

## ČLOVEŠKI KAPITAL KOT TRAJNOSTNO VODILO V GOSPODARSKI RAZVOJ POMURJA

ANDREJA KUMER<sup>1</sup>, NINA KOTNIK<sup>2</sup>, DOMINIK ŠKRINJAR<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, Maribor, Slovenija.

<sup>2</sup>Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta, Maribor, Slovenija.

<sup>3</sup>Univerza v Mariboru, Medicinska fakulteta, Maribor, Slovenija.

E-pošta: andreja.kumer@student.um.si; nina.kotnik@student.um.si;  
dominik.skrinjar@student.um.si

### Sprejeto

11. 6. 2023

### Izdano

18. 8. 2023

DOPISNI AVTOR

andreja.kumer@student.um.si

**Povzetek** Slovenske statistične regije se močno razlikujejo po kakovosti človeškega kapitala, kar vpliva na njihovo gospodarsko uspešnost. V članku se osredotočamo na regijo Pomurje, kjer demografske spremembe, nizka delovna aktivnost prebivalstva, strukturne neuskkljenosti v izobraževanju ter neustrezno upravljanje človeških virov močno omejujejo gospodarski razvoj. V hitro spreminjajočem okolju se moramo usmeriti v doseg trajnostnega razvoja, kar vključuje tudi doseganje trajnostnega človeškega kapitala in kompetenc. V raziskavi smo proučili pomen in smotnost vlaganja v človeški kapital, podali vpogled v stanje proučevane regije in oblikovali predloge za doseg trajnostnega človeškega kapitala v Pomurju. Z ugotovitvami ponujamo potencialne strategije za krepitev človeškega kapitala in spodbujanje inovativnega delovnega okolja ter s tem izboljšanja stanja gospodarstva. V zaključku poudarjamo, da je vlaganje v človeški kapital dolgoročna družbena naložba, ki lahko regiji daje konkurenčno prednost ter vodi v njen gospodarski razvoj.

### Ključne besede:

človeški viri,  
človeški kapital,  
kompetence  
trajnostnega razvoja,  
gospodarski razvoj,  
Pomurje



## 1 Uvod

Slovenske statistične regije se močno razlikujejo po kakovosti človeškega kapitala, kar se odraža predvsem v njihovi gospodarski uspešnosti. V tem članku se osredotočamo na severovzhodno regijo, Pomurje, ki je sicer znana po rodovitni zemlji, celinskem podnebju in ugodnih pogojih za kmetijstvo. Vendar pa demografske spremembe, nizka delovna aktivnost prebivalstva, strukturne neusklajenosti v izobraževalnem sistemu, nekonkurenčno okolje, slaba prilagoditev izobraževalnega sistema potrebam trga, nizka vključenost odraslih v vseživljenjsko učenje, odhod delovne sile iz države in neurejeno upravljanje s človeškim kapitalom bistveno omejujejo njen kadrovski bazen.

V dandanašnjem poslovnem svetu so kot glavni konkurenčni dejavniki vse pogosteje v ospredju zaposleni. Skrben izbor in ustrezno vodenje kadra ustvarja pomembno konkurenčno prednost, hkrati pa vodi v gospodarski razvoj (Treven, 1998). Človeški kapital predstavlja dodano vrednost (Barney, 1997), še posebej pa to področje prihaja v ospredje pri doseganju trajnosti podjetij.

Wunderer (Kadri 2000) izpostavlja pomen ustvarjalnih, inovativnih in samoiniciativnih zaposlenih kot osrednji dejavnik uspešnosti podjetja. Naložba podjetij v človeški kapital predstavlja pomembno naložbo v krepitev konkurenčne prednosti in napredek podjetja. Podobno v svoji študiji ugotavlja tudi Wright (1994), ki pojasnjuje vlaganje v človeški kapital in kompetence kot dobro prakso najrazličnejših organizacij.

Kakovost človeškega faktorja je prvi opredelil T. W. Schultz (1968), in sicer kot prirojene sposobnosti, in tiste, ki jih pridobimo z izobraževanjem ter z različnimi usposabljanji. Podjetje bo uspešno le, če bo razpolagalo z več relevantnega znanja kot njegova konkurenca. Tukaj moramo poudariti vlogo samega podjetja, ki mora biti sposobno pridobiti in razvijati strokovnost kadra ter v čim večji meri izkoristiti njegov potencial skozi izbiro ustrezne strategije ravnanja z zaposlenimi (Wiig, 1997).

Razvoj in zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij ni preprosto. Na še večji izziv pa naletimo, ko omenjeno problematiko preslikamo na področje zamaknjene regije, kot je Pomurje, ki se srečuje z begom visokokvalificiranega kadra in nezmožnostjo zagotavljanja ustreznega človeškega kapitala za željen gospodarski razvoj regije.

V študiji smo si zato zastavili naslednja orientacijska raziskovalna vprašanja:

- *Ali človeški kapital predstavlja pomembno dolgoročno naložbo za gospodarski razvoj regije?*
- *Ali je potrebno ustvariti okolje, ki spodbuja trajnostni razvoj kompetenc prebivalstva?*
- *Ali upravljanje s človeškimi viri igra pomembno vlogo pri razvoju kompetenc človeškega kapitala?*
- *Kaj lahko storimo za doseg trajnostnega dviga gospodarskega razvoja regije?*

## **2 Metodologija**

V članku smo uporabili kvalitativne in kvantitativne metode. Z metodo deskripcije smo definirali posamezne pojme in proučevano okolje, metode kompilacije pa smo se poslužili pri raziskovanju strokovne literature in razpoložljivih statističnih podatkov. Deduktivno metodo smo uporabili v sklepnem delu, kjer smo izsledke sklenili na proučevani problem pomurske regije.

## **3 Človeški kapital in kompetence ter njihova trajnost**

### **3.1 Človeški kapital**

Človeški kapital ima v strokovni literaturi različne opredelitve, vendar vse delijo idejo o vlaganju v sposobnosti posameznika z namenom povečanja njegove produktivnosti in posledično zagotavljanja dodane vrednosti družbi. Človeški kapital se lahko opredeli kot vse kompetence, ki jih ljudje posedujejo. Tvorijo jedro intelektualnega kapitala in so potrebne za uspešno delovanje regije, skupnosti ali podjetja. Človeški potencial predstavlja potencial skrit v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, njegova izraba pa je odvisna od načina upravljanja s človeškimi viri v določenem podjetju ali regiji (Domadenik idr., 2015).

Vlaganje v človeški kapital poteka na različnih ravneh. Oblikuje se skozi proces izobraževanja, zato se prizadevanja za doseg visoke ravni izobraževanja lahko razumejo kot vlaganje v človeški kapital (Južnik Rotar in Peljhan kruh, 2019). Kakovostni človeški viri imajo velik pomen, kar dokazuje tudi slovenska pravna ureditev. Vlaganje v človeški kapital je tako opredeljeno že v 57. členu Ustave Republike Slovenije (2023), ki navaja, da mora država ustvariti možnosti, da državljani pridobijo ustrezno izobrazbo. Podobno ureja člen 170 Zakona o delovnih razmerjih, ki določa pravico in obveznost zaposlenih do kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa (Zakon o delovnih razmerjih, 2022).

Teorija človeškega kapitala se lahko razume z različnih perspektiv, kot je individualna perspektiva, ki poudarja pomen razumevanja pridobivanja znanja kot naložbe v posameznika; podjetniška perspektiva, ki poudarja koristi in stroške, ki izhajajo iz razmerja med delodajalcem in zaposlenim (usposabljanje povečuje produktivnost posameznika in prihodke podjetja ter pripravljenost delodajalca, da plačuje višje plače); in nacionalno-ekonomska perspektiva, ki poudarja, da ima lahko družba korist tudi od izobraževanja (Gruden, 2009).

### 3.2 Kompetence

Ko govorimo o človeškem kapitalu, je treba omeniti tudi koncept kompetenc, ki izhaja iz latinskega izraza "competens" in je skozi leta pridobil različne opredelitve. Kompetence so ključnega pomena za razvoj človeškega kapitala, saj omogočajo posameznikom, da učinkovito izkoristijo svoje znanje, veščine in potencialne. Z razvojem in izboljšanjem kompetenc namreč posameznik pridobiva konkurenčno prednost na trgu dela, povečuje svojo produktivnost in učinkovitost ter prispeva k inovacijam in rasti podjetij ter družbe kot celote (Boyatzis, 1982).

Izraz "osebne kompetence" je prvič uporabil Boyatzis leta 1982 v svoji knjigi "The Competent Manager", kjer jih je opredelil kot "značilnosti osebe, ki so potrebne, vendar nezadostne, za učinkovito in/ali vrhunsko opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog ali nabora znanja, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji." Lucia in Lepsinger (1999) opredeljujeta kompetence kot "zaželenosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem opravljanju dela (Boyatzis, 1982). Gre za povezan nabor znanja, sposobnosti, veščin

in odnosov, ki vplivajo na delo posameznika in so tesno povezani z njihovim delovanjem v delovnem okolju, kar je mogoče meriti v skladu z sprejetimi standardi in izboljšati skozi usposabljanje in razvoj." Kot značilno lastnost posameznika, ki je vzročno povezana z delovno uspešnostjo (Rizvič, 2017) ali celo življenjem na splošno, pa kompetence opredeljujeta Spencer in Spencer (1993).

V preprostejših izrazih kompetence predstavljajo demonstriran nabor znanja, veščin, sposobnosti ter osebnostnih lastnosti, vrednot, motivacije, samopodobe, čustev, načinov razmišljanja itd. (Lucia in Lepsinger, 1999). Pomenijo, da oseba ima znanje in razumevanje, sposobnosti in veščine za izvedbo naloge ter je motivirana, da nalogo dejansko izvede. Kompetence niso le povezane z osebnimi sposobnostmi, ampak predvsem z njihovo pripravljenostjo in zmožnostjo, da jih uporabijo v konkretnih situacijah, zaradi česar ocenjevanje kakovosti človeškega kapitala zahteva ne le kombinacijo znanja, veščin in sposobnosti, ampak tudi njihovo aktivno uporabo, ki se odraža kot produktivnost posameznika. Kompetentnost posameznika se iz tega razloga oceni le, ko so njegove kompetence postavljene in uporabljene v dejanskem stanju, saj zahtevani standardi in drugi pogoji danega okolja in situacije določajo, ali je posameznik kompetenten ali ne.

Na razvoj kompetenc imajo vpliv različni socialni, biološki in kulturni dejavniki, zato se zaželene kompetence skozi čas spreminjajo (Zavod RS za zaposlovanje, n.d.). Različni avtorji podajajo različne delitve kompetenc in različno opredeljujejo njihovo pomembnost za osebni razvoj, dejavno državljanstvo, socialno vključenost in zaposljivost. Med njimi so npr.: branje, pisanje, računanje, tuji jeziki, digitalna pismenost, komuniciranje, reševanje problemov, kritično mišljenje, vodenje, motivacija, timsko delo, vseživljenjsko učenje, delo pod časovnim pritiskom, načrtovanje in organizacija, iniciativnost, fleksibilnost (MIZŠ, 2012).

Kompetence se delijo na splošne - uporabne v različnih poklicih in predvsem v vsakdanjem življenju ter specifične kompetence - povezane s strokovnim znanjem in veščinami, ki so potrebne za opravljanje posameznega poklica. Prav tako lahko govorimo tudi o tipih kompetenc, ter jih delimo po ravneh na ključne, delovno specifične, organizacijsko specifične in menedžerske kompetence, ali po dimenzijah na pričakovane, dejanske, potencialne, opisane in stopnjevane (Fundacija Prizma, 2023).

### 3.3 Trajnostne kompetence

Povezava med človeškim kapitalom, kompetencami in trajnostjo je zelo pomembna, saj je trajnostni razvoj odvisen od sposobnosti posameznikov in organizacij, da razvijajo trajnostne kompetence in jih uporabljajo v svojem delovanju. Trajnost se nanaša na uravnoteženost med ekonomskimi, okoljskimi in socialnimi vidiki razvoja, ki omogočajo zadovoljevanje potreb sedanjih generacij, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih generacij. Trajnostni razvoj tako zahteva, da posamezniki in organizacije razvijejo trajnostne kompetence in jih uporabljajo pri sprejemanju odločitev in izvajanju dejavnosti, ki so v skladu z načeli trajnosti. Trajnostni razvoj je vse bolj priznan kot ključni cilj družbe in gospodarstva. Razvoj človeškega kapitala in trajnostnih kompetenc je ključen za ustvarjanje trajnostnih rešitev, ki bodo prispevale k bolj trajnostni in odgovorni prihodnosti (Bianchi idr., 2022).

Trajnostne kompetence torej predstavljajo sposobnosti, znanja in veščine, ki omogočajo posameznikom razumevanje, obvladovanje in reševanje trajnostnih izzivov v družbi, okolju in gospodarstvu. Na primer, posamezniki s trajnostnimi kompetencami so sposobni ocenjevati okoljske vplive svojega delovanja, razvijati in izvajati trajnostne prakse v svojem poklicu, spodbujati trajnostno ravnanje v svoji skupnosti in sodelovati pri oblikovanju trajnostnih politik in ukrepov. Vključujejo različna področja, kot so okoljska ozaveščenost, socialna pravičnost, ekonomska vzdržljivost, globalno državljanstvo, etično razmišljanje, medkulturna komunikacija, inovativnost, kritično razmišljanje ter sposobnost sodelovanja (School of Sustainability, n.d.).

Trajnostne kompetence so ključne za oblikovanje in izvajanje trajnostnih rešitev v vseh sektorjih družbe, saj so posamezniki s trajnostnimi kompetencami sposobni prepoznati in analizirati okoljske, socialne in gospodarske izzive, ki jih srečujejo, ter razvijati in udeležati rešitve, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju. Na primer, trajnostne kompetence lahko vključujejo sposobnost ocenjevanja okoljskih vplivov določene dejavnosti ali izdelka, razumevanje povezav med lokalnimi in globalnimi okoljskimi izzivi, sposobnost sodelovanja z različnimi deležniki za doseganje skupnih trajnostnih ciljev, sprejemanje etičnih odločitev, ki upoštevajo vpliv na ljudi in okolje, ter sposobnost inovativnega razmišljanja za ustvarjanje novih rešitev (Coyne, 1986).

V sodobni družbi se soočamo z izzivi, kot so podnebne spremembe, izguba biotske raznovrstnosti, revščina, neenakost, izčrpavanje naravnih virov in druge trajnostne težave, zato je razvoj trajnostnih kompetenc ključen za zagotavljanje trajnostnega razvoja, ustvarjanje boljše prihodnosti za vse nas ter ustvarjanje bolj trajnostne in odporne družbe (United Nations Economic Commission for Europe Strategy for Education for Sustainable Development, 2011).

Shematski prikaz trajnostnih kompetenc nam prikazuje Slika 1.



Slika 2: Trajnostne kompetence

Vir: prirejeno po Rieckmann, 2012 in Wilhelmetal, 2019

#### 4 Smotrnost vlaganja v človeški kapital

Podjetje v konkurenčnem okolju brez investicij ne more preživeti in ker smo že ugotovili, da predstavlja človeški kapital enega izmed ključnih virov za doseg konkurenčne prednosti, se morajo podjetja zavedati pomena investiranja vanj. Smotrnost vlaganj upravičimo, kadar ugotovimo, da s trenutno razpoložljivimi viri ne moremo doseči zastavljenih ciljev, hkrati pa proučimo do kolikšne mere lahko k njim prispevamo z izvedbo izobraževanj in usposabljanj (Ferjan, 1999).

Zagotovo obstaja razlika med vlaganjem v človeški kapital in vlaganji v druge vire. Za naložbe v človeške vire velja (Bevc, 1991):

- dolgoročnost – proces izobraževanja in čas do zmožnosti žetja učinkov je lahko zelo dolg, hkrati pa so investicije nepovratne.

- ekonomsko smotrnejša investicija je v mlajše ljudi – hitrejša in enostavnejša učenje, pogosto pa tudi zmožnost daljšega žetja učinkov investicije.
- visoka stopnja tveganja – težje pridobimo vire sredstev, saj ni rečeno, da bo sodelujoči izobraževanje dejansko zaključil in ostal v okviru organizacije, ki je izobraževanje financirala.
- človeški kapital se sčasoma razvrednoti, značilen pa je tudi visok strošek neuporabe – naložba lahko traja največ za čas življenja osebe, ki jo izobražujemo.
- človeški kapital se razvrednoti ob neuporabi oz. brezdelju – brezposelnost poslabša sposobnosti delavca.
- človeškega kapitala ne moremo ločiti od njegovega lastnika – ne moremo ga prodati ali darovati dalje.
- lahko se pojavijo dodatni izzivi, saj financiranje prinaša tako proizvodne kot potrošne učinke.

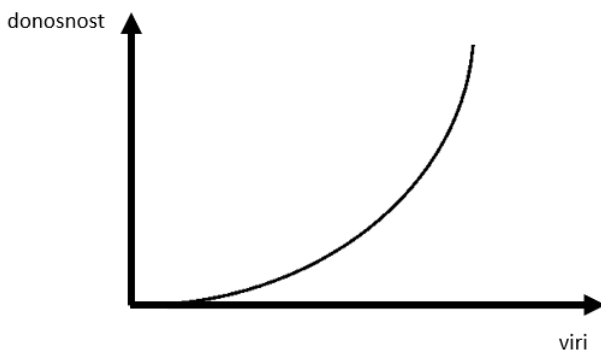
Becker (1964) dojema investicije v človeški kapital kot aktivnosti, ki vpliva na dohodek. Ali se bomo za investicijo odločili, je odvisno od pričakovanega donosa, pri čemer pa se izkaže, da je le-ta večji pri mlajših deležnikih. Na smotrnost investicije lahko pogledamo tudi s finančnega vidika, pri čemer investicijo okarakteriziramo kot uspešno, če je povzročila dvig dobička.

Naložbe v človeški kapital se običajno oblikujejo skozi proces izobraževanja. Večja investicija pomeni večje prizadevanje za dosego visoke stopnje izobrazbe in dosego bolj kompleksnega znanja, katerega trg dela potrebuje in ga je pripravljen tudi plačati (Blaug, 1987).

Becker (1964) sicer opozarja, da usposabljanja običajno povečajo izdatke podjetij in morebiti tudi kratkoročno znižajo trenutne prejeme, vendar je vlaganje v človeški kapital dobičkonosno pod pogojem zadostnega povečanja prejemkov, da je neto sedanja vrednost investicije pozitivna. Ali drugače, takšna investicija je smotrna, če so stroški nižji kot dobiček realiziran iz naslova pridobljenih kompetenc.

Slika 2 prikazuje odvisnost vlaganja v človeški kapital z donosnostjo investicije. Tomažič (2003) poudarja, da se donosnost z vlaganjem eksponentno veča, saj ljudje vložka z uporabo ne porabimo ali izničimo.





**Slika 23: Donosnost naložbe v človeški kapital**

Vir: Tomažič, 2003

Učinki vlaganja v človeški kapital tako niso vidni povsem na začetku, a se zagotovo pokažejo skozi daljše časovno obdobje.

Merjenje donosnosti kapitala je zelo zahtevno. Kot merilo uporabljamo različne kazalnike, kot so: kakovost delovne sile (formalna izobrazba, strokovnost, migracije, zdravstveno stanje), stopnja smrtnosti, višina investicij v človeške vire, stopnja zaposlenosti ipd. Objektivnost skupne ocene donosnosti še dodatno otežuje dejstvo, da pridobljeno znanje ostane v lasti delavcev (Mihalič, 2006), ki pogosto migrirajo, hkrati pa se tudi same metodologije med seboj zelo razlikujejo.

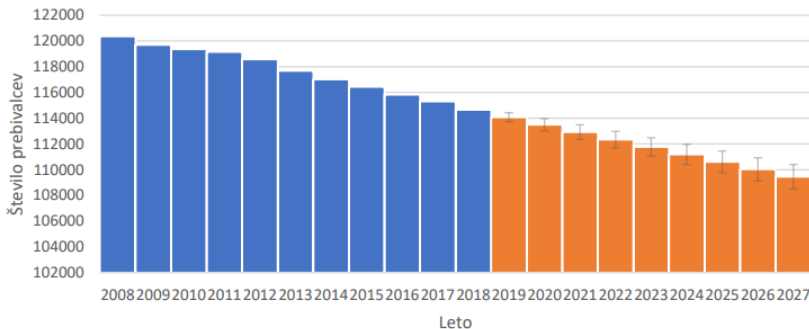
Reinhardt (2002) navaja osrednje indikatorje merjenja človeškega kapitala kot: delež zaposlenih z visoko izobrazbo, stopnja zadovoljstva, motiviranost zaposlenih, izkušnje zaposlenih, stopnja odsotnosti z dela zaradi bolniškega staleža, sposobnost timskega dela in število usposabljanj/izobraževanj na zaposlenega. Pogosto je v uporabi tudi SMAC lestvica, ki zajema ugled zaposlenih, izkušnje, število novincev, zadovoljstvo, udeležbo zaposlenih pri inovacijah, višino dodane vrednosti na zaposlenega in splošno dodano vrednost na enoto plače (Roos in drugi, 2000).

## 5 Pregled pomurske regije

Pomurje je statistična regija v severovzhodni Sloveniji, ki leži ob reki Muri. Sestavljata jo dve geografski regiji - Prekmurje na levi strani rečnih bregovi in Prlekija na desni (Wikipedia, 2023). S površino 1.336 km<sup>2</sup> se uvršča kot peta najmanjša regija in zajema 6,6 % celotne površine Slovenije. Ta severozahodna regija je razdeljena na 27 občin in meji na Avstrijo, Madžarsko in Hrvaško (SURs, 2022).

### 5.1 Človeški kapital

Leta 2021 je imelo Pomurje 114.540 prebivalcev, kar predstavlja 5,4 % celotnega prebivalstva Slovenije (Statistični urad RS, n.d.). Medtem ko se je nacionalno prebivalstvo v zadnjih 10 letih povečalo za približno 2 %, se je prebivalstvo Pomurja zmanjšalo za približno 5 %. Glede na dosedanjo demografsko dinamiko (Slika 3), lahko napovemo, da se bo prebivalstvo regije v naslednjih 4 letih še znižalo in leta 2027 štelo manj kot 110.000 ljudi (Regionalni razvojni program pomurske regije 2021 - 2027, 2022).



Slika 34: Število prebivalcev Pomurja med letoma 2008 in 2018 ter predvidevanja demografske aktivnosti do leta 2017

Vir: Regionalni razvojni program pomurske regije 2021 - 2027, 2022.

Regija se sooča z velikim staranjem prebivalstva. Po podatkih SURs (2022) je bila povprečna starost Pomurca leta 2021 46,1 let, kar je približno za 2,3 let več kot starost povprečnega Slovenca. Če pogledamo izobrazbeno strukturo prebivalstva, lahko vidimo, da ima v tej regiji najvišji delež prebivalstva le osnovnošolsko izobrazbo (29,4 %), medtem ko ima samo 18,4 % višjo ali univerzitetno izobrazbo.

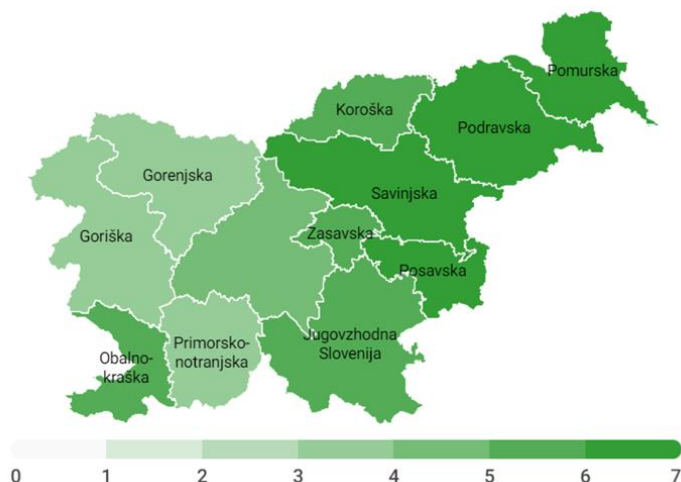
V primerjavi z ostalimi regijami je v Pomurju tudi najnižji delež študentov, in sicer le 2,9 %.

Pomurje se ne spopada le s slabšo izobraževalno strukturo, ampak tudi s slabimi pogoji na trgu dela. Povprečna bruto mesečna plača zaposlenega leta 2021 je znašala 1797 EUR, kar je 8,8 % manj kot državno povprečje. Bruto domači proizvod na prebivalca je prav tako nižji, in sicer za 31,7 % (SURS, 2022). Slabši gospodarski razvoj regije se odraža v visoki stopnji brezposelnosti (glej sliko 4). Nizki dohodki, slabi življenjski standard in počasen gospodarski razvoj so osrednji dejavniki, ki pestijo regijo, zato nas ne preseneča nadpovprečni delež redno materialno ogroženih oseb (Regionalni razvojni program pomurske regije 2021 - 2027, 2022).

Eden od ključnih izzivov za Pomurje je staranje družbe, kar se odraža v naraščajočih izdatkih za socialne transferje in zdravstveno oskrbo ter v naraščajočem pomanjkanju kadra. Naravni prirastek regije je že več kot desetletje negativen, zato ni presenetljivo, da je njena starostna struktura zelo neugodna. Leta 2021 je delež mladih (0-14 let) znašal le 13,1 % (najnižji v Sloveniji), medtem ko delež starejšega prebivalstva, starega 65 let in več, najvišji, in sicer 24 %. Prav tako ni spodbudno, da je bila pričakovana življenjska doba ob rojstvu najnižja za dečke rojene leta 2021 75,8 let, in druga najnižja za deklice - 82,0 let (SURS, 2022).

Po podatkih Statističnega urada RS (2022) iz leta 2021 je kakovost življenja v regiji slaba. 6 % vseh gospodinjstev je prejelo materialno ali denarno pomoč dobrodelnih organizacij, skoraj četrtna prebivalcev živi v stanovanjih v slabem stanju (puščajoča streha, vlaga, dotrajanost stavbnega pohištva), stanovanja pa so pogosto (v 8,1 %) prenaseljena.

Stopnja delovne aktivnosti Pomurja je nizka, v letu 2021 je znašala le 58,9 %. Stopnja brezposelnosti je bila s 5,5 % druga najvišja. Največ prebivalcev dela izven regije, in sicer tega leta kar 45,2 % v Podravju in 43,4 % v osrednji Sloveniji. Glede na nacionalno povprečje se regija po delovnih migracijah uvršča na osmo mesto, v omenjenem letu, pa je v njej delovalo približno 8000 podjetij (SURS, 2022).



Slika 4: Stopnja registrirane brezposelnosti po regijah 2022

Vir: Zavod RS za zaposlovanje, 2022

Izzivi pomurske regije tako obsegajo predvsem:

- nizek delež aktivne populacije – za regijo je značilna nizka rodnost, visoka stopnja migracij in staranje prebivalstva. V regiji je tako čedalje manj ljudi, ki so primerni za delo in so sposobni zadostiti potrebam tehnološko razvijajočega gospodarstva.
- nizka stopnja motiviranosti prebivalcev regije za vseživljenjsko izobraževanje in dodatna usposabljanja.
- s tehnološkim razvojem postajajo delovna mesta zahtevnejša in zahtevajo visokokvalificirano delovno silo, ki pa je v regiji primanjkuje.
- neustrezna struktura trga delovne sile glede na razpoložljiva znanja in kompetence ter razpoložljiva delovna mesta.
- nevarnost neenakega dostopa do znanja in dela ter velike socialno-ekonomske razlike.
- »beg možganov« – delovna sila zapušča regijo zaradi podpovprečnih plač in slabih življenjskih pogojev. Migracije se običajno vršijo v večja mesta (Maribor, Celje, Ljubljana) ali v tujino (predvsem v Avstrijo in na Madžarsko).

## **5.2 Gospodarstvo in njegove potrebe**

Gospodarstvo regije se postopoma razvija, stabilizira in postaja vse bolj tehnološko dovršeno. Zajema pet osrednjih panog; kovinsko predelovalno industrijo, ki zaposluje največ kadra, gradbeništvo, živilsko industrijo, elektro industrijo in turizem. Pomurje se ponaša z odlično geostrateško umestitvijo, saj leži ob petem evropskem prometnem koridorju, ki predstavlja eno izmed najpomembnejših transportnih poti stare celine. Regija omogoča dobro cestno in železniško povezavo s srednjeevropskimi gospodarskimi središči, kar odpira še dodaten potencial, ki pa ga Pomurje trenutno zadostno ne izkorišča (Regionalni razvojni program pomurske regije 2021 - 2027, 2022).

Ključen pospeševalnik pomurskega gospodarstva je bila vzpostavitev industrijskih in poslovnih con, ki pripomorejo k ustvarjanju novih delovnih mest, krepitvi domačih in tujih investicij, pospešujejo inovacije in nenazadnje krepijo gospodarsko rast. Regija ima vzpostavljenih 51 con razpršenih v 24 občinah, v skupni površini 523,90 ha, ki pa so po večini že polno zasedena (Regionalni razvojni program pomurske regije 2021 - 2027, 2022) in ne omogočajo dodatne rasti ter razvoja gospodarstva.

Velik izziv gospodarstvu predstavlja digitalizacija in sledenje drugim nacionalnim ciljem ter ciljem EU. Regiji namreč primanjkuje visokokvalificiranega kadra in inovativnih mladih podjetij, ki bi privabila »možgane« nazaj v regijo.

Pomurje ima vzpostavljene podjetniške in inovacijske pospeševalnike, ki nudijo podporo za uspešno rast in razvoj podjetij, ter razvoj »start up-ov«. Dobro podporno okolje omogoča hiter razvoj in višjo pričakovano uspešnost, hkrati pa krepí podjetniško kulturo. Na področju razvoja in raziskav regija zaostaja za nacionalnim povprečjem (Regionalni razvojni program pomurske regije 2021 - 2027, 2022).

Proizvodna podjetja z lastnimi razvojno raziskovalnimi aktivnostmi pogosteje uvajajo nove izdelke na tržišče, inovativnost pri razvoju izdelkov/storitev pa razumejo kot eno ključnih nalog. Takšna podjetja tako redkeje proizvajajo enostavne izdelke z nizko dodano vrednostjo in praviloma zaposlujejo visokokvalificirano delovno silo. Slovensko povprečje tovrstnih podjetij se giba okrog polovice (Palčič, 2014), delež tovrstnih podjetij v Pomurju pa je pod nacionalnim povprečjem.

Regija se srečuje s primanjkljajem ustrezne delovne sile na vseh področjih. Med najbolj iskanimi so tehniki, gradbeniki, delavci v kovinarski industriji, prevozništvu in različnih storitvenih dejavnostih (Sobotainfo, 2022).

Tehnološki razvoj prinaša spremembe potreb človeškega kapitala in kompetenc zaposlenih. Pomursko gospodarstvo bo v prihodnje postopoma prešlo na industrijo 4.0. Nova industrijska revolucija pa bo vplivala tako na delovna mesta, kakor tudi na potrebne kompetence.

Številna človeška delovna mesta bodo nadomestili roboti, avtomati in umetna inteligenca (Pahor idr., 2017). Schwab (2017) navaja največja prestrukturiranja administrativnih del, v turizmu in storitvenih dejavnostih (strežba, posredništvo, dostava) ter kmetijstvu. Odpirale se bodo potrebe po kadru na slabo plačanih fizičnih delovnih mestih in dobro plačanih visoko intelektualnih in kreativnih delih. Rutinska in ponavljajoča delovna mesta pa bodo postopoma izginila.

Bodoči kader se bo moral ponašati s strokovnim znanjem in izkušnjami ter hkratnim stalnim razvojem znanj in kompetenc na področju informacijskih tehnologij. Zaposleni, ki se na spremembe ne bodo prilagodili, bodo nezaposljivi (Veingerl Čič in Šarotar Žižek, 2018). Kompetence imajo omejen rok trajanja, saj se njihova pomembnost ves čas spreminja (Pahor idr., 2017). Najbolj zaželeni bodo: večšine reševanja zapletenih izzivov, socialna spretnost, sposobnost hitrega procesiranja, sistemske spretnosti, kognitivne veščine, sposobnost upravljanja z viri, tehnične in fizične sposobnosti (Schwab, 2017).

Sistematični prikaz posameznih vrst kompetenc, ki bodo potrebne v regiji z implementacijo industrije 4.0, nam prikazuje Slika 5.

Tehnološke kompetence	Metodološke kompetence	Socialne kompetence	Osebnostne kompetence
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehnična in druga najsodobnejša znanja,</li> <li>• razumevanje procesov,</li> <li>• medijske sposobnosti,</li> <li>• razumevanje IT varnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustvarjalnost,</li> <li>• podjetnost,</li> <li>• sposobnost reševanja izzivov,</li> <li>• odločitvene sposobnosti,</li> <li>• sposobnost analitičnega mišljenja,</li> <li>• raziskovalne sposobnosti,</li> <li>• Strokovna usmerjenost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• medkulturne veščine,</li> <li>• jezikovne in komunikacijske sposobnosti,</li> <li>• sposobnost timskega dela,</li> <li>• sposobnost sodelovanja,</li> <li>• vodstvene sposobnosti,</li> <li>• veščine prenosa znanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prilagodljivost,</li> <li>• toleranca nejasnosti,</li> <li>• motiviranost za učenje,</li> <li>• sposobnost dela pod pritiskom,</li> <li>• trajnostna miselnost.</li> </ul>

**Slika 5: preglednica potrebnih kompetenc v industriji 4.0**

Vir: Hecklau in drugi, 2016, v Veingerl Čič in Šarotar Žižek, 2018

## 6 Omejitve in priložnosti za nadaljnje raziskav

Pri proučevanju Pomurja smo se srečali s popolno odsotnostjo določenih podatkov o regiji ali njihovo zastarelostjo, zato se študija omejuje zgolj na dostopne podatke, ki so morda nekoliko starejšega datuma. Prav tako smo se omejili zgolj na posamezna področja človeškega kapitala, zato je mogoče s proučevanjem specifičnih praks regije podati bolj celovito razumevanje odnosa med upravljanjem človeških virov in razvojem človeškega kapitala ter kompetenc in vplivom na dosego trajnostnega gospodarskega razvoja regije.

Prihodnje raziskave lahko prav tako preučijo vpliv praks upravljanja s človeškimi viri na razvoj človeškega kapitala po posameznih industrijah in sektorjih v pomurski regiji.

Članek odpira tudi priložnost za aplikacijo znanstvenih dognanj na druge regije in področja.

## 7 Sklep

Podjetja z zaposlenimi predstavljajo odprti sistem, ki je v stalni interakciji z okoljem – regijo, iz katere črpa vire in se ji prilagaja. Poslovno okolje podjetij se neprestano in vse hitreje spreminja, zato so se podjetja prisiljena nanj prilagoditi na različne načine. Uspešnost organizacije zagotovimo le z ustreznim usklajevanjem različnih virov; tehnoloških, proizvodnih, finančnih in s človeškimi. Prav slednji pa s svojimi sposobnostmi, značajem in kompetencami predstavljajo neprecenljivo vrednost (Pfeffer, 1998).

Upravljanje s človeškimi viri temelji na učinkovitem upravljanju in razvoju človeškega kapitala. Pomurska regija potrebuje strategije za razvoj konkurenčne prednosti regije na podlagi razvoja človeškega kapitala njenih prebivalcev. Spodbujati mora ustvarjalnost in inovativnosti prebivalstva, trajnostno pridobivanje znanj, ki so v regiji v primanjkljaju ter krepiti njihovo motiviranost za lasten strokovni in poklicni razvoj. Ravnanje s človeškim kapitalom regije mora biti usmerjeno na zahteve trga dela v regiji. Z ustreznim strateškim načrtovanjem, opazovanjem in kontroliranjem moramo ob pravem času zagotoviti zadostno število oseb z ustreznimi značilnostmi (Lipičnik, 1998).

Investirati mora v izobraževanje in krepitev sodelovanja gospodarskih subjektov z izobraževalnimi institucijami, saj bomo le tako zadostili lokalnim kadrovskim potrebam. Vzpostaviti moramo vajeniške programe, pozornost nameniti mladim, vedoželjnim in izobraženim, ki so vodilo gospodarskega razvoja regije. Usmeriti se moramo v pridobivanje domačih in tujih investicij v podporo procesnim in tehnološkim inovacijam ter krepiti vlaganja v človeške vire. Ustvariti moramo kvalificiran in prilagodljiv kader, ki bo sposoben zavzeti ponujena delovna mesta v regiji (Regionalni razvojni program pomurske regije 2021 - 2027, 2022).

Krepiti moramo socialno podjetništvo, izboljšati življenjske pogoje in spodbujati vračanje visokokvalificirane delovne sile. Ugotovili smo, da je za doseg trajnostnega gospodarskega razvoja potrebno razvijati človeški kapital regije kot celoto. Osredotočiti se moramo na informiranje podjetij o pomenu vlaganja v človeške vire, merjenju doprinosu človeškega kapitala ter smotrnosti investiranja vanje.

Pospeševati moramo sodelovanje gospodarstva z izobraževalnimi ustanovami, prilagajanje izobraževalnega sistema dejanskim potrebam trga, spodbujati



inovativnost in podjetnost ter omogočati finančno in drugo podporo mladim podjetnikom. Velik potencial vidimo v vzpostavitvi t.i. »sistema odprte tehnologije«, ki bi povezoval vse raziskovalce regije in jim podajal direktni vpogled v odprta raziskovalna področja. Podjetja, ki ne izvajajo lastnih razvojno-raziskovalnih aktivnosti, bodo tako enostavneje izkoriščala domači raziskovalni potencial, hkrati pa dvignila konkurenčno prednost pomurskih raziskovalcev in vsaj nekoliko zmanjšala potrebe po delovnih migracijah.

Izoblikovati moramo kulturo, ki bo spodbujala podjetništvo, razvoj kompetenc in človeškega kapitala nasploh. Še dodatno moramo pospeševati programe vseživljenjskega učenja in pridobivanja dodatnih kompetenc ter razviti strategijo za spodbujanje prebivalstva h kariernemu razvoju.

Vzpostavljanje novih tehnologij, izdelkov in storitev zahteva nove, drugačne sposobnosti in kompetence zaposlenih, zato se moramo zavedati nujnosti hkratnega tehnološkega razvoja in razvoja kadra.

Zaključimo lahko, da vlaganja v človeški kapital niso izgubljena naložba, temveč pomembna konkurenčna prednost, ki vodi v rast in razvoj organizacije oz. v širšem pomenu, vodijo k trajnostnemu dvigu gospodarske razvitosti regije.

**Literatura**

- Allen, C. L. in Bayraktutan, U. (2008). Risk Factors for Ischaemic Stroke, *International Journal of Stroke*, let. 3, št. 2, str. 105–116, maj 2008, doi: 10.1111/j.1747-4949.2008.00187.x
- Antoinette, D. ..., & Lepsinger, R. (1999). *The art of science of competency models: pinpointing critical success factors in organisations*. San Francisco: Jossey-Bas/Pfeiffer.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Substaining Competative Advantage*. London: Reading Addison Wesley.
- Bevc, M. (1991). *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
- Becker, G. (1964). *Human Capital- A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: National Bureau of economic research.
- Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp The European sustainability competence framework*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Blaug, M. 1987. *An Introduction to the Economics of Education*. London: Allen Lane Penguin Press.
- Boštjančič, E. (2011). *Merjenje kompetenc. Metoda ocenjevalnega centra*. V teoriji in praksi. Ljubljana: Planet GV.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Coyne, K. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54-61. doi: 10.1016/0007-6813(86)90087-x
- Domadenik, P., Farčnik, D., Kaše, R., Mihelič, K. K., Ograjenšek, I., Zupan, N. (2015). *Kakovost človeškega kapitala in gospodarska uspešnost regije: zasnova in testna preverba empiričnega modela*. Ekonomska fakulteta, Založništvo.
- Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fundacija Prizma. (2023). <http://www.fundacija-prizma.si/index.php>.
- Gruden, M. (2009). *Vlaganje v človeški kapital kot konkurenčna prednost – analiza petih grafičnih podjetij*. Diplomsko delo, Ljubljana: FDV UL.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. in Kohl, H. (2016), *Holistic approach for human resource management in Industry 4.0*, 6th CIRP Conference on Learning Factories, *Procedia CIRP*, 54, 1–6.
- J., R. (2017). *Razvoj kompetenc in pridobivanje konkurenčnosti za delo na mednarodnih trgih – primer programa Erasmus*. Master Thesis, Ljubljana: Faculty of Economics, University of Ljubljana.
- Južnik, R. L., & Peljhan, K. N. (2020). *Preučevanje človeškega kapitala kot dejavnika gospodarske rasti, revija za ekonomske in poslovne vede*, 7(14), 24-42.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnane z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Loper, U. (26. 9. 2022). *V Pomurju primanjkuje kadra skorajda na vseh področjih, delavcev pa ni: "Vsak gre v službo zato, da dobi plačo"*. Sobotainfo. <https://sobotainfo.com/novica/slovenija/v-pomurju-primanjkuje-kadra-skorajda-na-vseh-podrocjih-delavcev-pa-ni-vsak-gre-v>
- Lucia, A. D., Lepsinger, R. (1999). *The art of science of competency models: pinpointing critical success factors in organisations*. San Francisco: Jossey- Bas/Pfeiffe.

- Mihalič, R., (2006). *Intelektualni kapital in razvoj managementa človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport (2012). *Osem ključnih kompetenc za vseživljenjsko učenje*.  
[https://skupnost.sio.si/pluginfile.php/432495/mod\\_resource/content/0/Gradivo/Osem\\_kljucnih\\_kompetenc.pdf](https://skupnost.sio.si/pluginfile.php/432495/mod_resource/content/0/Gradivo/Osem_kljucnih_kompetenc.pdf).
- Palčič, I. Kako inovativna so pomurska proizvodna podjetja? : intervju v TV oddaji Po sledih napredka, TV IDEA - Kanal 10, d.o.o., Murska sobota, četrtek, 22. 05. 2014 ob 20:15. Murska sobota, 2014. <http://www.tvidea.si/oddaje/video/3422/>.
- Pfefer, J. (1998). *The human equation building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business school press.
- Pahor, M., Zupan, N., Avsenik, K., Boštjančič, D. in Jagodic, N. (2017). Human capital for the future. V Prašnikar, J., Redek, T. in Koman M. (ur.) *Robots among us*, 167–180. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.
- Regionalni razvojni program pomurske regije 2021 - 2027. (2022, June 13).  
[https://www.rcms.si/upload/files/RRP\\_Pomurje\\_2021-2027\\_13-6-2022.pdf](https://www.rcms.si/upload/files/RRP_Pomurje_2021-2027_13-6-2022.pdf).
- Reinhardt, R. (2002). *Measuring and Managing Knowledge Flows- A Profound Perspective of IC Management, Intellectual Capital: From Potential to Value Creation*. Mednarodna konferenca o intelektualnem kapitalu, Portorož.
- Rieckmann, M. (2012). Future-oriented higher education: which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures* 44(2), 127–135
- Rizvič, J. (2017). *Razvoj kompetenc in pridobivanje konkurenčnosti za delo na mednarodnih trgih - primer programa Erasmus : magistrsko delo, Univerza v Ljubljani*. Repozitorij Univerze v Ljubljani. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/rizvic2628-B.pdf>.
- Roos, J. in drugi. (2000). *Intelektualni kapital, Krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Schultz, T. W., (1968). Resource for Higher Education: An Economists View. *American Economic Review*, 51 (1): 1-17.
- Schwab, K. (2017). *Četrta industrijska revolucija*. Ljubljana: FrodX, d. o. o.
- School of Sustainability (n.d.). *Key Competencies in Sustainability*,  
[https://static.sustainability.asu.edu/schoolMS/sites/4/2018/04/Key\\_Competencies\\_Overview\\_Final.pdf](https://static.sustainability.asu.edu/schoolMS/sites/4/2018/04/Key_Competencies_Overview_Final.pdf)
- Spencer, M. L., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Statistični urad RS. (n.d.). <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/1>.
- SURS. (8. 11. 2022). <https://www.stat.si/statweb/News/Index/10659>.
- Škafar, B. (2021). *Potrebne competence in uspešne organizacije*. Pomurska obzorja, 8(14).
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis, p. 263). *Gospodarski vestnik*.
- Tomažič, E. 2003. *Z informacijami o neotopljivih virih do večje kakovosti letnih poročil*. *Finance* (21. oktober).
- United Nations Economic Commission for Europe *Strategy for Education for Sustainable Development* (2011). *Learning for the future: Competences in Education for Sustainable Development*.

- [https://unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/ESD\\_Publications/Competences\\_Publication.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/ESD_Publications/Competences_Publication.pdf).
- Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99, 75/16 – UZ70a in 92/21 – UZ62a).
- Veingerl Čič, Ž. in Šarotar Žižek, S. (2018). Razvijanje kompetenc zaposlenih v industriji 4.0. V Šarotar Žižek, S. in Mulej, M. (ur.), *Pametna proizvodnja – managementski vidik in vidik zaposlenih* (str. 424–448). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Zakon o delovnih razmerjih (2022). Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1). <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944#>.
- Zavod RS za zaposlovanje, e-svetovanje. Kaj so competence? <https://esvetovanje.ess.gov.si/KajZnam/KajSoKompetence/>.
- Zavod RS za zaposlovanje (2022). Stopnja registrirane brezposelnosti po regijah. <https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/stopnja-registrirane-brezposelnosti/>.
- Wiig, Karl M. 1997. Integrating intellectual capital and knowlwdge management. *Long Range Planning* 30 (3), 399 - 405.
- Wikipedia. (19. 4. 2023). <https://sl.wikipedia.org/wiki/Pomurje>.
- Wilhelm, S., Förster, R., & Zimmermann, A. B. (2019). Implementing competence orientation: Towardsconstructively aligned education for sustainable development in university-level teaching-and-learning. *Sustainability*, 11(7).
- Wright R. M., McMahan G. C., (1992). Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of management* 18 (2), 295- 320.
- Wunderer, R. (2000). Sodelavci kot sopodjetniki- zamisel preobrazbe. *Revija Kadri*, 6 (6), 6- 26.