

## STROKOVNI ČLANEK 2/2026

**KADROVSKA PRIHODNOST POMURJA -  
IZZIVI, NAPOVEDI IN STRATEŠKE USMERITVE**

V tokratnem strokovnem prispevku obravnavamo ključne kadrovske trende, napovedi in razvojne izzive, ki bodo v prihodnjih letih pomembno vplivali na poslovanje podjetij v Pomurju.

Na podlagi aktualnih analiz trga dela ter razvojnih gibanj v regiji predstavljamo usmeritve, ki bodo odločilne za konkurenčnost gospodarstva in dolgoročno stabilnost podjetij.

**1. Kadri kot strateška razvojna kategorija**

Pomurje vstopa v razvojno obdobje, ki ga zaznamujeta dva ključna procesa: demografsko zmanjševanje delovno sposobnega prebivalstva ter strukturna preobrazba gospodarstva v smeri panog z višjo dodano vrednostjo. Oba procesa neposredno vplivata na konkurenčnost podjetij in razvojne perspektive regije.

***Za Pomurje, ki hkrati beleži investicijski zagon v farmacevtski, visokotehnološki in raziskovalni dejavnosti, kadrovsko vprašanje postaja osrednje razvojno vprašanje.***

Kot je razvidno v gradivu *MDDSZ (2025) Napoved trga dela v Sloveniji za obdobje 2025–2039: prihodnji trendi delovne sile in potrebe po znanju in kompetencah*, se bo število delovno sposobnega prebivalstva v Sloveniji dolgoročno zmanjševalo, hkrati pa se bodo povečevala strukturna neskladja med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela. To pomeni, da bodo podjetja v prihodnjem desetletju delovala v okolju omejene razpoložljivosti delovne sile in povečane konkurence za ustrezne kadre.

Analiza gibanja in sestave delovno aktivnega prebivalstva, kot jo predstavlja *MDDSZ (2025)*, jasno kaže, da se število delovno sposobnih državljanov zmanjšuje, starostna struktura zaposlenih pa se postopno premika v višje starostne skupine. Projekcije prebivalstva in zaposlenosti do leta 2039 potrjujejo nadaljevanje tega trenda.

***Demografski trendi kažejo na zmanjševanje delovno sposobne populacije***

V istem gradivu je razvidno, da bo povprečna sprememba števila zaposlenih po letu 2030 negativna, kar pomeni, da bo prihodnje povpraševanje po delovni sili v veliki meri povezano z nadomeščanjem upokojitev in ne z neto rastjo zaposlenosti.

Za Pomurje ima ta trend še dodatno razsežnost. Kot obmejna regija je izpostavljena čezmejnimi migracijam delovne sile, zlasti v Avstrijo. To pomeni, da se demografski pritisk kombinira z odlivom kvalificiranih kadrov. Demografska dinamika tako počasi postaja strukturna omejitev razvoja in zahteva dolgoročno usklajeno ukrepanje podjetij ter podpornih institucij.

## 2. Strukturne spremembe gospodarstva Pomurja

Kljub demografskim omejitvam Pomurje izkazuje visoko gospodarsko dinamiko. Kot izpostavlja intervju v publikaciji *Glas gospodarstva, februar 2026 – Pomurska regija*, regija beleži rekordne prihodke in rast dobičkonosnosti, hkrati pa se postopno preusmerja v tehnološko zahtevnejše dejavnosti (GZS, 2026).

Napoved potreb trga dela po dejavnostih, predstavljena v gradivu *MDDSZ (2025)*, kaže, da bo na nacionalni ravni največje pozitivno povpraševanje v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih, zdravstvu ter dejavnostih, povezanih z okoljem in gradbeništvo. Znotraj predelovalnih dejavnosti pa je kot panoga z najvišjim pozitivnim povpraševanjem izpostavljena proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov.

To je skladno z razvojnimi investicijami v Pomurju. Investicije farmacevtskih družb v Lendavi in Ljutomeru pomenijo pomemben prehod v panoge z višjo tehnološko zahtevnostjo (GZS, 2026). Struktura zaposlenosti v predelovalnih dejavnostih glede na tehnološko kompleksnost, kaže postopno krepitev dejavnosti z višjo tehnološko zahtevnostjo.

***Pomurje tako prehaja iz tradicionalno proizvodno-kmetijske regije v regijo  
znanja in specializirane industrije.***

## 3. Potrebe trga dela: ravni znanja in področja dela

Kot je razvidno iz poglavja o potrebah trga dela po ravneh znanja v gradivu *MDDSZ (2025)*, bo največji delež povpraševanja vezan na ravni znanja 2 in 3 (srednja poklicna, srednja strokovna in višješolska izobrazba), hkrati pa se povečuje delež potreb po visokošolskih profilih (raven 4).

Analiza neskladij med ponudbo nove domače delovne sile in potrebami trga dela, kaže izrazita odstopanja na področjih:

- tehnike,
- proizvodnih tehnologij,
- zdravstva,
- informacijsko-komunikacijskih tehnologij.

Za Pomurje, kjer ima predelovalna dejavnost pomemben delež v strukturi gospodarstva, to pomeni povečano tveganje kadrovskega primanjkljaja na tehničnih in tehnoloških področjih. Ob tem statistični podatki opozarjajo, da nominalna dodana vrednost na zaposlenega v regiji še vedno zaostaja za slovenskim povprečjem.

***Dolgoročna konkurenčnost Pomurja ne more temeljiti zgolj na stroškovni prednosti, temveč mora temeljiti na dvigu produktivnosti in kompetenc.***

#### **Katere pa so lahko kompetence prihodnosti?**

Glede na strokovna gradiva se posebej izpostavlja potrebe po treh skupinah kompetenc:

- **Poklicne kompetence**

Optimizacija proizvodnih procesov, upravljanje kompleksnih sistemov, tehnološko znanje in zagotavljanje kakovosti.

- **Digitalne kompetence**

Uporaba naprednih programskih orodij, avtomatizacija procesov, analiza podatkov in digitalni nadzor proizvodnje.

- **Zelene kompetence**

Energetska učinkovitost, trajnostni proizvodni procesi, ravnanje z odpadki ter skladnost z okoljskimi standardi.

Primeri iz Pomurja, predstavljeni v *Glasu gospodarstva (februar 2026)*, kažejo, da podjetja že aktivno vlagajo v inovacije, digitalizacijo in trajnostne rešitve. To potrjuje, da se regionalno gospodarstvo prilagaja globalnim trendom, vendar bo tempo prilagoditev v veliki meri odvisen od razpoložljivosti ustreznih kadrov.

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 prenovo, 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.

#### **4. Raziskovalna infrastruktura v Pomurju pomembna za prenos znanja**

Eden izmed ključnih razvojnih dejavnikov, ki lahko dolgoročno ublaži kadrovska neskladja in okrepi konkurenčnost Pomurja, je sistematično povezovanje gospodarstva z raziskovalno-razvojnim okoljem. V sodobnem gospodarskem prostoru namreč konkurenčnost ni več odvisna zgolj od obsega proizvodnje, temveč predvsem od inovacijskega potenciala, sposobnosti hitrega uvajanja novih tehnologij ter razvoja produktov z višjo dodano vrednostjo. Pomurje postopno vzpostavlja institucionalne pogoje za takšen razvoj.

#### ***Pomurje z vključitvijo Inštituta Jožef Stefan ter razvojem Tehnološko kompetenčnega parka Soboško jezero pridobiva pomembno raziskovalno infrastrukturo.***

Poudarek na aplikativnih raziskavah, prenosu znanja v prakso in podpori malim in srednje velikim podjetjem pomeni, da regija gradi razvojni model, ki temelji na:

- povezovanju gospodarstva in raziskav,
- interdisciplinarnosti,
- tehnološki modernizaciji,
- trajnostnih rešitvah.

Takšen model lahko dolgoročno zmanjša kadrovska neskladja, saj povezuje izobraževanje, raziskave in realne potrebe podjetij. Za mala in srednje velika podjetja, ki pogosto nimajo lastnih obsežnih razvojnih oddelkov, je dostop do raziskovalne infrastrukture ključnega pomena. Povezovanje z raziskovalnimi institucijami jim omogoča vključevanje v razvojne projekte, pridobivanje specializiranih znanj ter dostop do sodobne opreme in laboratorijev.

Razvoj raziskovalne infrastrukture zato ni zgolj vprašanje znanstvene politike, temveč neposredno vprašanje regionalne konkurenčnosti. Regija, ki uspešno poveže raziskave, izobraževanje in gospodarstvo, ima bistveno večjo verjetnost, da bo dolgoročno zmanjšala kadrovska neskladja ter povečala dodano vrednost na zaposlenega.

## 5. Kakšne pa so lahko strateške usmeritve Pomurja do leta 2030 +

Analize demografskih gibanj, napovedi trga dela ter razvojne dinamike gospodarstva kažejo, da Pomurje vstopa v obdobje, ko bodo odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri neposredno določale hitrost in uspešnost gospodarske transformacije.

Na podlagi analiz je mogoče oblikovati naslednje strateške prioritete:

- **Dolgoročno kadrovsko načrtovanje**  
Kadrovske strategije morajo biti usklajene z investicijskimi načrti in tehnološko modernizacijo. Projekcije zaposlenosti do leta 2039 kažejo, da bo velik del povpraševanja po delovni sili izhajal iz nadomeščanja upokojitev.
- **Sistematično vlaganje v usposabljanje zaposlenih**  
Vseživljenjsko učenje postaja temeljna konkurenčna prednost. Dolgoročna rast je neposredno povezana z dvigom znanja in tehnološke zahtevnosti dejavnosti.
- **Tesnejše sodelovanje z izobraževalnimi institucijami**  
Programi morajo slediti dejanskim potrebam gospodarstva. Za Pomurje, kjer ni univerzitetnega središča v klasičnem smislu, je povezovanje z obstoječimi visokošolskimi institucijami ter razvoj regionalnih raziskovalnih kapacitet še toliko pomembnejše.
- **Privabljanje in zadrževanje talentov**  
Kakovost življenjskega okolja, razvojne priložnosti in stabilno poslovno okolje postajajo pomembni dejavniki odločanja kadrov. Demografske omejitve in čezmejna mobilnost zahtevajo aktivno politiko privabljanja in zadrževanja talentov.
- **Učinkovita uporaba razvojnih podpornih instrumentov**  
Podjetja morajo aktivno izkoriščati razpoložljive nacionalne in evropske instrumente. V tem kontekstu ima pomembno vlogo podporno okolje, zbornice, inovativno okolje, SPOT Svetovanje Pomurje, ki podjetjem pomaga pri identifikaciji priložnosti, pripravi projektov ter povezovanju z ustreznimi partnerji.

Strateške usmeritve do leta 2030+ morajo temeljiti na zavedanju, da kadrovska vprašanja niso izoliran izziv, temveč preplet demografskih trendov, tehnološkega razvoja, izobraževalne politike in regionalne razvojne strategije.

## POVZETEK

Kot izhaja iz napovedi trga dela ter analize razvojnih trendov v Pomurju se regija nahaja na presečišču demografskih omejitev in razvojnih priložnosti. Napovedi trga dela kažejo zmanjševanje razpoložljive delovne sile, medtem ko investicije v farmacijo, visoko tehnologijo in raziskovalno infrastrukturo nakazujejo prehod v regijo znanja.

***Uspeh Pomurja do leta 2030 in naprej bo odvisen od sposobnosti usklajenega delovanja gospodarstva, izobraževalnega sistema in podpornih institucij.***

Razpoložljivost ustreznih kadrov bo eden ključnih dejavnikov, ki bodo določali hitrost in uspešnost prehoda v gospodarstvo z višjo dodano vrednostjo. Kadrovska politika zato ni več zgolj področje upravljanja človeških virov, temveč postaja temeljna razvojna politika regije.

### Viri:

- MDDSZ (2025). *Napoved trga dela v Sloveniji za obdobje 2025–2039: prihodnji trendi delovne sile in potrebe po znanju in kompetencah*, Ljubljana.
- Ekonomska fakulteta Ljubljana (2025). *ANALIZA POMANJKANJA KADROV ZA POTREBE SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA IN DRUŽBE: KADRI ZA VISOKO-PRODUKTIVNO, INOVATIVNO GOSPODARSTVO IN DVOJNI PREHOD V DIGITALNO IN ZELENO DRUŽBO*
- Gospodarska zbornica Slovenije (2026). *Glas gospodarstva, februar 2026 – Pomurska regija*.
- SPOT Svetovanje Pomurje (2024, 2025). *Strokovni članki o kadrovskih izzivih v Pomurju*.
- SURS (2024, 2025). *Podatki o delovno aktivnem prebivalstvu*.

### Pripravil:

Roman Wolf, svetovalec

Datum: 20.2.2026

SPOT svetovanje Pomurje (Pomurska gospodarska zbornica)

*Projekt »JR podporno okolje 2026 – 2029«*