of International Management*, 5(5), 164–172.
93. Vladescu, A. (2012). The possibility of implementing talent management in the public sector. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 351–362.
94. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
95. Vural, Y., Vardarlier, P. & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58(2012), 340–349.
96. Wilkerson, B. (2007). *Effective Succession Planning in the Public Sector*. Pridobljeno 22. maja 2022 iz <https://4cleanair.org/wp-content/uploads/Chicago/EffectiveSuccessionPlanningforPublic.pdf>
97. Wilkinson, D. & Brimingham, P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide For Researchers*. New York: Routledge.
98. Zhengyuan, J. & Gang, Z. (2011). Research on the talent management from the perspective of systematic thinking of complex scientific management. *Proceeding of the International Conference on E-Education, Entertainment and e-Management*, 261–265.
99. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za izvedbo intervjujev

| Glavna vprašanja | Podvprašanja |
|--|--|
| 1. Kako bi opredelili talent v vaši organizaciji? | Kaj razumete z besedo talent? Ali je v vaši organizaciji talent obravnavan kot posameznik ali s tem pojmom obravnavate značilnosti? |
| 2. Ali je v vaši organizaciji oblikovan model managementa talentov? | Ali imate v vaši organizaciji vpeljan model managementa talentov kot del kadrovske strategije ali je delo s talenti prepuščeno pobudi posameznih vodij? Kako bi opisali proces managementa talentov v vaši organizaciji? Kakšna je pri tem vloga kadrovske službe in kakšna je vloga vodij? Katere aktivnosti so prisotne v vaši organizaciji v tem procesu (npr. privabljanje, identifikacija, razvoj, zadrževanje)? |
| 3. Ali načrtujete ustrezne človeške vire za posamezna delovna mesta? | Ali analizirate obstoječo delovno silo (predvidene upokojitve, odhodi, premestitve)? Ali načrtujete prihodnje potrebe po ustreznih človeških virih in na kakšen način? Ali imate sistem vzgajanja naslednikov in kako deluje? |
| 4. Na kakšen način privabljate talente? | Ali privabljate talente znotraj organizacije ali iz zunanjega okolja? Na kakšen način identificirate talente (npr. opredelitev pričakovanih kompetenc in delovnih izkušenj, uporaba vedenjskih intervjujev)? Ali je vaša organizacija privlačen delodajalec za talente? Kaj jo naredi privlačno in kaj je glavna ovira za privlačnost? Ali je javni sektor nasploh po vašem mnenju privlačen delodajalec? Ali menite, da imajo organizacije javnega sektorja vzpostavljeno dobro blagovno znamko kot delodajalec ali slabo? Zakaj? Kaj bi lahko storili za večjo privlačnost? |
| 5. Na kakšen način poteka v vaši organizaciji razvoj talentov? | Ali omogočate talentom razvijanje njihovih sposobnosti? Na kakšen način? Kako pomembno je pri tem mentorstvo ali coaching? Ali talentom zagotavljate dodatna izobraževanja in usposabljanja? Na kakšen način? Kateri načini razvoja in usposabljanja so po vaše najbolj učinkoviti? Na kaj se osredotočate pri razvoju talentov? Koliko so pri tem pomembne kompetence zaposlenih (znanje, veščine, sposobnosti, osebnostne značilnosti)? Ali pri tem uporabljate Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc, ki ga je pripravilo Ministrstvo za javno upravo? |
| 6. Na kakšen način poteka v vaši organizaciji zadrževanje talentov? | Kako težko je v vaši organizaciji zadržati talente? Zakaj? Kaj ponujate talentom z namenom njihovega zadrževanja v organizaciji? |

se nadaljuje

| Glavna vprašanja | Podvprašanja |
|--|---|
| 7. Kakšen vpliv ima digitalizacija na management talentov v vaši organizaciji? | Ali je digitalizacija spremenila proces managementa talentov v vaši organizaciji? Opišite, na kakšen način (ali so bile potrebne nove – digitalne veščine, omogočanje različnih načinov dela, osredotočenost na digitalne poklice). Kako je na to vplivala pandemija COVID-19? |
| 8. S katerimi omejitvami se srečuje vaša organizacija v okviru managementa talentov? | Katere pravne omejitve vas pri managementu talentov najbolj omejujejo? Ali se srečujete še s katerimi drugimi omejitvami? |
| 9. S katerimi izzivi managementa talentov se srečuje vaša organizacija? | |

Vir: lastno delo.

Priloga 2: Prikaz kod in kategorij

| Kategorija | Kode |
|------------------------|--|
| Prepoznavanje talentov | kompetence posameznika |
| | prepoznavanje talentov s strani vodij |
| | prepoznavanje talentov skozi zaposlitveni razgovor |
| | talentov ne prepoznavamo |
| | model managementa talentov ni oblikovan |
| Privabljanje talentov | načrtovanje kadra |
| | vzgajanje naslednikov |
| | prenos znanja |
| | javna objava prostega delovnega mesta |
| | povezovanje z izobraževalnimi institucijami ter mreženje |
| | zaposlovanje pripravnikov in študentov |
| | razpis višje ovrednotenih delovnih mest |
| | znamčenje delodajalca |
| | delovni pogoji |
| | varna zaposlitev |
| | finančno neprivlačen delodajalec |
| Razvoj talentov | nudenje izobraževanj, usposabljanj |
| | razvoj kompetenc |
| | promocija zdravja |
| | formalna in neformalna druženja |
| | občutek pripadnosti |
| | mentorstvo |
| | letni razgovori |
| | merjenje organizacijske klime |
| | načrtovanje kariere |
| Zadrževanje talentov | skrb za razvoj kadra |
| | boljše plačilo in boljši delovni pogoji v gospodarstvu |
| | nudenje ugodnih delovnih pogojev |
| | preobremenjenost delavcev |
| | omogočeno premeščanje |
| | ni vzvodov za zadrževanje |
| | nagrajevanje v obliki delovne uspešnosti |
| Digitalizacija | digitalna usposobljenost |
| | informacijsko podprt sistem |
| | delo na daljavo v času covida-19 |

se nadaljuje

| Kategorija | Kode |
|--|---|
| Omejitve | zakonsko opredeljena delovna mesta |
| | tog plačni sistem |
| | omejeno nagrajevanje |
| | omejena razpoložljiva finančna sredstva |
| | omejitve s strani ZJU |
| Izzivi | težave s pridobivanjem kadra |
| | izzivi na področju digitalizacije |
| | omogočiti motivirajoče okolje za delo |
| | potrebna bo veliko časa |
| | potreba po sistemski ureditvi področja talentov |
| | postati privlačnejši delodajalec |
| | potreba po spremembi zakonodaje |
| potreba po spremembi izobraževalnega sistema | |

Vir: lastno delo.