

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління кар'єрою держслужбовця в умовах воєнного часу»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0732-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент закладів освіти,
культури та спорту

Вітюгіна В. П.

Керівник: зав. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат педагогічних наук

Верітова О.С.

Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
економічних наук, професор

Маркова С.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Вітюгіна Валерія Павлівна _____

1. Тема роботи «Управління кар'єрою держслужбовця в умовах воєнного часу» _____

керівник роботи: Верітова О.С., ст. викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук _____

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № _____ 887-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ _____

2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ _____

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
7 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		
3	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання _____ 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
(підпис)

В. П. Вітюгіна _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О. С. Верітова _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективних засад професійного розвитку та становлення кар'єри державного службовця в умовах воєнного часу та обставин, які є наслідками соціально-економічної кризи.

Метою дипломного дослідження є розробка теоретичних пропозицій та практичних рекомендацій щодо удосконалення засад управління кар'єрою державного службовця. Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання розглянути понятійний апарат у сфері інституціонального забезпечення управління кар'єрою; визначити економічні та суто інституціональні складові політики управління кар'єрою; дослідити сучасні підходи та проблеми управління кар'єрою; провести структурний аналіз та здійснити оцінку показників ефективності управління кар'єрою державного службовця.

Об'єктом дослідження є кар'єра державного службовця в органах державного управління в Україні.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг 79 сторінок, з них 7 рисунків, 20 таблиць. Список використаних джерел складає 24 найменувань.

КАР'ЄРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, СЛУЖБА, ПОСЛУГИ

ABSTRACT

The topicality of the topic is due to the need to form effective foundations of professional development and the formation of a civil servant's career in wartime conditions and circumstances that are the consequences of the socio-economic crisis.

The aim of the thesis is to develop theoretical proposals and practical recommendations for improving the principles of career management of civil servants. To achieve the goal, the following tasks were set: to consider the conceptual apparatus in the field of institutional support of career management; determine the economic and purely institutional components of the career management policy; explore modern career management approaches and issues; conduct a structural analysis and evaluate the performance indicators of career management of civil servants.

The object of the study is the career of a civil servant in public administration bodies in Ukraine.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and a list of used sources. The total volume is 79 pages, including 7 figures, 20 tables. The list of used sources includes 24 items.

CAREER, EFFICIENCY, PUBLIC ADMINISTRATION, SERVICE, SERVICES

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РОЗГЛЯД ПРОБЛЕМИ...10	
1.1. Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження.....10	
1.2. Аналіз теорії та практики сфери дослідження.....17	
1.3. Практика та методи удосконалень.....21	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СПРАВ ОБЛАСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....25	
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності об'єкта.....31	
2.3. Виявлення проблем в діяльності об'єкта.....44	
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТА В СФЕРІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	50
3.1. Напрями та технологія удосконалення діяльності фірми.....50	
3.2. Концептуальні основи адаптації в кризовому середовищі.....58	
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми «Управління кар'єрою держслужбовця в умовах воєнного часу» зумовлена необхідністю формування нової генерації державних службовців, які мотивовані на ефективне виконання функцій держави, публічне управління, як забезпечення життєдіяльності населення місцевих територіальних громад та надання адміністративних послуг. Існує проблема низької компетенції державних службовців на різних рівнях публічного управління.

Питання управління кар'єрою державного службовця, як і проблема управління державною службою, організація діяльності підрозділів, функціональне забезпечення публічного управління, виконання патронатних функцій та інші аспекти організації публічного управління та місцевого самоврядування були у фокусі досліджень В.Бодрова, В.Воротіна, Г.Бакуменка, А.Мерзляк, О.Мордвінова та інших.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити та впровадити модель удосконалення кар'єри державного службовця та службовця органів місцевого самоврядування в період воєнного часу в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні теоретичні та практичні завдання:

- удосконалити підходи до розвитку кар'єрою державного службовця та службовця органів місцевого самоврядування;
- охарактеризувати сучасний стан розвитку та функціонування органів місцевого самоврядування в Україні;
- узагальнити та доповнити понятійно-категоріальний апарат публічного управління в сфері управління кар'єрою державного службовця та підвищення його ефективності у воєнний період часу.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи – кар'єра типового державного службовця в державній установі у період військових дій.

Об'єктом дослідження є діяльність та функціонування державної установи в період воєнних дій та різного роду .

У першому розділі шляхом поступового набору інформаційних та практичних набір питань з дисциплін. Визначені ключові складові елементи в управлінні кар'єрою визначається як когнитивний шлях до навчання та атестативних заходів щороку.

У другому розділі розглядається можливість поліпшити кар'єру державного службовця за рахунок проактивності та корисної дії здобувча кар'єри у період воєнного часу в Україні.

У третьому розділі сформульовані концептуальні основи кар'єри сучасного держслужбовця в Україні та у період воєнного часу є своє можливості та потенціал, аналізується міжнародний досвід з цього питання.

В основі написання даної кваліфікаційної роботи лежить твердження, що висока інтенсивність інтелектуальної роботи приносять очевидний та реальний результат в роботі державного службовця лежить висока дисципліна як основна робота.

Для досягнення визначеної в роботі мети використовувалися низка загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: метод аналізу дав змогу дослідити теоретичні здобутки українських та зарубіжних науковців у; метод синтезу забезпечив розуміння сутності проблеми, економіко-статистичні методи забезпечили дослідження тенденцій та наслідків управлінської політики; конкретно-історичний аналіз – для уточнення основних понять, які зазнали змін у процесі розвитку державної політики у сфері управління спортивними закладами, теорії інституціоналізму; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків із проблемних питань.

Інформаційною базою досліджень є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали міжнародних та регіональних конференцій, підручники та навчальні посібники тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові висновки придатні для застосування в умовах діяльності реальної організації, яка діє в умовах ринку та сучасної системи публічного управління.

Запропоновані у кваліфікаційній роботі теоретичні підходи, висновки і рекомендації також можуть бути використані як підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері менеджменту, у тому числі стосовно управління реальними організаціями.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг 65 сторінок, з них 7 рисунків, 20 таблиць. Список використаних джерел складає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Історичні аспекти формування кар'єри державного службовця

Здатність уряду здійснювати політику та якісні послуги для своїх громадян залежить від професіоналізму та чесності його державних службовців, якими слід керувати відповідно до міжнародних стандартів і практики ЄС, які рекомендують:

Ефективна інституційна структура з чітко визначеними ролями та обов'язками

Політика та стратегії щодо людських ресурсів, які справедливо та послідовно застосовуються

Наймання та просування по службі на основі заслуг, прозора та справедлива винагорода та система професійного розвитку державних службовців

Політичний нейтралітет.

Державне управління має розвиватися відповідно до чіткої політики та правил, щоб забезпечити раціональну, ефективну та ефективну інституційну структуру.

Адміністративне законодавство, яке захищає суспільні інтереси та права громадян, разом із незалежними наглядовими установами також необхідні для забезпечення ефективного дотримання адміністративними органами верховенства права. Усі ці елементи є важливими для підвищення довіри громадян до державних інституцій.

SIGMA допомагає країнам-кандидатам на вступ в ЄС, потенційним кандидатам і країнам-сусідам у створенні їхніх державних служб, реформуванні державних адміністрацій та зміцненні адміністративно-правової бази. Завдяки обміну професійним досвідом країн-членів ЄС цей процес допомагає їм впроваджувати реформи та покращувати свою ефективність.

Формування майбутнього праці в державному секторі. Державні службовці займають центральне місце в найбільших досягненнях сучасного суспільства. Вони сприяють інноваціям і економічному процвітання, забезпечують доступ і якість основних державних послуг і захищають громадян від ряду загроз.

Проте характер роботи в державному секторі швидко змінюється, і можливості державних службовців та тих, хто їх очолює, потребують постійної корекції. Щоб не відставати, уряди шукають нові способи розвитку та управління кваліфікованими, відданими державним працівникам, яким довіряють.

Рекомендації ОЕСР щодо лідерства та спроможності державних послуг описують, як країни можуть гарантувати, що їхні державні послуги відповідають меті сучасних викликів політики та здатні перенести державний сектор у майбутнє.

Рекомендація ґрунтується на наборі спільних принципів, які були розроблені Робочою групою з питань зайнятості та управління державою. Розробці Рекомендації сприяли широкі громадські консультації, які забезпечили високий рівень участі державних службовців, громадян та експертів з усього світу.

У Рекомендації представлено 14 принципів відповідності державних послуг за трьома основними принципами:

1. Культура та лідерство, орієнтоване на цінності,
2. Кваліфіковані та ефективні державні службовці,
3. Чуйні та адаптивні системи державної зайнятості.

Державна служба в європейських країнах старіє. Це створює ряд проблем з управлінням робочою силою, наприклад, забезпечення конвеєра державних службовців, здатних забезпечити реалізацію політики в дедалі складнішому середовищі. Однак, зосереджуючись лише на проблемах управління державними службовцями похилого віку, упускається тенденція до дедалі більшої кількості поколінь робочої сили. Це має багато потенційних переваг. Розробка стратегій та інструментів для управління прагненнями, очікуваннями та потребами цієї робочої сили з багатьох поколінь є ключовим аспектом формування спроможності громадських служб.

Сфера управління талантами пропонує шлях вперед у цьому відношенні. Управління талантами можна розуміти як проактивне використання стратегій для пристосування управління робочою силою до потреб конкретних груп для досягнення цілей організації. Це стосується систематичного залучення, виявлення, розвитку, утримання та розміщення талантів у конкретній організації. Базуючись на результатах опитування ОЕСР, цей звіт знаходить можливості для більш широкого застосування практики управління талантами в європейських державних адміністраціях. Деякі практики, такі як наставництво або планування виходу на пенсію, можуть безпосередньо задовольняти потреби літніх працівників. Але ширший набір практик управління талантами – і більша послідовність у їх плануванні, реалізації та оцінюванні – принесе користь державним службовцям усіх поколінь. Оскільки європейські державні органи працюють над тим, щоб вийти сильнішими після пандемії, більш активне використання практик управління талантами може допомогти гарантувати, що всі покоління можуть робити все можливе для державної служби.

Цей звіт було підготовлено для Міністерства державного управління Словенії в контексті головування Словенії в Раді Європейського Союзу у 2021 році. Звернення до впливу та наслідків демографічних змін для європейських державних адміністрацій та вивчення потенціалу управління талантами в контексті старіння робочої сили є основною темою цього президентства. У цьому звіті представлені тенденції, перспективні практики та рекомендації щодо ефективного управління старінням і талантами в державних адміністраціях у країнах-членах EUPAN.

Доповідь частково базується на статті доктора Еллен Фобе. Донал Малліган і Деніел Герсон з Відділу державного управління та бюджетування ОЕСР у Дирекції державного управління координували проект і надавали аналітичну та редакційну підтримку. Франсуа Вільньов надав підтримку в аналізі даних. Пірет Тінурист і Джошуа Полчар з Обсерваторії інновацій у державному секторі ОЕСР (OPSI) розробили сценарії та прототипи інновацій, про які йдеться в цьому звіті.

ОЕСР хотіла б подякувати Міністерству державного управління Словенії за

їх постійну підтримку та співпрацю. Особливу подяку висловлюємо координаційній групі в Міністерстві: Петру Погачару, Ані Маєр, Урші Грм, Матії Кодрі, Єлені Табакович і Ксенії Клампер.

Європейські країни старіють, як і їхні органи державного управління.

В Європі в центральних державних адміністраціях у середньому працює значно більше працівників старше 55 років, ніж на загальному ринку праці. У багатьох державних адміністраціях зараз більше старших працівників, ніж молодих.

Ця робоча сила, що складається з кількох поколінь, має низку наслідків для управління, наприклад, важливість забезпечення того, щоб старші працівники могли продуктивно та повноцінно працювати до виходу на компенсацію, а також щоб вони могли передавати цінний досвід молодим працівникам. Враховуючи складні виклики, з якими стикаються органи державного управління, така як боротьба з пандемією Covid-19 та її відновлення, забезпечення кваліфікації та залученої робочої сили для всіх вікових груп є актуальною проблемною політикою.

Звіт показує, що органи державного управління мають можливість скористатися цими перевагами робочої сили, яка складається з багатьох поколінь, і створити стійкий державний потенціал сектору. Крім того, методи проактивного управління талантами можуть бути використані для залучення та розвитку персоналу в контексті робочої сили багатьох поколінь. Однак наступне та узгоджене використання практики управління талантами в державних адміністраціях є рідкою. Деякі адміністрації використовують низку інструментів управління талантами, але загалом існує більше можливостей для пов'язування таких інструментів із стратегіями розвитку робочої сили, щоб отримати максимальну віддачу від європейської робочої сили державного управління з багатьох поколінь.

У першому розділі цього звіту обговорено дослідження щодо державного управління дедалі більшої кількості робочої сили в Європі, яка складається з кількох поколінь, і представлено управління талантами як недостатньо вивчену,

але корисну практику. В іншому розділі представлено результати дослідження, проведеного для цього проекту, яке показує можливості для розвитку країни ЄС більш стратегічного використання інструментів управління талантами для управління робочою силою, що складається з кількох поколінь. Останній розділ обговорює концепцію та складові управління талантами, а також є підставою для його застосування в державному секторі. Це проілюстровано ефективним прикладом практики в країнах-членах ЄС.

Основні рекомендації стратегічного підходу до управління талантами.

Майже половина опитаних країн мають стратегію управління талантами. Наявність спільної мети або визнаного набору інструментів і практик для управління талантами може допомогти державним адміністраціям розширити потенціал робочої сили та уникнути фрагментації управління людьми та стратегій розвитку. Практика управління талантами надсилає сильний сигнал про те, що державні органи влади здатні та бажають застосовувати проактивний підхід до управління людьми. Стратегії управління талантами можуть дати менеджерам такі необхідні інструменти, щоб мати можливість коригувати те, як вони керують своїми командами для досягнення організаційних цілей.

Практики з управління талантами в деяких державних адміністраціях можуть використовувати широкий спектр інструментів, в той час як інші адміністрації набагато більш обмежені. Хоча більше інструментів не завжди призводить до більшого успіху, низка проблем, які вирішує управління талантами – від найму до навчання та розвитку та кар'єрної мобільності – означає, що широка різноманітність інструментів, швидше за все, надасть менеджерам відповідний інструментарій для вирішення проблеми управління робочою силою. виклики.

Майже половина опитаних країн зазначила, що методи управління талантами спрямовані на створення привабливої робочої культури для нинішніх і потенційних працівників. З огляду на те, що в державних службовцях велика концентрація працівників похилого віку, має сенс розглядати управління талантами як набір практик, які можна використовувати для залучення та

мотивації робочої сили з кількох поколінь, включаючи особливу увагу до працівників похилого віку, коли вони переходять від трудового життя до виходу на пенсію. Одна чверть опитаних державних адміністрацій мають спеціальні стратегії адаптації роботи та умов для літніх працівників. У цих країнах, наприклад, передача знань і планування наступності, як правило, здійснюються скоординовано, а не раз за разом.

Велика частка працівників похилого віку надає перевагу ефективним стратегіям, щоб продемонструвати свій досвід і забезпечити передачу знань. Але в деяких країнах з найбільшою часткою працівників похилого віку органи державної адміністрації мають відносно мало інструментів для управління кар'єрою та перевагами, пов'язаними з роботою літніх працівників. Хоча це може бути пов'язано з тим, що загальна політика управління персоналом включає працівників похилого віку, але не націлена на них явно, існує можливість для більшого використання політики та практик, спеціально розроблених для працівників похилого віку.

Хоча існує велика невизначеність щодо майбутнього політичного середовища, демографічні дані є надійними та надають чіткі можливості для прийняття політичних рішень на основі даних щодо того, як державний сектор може краще планувати та керувати літньою робочою силою.

Послідовне та спільне використання методів управління талантами може мати позитивні наслідки для підтримки європейських державних адміністрацій багатьох поколінь. Управління талантами можна розглядати як нову здатність у державному секторі. Його використання на практиці свідчить про те, що, незважаючи на те, що він визнаний цінним інструментом, подальші інвестиції в можливості тих, хто його виконує, як-от спеціалістів з персоналу та лінійних керівників, можуть покращити його вплив.

Політичні виклики, з якими стикаються уряди країн Європейського Союзу, стають дедалі складнішими, взаємопов'язаними та непередбачуваними. У цьому контексті державна служба повинна мати організаційну гнучкість і відповідну комбінацію навичок, щоб адаптуватися до обставин, що швидко змінюються.

Відповідно до демографічних змін робоча сила державних служб старіє. У деяких європейських країнах кожен четвертий державний службовець у центральній державній адміністрації старший за 55 років. Незважаючи на те, що це створює проблеми, такі як забезпечення планування наступності на ключових посадах, старші працівники є лише однією з особливостей робочої сили, яка дедалі більше поколінь. Доказів суттєвих переваг у роботі між поколіннями мало. Розробка підходу «інклюзивного старіння» до управління старінням на робочому місці може допомогти гарантувати, що політика щодо робочої сили враховує прагнення та очікування всіх вікових груп. Існує значний простір для розвитку глибшого розуміння практик управління талантами та їх застосовності в державній службі багатьох поколінь. Європа старіє. Незважаючи на те, що старіння населення Європи, по суті, є історією успіху – люди живуть здоровішими довше, воно також ставить країни-члени Європейського Союзу перед особливими економічними та суспільними проблемами. Одна з таких проблем пов'язана з робочим місцем. Оскільки цифровізація, глобалізація та такі потрясіння, як пандемія Covid-19, спричиняють широкомасштабні зміни в тому, як люди працюють і планують свої останні роки на робочому місці перед виходом на пенсію, як уряди мають організувати управління державною робочою силою з кількох поколінь? Це питання особливо гостро стоїть перед урядами, які традиційно є великими роботодавцями в країнах ОЕСР. Як пояснюється у вставці 1.1, цей звіт охоплює насамперед робочу силу в центральних адміністраціях – «державну службу». Багато центральних адміністрацій наймають більшу частку літніх працівників, ніж їх загальна робоча сила, і працюють над стратегіями управління робочою силою, щоб зберегти цінні знання, накопичені протягом тривалої кар'єри, і забезпечити достатню кількість майбутніх керівників, коли нинішні підуть на пенсію. Працівники похилого віку можуть зробити великий внесок, і пошук способів оптимізації їхньої участі та залучення до трудової сили багатьох поколінь має важливе значення. Однак багатьом адміністраціям важко розробити ефективну політику, яка б відповідала потребам літніх працівників, не зберігаючи стереотипів щодо сильних сторін і здібностей, які різні покоління привносять на робоче місце. Таким чином, завданням для державної служби є розробка гнучкої політики зайнятості, яка могла б задовольнити мінливі потреби та переваги різних груп у державному секторі, включно з літніми працівниками. Політика зайнятості, яка надто тісно пов'язана з віком працівників, а не з їх

фактичною працездатністю чи індивідуальними потребами, ризикує надмірним узагальненням і, таким чином, недостатнім використанням наявних талантів. Кілька поколінь зараз працюють пліч-о-пліч у центральних адміністраціях, тому сприяння можливостям працевлаштування для всієї робочої сили вимагає стратегічного мислення. Проте існує відносно мало літератури, присвяченої стратегіям управління літніми працівниками державного сектора. Крім того, ОЕСР нещодавно повідомила про мало доказів того, що літні працівники хочуть від роботодавця суттєво інших речей, ніж молоді (ОЕСР, 2020 [1]).

Щоб допомогти керувати робочою практикою та політикою в цьому контексті, багато державних служб вивчають можливість ширшого використання методів управління талантами:

Цей звіт поділено на три розділи. У цьому розділі розглядаються ключові мегатенденції, які впливають на зайнятість на державній службі, зокрема на старіння, і представлено концепцію інструментів управління талантами в державному управлінні, що відповідає цілям. У другому розділі представлені результати опитування, проведеного щодо використання інструментів управління талантами в державній службі, яка складається з багатьох поколінь. Це показує, що небагато державних адміністрацій розробили стратегічний підхід до управління віком, але більше включили такі інструменти в ширші стратегії управління талантами. У третьому розділі представлено концепцію управління талантами для представників публічної адміністрації, що працює на багатьох поколіннях, і обговорюється її потенційне використання як інструменту для нарощування спроможності та підготовки до майбутньої роботи на державній службі.

Обсяг цього звіту – це практика управління старінням і талантами в центральних/федеральних адміністраціях європейських країн. Оскільки структури зайнятості в державному секторі відрізняються в різних країнах, у цьому звіті в першу чергу йдеться про «державну службу». Слід мати на увазі такі визначення:

- **Центральна адміністрація:** Центральна адміністрація – це система організацій, які безпосередньо підпорядковуються національній політичній владі та знаходяться на службі центральної виконавчої влади. Це, як правило, включає

всі національні міністерства, а також може включати центральні урядові установи, які знаходяться під їх прямим контролем. Існує помітна різноманітність типів агентств щодо функцій, фінансування, влади, підзвітності, ресурсів і автономії. Незважаючи на те, що центральна державна установа відрізняється, вона зазвичай відрізняється як від департаменту чи міністерства, так і від інших типів державних органів, створених урядом.

- Міністерства: термін «міністерства» використовується так само, як і департаменти, і стосується організації, очолюваної міністром/державним секретарем, який перебуває в прямих ієрархічних відносинах з персоналом нижче.

- Державні службовці: усі державні службовці, які працюють на державній службі, які можуть бути найняті за різними контрактними механізмами (наприклад, статuti державних службовців, колективні договори, трудові договори), за невизначеними або визначеними строковими трудовими договорами, але не зазвичай включаючи працівників ширшого державного сектору, які зазвичай регулюються альтернативними рамками зайнятості (наприклад, більшість лікарів, вчителів, поліції, військових, судових органів або виборних посадових осіб).

Державна служба: робоча сила в цих організаціях (наприклад, міністерствах, агентствах, відомствах), що перебувають на службі центрального/федерального виборного уряду, і до яких може застосовуватися спільна політика управління персоналом.

Мегатренди, що формують державне управління майбутнього

Мегатенденції — це широкі поступові зміни в багатьох сферах, таких як політика, економіка, суспільство, технології чи навколишнє середовище. Глобалізація, цифровізація та демографічні зміни – все це мегатренди

В результаті державні службовці стануть здоровішими та довше працюють. Загалом ці тенденції свідчать про те, що майбутнє роботи на державній службі не буде таким, як минуле. Для цього знадобляться стратегії управління робочою силою, щоб допомогти персоналу адаптуватися до мінливих умов.

Мегатренди — це широкі поступові зміни в багатьох сферах, таких як

політика, економіка, суспільство, технології чи навколишнє середовище. На додаток до мегатрендів, які інформують про цей звіт, ОЕСР розробила супровідний «звіт про сценарії» через серію семінарів з експертами та зацікавленими сторонами зі спільноти інновацій та управління талантами Словенії та приватного сектору. Сценарії — це набори альтернативних варіантів майбутнього (зазвичай три або чотири) у формі миттєвих знімків або вигаданих історій, які дають зображення майбутнього контексту. Вони навмисно вигадані, і їх не слід тлумачити як прогнози чи рекомендації. Це досягається шляхом генерування, тестування та перегляду ідей про те, яким може бути майбутнє. Чотири сценарії описані більш детально в Додатку А.

Вставка 1.2. Мегатенденції, сценарне планування та чотири можливі перспективи державного сектора Словенії

Глобалізація промислового виробництва та інтеграція та взаємопов'язаність національних економік і суспільств є ключовою мегатенденцією, яка впливає на функціонування державної служби (de Waal and Linthorst, 2020 [2]). Глобалізація сприяла розпорошенню влади від національної держави (Hooghe and Marks, 2003 [3]). Це спричинило поширення публічної влади вгору, до наднаціональних рівнів, а також убік і вниз між юрисдикціями та іншими учасниками суспільства. З цим пов'язано існування «злих проблем» у виробленні політики (Rittel and Webber, 1973 [4]). Ці політичні проблеми складаються з дуже складного набору взаємозалежних питань, і вони характеризуються високим ступенем наукової невизначеності, а також високим рівнем розбіжностей між учасниками. Дедалі складніші суспільні проблеми, такі як зміна клімату, бідність або міграція, змушують уряди розробляти ефективні політичні заходи у глобалізованому світі.

Одна з найважливіших мегатенденцій, що впливає на майбутнє роботи на державній службі, пов'язана зі швидкістю технологічного прогресу та зусиллями зі створення та підтримки цифрового уряду. Цифрова трансформація державної служби призвела до створення нових форм участі, збільшення використання великих даних, передової аналітики та цифрових процесів для надання державних послуг і розробки політики на основі фактичних даних. Нові технології значною

мірою визначають те, як (будуть) працювати організації. Автоматизація (промислової) праці, 3D-друк, розумні фабрики, робототехніка та штучний інтелект – це лише деякі приклади ключових технологічних досягнень, які проникли в робочі процеси в приватному секторі (де Ваал і Лінтхорст, 2020 [2]). Органи державного управління також дедалі більше інтегрують ці технологічні досягнення в процес розробки політики та надання послуг. Вони перейшли від «аналогового уряду» до «цифрового уряду» з інтегрованими підходами та практиками, такими як гібридні команди, розосереджена робота та робота на основі проектів, яку сприяють нові цифрові інструменти.

Старіння на державній службі

Незважаючи на те, що люди похилого віку тепер здоровіші та освіченіші, ніж будь-коли раніше, їхні таланти часто залишаються недостатньо використаними та забутими. Це потрібно буде змінити (ОЕСР, 2020 [1]).

Окрім таких факторів, як глобалізація та цифровізація, планування робочої сили в державній службі має враховувати ключовий демографічний факт: європейці живуть довше та, як правило, довше залишаються здоровішими, насолоджуючись високою якістю життя до похилого віку. Середнє співвідношення похилого та працездатного віку майже подвоїться протягом наступних 40 років, як показано, наприклад, на рисунку 1.1. Хоча по суті старіння населення Європи є

історія успіху, населення з більшою часткою людей похилого віку пов'язане з проблемами пенсійного забезпечення та ринку праці. А для державного сектору в цілому, який, як правило, працевлаштовує велику кількість людей по всій ОЕСР, старіння робочої сили означає, що державна служба має планувати майбутнє, забезпечуючи низку способів оптимального внеску старшого персоналу.

У Європейському Союзі кожен четвертий працівник центральної державної адміністрації старше 55 років (Рисунок 1.2 та Рисунок 1.3). Незодавня опитування ОЕСР серед 23 європейських держав-членів запитувало про віковий склад їхньої державної робочої сили, тобто в центральних адміністраціях. Незважаючи на відносно високу концентрацію працівників віком від 55 років у

деяких адміністраціях, загальний віковий розподіл державних службовців у центральних міністерствах Європи досить рівномірний. Близько 17% від загальної кількості робочої сили – це молоді працівники віком до 35 років, а кожен четвертий – у віці від 35 до 44 років. Це означає, що майже половина, тобто 42% робочої сили державних службовців у ЄС є молодшими за 45 років. Працівники вікових категорій старше 45 років (тобто 45-54, 55-64 та 65 і старше) становлять майже шість із десяти державних службовців, тобто 58%. Літні працівники – це державні службовці віком від 55 років. Цю вікову групу також називають «бебі-бумерами», і вона складається з працівників, які народилися до 1964 року. У країнах ЄС на цю групу припадає в середньому 29% робочої сили центрального державного управління та лише 20% загальної робочої сили .

В центральних адміністраціях Італії та Іспанії працює дуже велика кількість працівників віком від 55 років: майже половина робочої сили центральної адміністрації. Опитування також показує вищу за середню частку літніх працівників у Греції, Польщі, Нідерландах, Австрії та Португалії. Цікаво, що в деяких із цих країн також працює надзвичайно мала група молодших працівників. Наприклад, менше 2% державних службовців у Греції та Італії молодше 35 років. Центральні міністерства Словенії також наймають лише 8% молодих державних службовців, хоча нинішня частка старших працівників нижче середнього.

Іншим країнам доведеться набагато менше мати справу з наслідками старіння державної служби. Для ілюстрації центральні міністерства Люксембургу, Угорщини та Фінляндії наймають дуже мало літніх працівників. Крім того, як в Люксембурзі, так і в Угорщині наймають порівняно велику кількість молодих державних службовців.

Вищі керівники старші за інших державних службовців

Вихід на пенсію старших працівників значно більше вплине на найвищі посади в державних адміністраціях, ніж на інші посади. На рисунку 1.4 представлено віковий склад державних службовців вищого рівня в центральних адміністраціях ЄС. Ці посади відзначаються зовсім іншим віковим складом порівняно з усією державною робочою силою. У семи країнах ЄС частка старших

державних службовців в уряді перевищує 50%. У Німеччині, наприклад, не менше трьох чвертей керівників вищої ланки на рівні D11 мають вік 55 років або старше (п'ять відсотків із них уже досягли віку 65 років). У Швеції 69% керівників D1 в уряді мають 55 років і старше.

Кількість вищих державних службовців рівня D1, яким виповнилося 65 років, різняться в різних країнах. У Португалії та Греції ці літні працівники становлять 16% вищих державних службовців. Кількість старших працівників на рівні D1 в Естонії, Данії, Угорщині, Словаччині та Литві, навпаки, значно нижча. У цих країнах менше 20% керівних посад займають старші працівники. Подібні спостереження можна зробити для менеджерів рівня D2.

історія успіху, населення з більшою часткою людей похилого віку пов'язане з проблемами пенсійного забезпечення та ринку праці. А для державного сектору в цілому, який, як правило, працевлаштовує велику кількість людей по всій ОЕСР, старіння робочої сили означає, що державна служба має планувати майбутнє, забезпечуючи низку способів оптимального внеску старшого персоналу.

У Європейському Союзі кожен четвертий працівник центральної державної адміністрації старше 55 років (Рисунок 1.2 та Рисунок 1.3). Нещодавнє опитування ОЕСР серед 23 європейських держав-членів запитувало про віковий склад їхньої державної робочої сили, тобто в центральних адміністраціях. Незважаючи на відносно високу концентрацію працівників віком від 55 років у деяких адміністраціях, загальний віковий розподіл державних службовців у центральних міністерствах Європи досить рівномірний. Близько 17% від загальної кількості робочої сили – це молоді працівники віком до 35 років, а кожен четвертий – у віці від 35 до 44 років. Це означає, що майже половина, тобто 42% робочої сили державних службовців у ЄС є молодшими за 45 років. Працівники вікових категорій старше 45 років (тобто 45-54, 55-64 та 65 і старше) становлять майже шість із десяти державних службовців, тобто 58%. Літні працівники – це державні службовці віком від 55 років. Цю вікову групу також називають «бемі-бумерами», і вона складається з працівників, які народилися до 1964 року. У країнах ЄС на цю групу припадає в середньому 29% робочої сили центрального

державного управління та лише 20% загальної робочої сили .

В центральних адміністраціях Італії та Іспанії працює дуже велика кількість працівників віком від 55 років: майже половина робочої сили центральної адміністрації. Опитування також показує вищу за середню частку літніх працівників у Греції, Польщі, Нідерландах, Австрії та Португалії. Цікаво, що в деяких із цих країн також працює надзвичайно мала група молодших працівників. Наприклад, менше 2% державних службовців у Греції та Італії молодше 35 років. Центральні міністерства Словенії також наймають лише 8% молодих державних службовців, хоча нинішня частка старших працівників нижче середнього.

Іншим країнам доведеться набагато менше мати справу з наслідками старіння державної служби. Для ілюстрації центральні міністерства Люксембургу, Угорщини та Фінляндії наймають дуже мало літніх працівників. Крім того, як в Люксембурзі, так і в Угорщині наймають порівняно велику кількість молодих державних службовців. Вищі керівники старші за інших державних службовців

Вихід на пенсію старших працівників значно більше вплине на найвищі посади в державних адміністраціях, ніж на інші посади. На рисунку 1.4 представлено віковий склад державних службовців вищого рівня в центральних адміністраціях ЄС. Ці посади відзначаються зовсім іншим віковим складом порівняно з усією державною робочою силою. У семи країнах ЄС частка старших державних службовців в уряді перевищує 50%. У Німеччині, наприклад, не менше трьох чвертей керівників вищої ланки на рівні D11 мають вік 55 років або старше (п'ять відсотків із них уже досягли віку 65 років). У Швеції 69% керівників D1 в уряді мають 55 років і старше.

Літні працівники можуть зазнавати дискримінації та стереотипів на робочому місці. Дискримінація літніх працівників була широко задокументована протягом тривалого часу. ВООЗ заявляє, що дискримінація літніх працівників через їхній вік продовжується, навіть якщо вони не менш здорові, вправні чи продуктивні, ніж молодші вікові групи робочої сили. Відомо, що роботодавці надають літнім працівникам несприятливі характеристики, такі як обмежене здоров'я, знижена мотивація, когнітивні здібності та менша гнучкість (Birkelund,

2016 [7]). Дискримінація за віком означає, наприклад, що літніх працівників не беруть на роботу, тому що роботодавець шукає молодших працівників, або що літні працівники отримують негативну оцінку роботи, їх звільняють, їм відмовляють у підвищенні або не беруть на роботу для спеціального призначення, оскільки вони вважаються такими, що менш гнучкі, мотивовані та мають вищі класи оплати праці, ніж молодші працівники (Ng and Feldman, 2012 [8]); (Стівенсон, Бернс і Конлон, 2018 [9])).

Вважається, що погіршення стану здоров'я в дорослому віці впливає на працевлаштування літніх працівників. Участь літніх працівників суттєво падає після досягнення ними 55 років. Роботодавці можуть розробити стратегії боротьби з цим і обмежити рівень відсіву серед літніх працівників. Це включає в себе політику щодо забезпечення оптимального фізичного середовища для літніх працівників або працівників

умови з нижчими фізичними вимогами та вищим рівнем автономії, щоб збільшити ймовірність того, що працівники продовжуватимуть працювати у віці 55 років і старше (Центр європейських політичних досліджень, 2018 [10]).

Також може існувати цифровий розрив між старшими та молодшими працівниками з точки зору їхнього доступу до ІКТ та їх використання. Незважаючи на те, що старші групи населення скорочують цифровий розрив, вони все ще дещо повільніше впроваджують цифрові технології. Лише невелика частка старшого населення, наприклад, має цифрові навички вище середнього порівняно із середнім рівнем навичок серед усього дорослого населення (16–74 роки).

Це має ряд наслідків для практики управління людськими ресурсами:

Практика управління робочою силою повинна бути зосереджена на виявленні прогалин у навичках і підтримці підвищення кваліфікації, перекваліфікації та обміну знаннями. У більшості державних службовців люди на керівних посадах, швидше за все, старші, ніж молодші. Це надає перевагу ефективному плануванню наступності та стратегіям управління талантами для розвитку наступного покоління лідерів державної служби.

Підвищення привабливості державної служби є ключовим рушієм формування більшої кількості робочої сили з урахуванням віку. Завдяки проактивним стратегіям найму державна служба може залучити більшу різноманітність талановитих кадрів, що в кінцевому підсумку призведе до більш багатонавички та різноманітної робочої сили. Це передбачає усунення практики найму на роботу з упередженням віку та заохочення культури різноманіття віку, де всі працівники почуваються комфортно та цінуються незалежно від віку (OECD, 2020 [1]).

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ СТАН СПРАВ В ГАЛУЗІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Управління талантами як інструмент управління державною службою, що працює на багатьох поколіннях.

До цього часу в цьому розділі було показано, що державна служба стала динамічним робочим середовищем, де такі тенденції, як цифровізація, глобалізація та старіння населення, мають важливі наслідки для робочої сили. Ці тенденції створюють перед центральними адміністраціями як виклики, так і можливості. Оскільки все більше літніх працівників залишаються на роботі, державній службі доведеться розробити нові, креативні та ефективні способи подолання вікових та кваліфікаційних прогалів серед робочої сили. Державна служба також повинна буде забезпечити ефективну передачу знань від працівників, які залишають робочу силу через вихід на пенсію, молодшим і менш досвідченим працівникам.

У цьому контексті більш широке використання інструментів і методів управління талантами може бути дуже ефективним компонентом стратегій розвитку робочої сили з урахуванням віку. Багато державних служб в ЄС уже використовують елементи управління талантами в розвитку робочої сили, наприклад, цільове навчання певних груп. Однак, як показує цей звіт, багато

адміністрацій по всьому ЄС мають можливість розробити більш стратегічний та об'єднаний підхід до управління талантами.

Немає єдиного визначення управління талантами, і вчені та практики всі обговорюють його основні принципи та характеристики з моменту виникнення в 2000-х роках. Як зазначалося раніше, управління талантами (ТМ) можна розуміти як проактивне використання стратегій для коригування управління робочою силою

до потреб конкретних груп для досягнення організаційних цілей. Це відноситься до системності залучення, виявлення, розвиток, утримання та розгортання талантів у конкретній організації:

Виявлення талантів: практики ТМ включають сильну увагу до розуміння того, які типи навичок потрібні організації зараз і в майбутньому. Це передбачає розуміння різноманітності способів виявлення талантів, а також залучення та розвитку цих навичок на державній службі.

Залучення талантів: ТМ може включати стратегії підвищення привабливості державного управління як роботодавця. Це може включати розробку ціннісної пропозиції для співробітників і покращення бренду роботодавця.

Розвиток талантів: розвиток навичок і постійне навчання є одними з найважливіших і помітних компонентів ТМ. Високопродуктивні працівники та/або ті, хто має специфічні та затребувані навички, можуть скористатися структурованою підтримкою для прискорення своєї кар'єри, напр. шляхом цільового навчання, наставництва та мобільності, щоб вони могли взяти на себе додаткові обов'язки.

Утримання талантів: організації багато інвестують у залучення та найм талантів, тому утримання є ключовим не лише для виправдання інвестицій, але й для створення та підтримки потенціалу робочої сили. Стратегії ТМ, пов'язані з утриманням, можуть включати стратегії залучення працівників і розширення кар'єрних шляхів, включаючи горизонтальну та вертикальну мобільність.

Розгортання талантів: ТМ — це не лише залучення людей із потрібними навичками в організацію, це також забезпечення того, щоб таланти мали належні

можливості використовувати свої навички та розвивати нові.

Управління талантами на державній службі в основному зосереджено на розміщенні потрібних людей у потрібному місці в потрібний час. Таким чином, управління талантами має на меті заохотити державних службовців максимально сприяти досягненню цілей своєї організації (Thunnissen, Boselie and Fruytier, 2013 [12]). Як стратегічний інструмент для державної служби, управління талантами має потенціал для підвищення продуктивності всіх працівників і підвищення ефективності державних службовців. Крім того, управління талантами може підвищити задоволеність роботою та добробут державних службовців (Thunnissen and Buttiens, 2017 [13]).

Управління талантами базується на управлінні продуктивністю. Але в той час як управління продуктивністю полягає в визнанні та винагороді (або санкціонуванні) нещодавно минулих досягнень, управління талантами полягає в визнанні та розбудові майбутнього потенціалу. Добре налагоджене управління продуктивністю повинно інформувати управління талантами, але минулі показники не завжди є точним показником майбутнього потенціалу.

Управління талантами також об'єднує низку традиційних кадрових процесів, таких як набір, відбір і розвиток, і включає аспекти та принципи стратегічного управління людськими ресурсами в тому сенсі, що воно прагне зв'язати людські ресурси організації з її стратегічними цілями та цілями (Thunnissen і Buttiens, 2017 [13])

Однак управління талантами можна відрізнити від цих підходів на основі його чіткої зосередженості на потенціалі розгортання теперішніх і майбутніх талантів і навичок у державних організаціях. Крім того, управління талантами не слід розглядати лише як концепцію управління персоналом. Цілі управління талантами часто досягаються через щоденні робочі процеси. Як наслідок, управління талантами є предметом занепокоєння не лише відділів кадрів, департаментів і керівників в уряді. Це важлива частина роботи кожного керівника команди (Buttiens and Hondeghem, 2012 [14]).

Але що таке «талант»? У вставці 1.4 описано різні способи формування

талантів, кожен із яких впливає на те, як на державній службі встановлюються та застосовуються методи управління талантами. Різноманітні елементи блоку підкреслюють, що визначення талантів дуже контекстуальні та навіть суб'єктивні (van Arensbergen and Thunnissen, 2015 [15]). Контекст для визначення талантів встановлюється тими ж учасниками, які відповідають за розробку методів управління талантами. Зацікавлені сторони та інші організації можуть по-різному трактувати талант. Крім того, таланти оцінюють люди. Тому таланти неминуче є суб'єктивними, оскільки показники, які використовуються для оцінки, можуть відрізнитися між акторами, а також часом і місцем.

1. Талант усіх працівників проти елітної групи працівників

Талант притаманний людям на певних посадах. У багатьох випадках практики та вчені активно розмірковують над цим виміром таланту. Виділяють два протилежні погляди на те, що саме означає талант: ексклюзивний погляд і всеохоплюючий погляд.

Інклюзивний підхід до управління талантами застосовує широкий погляд на таланти в організації та ґрунтується на припущенні, що практика управління талантами пов'язана з визнанням талантів кожного працівника та подальшим узгодженням їх із цілями організації.

Ексклюзивний погляд на управління талантами базується на визначенні обраної групи талановитих або найефективніших працівників. Зокрема, цей погляд спрямований на дві певні групи працівників. Вони або найбільше сприяють продуктивності організації, або, як передбачається, зможуть зробити це в найближчому майбутньому. Першу групу працівників позначають як «високоєфективних», тоді як останню групу працівників називають «високим потенціалом».

2. Талант як вроджена здатність проти освоєної компетентності

З одного боку, здібності та здібності можна розглядати як вроджені таланти. У цьому випадку таланти є частиною природних здібностей працівників бюджетної сфери. Ця точка зору, як правило, зосереджується на ідеї досконалості та елітної продуктивності та стверджує, що найкраща продуктивність полягає не

тільки в навчанні. Якщо таланти є вродженими, управління талантами буде спрямоване на виявлення талантів і надання працівникам можливості їх використовувати або на залучення зовнішніх талантів. Ця перспектива також передбачає, що організації шукають і конкурують за однакову (обмежену) кількість талановитих працівників.

З іншого боку, талант можна визначити як систематичне оволодіння знаннями та ретельно розробленими навичками. У цьому випадку таланти можуть зростати, а здібності та здібності працівників можна сприяти за допомогою практики управління талантами, напр. завдяки досвіду на робочому місці або через формальне навчання та практику.

3. Талант як вхідний фактор продуктивності проти результату

Третій підхід до таланту розрізняє талант як внесок у професійну поведінку та талант як результат, тобто професійну продуктивність.

Погляд на талант підкреслює важливість відданості та професійних цінностей працівників. Центральним у погляді на основі вхідних даних є поняття «культурної відповідності». Це стосується узгодження між професійними орієнтаціями окремих працівників на роботу та їх поточною або майбутньою посадою. Погляд на талант, заснований на вхідних даних, орієнтований як на майбутнє, так і на результат. Практики управління талантами оцінюють те, що працівники потенційно можуть привнести на свою роботу чи потенційну посаду. Крім того, управління талантами має на меті посилити професійну відданість працівників, щоб підвищити індивідуальну та організаційну ефективність.

Погляд на талант, заснований на результатах, визначає талант як досягнення співробітників. Ця точка зору зазвичай розглядає минулі показники роботи працівників, щоб оцінити, чи слід їх вважати талановитими. Погляд на основі результатів передбачає наявність формальних інструментів для вимірювання цих результатів. Це також означає, що цілі та завдання організації були чітко визначені. Організації можуть покладатися на показники результатів, щоб виявити та розвинути таланти всередині організації або залучити зовнішніх талантів і зв'язати їх з організацією на основі даних про минулі результати.

4. Талант як особистісна якість проти контекстуально визначеної

Дехто вважає талант стійкими внутрішніми якостями, які виявлятимуться за будь-яких обставин і посад. Інші стверджують, що талант сильно залежить від контексту.

Перша точка зору полягає в тому, що таланти — це стійкі якості, на які можна розраховувати за будь-яких обставин і посад. Досить часто цю якість присвоюють нинішнім або майбутнім найкращим виконавцям. Передбачається, що найефективніші працівники також можуть бути талантами в будь-якій іншій організації. Згодом кар'єрні шляхи мають ієрархічний характер. Точка зору стабільних талантів передбачає сильний наголос на конкуренції між організаціями державного та приватного секторів, а також між організаціями всередині державного сектора. Практика управління талантами буде зосереджена на сильному та привабливому бренді організації, щоб залучити талановитих працівників і утримати таланти.

Друга точка зору, згідно з якою таланти нестабільні та залежні від обставин, означає, що продуктивність може змінюватися, коли співробітники змінюють посади або ролі. У цьому випадку можливо, що працівники, яких вважають бездарними на одній посаді, можуть стати талановитими працівниками на іншій посаді. Кар'єрні шляхи також мають горизонтальну структуру, а не суто ієрархію. Цей погляд на талант підкреслює особисту відповідність між організаціями та їхніми працівниками. Він приділяє менше уваги найму талантів за межами організації.

Джерело: на основі (Gallardo-Gallardo, Dries and González-Cruz, 2013[16]); (Боландер, Верр і Асплунд, 2017 [17])

Привабливість державної служби як фундаментальний рушійний фактор управління талантами

Державна служба конкурує за таланти з іншими роботодавцями; воно знаходиться під тиском бути привабливим, щоб зберегти поточні таланти та залучити майбутні таланти. З цією метою державна служба має представити себе як «роботодавця за вибором». Він також має отримати краще розуміння мотивації

та цілей новобранців, щоб відібрати тих, хто має найвищу мотивацію до державної служби, і відповідний потенціал для особистої та організаційної ефективності ((Ritz and Waldner, 2011 [18]); (Christensen). , Paarlberg and Perry, 2017[19]) (Weske et al., 2020[20])). Однак дані свідчать про те, що багато країн ОЕСР відчувають труднощі із заповненням вакантних посад у державному секторі, особливо у сферах, де важко найняти персонал, наприклад у цифровому секторі, де існує широкий спектр альтернативних роботодавців.

Проактивне виявлення та наймання талантів є частиною стратегії управління талантами багатьох організацій. Спираючись на наведене вище визначення управління талантами, управління талантами може полягати як у пошуку людей із відповідними навичками та наймі їх для заповнення прогалів, так і в розвитку та утриманні наявного персоналу. Це ілюструє роль привабливості державної служби в управлінні талантами: погана репутація роботодавця, ймовірно, зашкодить здатності організацій залучати та утримувати людей, яких вони потребують. У свою чергу, репутація хорошого управління талантами може підвищити репутацію роботодавців і, отже, їхню привабливість як для майбутніх новобранців, так і для існуючого персоналу.

Здатність центральних державних адміністрацій заповнювати прогалини в навичках частково пов'язана з тим, наскільки проактивно вони приймають на роботу. Рисунок 1.5 показує, наскільки країни активні у найманні талановитих кадрів. Дані не вимірюють відносної привабливості однієї адміністрації до іншої. Навпаки, країни, які мають високі результати за цим показником, як-от Угорщина, Канада та Нова Зеландія, використовують широкий спектр методів для залучення кандидатів. Вони також можуть мати більшу гнучкість для адаптації комунікаційних процесів і систем найму, ніж інші країни, які можуть бути обмежені особливо жорсткими процесами та правовими рамками. У вставці 1.5 наведено приклади практик, пов'язаних із проактивним працевлаштуванням у державному секторі.

Багато країн ОЕСР експериментують зі способами підвищення привабливості державної служби та залучення більшої кількості кращих

кандидатів. Спільною ниткою цих ініціатив є зосередження на зборі кращих даних про те, які типи навичок і компетенцій державні органи хочуть залучити, і відповідне узгодження процедур реклами, оцінки та найму:

Австралійська державна служба (APS) розробила портал для спеціалістів з кадрової роботи з інструментами та порадами щодо того, як найняти аборигенів та мешканців островів Торресової протоки, в тому числі через конкретні кар'єрні шляхи.

Канадська програма «Talent Cloud» — це інноваційний спосіб залучити талановитих кандидатів на державні посади. Cloud — це експериментальна ініціатива, яка спирається на фінансову підтримку федеральних департаментів, які беруть участь у програмі, які прагнуть допомогти створити альтернативу традиційній моделі управління персоналом.

- Збройні сили Франції інвестували в навички обробки даних, щоб аналізувати трафік на своєму веб-сайті. Цей аналіз додається до алгоритмів, які додатково персоналізують пропозиції для кандидатів, щоб збільшити «перетворення» переглядів веб-сайтів у заявки на роботу.

- У 2012 році Ірландія запустила Ірландську урядову службу економіки та оцінки (IGEES). Це структурована програма, спрямована на покращення залучення висококваліфікованих кандидатів і розширення різноманітності навичок і компетенцій в уряді. IGEES також досяг успіху в залученні міжнародних європейських талантів, що робить його більш різноманітним, ніж інші частини державної служби в Ірландії.

- Використання опитувань працівників може бути цінним інструментом для збору даних про те, що персонал отримує від своєї роботи, як, наприклад, у Норвегії, де опитування сприйняття роботодавців проводиться кожні три роки за участю близько 7000 учасників. Потім ці дані можуть використовуватися для кампаній із залучення та найму персоналу.

- Польща випустила набір інструментів для менеджерів, щоб вони могли визначити та оцінити «м'які навички» під час процесу найму

- Іспанія почала переглядати зміст своїх вступних іспитів до елітних

корпусів державного сектору, щоб зробити їх більш відповідними для майбутнього

- Державна служба Великобританії запустила програму «No. Програма стипендій 10 Innovation Fellowship, спеціально спрямована на залучення талантів у галузі цифрових технологій і технологій до уряду. Ця програма має на меті охопити людей, які зазвичай не претендують на роботу в державних установах і які, як правило, працюють переважно в приватному секторі. Умови найму, завдання та брендинг програми відрізняють її від звичайного найму в уряд.

Неурядові організації також можуть відігравати певну роль у розвитку проактивних методів працевлаштування, покращенні брендингу роботодавця та залученні талантів до уряду:

Profil Public, французька організація, підтримує низку державних організацій у покращенні бренду роботодавця та працевлаштуванні.

Альянс Волкера, некомерційна організація США, має низку програм, спрямованих на підтримку уряду у налагодженні зв'язків з університетами з метою пошуку талантів.

Хоча показник не може оцінити ефективність цих інструментів, ключове повідомлення, яке слід зберегти, полягає в тому, що залучення кандидатів є складним завданням, яке включає різноманітні інструменти та методи, які можна розумно адаптувати для задоволення потреб конкретних груп, які державна служба намагається вербувати. Іншими словами, розміщення наповнених жаргоном і бюрократичних інструкцій посад на державних веб-сайтах і очікування, хто подає заявку, вже недостатньо для заповнення прогалін у навичках (див., наприклад, (Rouzet et al., 2019 [21])).

У контексті спроби залучити та утримати працівників – особливо тих, хто має ключові навички та досвід – привабливість державної служби відіграє ключову роль у розвитку робочої сили. Оскільки різні люди можуть залучатися до різних організацій у різні періоди своєї кар'єри, забезпечення хорошої відповідності між співробітником і його організацією має вирішальне значення. Відомо, що «відповідність особи та організації» підвищує привабливість для

роботодавця та призводить до вищих показників прийняття на роботу, а також кращої продуктивності та рівня задоволеності на робочому місці.

Пов'язана концепція мотивації державної служби (PSM) особливо важлива для розуміння привабливості державного сектору як роботодавця, а також для отримання уявлення про детермінанти людино-організації, придатної для робочої сили, що дедалі більше поколінь. PSM окремих осіб також зростає з віком людей, що означає, що державний сектор у середньому менш привабливий для молодих працівників, ніж для старших працівників. Це, у свою чергу, свідчить про зростання проблем із залученням та утриманням молодих працівників для заміни великої групи старших працівників. Спираючись на аргументи (ОЕСР, 2020 [1]), це також допомагає розглядати молодших працівників і літніх працівників не як окремі товари, а як дві сторони однієї медалі.

Таким чином, відправною точкою для успішної стратегії управління робочою силою для різних поколінь робочої сили є розуміння того, що кандидати, ймовірно, знайдуть привабливим у роботі в конкретній організації. Однак загальна скарга в ОЕСР полягає в тому, що державний сектор стає все менш привабливим як роботодавець, а це означає, що кандидати з необхідними навичками не звертаються. Хоча заробітна плата часто згадується як перешкода, дані на рисунку 1.6 показують, що баланс між роботою та особистим життям, загальний інтерес до суспільного блага та стабільність зайнятості є трьома найважливішими факторами привабливості роботодавця державного сектора. 21 країна також зазначила, що можливості для навчання та розвитку були «дуже важливими».

Особливо в контексті старіння робочої сили державних службовців ці дані надихають, оскільки вони свідчать про те, що літні працівники, ймовірно, оцінять стабільність своєї зайнятості, а також баланс між роботою та особистим життям, який їм дає робота в державному секторі. У міру старіння робочої сили можна розглянути політику, пов'язану з налагодженням балансу між роботою та особистим життям, як-от можливість структурованого шляху, щоб у разі потреби

працювати поступово менше годин, зберігаючи при цьому тісний зв'язок із колегами та організаціями. Проблемою, яка постійно повторювалася у фокус-групах, проведених у ході цього проекту, був підхід «нульової суми» до виходу на пенсію, тобто раптовий перехід від роботи до життя без роботи з незначним переходом від одного до іншого. Спираючись на аспекти привабливості державних послуг, уряди могли б розробити політику для поступового коригування балансу між роботою та особистим життям, одночасно надаючи можливості навчатися та залишатися залученими. Інструменти та підходи, що використовуються в ЄС, обговорюються в наступному розділі, де представлено результати опитування, проведеного ОЕСР у 2020 році щодо старіння та управління талантами в державному секторі.

Громадська служба, орієнтована на майбутнє розуміє, як мегатенденції та інші сили, включаючи демографічні зміни, змінюють роботу державних службовців, і знає, як трансформувати свою робочу силу, щоб виконувати роботу. Це державна служба, яка може передбачити наслідки виходу на пенсію та навички, які їй знадобляться, і має інструменти для планування наперед, щоб кваліфіковані працівники були готові до роботи в той момент, коли вони потрібні. Криза COVID-19 нагадує нам, що майбутнє дуже невизначене. Це приділяє особливу увагу тому, як планувати невизначеність і підтримувати стійкість державної служби, з особливим акцентом на здоров'ї та добробуті. На додаток до нових технічних і цифрових навичок, когнітивні, соціальні та емоційні навички, такі як здатність вчитися, адаптуватися та керувати неоднозначними ситуаціями, ймовірно, збільшуватимуть важливість у всіх професіях державної служби.

Гнучка державна робоча сила визнає індивідуальність державних службовців – що кожен має свої власні навички, знання, особисте життя та потреби, залежно від складного перетину таких характеристик, як вік, стать та особиста ситуація. Ця гнучкість означає, що державна служба може забезпечувати робочі місця, які відображають це, включаючи час і місце роботи, а також терміни та умови найму. Гнучка державна служба визнає, що універсальні рішення та політики залишилися в минулому. Гнучка державна служба також може

переміщати людей з необхідними навичками туди, де вони потрібні, у відповідь на обставини, що швидко змінюються, і здатна підвищувати кваліфікацію та перекваліфіковувати наявну робочу силу, щоб державна служба також може швидко та ефективно отримати доступ до навичок з ринку праці.

Нарешті, державна служба майбутнього залучатиме, утримуватиме та найкращим чином використовуватиме необхідні навички, надаючи повноцінний досвід роботи. Його робоча сила виграє від більшої різноманітності – включаючи вікову різноманітність, а також з точки зору набору навичок, професійної підготовки, досвіду та способів мислення та вирішення складних проблем. Тому державна служба має забезпечувати повноцінну роботу різними способами для різних типів людей. Повноцінна державна служба розуміє досвід працівників і використовує це розуміння для покращення управління та лідерства, щоб збільшити автономію та відчуття досягнення; а також розробляти політику зайнятості, яка б уможливила індивідуальну підтримку.

У цьому розділі висловлюється припущення про те, що управління талантами може бути використане державними службами по всьому ЄС для кращого вирішення проблем, пов'язаних із багатопоколінною державною робочою силою. У наступних двох розділах ці дві проблеми розглядаються більш детально. У другому розділі розглядаються результати опитування, проведеного для цього дослідження, і показано, що небагато адміністрацій безпосередньо націлені на вплив старіння робочої сили, але частіше включають їх у ширші стратегії, спрямовані на управління талантами для всієї робочої сили.

У третьому розділі стверджується, що управління талантами є недостатньо використовуваним, але потенційно цінним інструментом, на який державна служба може спиратися, щоб краще використовувати можливості робочої сили, що складається з кількох поколінь. Це свідчить про те, що розробка перспективних, гнучких і повноцінних стратегій управління талантами може допомогти підготувати робочу силу з різних поколінь до майбутньої роботи на державній службі.

Багато державних адміністрацій намагаються створити та просувати

привабливу культуру на робочому місці. Це націлено не лише на поточного персоналу, але й на потенційних майбутніх найманців. Управління талантами — це багатообіцяючий підхід, який допоможе створити привабливу культуру на робочому місці та охопити кандидатів із затребуваними навичками.

- Центральні відділи кадрів відіграють важливу роль у розробці комплексної стратегії управління талантами. Центральні департаменти мають хороші можливості для забезпечення високого рівня бачення управління талантами та підтримки галузевих міністерств, тоді як впровадження практик управління талантами переважно залишається на рівні міністерства.

- Державна адміністрація не схильна розробляти конкретні стратегії управління літніми працівниками. Найпоширеніша політика, спрямована саме на літніх працівників, полягає в тому, щоб сприяти поступовому переходу до пенсії.

- З іншого боку, європейські органи державного управління, як правило, використовують більш широкий спектр інструментів для управління талантами, що свідчить про необхідність забезпечити, щоб ці інструменти охоплювали всіх вікових груп робочої сили.

Старіння та управління талантами є ключовою темою головування Словенії в Раді Європейського Союзу у 2021 році. У контексті цього головування ОЕСР та Міністерство державного управління Словенії працювали разом, щоб краще зрозуміти, як органи державного управління в ЄС вирішують питання виклики управління талантами та старіння робочої сили. Основним компонентом цієї роботи було опитування, розроблене ОЕСР та Міністерством державного управління Словенії.

Результати опитування свідчать про широку різноманітність підходів до управління талантами на державній службі в ЄС. У деяких адміністраціях існують цілеспрямовані офіційні програми управління талантами; інші повідомляють про більш випадкове або неформальне використання методів управління талантами. Деякі державні служби вже розробили та оцінили практику управління талантами, яку вони запровадили, тоді як інші, можливо, лише висловили свої наміри зробити це. Коли йдеться про старіння робочої сили, набагато менше

адміністрацій повідомляють про розробку та впровадження конкретних стратегій.

Більшість адміністрацій намагаються створити привабливу культуру на робочому місці

У контексті проблем, пов'язаних із старінням і використанням управління талантами, на малюнку 2.1 показано, що майже дві третини центральних державних адміністрацій у всьому ЄС прагнуть створити привабливу культуру для поточного персоналу. Майже стільки ж (61%) прагнуть створити привабливе середовище для потенційних кандидатів. З іншого боку, відносно небагато адміністрацій, здається, використовують інструменти управління старінням і талантами для створення резерву наступників на різні посади. Враховуючи виклики, з якими стикаються кілька країн

2 Опитування було надіслано всім членам EUPAN та до Європейської комісії. Відповіді надійшли з усіх країн ЄС, крім Болгарії, Естонії та Литви. До опитування також увійшли Європейська комісія, Норвегія, Швейцарія та Туреччина. Опитування було розроблено для визначення того, які інструменти у сфері управління літніми працівниками та талантами використовуються державами-членами на центральному рівні, на рівні окремих міністерств/агенцій, чи розробили вони бачення та стратегію в цій сфері та як вони реалізують і оцінити їх. Опитування також попросило респондентів вказати цілі, яких країни хочуть досягти за допомогою інструментів для роботи з літніми працівниками та талантами, а також які їхні пріоритети та підходи до планування робочої сили. Питання стосувалися практики центральної державної адміністрації, тобто міністерств і відомств.

Більше управління талантами, ніж управління віком на державній службі

Рисунок 2.2 показує, що більшість європейських центральних державних адміністрацій мають і використовують принаймні деякі інструменти для управління талантами в державному секторі, в той час як використовують менше інструментів для управління віком. Що стосується управління віком, адміністрації Європейської Комісії, Швейцарії, Фінляндії, Франції, Латвії, Словенії та Швеції використовують принаймні три чверті інструментів, наведених на рисунку 2.3.

Європейська комісія повідомляє про використання всіх згаданих інструментів для управління літніми працівниками. Однак не всі державні органи управління зі значною часткою літніх працівників вдаються до різноманітних інструментів управління віком. В Іспанії та Італії, наприклад, літні працівники складають майже 50% державної служби, однак дані нашого опитування не дають жодних ознак того, що італійська та іспанська державна служба покладається на спеціальні інструменти для управління цією великою групою літніх працівників. .

Дев'ять державних служб використовують принаймні 10 із 14 інструментів управління талантами, перерахованих в опитуванні. Країни, які найбільше використовують інструменти управління талантами в центральній державній адміністрації, це Франція, Швеція, Нідерланди, Європейська комісія, Німеччина, Словенія та Мальта. Водночас Австрія, Бельгія, Фінляндія та Туреччина використовують більше половини розглянутих вище інструментів управління талантами.

Особливо вражає те, що деякі країни з особливо високою часткою літніх працівників, такі як Греція та Італія, як правило, повідомляють про відносно менше використання обох наборів інструментів управління, ніж інші країни. Деякі державні служби, як правило, покладаються на широкий спектр інструментів для управління старінням робочої сили, тоді як управління віком в інших адміністраціях, здається, базується лише на кількох ключових практиках. Данія, Угорщина, Італія, Норвегія, Іспанія та Туреччина, наприклад, навряд чи використовують інструменти, включені в опитування. Однак слід зазначити, що малюнок повідомляє лише те, що відомо про використання інструменту. Декілька респондентів зазначили, що інструменти можуть використовуватися на випадковій основі в окремих міністерствах з їхнього відома. Тому результати слід розглядати як орієнтовні, а не абсолютні.

Інструменти для управління талантами в умовах старіння робочої сили

На рисунках 2.3 і 2.4 зображено загальний рівень використання одинадцяти інструментів для управління старіючої робочою силою та п'ятнадцяти інструментів для управління талантами відповідно. Цифри також розрізняють

централізоване та децентралізоване розгортання інструментів (тобто вони розгортаються центральною організацією державного управління або кожним міністерством/агентством окремо). Слід зазначити, що респонденти могли вказати кілька відповідей на це запитання, маючи на увазі, що вони поєднують обидва підходи для одного інструменту. «Загальна» цифра стосується загальної кількості учасників, які вказали, що вони використовували інструмент на централізованому або децентралізованому рівні.

Що стосується інструментів управління старіючої робочою силою, результати опитування показують, що практики, які забезпечують поступовий перехід від роботи до пенсії (такі як скорочення робочого часу, увага до балансу між роботою та особистим життям, скориговані форми зайнятості), найбільш широко використовуються серед громадськості-учасника адміністрації в опитуванні. Близько двох третин опитаних державних адміністрацій використовують ті чи інші форми (64%), і здається, що більшість державних послуг навіть поєднують централізований і децентралізований підхід.

Другим найбільш широко використовуваним інструментом управління старіючої робочою силою є системи передачі знань від літніх працівників до молодших. 57% державних адміністрацій в опитуванні вказали на використання цих систем. Його впровадження переважно децентралізоване, що означає, що інструмент можна налаштувати відповідно до потреб і вимог окремих міністерств або відомств в уряді. Подібним чином системи зворотної передачі знань від молодих до старших працівників (наприклад, наставництво щодо цифрових навичок) також децентралізовані.

Кілька інших інструментів для управління літньою робочою силою також часто використовуються. До них належать такі інструменти, як планування преемності (46%), заходи, спрямовані на краще використання досвіду та знань літніх працівників (43%), спеціальні заходи щодо охорони здоров'я, спрямовані на літніх працівників (39%), а також інструменти сприяння більшій різноманітності та включеності серед робоча сила (39%). Більшість цих методів управління літньою робочою силою впроваджуються на рівні

міністерства/відомства, а не на центральному рівні. Державні служби не лише пристосували свої інструменти для роботи з урахуванням особливостей старших працівників, але й зробили можливими індивідуальні підходи на рівні міністерства/відомства. Цікаво, що на малюнку 2.3 показано, що конкретні практики управління талантами для управління літньою робочою силою застосовуються рідше.

Управління талантами переважно використовується децентралізовано невеликою групою адміністрацій-учасників (23%). На рисунку 2.4 більш детально розглядаються інструменти управління талантами, які впроваджуються державними адміністраціями, і описуються ці інструменти. На малюнку показано, що управління талантами частіше використовується для мобілізації талантів усередині та між організаціями, а не як інструмент для управління старшою робочою силою.

На рисунку 2.4 показано, що більшість інструментів управління талантами, які зазвичай використовуються в державній службі, реалізуються централізовано, у повній центральній адміністрації. Можливо, це пов'язано з тим, що централізовані підходи до управління талантами дають змогу загальносистемно переглядати прогалини та потреби в навичках. Дійсно, центральні органи управління персоналом можуть відігравати важливу роль у розвитку, сприянні та підтримці загальних практик управління талантами в державній службі та підтримці організацій у розвитку власних. Центральні органи управління кадрами могли б, наприклад, поділитися передовим досвідом і запропонувати практичну підтримку для розробки та впровадження стратегій і інструментів управління талантами. У цьому відношенні вони можуть, наприклад, створити контрольні списки чи дерева рішень для вибору найбільш відповідних інструментів, або вони можуть створити мережу для обміну знаннями між громадськими організаціями, щоб полегшити практику управління талантами. Однак існує ряд спеціальних інструментів, які, здається, частіше застосовуються на децентралізованому рівні, наприклад, програми ротації робочих місць і спеціалізовані шляхи кар'єрного зростання для високоефективних співробітників.

Результати в таблиці показують, що державні органи здебільшого покладаються на внутрішньо орієнтовані дошки вакансій або портали для заохочення мобільності серед персоналу (57%), а також на визначення «зіркових виконавців» для забезпечення професійного розвитку кар'єри (54%). Ці стратегії, як правило, спрямовані на «створення» талантів усередині організації. Крім того, майже половина адміністрацій в опитуванні вказує, що вони використовують внутрішню програму обміну талантами, яка сприяє навчанню їхніх менеджерів середньої та вищої ланки, як керувати талантами (50%), а також для мобільності на державній службі (46%).

Адміністрації в опитуванні найменше використовують загальнодержавну базу даних талантів як інструмент для управління талантами. Зазначені суми для цього інструменту є найнижчими – 19%. Лише Бельгія, Франція, Європейська Комісія, Мальта та Туреччина використовують таку базу даних. Стратегії «запозичення» талантів ззовні не надто широко використовуються, хоча й нерідкі. Зовнішні програми обміну талантами та можливості мобільності між державним і приватним секторами, а також програми швидкого вступу використовуються відповідно 37% і 30% опитаних адміністрацій.

На додаток до кількості та поєднання інструментів управління талантами та віком, описаних вище, на довгострокову ефективність практики управління талантами може впливати ступінь, до якого використання таких інструментів керується стратегією чи планом, або «рекламою», тобто відбувається без офіційних координаційних структур або процесів. Опитування також досліджувало, чи стратегії управління талантами та віком розробляються централізовано чи окремими міністерствами чи відомствами. Також було розглянуто питання про те, чи є впровадження формалізованим і залишеним для окремих організацій чи запровадженим у державній службі, і чи проводилась якась офіційна оцінка управління талантами

Рисунок 2.5 показує, що практики управління віком мають тенденцію до випадкового характеру. Лише чотири респонденти (Австрія, Німеччина, Польща та Європейська комісія) визначають формальну стратегію з узгодженою

реалізацією та оцінкою. Навпаки, тринадцять адміністрацій вказують на те, що не мають формального підходу до управління віком на будь-якій стадії розвитку. Більше двох третин (68%) адміністрацій в опитуванні вказали на відсутність офіційної стратегії щодо старіння на державній службі. У половини (50%) державних адміністрацій, які взяли участь в опитуванні, відсутній формальний підхід до впровадження методів старіння, а 79% вказали на відсутність формальної системи для оцінки (79%) своїх практик управління старінням.

Рисунок 2.6 ілюструє, що централізовані департаменти відіграють важливу роль у розробці комплексної стратегії управління талантами для державної служби. У 50% випадків, коли бачення та стратегія розроблені (загалом 29%), це бачення розробляється централізовано, тоді як додаткові 44% розробляють стратегію управління талантами спільно між централізованими департаментами та міністерствами/агенціями/підрозділами. З іншого боку, бачення та стратегія управління талантами рідко залишаються кадровими службами окремих політичних департаментів і агенцій або розробляються на рівні підрозділів у державній організації.

У той час як децентралізація стратегій управління талантами є обмеженою, реалізація інструментів для управління талантами всередині організації залишається значно більшою мірою для децентралізованих суб'єктів державної служби. Понад чверть (26%) адміністрацій, які формалізували етап впровадження, вказують, що це так. Однак здебільшого впровадження здійснюється спільно між центральними відомствами та окремими міністерствами/відомствами/підрозділами. Більше половини (53%) державних служб, які офіційно запровадили управління талантами, роблять це на основі цього комбінованого підходу.

Формальна оцінка управління талантами показує більш різноманітні результати. Знову ж таки, оцінки здебільшого координуються між централізованими департаментами та децентралізованими структурами державної служби. Майже половина країн, які оцінюють практику управління талантами (44%), використовують цей підхід. Але поодинокі централізовані чи

децентралізовані підходи також не є рідкістю: 38% і 19% відповідей відповідно.

Висновки: перехід від спеціальних інструментів до стратегій управління талантами

Перший висновок, який можна зробити з цих даних, полягає в тому, що державні служби в ЄС використовують багато різноманітних інструментів для управління талантами в своїй робочій силі, що складається з кількох поколінь. На цьому високому рівні є інструменти для керування поетапним переходом до виходу на пенсію та вирішення пов'язаних із цим проблем передачі знань, а також інструменти внутрішньої мобільності та виявлення талантів. На низькому рівні використання, як правило, інструменти, керовані даними, зокрема база даних про таланти.

Однак, здається, що багато з цих інструментів використовуються в разовому порядку, а не послідовно в адміністраціях. Зокрема, у сфері управління віком більшість інструментів використовуються окремими адміністраціями, а не на центральному рівні, і небагато країн розробили стратегії з офіційним впровадженням та оцінкою. Коли справа доходить до управління талантами, сфера дещо інша – централізовано більше інструментів і частіше зустрічаються формалізовані стратегії, впровадження та оцінка.

Це може відображати загальноприйняте уявлення про те, що управління робочою силою має зосереджуватися на робочій силі багатьох поколінь, а не на літніх працівниках. Контекстуалізація конкретних проблем літніх працівників у складі робочої сили багатьох поколінь відкриває можливості для розширення політичного ландшафту для спільного вирішення проблеми залучення, спільного використання та зростання. Це означає, що управління талантами має враховувати всі покоління робочої сили, які працюють разом, а не лише нових талантів, які приходять у робочу силу. Управління талантами в робочій силі з багатьох поколінь є темою наступного розділу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

3.1. Управління організацією зі складною структурою

Перевод

Державна адміністрація може забажати розглядати управління талантами з точки зору практик, які є перспективними, гнучкими та повноцінними. Ці аспекти можна адаптувати, щоб керувати розробкою стратегій управління літньою робочою силою та працівниками багатьох поколінь шляхом більш систематичного використання методів управління талантами.

У той час як державні працівники все більше складаються з кількох поколінь, відносно велика концентрація літніх працівників у деяких державних адміністраціях вказує на необхідність забезпечення ефективної передачі знань. Формування кращих і більш повноцінних шляхів до виходу на пенсію – дозволяючи літньому персоналу поступово згортати кар'єру – може вирішити проблеми (наприклад, прогалини в знаннях і планування наступності), пов'язані з різким переходом від робочого до неробового життя.

- Управління талантами — це безперервний, циклічний процес, у якому беруть участь численні суб'єкти державного управління — не лише відділи кадрів. Менеджери зараз відіграють більшу роль у найманні та розвитку талантів, ніж у минулому, і повинні мати можливість використовувати низку інструментів для ефективного залучення, найму та розвитку талантів.

- Щоб запровадити ефективні методи управління талантами, державні органи управління можуть переглянути свій внутрішній потенціал і здатність робити це ефективно. Співробітникам відділу кадрів і лінійним керівникам може знадобитися підвищити кваліфікацію та розвинути нові компетенції, наприклад, у пошуку кандидатів, а також у управлінні та розвитку команд із кількох поколінь.

У попередніх розділах було представлено концепцію управління талантами та розглянуто приклади її застосування в європейських центральних адміністраціях. Управління талантами можна розглядати як особливо корисну практику, яка дозволяє максимізувати переваги, пов'язані з роботою з кількох

покоління, одночасно пом'якшуючи потенційні недоліки старших когорт працівників, які незабаром вийдуть на пенсію. Розділ 1 завершився представленням моделі ОЕСР щодо майбутньої роботи на державній службі: ця модель підкреслювала потребу державних адміністрацій бути перспективними, гнучкими та повноцінними з точки зору того, як вони керують персоналом. Цю модель можна адаптувати для розробки стратегій управління літньою робочою силою та персоналом багатьох поколінь шляхом більш систематичного використання методів управління талантами:

- Перспектива: у середовищі зайнятості, яке швидко змінюється, з дефіцитом навичок і ресурсів з одного боку та непередбачуваними змінами з іншого, надійне стратегічне планування робочої сили стає наріжним каменем державної політики зайнятості. У робочій силі, де працюють багато поколінь, це говорить про те, що державні роботодавці повинні бути перспективними щодо підготовки до виходу на пенсію старших працівників, планування спадкоємності та поновлення – визначення типу талантів, необхідних для заміни працівників, які виходять на пенсію.

Гнучкість: більшість систем державних послуг було створено, щоб підкреслити стабільність і передбачуваність, але гнучке реагування на кризу, пов'язану з коронавірусом, довело, що гнучке управління людьми можливе в умовах складних, швидкоплинних криз. У робочій силі, яка складається з кількох поколінь, тепер це дає нову можливість запровадити більшу гнучкість стандартних операційних процедур, щоб державна служба могла адаптувати свої умови працевлаштування до індивідуальних уподобань різних працівників. Це може включати надання можливості віддаленої роботи та гнучкого робочого часу для адаптації до потреб різних працівників на різних етапах життя. Це також вимагає систем підбору персоналу, які можуть залучати та розподіляти наявних талантів у необхідних сферах – незалежно від віку. Це також свідчить про необхідність розробки систем навчання та розвитку для всіх вікових груп, щоб гарантувати, що навички залишаються актуальними на всіх етапах трудового життєвого циклу.

Виконання: від державних адміністрацій вимагатиметься ще більшої конкурентоспроможності, щоб залучати й утримувати дефіцитні таланти на жорсткому ринку праці з постійним фінансовим тиском. Це свідчить про необхідність зосередитися на забезпеченні повноцінної роботи на ринку праці, що стає дедалі різноманітнішим. У робочій силі багатьох поколінь це вимагає зосередження на залученні та ефективності, лідерстві та дизайні роботи, щоб забезпечити державним службовцям ролі, які, на їхню думку, сприяють суспільній цінності, особливо коли вони наближаються до пенсії. Це також означає підтримку здоров'я та благополуччя працівників, щоб гарантувати, що працівники можуть максимально використати свій потенціал.

З точки зору максимізації переваг робочої сили багатьох поколінь роботодавцям потрібен новий підхід. Усі навички мають обмежений термін зберігання, якщо їх не розвивати далі. У цьому контексті роботодавці повинні переконатися, що навички старших працівників не застаріють, і в той же час забезпечити постійний розвиток навичок молодих поколінь працівників (OECD, 2020 [1]).

Прогнозне управління талантами: планування виходу на пенсію та поновлення

Прогнозна державна служба передбачає, як демографічні зміни можуть вплинути на її робочу силу, і координує управління робочою силою, щоб гарантувати, що вона здатна оновлювати навички та ефективно розвивати таланти. Для цього потрібні якісні дані про робочу силу, щоб зрозуміти старіння, вихід на пенсію та інші моделі відходу, визначити сфери ризику втрати знань і досвіду та запровадити стратегії управління знаннями. Це також означає забезпечення того, щоб управління талантами здійснювалося з довгостроковим баченням навичок і компетенцій, які знадобляться організації, і забезпечення наявності цілого ряду цих навичок, щоб відхід працівників не призводив до розриву в продуктивності чи наданні послуг.

Від державних адміністрацій вимагатиметься ще більшої конкурентоспроможності, щоб залучати й утримувати дефіцитні таланти на

жорсткому ринку праці з постійним фінансовим тиском. Це свідчить про необхідність зосередитися на забезпеченні повноцінної роботи на ринку праці, що стає дедалі різноманітнішим. У робочій силі багатьох поколінь це вимагає зосередження на залученні та ефективності, лідерстві та дизайні роботи, щоб забезпечити державним службовцям ролі, які, на їхню думку, сприяють суспільній цінності, особливо коли вони наближаються до пенсії. Це також означає підтримку здоров'я та благополуччя працівників, щоб гарантувати, що працівники можуть максимально використати свій потенціал.

З точки зору максимізації переваг робочої сили багатьох поколінь роботодавцям потрібен новий підхід. Усі навички мають обмежений термін зберігання, якщо їх не розвивати далі. У цьому контексті роботодавці повинні переконатися, що навички старших працівників не застаріють, і в той же час забезпечити постійний розвиток навичок молодих поколінь працівників (OECD, 2020 [1]).

Прогнозне управління талантами: планування виходу на пенсію та поновлення

Прогнозна державна служба передбачає, як демографічні зміни можуть вплинути на її робочу силу, і координує управління робочою силою, щоб гарантувати, що вона здатна оновлювати навички та ефективно розвивати таланти. Для цього потрібні якісні дані про робочу силу, щоб зрозуміти старіння, вихід на пенсію та інші моделі відходу, визначити сфери ризику втрати знань і досвіду та запровадити стратегії управління знаннями. Це також означає забезпечення того, щоб управління талантами здійснювалося з довгостроковим баченням навичок і компетенцій, які знадобляться організації, і забезпечення наявності цілого ряду цих навичок, щоб відхід працівників не призводив до розриву в продуктивності чи наданні послуг.

Коллективна пам'ять будь-якої організації складається зі знань, умінь і мудрості її працівників. Загальний обсяг знань в організації є більшим, ніж інформація, зафіксована матеріальними документами та даними. Важлива частина організаційних знань належить окремим працівникам. Досвідчені працівники, які

часто також є літніми працівниками, у багатьох випадках є неоціненними для організації. Але незважаючи на це, недостатньо уваги приділяється тому, щоб вони могли передавати свої знання та досвід всередині організації. Багатьом організаціям бракує стратегій управління талантами, які б мали справу з можливими прогалинами в знаннях і спрямовані на стимулювання передачі знань між старшими та молодшими, або досвідченими та менш досвідченими працівниками. Однак відрядно бачити, що 57% країн, які відповіли на опитування, описане в Розділі 2, повідомляють про певні інструменти для цього.

Питання передачі та збереження знань є особливо складним, оскільки воно вимагає довгострокової перспективи та зобов'язань з боку організації. Передача знань також не відбувається спонтанно, а залежить від мотивації старших працівників ((Calo, 2008 [22]); (Walker, 2020 [23])). Організації можуть розробляти стратегії подолання перешкод для ефективної передачі знань між працівниками. Першим кроком є забезпечення того, щоб літні працівники активно усвідомлювали цінність їхніх знань для організації та були мотивовані ділитися цими знаннями з колегами та наступниками. Елементи такої стратегії можуть включати наступне:

- Команди з кількох поколінь: передачі знань в організаціях можна сприяти через культуру експериментів і критичного діалогу. Одним із способів вирішення проблеми може бути створення команд для розробки конкретних проектів з метою залучення талантів багатьох поколінь.

- Програми ротації робочих місць: також можуть бути способом заохочення обміну. Це програми, які мають на меті просування певних працівників у різних сферах протягом певного періоду часу як спосіб особистого розвитку. Забезпечення такої структурованої ротації та обміну може допомогти обмінюватися інформацією від однієї команди до іншої та між групами співробітників. Менше половини (43%) опитаних країн повідомляють про існування такого роду програм.

Програми навчання та розвитку для будь-якого віку: навчання та розвиток не лише для молодих новобранців: забезпечення того, щоб старші працівники також

залучалися до навчання, а також створення груп, які мають на меті заохочувати обмін у рамках навчальних програм, може стимулювати творчість та сприяти передачі знань.

Наставництво та коучинг можуть допомогти більш досвідченим працівникам передати свої знання та досвід. Менторство та коучинг відрізняються формальністю. Тренери, як правило, мають спеціальну підготовку, і їх можна залучити, щоб допомогти конкретному працівнику вирішити певну проблему. Програми наставництва, з іншого боку, можуть бути відносно неформальними. Трохи менше половини (46%) країн-респондентів повідомили про використання програм наставництва. Показано, що обидва забезпечують індивідуальні переваги для наставника/підопічного з точки зору розвитку навичок, а також з точки зору розвитку соціальних навичок і обізнаності. Австрійський підхід до наставництва знань (вставка 3.1) показує, як концепцію наставництва можна інституціоналізувати з особливим акцентом на передачі знань перед виходом на пенсію.

Job Sharing представляє інноваційний підхід з Німеччини, згідно з яким молоді та старші працівники ділять посаду протягом певного періоду часу, щоб забезпечити плавний перехід і передачу знань перед виходом на пенсію. Це можна використовувати для конкретних посад, які вимагають складного розуміння конкретного контексту та допомагають знайти нового працівника в мережі зацікавлених сторін, розроблений попереднім.

Вставка 3.1. Наставництво знань для посилення збереження знань у робочій силі з кількох поколінь: приклад Австрійської федеральної адміністрації

Ключовим аспектом планування робочої сили та управління людськими ресурсами є не лише передача знань, але й обмін знаннями та діалог. Складні виклики найкраще вирішувати за допомогою скоординованого підходу, який долає організаційні та ієрархічні розбіжності замість односторонніх процесів прийняття рішень. Як визнала Федеральна адміністрація Австрії, це можна найкраще підтримати шляхом ефективного управління знаннями для окремих осіб та організації, особливо в контексті старіння робочої сили державного сектора.

Таким чином, федеральна адміністрація Австрії прийняла офіційну стратегію для активного вирішення викликів майбутнього. Серед цих проблем був високий відсоток співробітників, які, за прогнозами, вийдуть на пенсію в найближчі роки: дані Федерального канцлера свідчать про те, що 36% співробітників підуть на пенсію між 2012 і 2023 роками. Зменшення ризику скорочення бази знань через такий рівень виходу на пенсію має вирішальне значення для забезпечення високої якості публічних послуг. Таким чином, метою стратегії є посилення заходів з управління знаннями, що призведе до кращого збереження знань, і послідовного включення управління знаннями в процеси державного управління.

Наставництво знань для посилення збереження знань

У рамках федеральної стратегії Міністерство фінансів інституціоналізувало «наставництво знань» для проактивного управління виходом персоналу на пенсію та пов'язаним з ним збереженням знань. Наставництво знань визначає державних службовців, які планують вийти на пенсію та які є ключовими «носіями знань». Потім він ініціює заходи для збереження та передачі цих знань. Це включає передачу спеціальних знань, досвіду та, наскільки це можливо, мережі професійних контактів. Він використовується щоразу, коли працівник повністю залишає своє робоче місце або на тривалий період, наприклад, під час відпустки по догляду за дитиною.

Що стосується виходу на пенсію, наставництво починається з аналізу відділу щодо віку та спеціальних знань співробітників. Кожен керівник зобов'язаний аналізувати це хоча б раз на рік.

Job Sharing представляє інноваційний підхід з Німеччини, згідно з яким молоді та старші працівники ділять посаду протягом певного періоду часу, щоб забезпечити плавний перехід і передачу знань перед виходом на пенсію. Це можна використовувати для конкретних посад, які вимагають складного розуміння конкретного контексту та допомагають знайти нового працівника в мережі зацікавлених сторін, розробленій попереднім.

Вставка 3.1. Наставництво знань для посилення збереження знань у робочій

силі з кількох поколінь: приклад Австрійської федеральної адміністрації

Ключовим аспектом планування робочої сили та управління людськими ресурсами є не лише передача знань, але й обмін знаннями та діалог. Складні виклики найкраще вирішувати за допомогою скоординованого підходу, який долає організаційні та ієрархічні розбіжності замість односторонніх процесів прийняття рішень. Як визнала Федеральна адміністрація Австрії, це можна найкраще підтримати шляхом ефективного управління знаннями для окремих осіб та організації, особливо в контексті старіння робочої сили державного сектора.

Таким чином, федеральна адміністрація Австрії прийняла офіційну стратегію для активного вирішення викликів майбутнього. Серед цих проблем був високий відсоток співробітників, які, за прогнозами, вийдуть на пенсію в найближчі роки: дані Федерального канцлера свідчать про те, що 36% співробітників підуть на пенсію між 2012 і 2023 роками. Зменшення ризику скорочення бази знань через такий рівень виходу на пенсію має вирішальне значення для забезпечення високої якості публічних послуг. Таким чином, метою стратегії є посилення заходів з управління знаннями, що призведе до кращого збереження знань, і послідовного включення управління знаннями в процеси державного управління.

Наставництво знань для посилення збереження знань

У рамках федеральної стратегії Міністерство фінансів інституціоналізувало «наставництво знань» для проактивного управління виходом персоналу на пенсію та пов'язаним з ним збереженням знань. Наставництво знань визначає державних службовців, які планують вийти на пенсію та які є ключовими «носіями знань». Потім він ініціює заходи для збереження та передачі цих знань. Це включає передачу спеціальних знань, досвіду та, наскільки це можливо, мережі професійних контактів. Він використовується щоразу, коли працівник повністю залишає своє робоче місце або на тривалий період, наприклад, під час відпустки по догляду за дитиною.

Що стосується виходу на пенсію, наставництво починається з аналізу відділу щодо віку та спеціальних знань співробітників. Кожен керівник зобов'язаний

аналізувати це хоча б раз на рік.

процес управління знаннями. Процес включає напр.

Які знання слід передати молодшому співробітнику, щоб запобігти втраті знань,

Як має відбутися ця передача, напр. тренінги, коучинг, контрольні списки, відео тощо.

Коли (протягом наступних тижнів, місяців), і

Кому (одній або кільком особам).

Щодо підопічних, відібраних для процесу, Міністерство наголошує, що їх слід відбирати прозоро, і що участь у процесі не гарантує, що підопічний візьме на себе функції наставника. Крім того, процес заохочує керівників наставників і підопічних визнавати потенційне додаткове навантаження від наставництва та враховувати це при розподілі роботи наставника та підопічного.

Для підтримки керівників та учасників наставництва Міністерство фінансів також опублікувало контрольні списки та посібники в інтранеті. Вони заохочують керівників, наставників і підопічних розробити детальний план наставництва та записати теми, результати та дати будь-яких кроків, зроблених у рамках процесу наставництва. Він також передбачає заключну зустріч для обговорення загального процесу.

Загальна перевага процесу наставництва знань у Міністерстві фінансів полягає в тому, що він підтримує планування робочої сили в контексті старіння робочої сили шляхом інституціоналізації процесів управління знаннями. Він надає менеджерам інструменти для регулярного планування процесів виходу на пенсію в їхній сфері відповідальності та розробки поглиблених процесів для забезпечення передачі знань і досвіду. Це знижує ризик втрати знань через звільнення співробітників. Міністерство може забезпечити збереження знань і підтримку підопічних у розвитку навичок. Це також може підтримати державну адміністрацію у вирішенні складних майбутніх викликів шляхом сприяння проникненню знань у різних сферах. Крім того, залучення менеджерів, наставників і підопічних до організації конкретних етапів процесу наставництва

також може сприяти підвищенню відповідальності серед працівників, роблячи це більш інклюзивним заходом, а не інструментом «зверху вниз».

Подібно до інших країн ОЕСР, вихід на пенсію найбільшої когорти народжених, зареєстрованої в Німеччині (1950-1969), так званих бебі-бумерів, значно змінить структуру робочої сили в державному секторі. Щоб передбачити цю зміну, федеральний уряд розробив демографічну стратегію «Кожен вік має значення». У рамках цієї стратегії було створено робочу групу для розробки заходів щодо забезпечення привабливої та сучасної державної служби в довгостроковій перспективі. Однією з рекомендацій цієї робочої групи було запровадження системної передачі знань у всіх органах державної влади, щоб зменшити ризик втрати знань, коли державний службовець йде на пенсію з державної служби. Це не обмежується спеціальними технічними та методологічними знаннями та навичками, але також має відношення до знань, які зазвичай є незадокументованими серед інших, контактів і мереж, особливих звичаїв або проблем. Структурована передача знань приділяє особливу увагу передачі такого роду знань на додаток до технічних і методологічних можливостей.

Як один із інструментів, запроваджених у державному секторі, було створено пул вакансій, який дозволяє заповнювати посади двома особами замість однієї протягом обмеженого періоду часу, одна особа наближається до пенсії, інша займає над роботою від нього чи неї. Цей перехідний етап запобігає втраті знань і полегшує адаптацію нового працівника.

Ці так звані демографічні посади відкриті для всієї федеральної адміністрації. Заявка на демографічні посади подається через онлайн-платформу Міністерства фінансів (Bundesministerium der Finanzen, BMF). Перед подачею заявки відповідний орган має заповнити форму заявки, яка підтверджує відповідність вимогам щодо використання демографічних постів. Цю форму заявки необхідно надіслати до Міністерства внутрішніх справ, будівництва та громадськості (Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat, BMI), яке потім розміщує заявку на онлайн-платформі. BMF відповідає за остаточне затвердження

посади. Демографічні публікації зазвичай авторизуються протягом 12-18 місяців, хоча за виняткових обставин цей термін може бути продовжений до 36 місяців. Демографічні дописи можна використовувати лише для класів від A6m до A13h. Демографічні пости не можна запитувати для посад вищого рангу.

Метою створення демографічних посад є забезпечення кваліфікованої робочої бази та підбір кваліфікованого молодшого персоналу на державну службу. Основна увага приділяється професіям, для яких є дефіцит кваліфікованих кандидатів (зокрема, ІТ-спеціалісти, інженерні професії, природознавці, лікарі, а в окремих випадках також висококваліфікований адміністративний персонал зі спеціальними знаннями). Беручи до уваги це, демографічний пул робочих місць обмежений 500 посадами для всієї федеральної адміністрації.

Додаткові інструменти для структурування передачі знань супроводжують демографічні посади, які рекомендовано займати, коли працівник виходить на пенсію, незалежно від того, займали посаду дві людини чи ні. Детально процес рекомендується виглядати наступним чином:

1. Оцінка потреб: не пізніше ніж за шість місяців до виходу на пенсію керівник і працівник, який виходить на пенсію, проводять оцінку потреб, щоб визначити, які дії необхідні для забезпечення успішної передачі знань. Особа, яка займає посаду, повинна скласти акт прийому-передачі з детальним описом того, як наявні знання можуть бути задокументовані та використані для наступника.

2. Нарада щодо наступників: перед відходом організовується зустріч щодо наступників між працівником, який звільняється, та наступником. Під час зустрічі вони обговорюють протокол прийому-передачі, уточнюють відкриті питання та невизначеності та, якщо необхідно, дають практичні вказівки. Якщо під час відходу не було обрано наступника, нарада щодо наступників не проводиться.

3. Зустріч щодо передачі: Зустріч щодо передачі відбувається безпосередньо перед від'їздом і організовується між керівником і особою, яка займає посаду, і, якщо вже обрано, наступником. На цій зустрічі аналізується статус-кво проектів і офіційно передається робота.

4. Необов'язкова стартова зустріч: якщо наступник не зміг взяти участь у зустрічі щодо наступництва та/або зустрічі щодо передачі, керівник проводить окрему стартову співбесіду з ним безпосередньо під час вступу на посаду. На цій зустрічі обговорюється нарада про передачу, роздається та пояснюється записка про передачу. Стартова нарада також є відправною точкою для наступного етапу ознайомлення, на якому слід зробити посилання на зміст записки про передачу.

Після того, як усі зустрічі відбулися, керівник інформує підрозділ, відповідальний за управління персоналом, що передача знань завершена. ВМІ розробив приклади контрольних списків для менеджерів, щоб наглядати за процесом і працівником. Він також містить зразки та приклади для керівництва зустрічами, включаючи питання, які слід обговорити, і технічні проблеми, які потрібно вирішити, а також для записки про передачу. У передавальній записці особливий акцент робиться на особистому досвіді працівника, який виходить на пенсію, з проханням надати подробиці про: історії успіху, складні ситуації, фактори, які сприяли та підтримували успіх, будь-які перешкоди в минулому чи майбутньому, фактори

Додатковим аспектом перспективного підходу до управління талантами для кількох поколінь є завчасне планування зміни ключових посад. Проте менше половини країн, які відповіли на опитування в розділі 2, повідомили, що займаються плануванням спадкоємності. Державні службовці вищого рівня, як правило, старші за середній вік і часто займають свою останню посаду ще до завершення кар'єри. Забезпечення того, щоб люди були готові взятися за свої ролі, коли вони звільняються, потребує ефективного складу майбутніх лідерів, які можна розробити на ранніх стадіях, усвідомлюючи, що складні виклики, з якими стикаються люди на цих посадах, уже вимагають дуже здібних людей. У нещодавньому робочому документі «Лідерство для високоефективної державної служби» описано.

Забезпечення кар'єрного розвитку державних службовців є важливою частиною багатьох програм управління талантами. Державна служба Ірландії надає сегментам робочої сили структуровані можливості для розвитку кар'єри

через Програму керівників (ELP). ELP націлений на групу старших державних службовців (SPS) і рівень старших службовців (PO). ELP впливає безпосередньо з Плану оновлення державної служби, вказуючи на важливість того, щоб ініціативи з управління талантами базувалися на стратегії вищого рівня. ELP організовується Департаментом державних витрат і реформ і проводиться за межами підприємства зовнішнім провайдером навчання.

Формат передбачає одноденний центр розвитку для оцінки поточних сильних сторін лідерства та напрямків розвитку, три дводенні модулі та коучинг і наставництво. Зосередження на окремих групах («ексклюзивне управління талантами») дозволяє націлюватися на ключові компетенції. Невеликий розмір групи полегшує взаємодію між учасниками та, зрештою, застосування навчання в професійних ситуаціях.

Винос для урядів

- Модуль 2: здібності, необхідні для розширення повноважень і розширення повноважень вищого керівництва в державній службі
- Модуль 3: лідерство через кордони та створення умов для ефективної міжурядової співпраці
 - Поєднайте кар'єрний розвиток із загальною стратегією щодо робочої сили
 - Надавати підтримку випускникам/випускникам програм розвитку кар'єри для збереження зв'язків
 - Виїзні програми добре сприймаються учасниками (тайм-аут від повсякденного тиску)
 - Перевага більш прикладному змісту курсу (наприклад, обміну з колегами), а не теоретичному змісту
 - Великий потенціал для залучення державних службовців, які нещодавно вийшли на пенсію, до програм навчання керівних кадрів: це може бути безпрограшним способом використання досвіду старших працівників, а також надання можливості тим, хто нещодавно вийшов на пенсію, підтримувати зв'язки та особистість.

- Послідовність різних втручань для впровадження навчання: групова робота з подальшим індивідуальним навчанням.

Гнучкі методи управління талантами

Управління талантами також може включати інструменти, які підтримують гнучкість систем зайнятості в державному секторі, що є ще більш важливим з точки зору багатьох поколінь. Підходи, представлені нижче як «4 Vs» — buy, build, borrow, bind — стосуються виявлення потенційних невідповідностей між пропозицією та попитом на таланти в організації та спроб усунути цю невідповідність шляхом цілеспрямованого переосмислення стратегій та інструментів управління талантами (наприклад (Calo, 2008 [22]); (Rappaport, Bancroft and Okum, 2003 [25])). При їх ефективному спільному використанні вони формують основу гнучкого управління талантами:

- Купуйте (тобто наймайте): державні органи можуть купувати таланти на ринку, якщо вони не володіють потрібними талантами чи навичками. Набір персоналу – на відміну від внутрішнього розвитку – також може бути практичним варіантом, коли є нагальний попит на певний набір навичок. Однак набір нових державних службовців може бути політично складним, враховуючи обмеження щодо найму в деяких державних службах ЄС. Щоб залучити певних талантів, 29% країн-респондентів використовують певну програму швидкого найму. З точки зору багатьох поколінь, наймання часто залежить від віку. Дійсно, міжнародні дані показують, що ейджизм є формою дискримінації на робочому місці, про яку найчастіше повідомляють працівники похилого віку. Більшість державних служб в ОЕСР розробили заходи для усунення такого типу упередженості під час найму старших працівників. У багатьох традиційних державних службах, орієнтованих на кар'єру, набір персоналу здійснюється в основному на нижній сходинці організаційної ієрархії, і очікується, що державні службовці витратять свою кар'єру, пробиваючись вгору. Це може зменшити можливості найму старших працівників на державну службу. Відкриття набору на посади середнього та вищого рівня було б важливим першим кроком. Тоді гарантування того, що процеси оцінювання визнають і цінують досвід, набутий в іншому місці, і

зосереджені на оцінці компетенцій, може допомогти вирівняти умови гри.

Формування (тобто внутрішній розвиток). Цей аспект управління талантами є фундаментальним, особливо на державній службі, де працівники, як правило, проводять довгу кар'єру. Це особливо актуально в контексті багатьох поколінь, коли старшим працівникам загрожує вихід на пенсію. Дослідження ОЕСР також показують, що старші працівники витрачають на навчання приблизно вдвічі менше часу, ніж їхні молодші колеги, що свідчить про те, що навички, набуті раніше в кар'єрі, ризикують не оновлюватися належним чином, особливо в умовах, які самі змінюються все швидше. Питання, чи навчаються різні покоління по-різному, залишається відкритим, а результати досліджень неоднозначні. Здається очевидним те, що різні люди навчаються по-різному, і це вказує на необхідність розвитку культури навчання на державній службі, яка надає безліч можливостей для навчання на роботі, у класі та неформально з колегами. Особисті плани розвитку співробітників, які використовуються в багатьох державних службах для кожного працівника, можуть бути способом забезпечення того, щоб можливості навчання однаково застосовувалися між поколіннями.

- Позичити (тобто тимчасові призначення): органи державної адміністрації також можуть «позичити» таланти через програми відрядження та мобільності всередині державної служби (наприклад, між міністерствами) або в інших секторах. Хоча 57% державних служб ЄС, які відповіли на опитування в Розділі 2, повідомляють про використання внутрішніх рад для мобільності, багато інших інструментів часто використовуються недостатньо – наприклад, 46% мають внутрішню програму обміну талантами, і лише 36% мають програма зовнішнього обміну талантами (наприклад, з приватним сектором). Стратегія «позичити» особливо корисна для державних організацій у випадках, коли необхідні знання та навички для конкретних короткострокових проектів або коли розробка та реалізація проектів, які є міжгалузевими за своєю природою, вимагають тимчасового внеску співробітників із спеціальними навичками. набори. Вставка 3.4 описує, як Бельгійська федеральна державна служба структурує та підтримує мобільність у державній службі. Вставка 3.5 описує, як Словенія заохочує

мобільність у державному та приватному секторах.

- Bind (тобто утримання) використовується для утримання працівників на державній службі та оптимізації їхніх навичок. Тут можна застосувати різноманітні практики працевлаштування та особистого розвитку, включаючи створення схем грошової винагороди чи інших пільг на основі продуктивності, можливості для навчання та розвитку навичок, інституціоналізацію траєкторій наставництва та коучингу та інші привабливі умови праці. Трохи більше половини країн, які відповіли на опитування, вказали, що вони намагаються визначити «зіркових виконавців» і надати варіанти для прискорення їхньої кар'єри. Це може бути способом утримання високопотенційних співробітників на ключових посадах. Гнучкі умови праці, такі як використання дистанційної роботи, також підходять тут і можуть допомогти залучити працівників із усіх поколінь, допомагаючи краще збалансувати роботу та сімейне життя.

Останнім елементом гнучкого підходу до управління талантами, зосередженого на старших працівниках, є використання поступових або поетапних планів виходу на пенсію. Ці плани дозволяють літнім працівникам краще контролювати останні роки роботи. Вони можуть бути безпрограшною ситуацією, коли старші працівники продовжуватимуть вносити свій талант в організації у спосіб, який відповідає їхнім інтересам і здібностям. Майже дві третини країн ЄС пропонують ту чи іншу форму поетапного виходу на пенсію згідно з опитуванням у Розділі 2. Переконайтеся, що вони належним чином розроблені та відповідають реальним потребам працівників, що виходять на пенсію, та їхніх роботодавців є ключовим фактором для гнучкої стратегії управління талантами.

Розвиток: забезпечення персоналу доступу до можливостей професійного розвитку

Позитивність: сприяння залученню персоналу через досвід роботи

Обмін: визнання того, що обмін досвідом стимулює інновації та залучення

Гнучкість: надання державній службі гнучких і швидких рішень щодо прогалин у навичках

Оцінка: забезпечення того, щоб обмін мобільністю сприймався як додаткова вартість

Персонал, який хоче здійснити обмін, може переглянути доступні публікації на бельгійському порталі «Selor». «Selor» є бельгійським бізнес-партнером з управління персоналом для понад 150 організацій державного сектору. У кожному оголошенні про вакансію вказується тривалість обміну, компетенції та навички, необхідні для виконання завдань, а також пояснюється процедура подання заявки. Зазвичай це подання резюме/мотиваційного листа з наступною співбесідою. Успішні кандидати зв'язуються з координатором «Обміну талантами» в організації, де вони здійснюють обмін, і підтримуються на сесіях у середині та наприкінці місії, організованих їхньою початковою організацією. Обидві організації (відправна та приймаюча) організовують оцінку обміну наприкінці, щоб розвинути належну практику.

Для організацій, яким потрібен короткостроковий досвід або підкріплення для певного проекту, Talent Exchange є стратегічним інструментом для задоволення цієї потреби. Типи обмінів варіюються від функцій підтримки до більш технічних, як-от у сфері ІТ або юридичних справ – ключових сфер, де багато організацій в ОЕСР повідомляють про прогалини в навичках. Існують рекомендації, щоб запобігти використанню обміну як засобу ігнорування довгострокових структурних проблем у робочій силі організацій. Для роботодавців Talent Exchange вважається особливо привабливим з огляду на скорочену процедуру набору.

Винос для урядів

Наявність надійної бази: організації, які беруть участь у програмах, підписують загальний статут, а обміни ґрунтуються на існуючих правилах.

Чітка комунікація щодо таких основ, як збереження зарплати, право на відпустку та процедури реінтеграції після завершення обміну.

Чітке визначення залучених цінностей допомагає акторам зрозуміти свою роль

Talent Exchange назвав бюджетні та культурні обмеження двома

ключовими перешкодами для мобільності

Професійний розвиток в іншому робочому середовищі може бути стимулюючим для залученої особи та корисним для організацій, у яких вона чи він працює.

У той час, коли складніші політичні виклики вимагають нових способів роботи та більш різноманітного досвіду, програма обміну талантами надає державним службовцям у Словенії можливість здійснити короткий п'ятиденний обмін у різних частинах державного сектора або на компанія приватного сектора. Міністерство державного управління Словенії відповідає за координацію програми обміну талантами для державних службовців. Програма розпочалася «за піцою та пивом» між міністром державного управління та представниками Snežna Kera («Сніжна куля»), асоціації молодих словенців з державного та приватного секторів.

Програма є добровільною. Кандидати з державного сектору можуть висловити зацікавленість у завершенні обміну, щоб краще зрозуміти нові способи роботи в інших організаціях. Спочатку програма була зосереджена на обміні між державним і приватним секторами, а тепер включає варіанти внутрішнього переходу в словенську державну адміністрацію. З самого початку основна цінність програми обміну полягала в тому, щоб зробити обміни максимально плавними та доступними, а не ризикувати, щоб кандидати не могли подати заявку через надмірно бюрократичні процедури.

Індивідуальний обмін. Кожен обмін організовується за допомогою тристороннього меморандуму про угоду, підписаного між учасником, установою, що надсилає, і установою, що приймає. Кандидати подають мотиваційний лист із зазначенням того, чим вони займаються, де та чому вони бажають пройти обмін. Після підтвердження Міністерство державного управління зв'язується з відповідною організацією в державному секторі, а Amcham Словенія зв'язується з відповідною організацією в приватному секторі, щоб визначити можливість і умови обміну.

Зосередьтеся на досвіді та відгуках. Враховуючи відносно короткий термін

обміну, кандидати не проходять спеціального навчання. Натомість наголос робиться на захоплюючому навчанні через досвід повсякденної реальності роботи в іншій організації. Немає конкретних цілей для досягнення – окрім обов'язку надавати зворотній зв'язок Міністерству державного управління. Формат зворотного зв'язку залишається за учасником – його можна написати, але деякі кандидати експериментували з поданням коротких відеорозповідей, у яких викладалися переваги та уроки, отримані під час обміну.

Більш тривалі обміни в державному секторі. Початковою метою програми було посилення обміну досвідом між державним і приватним секторами. Однак тепер більше міністерств зацікавилися програмою. Цілі на майбутнє полягають у тому, щоб розширити можливості обміну між різними організаціями в державному секторі, щоб зруйнувати роз'єднаність.

Формування культури співпраці. Одним із перших непрямих ефектів програми обміну було створення групи мотивованих державних службовців у державному та приватному секторах з усіх вікових категорій для спільного створення рішень для проблем державного управління. Програма перетворилася на платформу співпраці і тепер включає компонент, який зосереджується на творчих проблемах вирішення проблем у всьому суспільстві. Завдяки щорічній публікації конкурсу працівники державного та приватного секторів спільно вирішують різні виклики, долаючи бар'єри та стереотипи, водночас створюючи позитивні історії та доводячи, що співпраця між державним та приватним секторами в новий, інший спосіб працює.

Джерело: на основі інформації, наданої ОЕСР Міністерством державного управління, а також довідкової інформації на веб-сайті програми обміну: <https://www.partnerstvozaspremembe.si/>

Виконання практики управління талантами

Державна служба повинна буде забезпечити повноцінний досвід роботи, щоб залучати та утримувати таланти протягом усього життєвого циклу кар'єри. Практики управління талантами є основною частиною створення повноцінного робочого середовища. Задовільне робоче середовище характеризується тим, що

співробітники відчують, що вони мають здібності, мотивацію та можливості для виконання своєї роботи, і що їхній талант використовується ефективно та таким чином, що сприяє їхнім особистим цінностям.

Хороша новина полягає в тому, що загалом більшість досліджень свідчать про те, що немає великої різниці між тим, що приваблює й утримує молодих і старших працівників. Незважаючи на це, органи державного управління повинні докласти всіх зусиль, щоб проаналізувати наявні дані про робочу силу та опитування працівників за допомогою дезагрегації за віком, щоб виявити будь-які тенденції чи проблеми з ризиком. Однак загальне розмаїття майбутньої робочої сили державної служби свідчить про те, що багато різних типів людей знайдуть роботу різними способами, і тому гнучкість є ключовою.

У контексті робочої сили, яка складається з кількох поколінь, методи управління талантами можуть сприяти більш ефективному залученню старших і молодих працівників, наприклад, через програму «зворотного наставництва» Європейської Комісії (див. Вставку 3.7). Завдяки десятиліттям досвіду літні працівники є одним із найцінніших активів державного сектора. Знаходження способів для них ділитися своїми знаннями та досвідом, коли вони закінчують довгу кар'єру, є важливим з організаційної точки зору. Більшість країн ЄС мають стратегії різноманітності та інклюзії, зосереджені на гендері та/або на людях з обмеженими можливостями. Як зазначено у вставці 3.6, робота ОЕСР над стратегіями різноманітності та інклюзії наступного покоління може стати дорожньою картою для їх розширення, щоб включити вік та багато інших факторів різноманітної робочої сили.

Робота ОЕСР над темами різноманітності та інклюзії (D&I) визначає наступні необхідні елементи стратегій D&I наступного покоління, які ґрунтуються на міцній правовій основі, яка захищає рівність і антидискримінацію:

Звертайте увагу на глибоко вкорінені погляди та припущення працівників і роботодавців: розвиток інклюзивної організаційної культури означає зміну ставлення та поведінки на всіх рівнях організації. Особливо це стосується літніх працівників. Це може бути надзвичайно складним завданням, оскільки багато

несвідомих (і свідомих) упереджень часто можуть працювати проти ініціатив з благими намірами D&I. Політичні заходи, засновані на результатах поведінкових наук, спрямовані на відповідальне «підштовхування» інклюзивних поглядів і поведінки в організаціях державного сектора.

Розвивайте інклюзивні лідерські здібності на всіх рівнях організації: старші посадові особи та керівники команд повинні демонструвати інклюзивні лідерські навички, спрямовані на те, щоб співробітники відчували себе прийнятими, поважаними та здатними внести свій вклад у повну силу. Забезпечення лідерам ефективних можливостей для навчання інклюзивних компетенцій, інтеграція інклюзивних лідерських навичок у існуючі рамки компетенцій та винагорода інклюзивних лідерів через оцінювання ефективності все ще є політикою в державному секторі.

Використовуйте дані та докази для інформування та моніторингу ініціатив D&I: країни мають у своєму розпорядженні різноманітні ресурси, включаючи адміністративні дані, дані опитувань працівників або спеціальні аналітичні інструменти (наприклад, «індекси інклюзії, засоби відстеження різноманітності тощо») для підтримки порівняльного аналізу або вивчення конкретних групи або процеси більш детально. Нові методології, що базуються на даних, демонструють потенціал для врахування взаємозв'язку та кращого інформування про політику. Загальний дефіцит навичок з обробки даних у державному управлінні та законодавчі обмеження щодо типів даних, які можна збирати, можуть перешкоджати одним країнам більше, ніж іншим.

Встановіть відповідні механізми управління для більш ефективної та підзвітної політики D&I: щоб бути успішними, стратегії D&I повинні підтримуватися ефективними механізмами управління, які сприяють узгодженості між установами, поважаючи індивідуальні потреби окремих організацій у включенні. Механізми управління, які збалансовують підхід «зверху донизу» та «знизу вгору», допомагають забезпечити підзвітність за результати, а також гарантують, що проблеми працівників постійно відображаються в політиках.

Одним з важливих інструментів, які допоможуть працівникам знайти

повноцінну роботу на кожному етапі життєвого циклу та розвитку кар'єри, є посилення планування кар'єри та обговорення ефективності. Наявність структурованих підходів до спілкування з працівниками, обговорення їхніх кар'єрних амбіцій і пошуку відповідних видів роботи для них може бути потужним інструментом для забезпечення відповідності людини роботі, визнаючи, що шляхи кар'єри можуть змінюватися з віком людей. Державні служби є одними з найбільших роботодавців і, отже, пропонують державним службовцям безліч можливостей змінити шлях кар'єри, але залишатися в організації. Запровадження таких інструментів, як огляди в середині кар'єри, за допомогою яких співробітників віком від 40 до 50 років заохочують обміркувати свої амбіції та надають підтримку, щоб змінити напрямок роботи, якщо це доцільно, може стати суттєвим способом забезпечення досягнення всіх поколінь у робочій силі.

Генеральний директорат Європейської комісії з питань освіти, молоді, спорту та культури (DG EAC) розробив програму зворотного наставництва для молодшого персоналу (стажерів) для наставництва старшого персоналу на рівні директора. Мета полягає в тому, щоб уможливити передачу знань між поколіннями та полегшити обмін між різними ієрархічними рівнями. Початкова ідея базувалася на пілотному проекті, проведеному Генеральним директоратом з інформатики Європейської комісії (DG DIGIT) у 2015 році. Цей пілотний проект адаптував ключову практику управління талантами, яка використовується в приватному секторі, зокрема в сфері ІТ, де молоді співробітники обмінювалися з більш досвідченим персоналом з цифрових технологій і нових інструментів.

DG EAC розробив свій пілотний проект у 2016 році, але розширив сферу застосування зі сфери ІТ, щоб включити ширші теми, такі як залучення різноманітних аудиторій через соціальні мережі. DG EAC оголосив конкурс серед учасників програми стажування Європейської Комісії – програми стажування «Синя книга». DG EAC скоординував заклик до стажерів з усієї Комісії подати резюме та мотиваційний лист, а також звернувся до директорів з проханням висловити зацікавленість у роботі з молодим стажером. Директорів попросили

вказати теми, поради яких стажисти будуть особливо корисними для їхньої роботи та місії. Обсяг інтересу з боку слухачів був таким, що попередньо відібрані претенденти були відібрані шляхом жеребкування. Стажисти та директори були підібрані відповідно до інтересів, які вони вказали, і для забезпечення синергії між директоратами та обміну інформацією.

Стажерів і директорів заохочували зустрічатися чотири-шість разів протягом контракту стажера принаймні на годину, щоб сприяти змістовному обміну. DG EAC надав початкові вказівки для наставників і підопічних щодо встановлення спільних очікувань. Основною особливістю програми було розуміння того, що лінійні керівники слухачів-учасників повинні підтримувати та сприяти їх участі в наставництві – навіть якщо це суперечило нетерміновій роботі підрозділу. Це вказує на пріоритет, який Комісія надає програмі як способу сприяння обміну знаннями та синергії між різними частинами Комісії.

Винос для урядів

Старшим і молодшим працівникам є чому навчитися один у одного: потік інформації не має бути лише від старших до молодших. Молоді співробітники з досвідом роботи з новими інструментами та підходами – навіть тими, які отримали поза професійним або академічним середовищем – можуть зробити великий внесок у старіння робочої сили.

Централізована підтримка виконання таких програм, як зворотне наставництво, відіграє важливу роль в успіху, зокрема через встановлення загальних очікувань для учасників.

Слухачів особливо привабила можливість спілкуватися з керівниками вищої ланки, вказуючи на те, що програми, які підпадають під егіду управління талантами, також можна використовувати для підвищення привабливості роботодавців і конкуренції з іншими організаціями за затребувані навички.

Здоров'я та благополуччя також є основними аспектами повноцінної роботи. Із віком працівників зростає ймовірність того, що вони страждатимуть на численні хронічні захворювання, через які їм буде важче працювати. Але молоді працівники також потребують здорового робочого середовища, щоб гарантувати,

що вони можуть сприяти повній реалізації свого потенціалу. Застосування цілісного підходу до управління здоров'ям слід розглядати як необхідне доповнення до програм управління талантами. Це має включати надання можливостей для здорового харчування на робочому місці, спортивних заходів, здорових робочих приміщень (наприклад, ергономічно спроектованих офісів) і доступу до якісної медичної допомоги, коли це необхідно. Психічне здоров'я також є важливою сферою уваги, якою часто важко керувати, оскільки це не завжди є очевидним, а керівники часто неготові. Забезпечення того, щоб усі менеджери з персоналу мали відповідну підготовку та обізнаність щодо всіх питань здоров'я, має важливе значення для того, щоб вони могли забезпечити здорове робоче середовище для талантів будь-якого віку. Лише близько 40% країн-респондентів повідомили про спеціальні заходи охорони здоров'я, спрямовані на літніх працівників.

Поєднуючи все разом: запровадження управління талантами в європейських державних адміністраціях

Розвиток методів управління талантами та більш систематичне застосування ключових інструментів може допомогти встановити спільну мову в організаціях державного сектору (і між ними). Інтегрована стратегія управління талантами може сприяти розвитку та просуванню по службі державних службовців. Його також можна розглядати як важливу частину спроможності організації щодо стратегічного планування робочої сили, яке базується на принципах стратегічного передбачення. Вставка 3.8 окреслює результати таких вправ у Словенії, де сценарії, описані у Вставці 1.2, використовувалися для розробки прототипів потенційних інновацій, пов'язаних з управлінням талантами в робочій силі, що складається з кількох поколінь.

Наступні кроки описують загальний процес для державних адміністрацій, які бажають більш стратегічно використовувати методи управління талантами. Реалізація цих кроків є циклічною, оскільки склад робочої сили державної служби змінюється з часом, як і стратегічні завдання та цілі, сформульовані організаціями. На ці цілі можуть вплинути суспільні тенденції та події, що

означає, що стратегії управління талантами також повинні адаптуватися до нових викликів і тенденцій. Крім того, організаційний контекст для управління талантами є мінливим, і суб'єкти, відповідальні за стратегії управління талантами, самі можуть прийняти різні погляди з часом. Тому описаний тут процес слід розглядати як постійний процес вдосконалення, а не як окремий момент дії.

Крок 1. Визначте та відстежуйте проблеми з талантами

Інформація є ключовою для прийняття ефективних рішень, а також для розробки та реалізації успішних стратегій управління талантами. На цьому першому кроці громадські організації проводять інвентаризацію своїх внутрішніх демографічних показників, оцінюють свою базу талантів і проводять заходи з профілювання ризиків.

Основні проблеми, пов'язані з виявленням та моніторингом талантів, полягають у наступному:

Мета оцінки внутрішньої демографії організації полягає в тому, щоб побачити, чи стикаються організації з проблемами, пов'язаними з певними віковими категоріями, як-от залучення недавніх випускників вищих навчальних закладів або очікуваний вплив хвилі майбутнього виходу на пенсію. Демографічні дані для цієї оцінки загалом можуть забезпечити досить надійні прогнози на основі тенденцій віку та виходу на пенсію.

Щоб оцінити базу талантів організації, можна відобразити навички всіх поточних і майбутніх співробітників, а також їх мотивацію та потреби.

На додаток до внутрішніх демографічних даних і картографування навичок, перший крок складається з систематичної оцінки стратегічних посад і посад у державній службі. При визначенні цих стратегічних елементів слід враховувати майбутній вплив таких тенденцій, як цифровізація або складні політичні проблеми.

Старіння робочої сили створює особливі проблеми щодо управління знаннями та навичками в організаціях. Організації повинні проводити цілеспрямовану діяльність з профілювання ризиків для основних функцій знань у державній службі.

Важливо, щоб як менеджери, так і співробітники відділу кадрів координували свої зусилля, щоб отримати цю інформацію. Відділ кадрів повинен приділяти особливу увагу своїй здатності регулярно аналізувати та отримувати цінні відомості від робочої сили. Оскільки більше даних про робочу силу збирається за допомогою індикаторів, платформ моніторингу та інструментів, спеціалісти з управління персоналом можуть визначити та навіть передбачити, де плинність кадрів зростає/зростає, де мають вийти на пенсію та чому залученість, мотивація та продуктивність робочої сили.

коливатися.

Слід зазначити, що існує мало доказів того, що країни мають засоби для розуміння складу своєї робочої сили з точки зору кваліфікації. У багатьох країнах відсутні зведені дані про рівень освіти чи спеціалізацію їхніх працівників. Існує також обмежене уявлення про навички, набуті через досвід або навчальні програми. Деякі країни розгортають «перелік навичок» своєї державної робочої сили, але, як обговорювалося раніше, використання такої загальнодержавної бази даних талантів є рідкістю серед респондентів нашого опитування.

Крок 2. Оцініть та визначте пріоритетність прогалин у політиці кадрів

Другим кроком до успішного впровадження практики управління талантами є використання організаційної політики щодо талантів. Це також може керуватися вищезазначеними концепціями перспективних, гнучих і повноцінних методів управління талантами.

Огляд політики та результатів складається з ряду дій, які охоплюють різні стратегії управління талантами.

Організації можуть оцінити прогалини в політиці, переглянувши існуючі стратегії управління талантами з огляду на виявлені ризики та проблеми. Ключові посади та функції, які можуть опинитися під тиском через вихід на пенсію частини робочої сили, можливо, вже є частиною стратегій вибіркового найму, створення чи запозичення. Огляд прогалин у політиці також стосується того, наскільки загальна кадрова політика підтримує конкурентоспроможний прийом на роботу та вихід на пенсію; або ступінь, до якого можливості навчання та

розвитку відповідають потребам (старших) працівників в організації.

Щоб визначити пріоритети між прогалинами, слід оцінити труднощі пошуку, залучення та утримання талантів. Пропозиція певних профілів талантів може бути низькою, тоді як конкуренція за ці таланти висока. Пріоритезація нестачі талантів може ґрунтуватися на найбільшому спостережуваному розриві між пропозицією та попитом на певні функції, або це може бути зумовлено стратегічною важливістю талантів для організації, або короткостроковою економічною ефективністю стратегій талантів.

Організації також можуть переглядати стратегії передачі знань. Прогалини в політиці кадрів можуть виникнути, коли особливо талановиті, кваліфіковані чи досвідчені працівники планують піти на пенсію або покинути організацію, і не було докладено особливих зусиль для захоплення та передачі їхніх знань.

Оцінка та розстановка пріоритетів щодо браку кадрів є важливим другим кроком до впровадження управління талантами в державних адміністраціях. Вартість і переваги стратегій талантів, а також час для інтеграції нових талантів в організацію є додатковими ключовими критеріями, які керують рішеннями на цьому етапі. Якщо розробка стратегії управління талантами для найму зовнішніх талантів є занадто дорог

Крок 3. (Пере)розробіть плани управління талантами та (пере)оцініть

Третім кроком до успішного управління талантами є розробка або коригування комплексного плану талантів, який включає різні стратегії та інструменти управління талантами. Комплексний план управління талантами в робочій силі в основному зосереджений на особистому добробуті працівників, а також на їхніх професійних мотивах, мотивації та потребах. Управління талантами узгоджує їх із вимогами організації. Задоволення від роботи та висока продуктивність йдуть рука об руку.

Поміркуйте над перспективними, гнучкими та результативними стратегіями управління талантами, враховуючи таким чином відмінні цілі організації зараз і в майбутньому та пов'язуючи їх із вимогами та потребами працівників.

Щоб вирішити проблеми, пов'язані зі старінням робочої сили, організації

повинні зосередитися на управлінні талантами перед виходом на пенсію. Це включає поетапний вихід на пенсію або навіть можливості працевлаштування після виходу на пенсію. Організації також можуть внести фізичні зміни в робоче місце або переглянути існуючу кадрову політику та (здоров'я) пільги, щоб задовольнити певні потреби групи літнього персоналу. Подібним чином можна впроваджувати стратегії завершення кар'єри, щоб забезпечити ефективну передачу знань на робочому місці. Адже втрачені знання неможливо відновити.

Щоб уникнути втрати інституційної пам'яті та забезпечити безперервність знань, організації можуть запроваджувати програми наставництва та навчання. Прикладом може бути об'єднання досвідчених працівників із молодшими талантами або запит їхнього внеску в розробку навчальних програм.

Третій крок – орієнтований на дії та майбутнє. Щоб бути успішними, плани управління талантами повинні бути адаптовані до конкретних потреб організації. Для цього також слід враховувати тип і характер самої організації. Це означає, що практика управління талантами не є виключною відповідальністю відділу або підрозділу з персоналу. Основні керівники організації, а також безпосереднє керівництво та повсякденне керівництво повинні приділяти особливу увагу управлінню талантами, щоб забезпечити оптимальну інтеграцію між потребами організації та особистим благополуччям.

Процеси ідентифікації та моніторингу, оцінювання та встановлення пріоритетів, проектування та оцінки – усі вони можуть бути поінформовані та покращені за допомогою передбачуваних інноваційних підходів. Здатність і готовність тестувати альтернативи, впроваджувати інновації та експериментувати особливо актуальні в контексті мінливого та невизначеного майбутнього контексту. Розробляючи нові альтернативи, організації мають у своєму розпорядженні більше можливостей для реагування на майбутні зміни, щойно вони з'являться. Стратегічне передбачення може інформувати та допомагати інформувати та надихати такі інновації.

Інновації, засновані на минулих доказах чи майбутніх сценаріях, ніколи не гарантовано досягнуть своїх цілей або дадуть лише позитивні результати без

будь-яких негативних побічних ефектів. Тому створення прототипів, експериментування та випробування можуть бути мудрим підходом до того, щоб вчитися на успіхах і невдачах у меншому, безпечнішому масштабі перед впровадженням радикальних реформ.

Спираючись на описані вище сценарії, було здійснено процес створення прототипу, щоб передбачити інновації для підтримки відповідного майбутнього державного сектора, який реагує на світ, що швидко змінюється. Ці нововведення підсумовано нижче та більш детально розглянуто у супровідному звіті.

1. Внутрішній ринок проектів: онлайн-розподіл обов'язків для персоналу на основі проектів, щоб виявити та подати заявку на роботу над проектами, які їх мотивують

2. Діалог між поколіннями: заняття з вирішення проблем із різними віковими групами, орієнтовані на конкретні проблеми, з якими стикаються всі

3. Особисті п'ятирічні плани: взаємодія з персоналом для розробки п'ятирічних планів кар'єри з використанням стратегічного передбачення та передбачуваних інноваційних підходів

4. Нові форми навчання менеджерів: випробування нових методів і змісту в навчанні комунікацій для лінійних керівників, таких як моделювання віртуальної реальності

Це свідчить про те, що управління талантами недостатньо вивчено як стратегічний інструмент на державній службі, особливо в контексті старіння робочої сили державного сектора. Дані, зібрані в ході цього звіту, показують, що, хоча практики управління талантами та управління віком є частиною більшості європейських державних адміністрацій, існують можливості для стратегічної інтеграції спеціальних процедур і способів управління робочою силою державного сектора. Хоча деякі організації приватного сектора, ймовірно, більш просунуті в стратегічному управлінні своїми талантами, знання, отримані від приватних організацій, можуть бути не повністю застосовані в контексті державного сектора, а це означає, що рішення «копіювати та вставляти» навряд чи матимуть довгостроковий успіх. Вимоги, що враховують контекст роботи в

державному секторі, повинні бути розглянуті будь-якою громадською організацією, яка прагне включити управління талантами у свою кадрову політику.

Розробка перспективного бачення управління багатопоколінною робочою силою в державних службах Європейського Союзу виглядає як невідкладний політичний пріоритет, враховуючи велику кількість доступних демографічних даних: європейська робоча сила старіє, і це має значні політичні наслідки для передачі інституційних знань на молодші когорти. Це також піднімає питання про те, як молодші когорти, у свою чергу, готові зайняти керівні та керівні посади. Більше того, демографічні дані вказують на досвід працівників похилого віку на робочому місці: як краще адаптувати політику та практику щодо робочої сили у більш систематизований спосіб, щоб літні працівники не були маргіналізовані? Навпаки, працівники похилого віку мають значний досвід, який необхідно використати в команді багатьох поколінь. Розробка способів доступу та застосування цього є запорукою сильної та стійкої робочої сили державного сектору.

Практика управління талантами постає як сильний кандидат, щоб допомогти керівникам державного сектору спланувати низку невизначених майбутніх. Як дисципліна управління талантами менш уніфіковане або функціонально вбудоване в організації так само, як відділи кадрів. У різних країнах під «управлінням талантами» розуміють різні речі – наприклад, практики, орієнтовані на певні групи працівників, такі як високопотенційні, але не на всіх. За своєю природою управління талантами є перспективним: воно залежить від планування конкретних типів результатів і узгодження інструментів і процесів управління людьми в організаціях. Розробка довгострокового бачення для цього та надання можливостей для підвищення кваліфікації для спеціалістів з персоналу та лінійних керівників може здатися складним, навіть страшним.

Тим не менш, більш широке використання практики управління талантами має значні можливості для покращення того, як організації державного сектору в Європі створюють довгострокові можливості. Розробка стратегій управління

персоналом, які враховують чіткі потреби та вподобання різних груп працівників, швидше за все, підвищить залученість: створення привабливої робочої культури, у свою чергу, діє як магніт для талановитих зовнішніх кандидатів і загалом допомагає утримувати та мотивувати наявний персонал. Політика управління талантами також може принести користь багатьом групам на робочому місці. Наприклад, гнучкий графік роботи для персоналу, який заохочує літніх працівників до поступового, а не раптового переходу на пенсію, також може залучити молодих кандидатів, які прагнуть до менш жорсткої структури роботи «з дев'яти до п'яти». Нарешті, використання управління талантами свідчить про те, що досвід роботи на робочому місці не обов'язково повинен бути статичним – за наявності правильної структури та підтримки кар'єра в державному секторі може передбачати численні можливості для навчання та способи роботи на різних посадах у державному секторі.

У той час, коли державний сектор стикається з необхідністю визначити майбутні вимоги до кваліфікації та створити привабливу культуру робочого місця для всіх вікових груп, більші інвестиції в методи управління талантами можуть допомогти європейським державним адміністраціям формувати робочу силу з потрібними навичками та мотивацією, щоб протистояти різноманітним майбутнім викликам.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота на тему «Управління кар'єрою держслужбовця в умовах воєнного часу» є комплексним науковим дослідженням проблеми

кадрового забезпечення державної служби, зумовлена необхідністю формування нової генерації державних службовців, які мотивовані на ефективне виконання функцій держави, публічне управління, як забезпечення життєдіяльності населення місцевих територіальних громад та надання адміністративних послуг. Існує проблема низької компетенції державних службовців на різних рівнях публічного управління.

Питання управління кар'єрою державного службовця, як і проблема управління державною службою, організація діяльності підрозділів, функціональне забезпечення публічного управління, виконання патронатних функцій та інші аспекти організації публічного управління та місцевого самоврядування були у фокусі досліджень В.Бодрова, В.Воротіна, Г.Бакуменка, А.Мерзляк, О.Мордвінова та інших.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити та впровадити модель удосконалення кар'єри державного службовця та службовця органів місцевого самоврядування в період воєнного часу в Україні.

Для досягнення поставленої мети виконані наступні теоретичні та практичні завдання:

- удосконалити підходи до розвитку кар'єрою державного службовця та службовця органів місцевого самоврядування;
- охарактеризувати сучасний стан розвитку та функціонування органів місцевого самоврядування в Україні;
- узагальнити та доповнити понятійно-категоріальний апарат публічного управління в сфері управління кар'єрою державного службовця та підвищення його ефективності у воєнний період часу.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи – кар'єра типового державного службовця в державній установі у період військових дій.

Об'єктом дослідження є діяльність та функціонування державної установи в період воєнних дій та різного роду .

У першому розділі шляхом поступового набору інформаційних та практичних набір питань з дисциплін. Визначені ключові складові елементи в

управління кар'єрою визначається як когнитивний шлях до навчання та атестативних заходів щороку.

У другому розділі розглядається можливість поліпшити кар'єру державного службовця за рахунок проактивності та корисної дії здобувча кар'єри у період воєнного часу в Україні.

У третьому розділі сформульовані концептуальні основи кар'єри сучасного держслужбовця в Україні та у період воєнного часу є своє можливості та потенціал.

В основі написання даної кваліфікаційної роботи поставлене твердження, що висока інтенсивність інтелектуальної роботи приносять очевидний та реальний результат в роботі державного службовця лежить висока дисципліна як основна робота.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Birkelund, G. (2016), "Rational Laziness When Time Is Limited, Supply Abundant., and Decisions Have to Be Made", *Analyse und Kritik*, Vol. 38/1, <http://dx.doi.org/10.1515/auk-2016-0110>.

2. Bolander, P., A. Werr and K. Asplund (2017), “The practice of talent management: a framework and typology”, *Personnel Review*, Vol. 46/8, pp. 1523-1551, <http://dx.doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>.
3. Buttiens, D. and A. Hondeghem (2012), “Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talent management approach of the Flemish government”, *Pyramides*, Vol. 23, pp. 61-85, <http://journals.openedition.org/pyramides/885>.
4. Calo, T. (2008), “Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer”, *Public Personnel Management*, Vol. 37/4, pp. 403-416, <https://doi.org/10.1177%2F009102600803700403>.
5. Centre for European Policy Studies (2018), *Policies for an ageing workforce: Work-life balance, for-an-ageing-workforce*.
6. Christensen, R., L. Paarlberg and J. Perry (2017), “Public service motivation research: Lessons for practice”, *Public Administration Review*, Vol. 77/4, pp. 529-542, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/puar.12796>.
7. de Waal, A. and J. Linthorst (2020), *Future-Proofing the High-Performance Organization*, <https://doi.org/10.3390/su12208507>.
8. Gallardo-Gallardo, E., N. Dries and T. González-Cruz (2013), “What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?”, *Human Resource Management REview*, Vol. 23, pp. 290-300, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.002>.
9. Gerson, D. (2020), *Leadership for a high-performing civil service: toward a senior civil service system*.
10. Ng, T. and D. Feldman (2012), “Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data”, *Personnel Psychology*, Vol. 65/4, <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12003>.
11. OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.
12. OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/59752153-en>.
13. OECD (2019), *Pensions at a Glance 2019: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/b6d3dcfc-en>.
14. OECD (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>.

- 15.OECD (2012), *Slovenia: Towards a Strategic and Efficient State*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264173262-en>.
16. OECD (2011), *The Public Sector Salary System in Slovenia*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264167551-en>.
- 17.OECD (2011), *The Public Sector Salary System in Slovenia*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264167551-en>.
18. OECD (2011), *The Public Sector Salary System in Slovenia*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264167551-en>.
19. Rappaport, A., E. Bancroft and L. Okum (2003), “The aging workforce raises new talent management issues for employers”, *Journal of Organisational Excellence*, Vol. 23/1, pp. 55- 66, <http://dx.doi.org/10.1002/npr.10101>.
20. Rittel, H. and M. Webber (1973), “Dilemmas in a General Theory of Planning”, *Policy Sciences*, Vol. 4, pp. 155-169, <https://doi.org/10.1007/BF01405730>.
- 21.Ritz, A. and C. Waldner (2011), “Competing for Future Leaders A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 31/3, pp. 291-316, <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X11408703>.
22. Rouzet, D. et al. (2019), “Fiscal challenges and inclusive growth in ageing societies”, *OECD Economic Policy Papers*, No. 27, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/c553d8d2-en>.
- 23.Rouzet, D. et al. (2019), “Fiscal challenges and inclusive growth in ageing societies”, *OECD Economic Policy Papers*, No. 27, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/c553d8d2-en>.
- 24.Stevenson, M., C. Burns and H. Conlon (2018), “The Impact of an Aging Population in the Workplace”, *Workplace Health & Safety*, Vol. 66/10, pp. 493-498, <https://doi.org/10.1177%2F2165079917752191>.