



## **Snežna kepa 2.0: Prototip države za talente - delovna različica -**

*CILJ SNEŽNE KEPE 2.0 je spodbuditi soustvarjanje Slovenije, ki bo zgled (prototip) za talente prijazne države.*

Za doseg tega cilja se morajo povezati država, gospodarstvo in civilna družba. Potrebujemo jasno vizijo in ključne vrednote spoštovanja, optimizma, zaupanja, (samo)odgovornosti.

Kaj talenti pričakujejo od države, v kateri želijo živeti:

- zdravje (holistično) – ljudi in okolja,
- skupne temeljne vrednote,
- spodbudno okolje,
- zaupanje v politični sistem,
- odgovornost,
- sodelovanje,
- varnost,
- vključenost,
- svobodo,
- enakost v smislu enakih možnosti,
- dostopnost izobraževanja.

Vprašanja, ki se ob tem porajajo:

Je talent vezan le na mlade ljudi, ali velja, da ima vsaka oseba določen dar, ki ga je treba razvijati?  
Kdo mora poleg posameznika (po)skrbeti za razvoj potenciala ter na kakšen način so podjetja in država odgovorni za človeški kapital?

Ali država dovolj razume potrebe gospodarstva in talentov?

Talenti v gospodarstvu – kdo so, kako jih razvijati, privabiti in obdržati v Sloveniji?

### **1. Definicija talentov na trgu delovne sile (zasebni in javni sektor)**

Različne stopnje talentov na trgu delovne sile:

1. Potenciali – vsak človek ima potencial, predvsem od volje, zavzetosti, pripravljenosti na učenje, znanja, strastnosti in okolja pa je odvisno, ali ga bo razvil.
2. Talenti - tisti, ki vložijo veliko truda, izkoristijo vse prej našteto in soustvarjajo boljše okolje.
3. Super-talenti - tisti, ki jih žene vizija in zagrizenost (angl. *grit*), da dosegajo izjemne dosežke in so generatorji napredka.

Talenti, ki bi jih radi z izboljšanim okoljem naslavljali, so posamezniki, ki imajo posebne (nadpovprečne) sposobnosti in znanja ter so zmožni delovati/delujejo preko pričakovanj. Ključni cilj je obdržati že oblikovane delujoče talente, prepoznati skrite talente ter pritegniti drugje aktivne (tujina) delujoče in skrite talente. Ti, kolikor niso (še) skriti, imajo pogosto posebne osebne lastnosti, so motivirani in strastni, se učijo ter iščejo vedno nova znanja in priložnosti. Poznajo svoje področje

delovanja, razmišljajo zunaj okvirjev, iščejo rešitve in svoja znanja proaktivno uveljavljajo v prostoru. So t. i. *do-erji* in imajo *grit*, so samoiniciativni, z veseljem sprejmejo nove izzive, pripravljeni so prevzeti vlogo vodje in generirajo uspeh. Imajo pozitiven odnos do dela in življenja, imajo dodelan sistem vrednot, imajo voljo in ambicijo za uresničevanje lastne vizije in poslanstva, imajo željo po osebnem razvoju in se ne bojijo sprememb. Zaželeno je, da so ob vsem tem še čustveno inteligentni.

Talent je torej posameznik, ki ima ustrezne predispozicije, ki ima prave kompetence ali podlago za njihov razvoj ter je umeščen v pravo okolje, ki vse to spodbuja. Ne pozna starostne omejitve.

Potrebujemo ustrezno okolje, ki bo talentom omogočilo, da bodo razvijali svoje sposobnosti in jih nadgrajevali z različnimi veščinami. Talent rabi okolje, ki se zaveda njegovega doprinosa, ga ceni in ga nagraduje, hkrati pa je sposobno zagotavljati tudi nove priložnosti, ki vodijo do rasti in nadaljnega razvoja talenta. Če okolje talenta ne zna prepoznati in podpreti, ta ne bo nikoli razvil svojih zmožnosti znotraj takega okolja in ga bo najverjetneje zamenjal za ugodnejše okolje za svoja rast in razvoj.

## **2. Zakaj talenti ostajajo in prihajajo v Slovenijo?**

Dejavniki, ki bi lahko talente obdržali/privabili, so:

- geostrateška lega, ravno prava velikost (majhnost in unikatnost kot prednost na globalnem trgu), povezanost, dostopnost;
- kakovost življenja (dober življenjski standard, ugodno in predvidljivo socialno okolje, zmožnost učinkovitega usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja (angl. *life-work balance*), cenovna učinkovitost dela (angl. *price performance*);
- varnost;
- edinstvene naravne danosti (čisto okolje, naravna raznolikost, pitna voda, zdravo okolje, doma pridelana hrana);
- velik socialni kapital (izjemni posamezniki, prava energija, kreativnost);
- kakovosten izobraževalni sistem (odličnost v splošnem znanju, velika koncentracija znanja, inovativnosti);
- dostopnost odločevalcev;
- pomen družine, prijateljev (pripadnost);
- družbeno okolje, ki je odprto, strpno, razvito, stabilno, podjetno;
- enake možnosti spolov za karierni razvoj in ustvarjanje družine.

### **GEOSTRATEŠKA LEGA**

Slovenijo odlikuje izjemna lega. Ker se nahaja v geografsko raznolikem okolju, omogoča tukajšnje bivanje številne možnosti za preživljanje prostega časa, hkrati pa omogočata njena majhnost in položaj izjemno vpetost v mednarodno okolje. Ravno prava velikost države omogoča dobro povezanost in dostopnost

### **KAKOVOST ŽIVLJENJA**

Slovenijo odlikuje dober življenjski standard, ki se kaže predvsem v ugodnem socialnem okolju, javnem šolstvu, dostopnem zdravstvu. Razmerje med delom in prostim časom je (lahko) za posameznika precej ugodno, hkrati pa je življenje tudi »stroškovno vzdržno«.

### **VARNOST**

Slovenija je varna država. Med vrednotami, ki so Slovencem zelo pomembne, je svoboda. Ta je ključna za nemoten razvoj potencialov vseh posameznikov.

### **ZDRAVO OKOLJE**

Za razvoj potencialov posameznika je pomembno tudi zdravo okolje. Slovenija se ponaša z raznolikim, čistim okoljem, pitno vodo ter navsezadnje veliko doma pridelane kakovostne hrane.

## **SOCIALNI KAPITAL**

Socialni kapital je izjemen. Številni izjemni posamezniki, s pravo energijo in veliko mero kreativnosti, so potencial, ki lahko Slovenijo premakne še višje.

## **IZOBRAŽEVALNI SISTEM**

Izobraževalni sistem je javen in kakovosten. Odlikuje ga odličnost v splošnem znanju, velika koncentracija znanja in inovativnost. Slovenija predstavlja velik kreativni laboratorij in številne možnosti za prenos znanja.

## **DRUŽBENO OKOLJE**

Slovenija je odprta, strpna, razvita, stabilna in podjetna država. Velik poudarek je dan enakim možnostim med spoloma tako glede kariernega razvoja kot ustvarjanja družine.

## **PRIPADNOST**

Za Slovenijo in Slovence je značilen močan kulturni pomen družine in prijateljev (skupnosti), podpora okolja in družinska varnost pa omogočata razvoj potencialov.

### **3. Izzivi, s katerimi se soočajo talenti**

Izzivi, s katerimi se soočamo v Sloveniji, so (trajno) odhajanje mladih, kot družba pa se staramo. Za kakovost življenja je nujno potrebno, da imamo (mlade) talente, ki bodo hoteli ustvarjati v Sloveniji in se tukaj razvijati ter tu izkoristiti ta svoj potencial. Za to pa potrebujemo dobro povezan sistem in podporno okolje za razvoj.

Drugi izzivi/težave so:

- velika hitrost (tehnoloških) sprememb, na katere se širša družba, gospodarstvo in politika ne odzivajo dovolj hitro, talenti pa odhajajo tja, kjer so razmere boljše;
- mobilnost in globalizacija ter novi načini inoviranja narekujejo odprtost in nove modele poslovanja;
- demografske spremembe;
- dostopnost in količina informacij ter (ne)sposobnost njihovega filtriranja;
- pomanjkanje meritokracije;
- kronično stanje, kjer je pomanjkanje voditeljstva in vlada odpor do sprememb, kar odganja talente;
- pri talentih je treba dvigniti samozavedanje (»hočemo več«);
- spreminjanje načina razumevanja sveta.

### **4. Tematike, ki jih talenti definirajo kot ključne za to, da bi tukaj živeli ali se v Slovenijo vrnili?**

## **IZOBRAŽEVALNI SISTEM**

Izobrazba je največji potencial, ki ga imamo, izobraževalni sistem pa je edini, ki se ne spreminja oziroma se ne izboljšuje dovolj hitro, zato ga je treba prevetriti. Sistem je treba usmeriti v problemsko in razmišljujoče učenje otrok, ne zgolj v njihovo pomnjenje. Treba jih je naučiti, kako postavljati vprašanja, ter spodbujati radovednost, inovativnost in drugačnost.

Izobraževalni sistem mora učence učiti kompetenc prihodnosti – za službe in tehnologijo, ki sploh še ne obstajajo –, da jih pripravimo na to, da se bodo lahko spopadli s prihajajočimi težavami. Med kompetence sedanjosti in prihodnosti spadajo kreativnost, vrednote, odprt učni sistem, sposobnost kritičnega razmišljanja, povezovanje, sočutnost, empatija, intuicija, čustvena inteligenca, ...

Pomembno je vprašanje, katere so vrednote, ki naj bodo v središču našega sistema, in te vrednote prevesti v izobraževalni sistem. Zavezanost k odličnosti, reševanje problemov ter spodbujanje rasti in zdrave ambicioznosti sta gotovo vrednote, ki kronično primanjkujejo.

Središče sistema mora postati učitelj, ki ga je treba opolnomočiti. Vloga izobraževalnega sistema, ki temelji na učiteljih, je, da otroke naučijo, kako neovirano razvijati svoj talent in potencial.

Poudarek je treba dati vseživljenjskemu in nenehnemu učenju (angl. *life-long and continuous learning*).

Potrebujemo:

- opolnomočen pedagoški kader,
- sistem, ki izobrazí dober pedagoški kader,
- sistem kariernih poti za učitelje s sistemom učinkovite povratne informacije,
- fleksibilnost,
- interdisciplinarnost,
- aplikativne sisteme,
- t. i. *change management*,
- nagrajevanje in vzpodbudo talentiranih,
- odgovornost študentov in omejitev zlorab,
- kakovost izobraževanja (zagotavljanje standardov kakovosti in njihovo preverjanje).

#### Konkretni ukrepi:

- Internacionalizacija terciarnega izobraževanja:
  - o postati odlična študijska in raziskovalna destinacija za mednarodne študente, ki bodo postali (super)talenti za internacionalizacijo slovenskega gospodarstva,
  - o spodbujanje izvedbe mednarodnih študijskih programov,
  - o izvedba študijskih programov v tujem (angleškem) jeziku (življenjskost Zakona o javni rabi slovenščine),
  - o spodbujanje izvedbe skupnih študijskih programov.
- Razmejitev univerzitetnega in strokovnega študija z namenom razvoja in izvedbe ustrežnejših aplikativnih študijskih programov, ki hitreje vnašajo kompetence prihodnosti v učne vsebine (dualni študij).
- Agilnejši sistem razvoja in uvedbe študijskih vsebin (programov) prihodnosti.
- Vzpostaviti sistem, ki bo omogočil dostop do kakovostne dokvalifikacije zaposlenih in prekvalifikacije zaposlenih za zagon nove kariere, predvsem v luči prehajanja zaposlitve iz zasebnega v javni sektor ter obratno (tudi v pedagoške vode npr.).
- Spodbujati vseživljenjsko učenje (formalno in neformalno izobraževanje) z davčnimi olajšavami za podjetja ter olajšavami fizičnih oseb pri dohodnini.
- Spodbujanje krajših strokovnih programov terciarnega izobraževanja (Level 5 Short Cycle Higher Education), ki omogočajo visoko zaposljivost ter hiter vstop na trg dela za povečanje produktivnosti zaposlenih in števila aktivnih zaposlenih.
- Stalno izobraževanje pedagogov v smeri zavedanja, da so oni tisti, ki oblikujejo mlade v odrasle ljudi; šola in izobraževalne ustanove morajo spodbujati mlade, da razvijajo svoje talente.
- Višji delež (1/3) praktičnega dela zlasti pri naravoslovnih predmetih, kar bo omogočilo otrokom boljše razumevanje aplikativnosti teoretičnih konceptov.

#### DAVČNO IN FINANČNO OKOLJE

Trenutni sistem obdavčitve ni trajnosten, saj je vse več starejših, ki iz sistema črpajo, premalo je mladih, ki so davčno preobremenjeni. To so težave, s katerimi se bomo spopadali vse bolj pospešeno. Slovenija si mora prizadevati, da bi privabila več delovne sile z visoko dodano vrednostjo.

Vlagati je treba v razvoj – nove tehnologije in nova znanja. Slovenija je majhna, a to še ne pomeni, da ne more narediti razvojnega preboja.

Je rešitev v paketih za mlade, ko nekaj časa plačujejo manj, potem več?

#### Konkretni ukrepi:

- Oblikovanje posebnega davčnega mehanizma, v katerega bi se lahko mladi vključili prostovoljno (do 35. leta).
- Urediti je treba vprašanje priznavanja dodiplomskega in podiplomskega izobraževanja z vidika teka pokojninske dobe.
- Kreditna sposobnost za mlade.
- Obremenitev dela je previsoka (olajšave za mlade).
- Davčno je treba razbremeniti podjetja, ki spodbujajo razvojni in znanstveni doprinos mladih (razvojna kapica za mlade).

#### TRG DELA IN ZAPOSLOVANJA

Razmišljati je treba o delovnih mestih prihodnosti in prevetrili sedanje razumevanje. Vključenost, raznolikost, drugačni načini vedenja – to so pomembni vidiki, da bodo okolja in delovna mesta odgovala realnosti.

Zaradi staranja prebivalstva moramo delovna mesta prilagoditi tako, da bodo lahko delali vsi. Treba je ceniti izkušnje, znati vzpostaviti sožitje ter razmerje med mladimi in starejšimi, med navdušenostjo in zagonom ter izkušnjami, ki pridejo z leti.

Pametni ljudje se radi družijo s pametnimi ljudmi – države, ki bodo ustvarile simbiozo javnega sektorja, izobraževanja in gospodarstva – tiste bodo uspele privabiti in pridržati talente.

Vzpostaviti je treba mehanizme medgeneracijske solidarnosti na trgu dela.

Trg dela je treba opolnomočiti:

- mentorstvo znotraj podjetij,
- dober scanning v podjetju, treba je poznati svoje sodelavce (pritegnitev talentov),
- prenos dobrih praks iz enega podjetja v drugega,
- sistem karijerne poti in nagrajevanje uspehov (zadržanje talentov),
- vsak posameznik mora biti dovolj proaktiven in odgovoren.

Slovensko delovno zakonodajo je treba spremeniti, da bo omogočala prilagajanje hitro spreminjajočemu se sodobnemu trgu dela in bo primerna za izzive, s katerimi se srečujejo talenti. Slovenija je majhna država, zato bi se morala specializirati, postati center za Evropo na enem določenem področju, vse sile usmeriti v to.

Vzpostaviti je treba tudi:

- razvojno usmerjeno povezovanje izobraževalnega sistema in gospodarstva (tudi s skupnim naporom odkrivanja in razvoja talentov) ter krepitvijo podjetniških kompetenc,
- meritokracijo,
- celovito konkurenčno okolje,
- javni izobraževalni sistem, ki vzgaja posameznika in celote,
- vrednote: inovativnost, ambicioznost, sodelovanje, zaupanje.

#### Konkretni ukrepi:

- Ustaviti politična kadrovanja. Vedno, kadar se nek primer javno izpostavlja v medijih, sprejemamo vse z neko apatijo. Ker ti primeri nikoli ne doživijo epiloga, tudi mladi ne vidijo perspektive v gradnji kariere v okolju, kjer so veze (in politične simpatije) ključni odločevalci o kompetentnosti kandidata.

- Omogočiti hitrejše napredovanje kakovostnim kadrom znotraj sistema javnih uslužbencev. Trenutna ureditev temelji zlasti na staležu po principu dlje, kot si zaposlen na delovnem mestu, boljšo plačo boš imel. Napredovanje in boljšo kompenzacijo je treba na podlagi vnaprej znanih in jasno definiranih meril omogočiti tistemu, ki opravlja svoje delo nadpovprečno dobro.

## **GOSPODARSKA POLITIKA**

Država naj se čim manj ukvarja z gospodarstvom, ker to pomeni, da je okolje urejeno, da je spodbujajoče in konkurenčno. Slovenija se mora odločiti, v čem želi biti najboljša in posledično prilagoditi socialni sistem, izobraževalni sistem, spodbude, itd.

Dobre prakse iz gospodarstva naj bodo zgled za državo. Poslovni modeli so lahko unikatni in predstavljajo zgled (trajnostni razvoj, družbena odgovornost, optimizem).

Ključnega pomena za uspeh države in gospodarstva so vrednote. Čim manj se sprašujemo, kaj lahko država naredi za nas, in razmišljajmo, kaj lahko naredimo mi kot državljani. Marsikaj lahko spremenimo s proaktivnostjo, odgovornim delovanjem, ipd.

V Sloveniji je treba razvijati kulturo voditeljstva (t. i. *leadership*) in opolnomočiti ljudi. Če imamo prave voditelje, bomo imeli smotrnejši ustroj in vzgled, preko vzpodbujanja dobrih praks pa odgovorne in proaktivne mlade ljudi, to pa se bo dotaknilo tudi države in se bodo vrednostni premiki zgodili tudi na državni ravni.

Slovenija potrebuje zdravo ambicioznost in se mora znebiti privoščljivosti. Vsak se mora boriti, mora biti kreativen in inovativen, da naredi zgodbo o uspehu.

Potrebujemo:

- vitko državo,
- hitro uvajanje sprememb,
- podpiranje in nagrajevanje strokovnosti/profesionalnosti,
- pravno, predvidljivo državo,
- državljansko vzgojo,
- digitalizacijo,
- jasno vizijo razvoja države,
- vključujočo družbo,
- socialno-liberalno družbo,
- posluh za gospodarstvo.

### **Konkretni ukrepi:**

- Ministrstvo za zunanje zadeve naj v razpravi z gospodarstveniki definira 5 svetovnih trgov, kjer gospodarstvo meni, da je potencial slovenskega gospodarstva največji, ter naj te trge preko bilateralnih sporazumov, odprtja veleposlaništev ter obiskov na najvišjih ravneh intenzivno odpira slovenskemu gospodarstvu.

## **POSTOPKI IN PREDPISI, DRŽAVA**

Jasna vizija, ambicije in strategija razvoja države. Država mora biti dobro vodena in usmerjena k državljanom, delovati in spoštovati se mora pravna država. Cilj naj bo visok nivo storitev javne uprave, obstajati mora dobro medsektorsko sodelovanje in povezovanje. Država naj bo vitka. Uvede oziroma nadgradi naj se državljanom dostopne in preproste e-storitve, novosti je treba sprejemati in jih implementirati, ne pa omejevati postopkov z rigidnimi predpisi. Birokracije naj bo čim manj, administrativni postopki morajo biti krajši, uradni postopki pa hitri in učinkoviti. Opolnomočiti je treba posameznike v javni upravi, da ne bodo zgolj zbirokratizirani uradniki s strahom pred sprejemanjem kakršnihkoli odločitev in odgovornosti.

#### Konkretni ukrepi:

#### **KAKOVOST BIVANJA, VREDNOTE IN VARNOST**

Potrebno je razumevanje vrednot, spodbuja naj se meritokracija in podpira uspešnost. Pomembna je pozitivna klima, okolje naj spodbuja inovativnost ter osredotočenost k rezultatom. Nujen je prehod v družbo znanja.

Potrebno je aktivno preprečevanje in preganjanje korupcije, pravila naj veljajo za vse državljane enako. Delovno okolje mora biti pošteno in etično.

Spodbuja se kakovost življenja, kjer imajo posebno mesto varnost, urejena infrastruktura ter socialna blaginja in dostopno zdravstvo.

#### Konkretni ukrepi: