

STROKOVNI ČLANEK 2/2025

IZZIVI IN PRILOŽNOSTI KADROVSKE POLITIKE V POMURJU ZA ANIMIRANJE, PRIVABLJANJE IN OHRANJANJE KADROV

V našem drugem strokovnem članku v letu 2025 se bomo dotaknili kadrovske politike v podjetjih.

V sodobnem poslovnem svetu je kadrovska politika ena ključnih vej, ki določa uspešnost in trajnost podjetij. Še posebej v Pomurju, kjer so podjetja soočena s številnimi izzivi na področju zagotavljanja ustreznega kadra, postaja načrtovanje in izvajanje kadrovske politike vse bolj kompleksno. Zaradi demografskih sprememb, selitve prebivalstva v večja urbana središča, pomanjkanja ustrezno usposobljenih kadrov ter hitrega razvoja tehnologij se podjetja v Pomurju soočajo z edinstvenimi problemi, ki zahtevajo velikokrat tudi inovativne rešitve.

Pomurska regija se v zadnjih letih sooča z izrazitimi izzivi na področju kadrovske politike. Nekatera podjetja se srečujejo s pomanjkanjem ustrezno usposobljenih kadrov, kar ovira njihovo rast in konkurenčnost.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bila stopnja delovne aktivnosti v Pomurju v letu 2023 najnižja med vsemi regijami, saj je znašala le 62%. Slovensko povprečje je znašalo 69%. Ta podatek kaže na nizko vključenost prebivalstva v delovne procese, kar predstavlja resen izziv za regijsko gospodarstvo.

Pomurje se že vrsto let sooča tudi z znižanjem števila prebivalstva in izseljevanjem prebivalstva, predvsem mladih, ki odhajajo v iskanju boljših izobraževalnih in zaposlitvenih možnosti. To pomeni, da lokalna podjetja tudi zaradi tega dejstva pogosto nimajo dovolj kandidatov za zapolnitev prostih delovnih mest.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je stopnja brezposelnosti v Pomurju v zadnjih letih sicer padla, vendar še vedno ostaja višja od državnega povprečja. Kljub temu podjetja poročajo o težavah pri iskanju ustrezno usposobljenih delavcev, kar kaže na neskladje med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela, kar vedno znova ugotavlja tudi Zavod RS za zaposlovanje.

Pomanjkanje kadrov se kaže predvsem v tradicionalnih panogah, kot so kmetijstvo, gradbeništvo in proizvodnja, kjer je povpraševanje po delavcih z visoko stopnjo specializacije vedno večje. Hkrati pa se pojavljajo tudi novi izzivi v povezavi s hitro digitalizacijo in uvedbo novih tehnologij, ki zahtevajo drugačne kompetence.

Podjetja se zato morajo spoprijeti s tem, kako pritegniti in obdržati kadre, ki so sposobni delovati v okolju, kjer so tudi nove metode dela, kot sta delo na daljavo in uporaba virtualnih pisarn vse pogostejša.

V nadaljevanju skušamo nanizati nekatere glavne izzive kadrovske politike, s katerimi se srečujejo podjetja v regiji in tudi širše ter so deloma tudi rezultat opravljene raziskave in analize potreb po kadrih v Pomurju, ki jo je izvedla Pomurska gospodarska zbornica v letu 2024 v sklopu projekta Right Skills 4U:

1. **Pomanjkanje ustreznih kadrov:** Po podatkih iz raziskave se kar 69,9 % podjetij sooča s težavami pri iskanju ustrezno usposobljenih delavcev. Največje potrebe so po strojnih tehnikih, elektrotehnikih, varilcih, mizarjih in elektrिकarjih.
2. **Izobraževalna struktura:** V starostni skupini od 25 do 64 let ima 16,5 % prebivalcev dokončano največ osnovnošolsko izobrazbo, delež tistih z višje- ali visokošolsko izobrazbo pa znaša le 24,7 %. Podjetja poročajo o pomanjkanju ustrezno izobraženih kandidatov, kar zahteva večjo usklajenost izobraževalnih programov s potrebami trga dela.
3. **Neskladje med izobrazbo in potrebami trga:** Po raziskavi le 40 % na novo zaposlenih zasede delovna mesta, ki ustrezajo njihovim kvalifikacijam, 40 % pa jih potrebuje prekvalifikacijo. To kaže na nujnost sodelovanja med gospodarstvom in izobraževalnimi institucijami.
4. **Digitalizacija in nove oblike dela:** Sodobne oblike dela, kot sta delo na daljavo in fleksibilni delovni čas, zahtevajo nove pristope k organizaciji dela in upravljanju zaposlenih. Podjetja morajo razviti digitalne kompetence in prilagoditi svoje sisteme upravljanja dela.
5. **Nezadostna usposobljenost mladih kadrov:** Kar 51,46 % podjetij meni, da imajo mladi premalo praktičnega znanja, 36,89 % jih ni dovolj motiviranih, 20,39 % pa jih primanjkuje discipline. To kaže na potrebo po večjem sodelovanju s podjetji v fazi izobraževanja in pripravnštva.
6. **Raznolikost generacij na delovnem mestu:** Na trgu dela so prisotne različne generacije – od "baby boom" generacije, generacije X, milenijcev in generacije Z. Vsaka od njih ima svoje specifične lastnosti, ki prinašajo tako izzive kot priložnosti. Medgeneracijsko sodelovanje lahko prispeva k inovacijam in ustvarjalnosti, a hkrati zahteva prilagoditev vodenja in komunikacije.

Dinamika današnje delovne sile je zapletena in fascinantna – v organizacijah namreč sodelujejo štiri, včasih pa celo pet generacij. Vsaka izmed njih ima svoje posebnosti, želje, načine vodenja in osebne cilje, kar lahko privede do nesporazumov in celo konfliktov pri delu.

Pomembno je, da vzročno posledično v tem kontekstu pogledamo tudi na priložnosti in izzive na področju raznolikosti generacij, ki jih te prinašajo v podjetja na svoja delovnem mesta:

- **Baby boom generacija (rojeni 1946–1964)** prinaša bogate izkušnje, zvestobo in delovno etiko. Vendar potrebuje več prilagajanja na digitalne tehnologije in sodobne načine dela.
- **Generacija X (rojeni 1965–1980)** je znana po prilagodljivosti in samostojnosti, vendar se pogosto sooča z velikim pritiskom usklajevanja dela in družinskega življenja.
- **Milenijci (rojeni 1981–1996)** so tehnološko usmerjeni, cenijo fleksibilnost pri delu in iščejo smisel v karieri. Pogosto pričakujejo hitre priložnosti za napredovanje.
- **Generacija Z (rojen 1997-2012)** prinaša inovativnost, visoko digitalno pismenost in željo po hitrem napredovanju, vendar pogosto primanjkuje delovnih izkušenj.
- **Generacija Alpha (rojeni 2013- 2025)** še vedno v fazi oblikovanja in bodo počasi stopali na delovna mesta. Pričakovano so še bolj digitalno pismeni in bodo najverjetneje vplivani s tehnologijo kot AR (povečana resničnost) in AI (umetna inteligenca)

Za učinkovito sodelovanje teh generacij morajo podjetja uvesti strategije, kot so prilagojeni načini komunikacije, mentorstvo, timsko delo in ustvarjanje vključujoče organizacijske kulture.

Eden ključnih vidikov kadrovske politike je proces onboardinga, torej vključevanja novih zaposlenih v podjetje.

V regiji Pomurje, kjer so podjetja pogosto manjša in imajo omejene vire, je to še posebej pomembno. Učinkovit onboarding ne le da pospeši vključitev novih zaposlenih, temveč tudi zmanjša verjetnost njihovega odhoda v prvih mesecih zaposlitve. Vendar pa se podjetja soočajo s težavo, kako prilagoditi ta proces različnim generacijam, ki so prisotne na delovnem mestu.

Generacijska raznolikost na delovnem mestu prinaša tako izzive kot priložnosti. Na eni strani imamo starejše delavce, ki imajo bogate izkušnje in poznajo tradicionalne načine dela, na drugi strani pa mlajše generacije, ki so bolj fleksibilne in odprte za nove tehnologije. Podjetja morajo najti način, kako usklajevati potrebe in pričakovanja teh različnih skupin. Na primer, starejši delavci lahko potrebujejo več podpore pri učenju novih tehnologij, medtem ko mlajši pričakujejo večjo fleksibilnost in možnost dela na daljavo.

Podjetja ne smejo prezreti procesa digitalizacije in pomena dela na daljavo.

Digitalizacija je neizogiben trend, ki vpliva na vse panoge, tudi v Pomurju. Podjetja se morajo prilagajati novim načinom dela, kot so virtualne pisarne in delo na daljavo, kar zahteva ne le tehnično prenavo, temveč tudi spremembe v organizaciji dela in komunikaciji. Za mnoga podjetja v regiji, ki so tradicionalno delovala na lokalni ravni, to lahko predstavlja velik izziv. Hkrati pa digitalizacija prinaša tudi priložnosti, saj omogoča podjetjem, da privabijo kadre iz drugih regij ali celo iz tujine.

Kljub številnim izzivom imajo podjetja v Pomurju tudi številne priložnosti za izboljšanje svoje kadrovske politike. Ena od ključnih priložnosti je investicija v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. S programi stalnega profesionalnega razvoja lahko podjetja ne le izboljšajo kompetence svojih zaposlenih, temveč tudi povečajo njihovo zvestobo podjetju. Številne študije kažejo, da so zaposleni, ki imajo možnost napredovanja in učenja, bolj zadovoljni in manj verjetno zapustijo podjetje.

Priložnost, ki jo vidimo za podjetja je aktivno sodelovanje s podpornimi podjetniškimi in izobraževalnimi ustanovami, kot je na primer tudi SPOT Svetovanje Pomurje in podjetniško mentoriranje ter sklepanja partnerstev z zbornicami, s srednjimi šolami, poklicnimi šolami in univerzami. To lahko vpliva na usmerjanje izobraževanja v smeri, ki ustreza potrebam podjetij. Na primer, podjetja lahko sodelujejo pri oblikovanju učnih načrtov ali ponujajo študentska delovna mesta in prakse, kar omogoča, da študenti že med študijem pridobijo praktične izkušnje.

Kadrovska politika v slovenskih podjetjih, še posebej v regiji Pomurje, je danes bolj kot kdaj koli prej ključnega pomena za uspeh in trajnost podjetij. Izzivi, kot so pomanjkanje ustrezno usposobljenih kadrov, hitra digitalizacija in generacijska raznolikost, zahtevajo inovativne pristope in nenehno prilagajanje.

Naštevamo nekaj strategij za privabljanje in animiranje kadrov, ki se jih lahko poslužujejo podjetja:

- **Učinkovit onboarding proces:** Ključno je, da novi zaposleni dobijo jasno strukturo uvajanja, ki vključuje mentorstvo, postavitev ciljev in prilagojene programe usposabljanja.
- **Privabljanje talentov:** Podjetja morajo sodelovati z izobraževalnimi institucijami, ponujati štipendije in pripravništva ter uporabljati digitalne kanale za iskanje kandidatov.
- **Spodbujanje vračanja mladih v regijo:** Ključne so privlačne karijerne priložnosti, možnost fleksibilnega dela in izboljšanje kakovosti življenja v regiji.
- **Razvoj kompetenc zaposlenih:** Potrebno je vlagati v interno izobraževanje, dostop do digitalnih virov znanja in spodbujanje medgeneracijskega prenosa znanja.

Podjetja, ki bodo uspela ustvariti učinkovite kadrovske politike in bodo zagotavljale ustrezno usposobljene zaposlene ter podpirale njihov razvoj, bodo v prihodnosti bolj konkurenčna.

V tem kontekstu je pomembno, da podjetja ne gledajo le na kratkoročne rešitve, temveč tudi na dolgoročne strategije, ki bodo omogočile trajnostno rast in razvoj. Sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami, investicije v izobraževanje zaposlenih ter ustvarjanje inkluzivnega delovnega okolja, ki bo podpiralo različne generacije, so le nekaj od možnosti, ki jih imajo podjetja na voljo.

Le tako lahko uspešno premagajo izzive sodobnega trga dela in izkoristijo priložnosti, ki jih prinaša prihodnost.

Viri:

- SURS: Slovenske regije in občine v številkah <https://www.stat.si/obcine/si/Region/GroupedAll/1>
- PGZ: Raziskava in analiza potreb po kadrih v okviru projekta Right Skills 4U, februar 2024
- ZRSZ: Stopnja registrirane brezposelnosti 2025; <https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/stopnja-registrirane-brezposelnosti/>
- GLAS GOSPODARSTVA: [Kako se lotiti izziva pomanjkanja kadrov v vašem podjetju?](#); nov. 2022
- INTRIX: [Učinkovit onboarding – uvajanje novih sodelavcev na delovno mesto](#)
- MOJE DELO.COM: Prebrodite generacijske razlike na delovnem mestu; <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/prebrodite-generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-4026>
- MOJE DELO.COM: Strategije za privabljanje, angažiranje in zadrževanje talentov generacije Z; <https://delodajalci.mojedelo.com/strokovni-nasveti/strategije-za-privabljanje-angažiranje-in-zadrzevanje-talentov-generacije-z-4277>
- MIKLAVČIČ MARKETING D.O.O.: Tipi generacij – Katere starostne generacije poznamo in kakšne so njihove značilnosti; <https://digitalni-marketing.si/tipi-generacij-katere-starostne-generacije-poznamo-in-kaksne-so-njihove-znacilnosti/>

Pripravil:

Roman Wolf, svetovalec

Datum: 6.3.2025

SPOT svetovanje Pomurje (Pomurska gospodarska zbornica)