

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
POMANJKANJE IKT KADRA: PRIMER IZBRANEGA PODJETJA

Ljubljana, avgust 2025

ŽIGA SUSMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Susman, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pomanjkanje IKT kadra: Primer izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju z mentorico doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 30.08.2025

Podpis študenta:



POVZETEK

Naloga obravnava problem pomanjkanja kadra s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) v izbranem slovenskem podjetju. Povpraševanje po IKT strokovnjakih presega ponudbo, kar povzroča težave pri zaposlovanju in zadrževanju kadrov. Glavni razlogi so neustrezno prilagojen izobraževalni sistem, omejeno število diplomantov, odhod strokovnjakov v tujino ter pomanjkanje praktičnih znanj pri mladih. Pomanjkanje kadra vodi do preobremenjenosti zaposlenih, zamud pri projektih, zmanjšane kakovosti storitev in višjih stroškov poslovanja. Empirični del temelji na treh intervjujih z vodstvenimi zaposlenimi, ki so potrdili izrazito neravnovesje na trgu dela. Intervjuvanci izpostavljajo pomen sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami, zgodnjega vključevanja mladih kadrov in zaposlovanja iz tujine. Za zadržanje strokovnjakov so ključni zanimivi projekti, pozitivna organizacijska klima, možnosti razvoja ter fleksibilni pogoji dela. Podjetje že izvaja notranja izobraževanja, mentorstvo in krepi prepoznavnost na trgu dela. Analiza kaže, da trenutni ukrepi ne morejo v celoti nadomestiti pomanjkanja kadra, zato so potrebne dolgoročne, strateške rešitve. Rezultati so uporabni za podjetja v IKT panogi pri oblikovanju politik privabljanja in zadrževanja strokovnjakov.

KLJUČNE BESEDE: IKT kader, pomanjkanje kadrov, vzroki in dejavniki, kadrovska služba

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



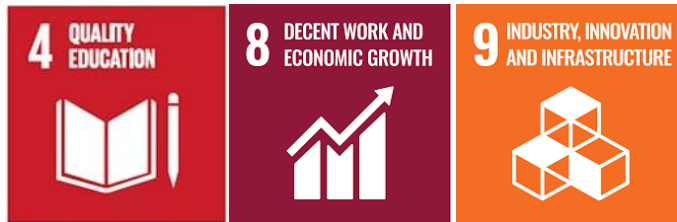
ABSTRACT

The thesis addresses the issue of the shortage of information and communication technology (ICT) professionals in a selected Slovenian company. The demand for ICT experts exceeds the available supply, causing challenges in recruitment and retention. The main reasons include an inadequately adapted education system, a limited number of graduates, the emigration of experts abroad, and a lack of practical skills among young professionals. The shortage leads to employee overload, project delays, reduced service quality, and higher operating costs. The empirical part is based on three interviews with management-level employees, confirming a pronounced imbalance in the labor market. The interviewees highlight the importance of cooperation with educational institutions, early inclusion of young professionals, and hiring from abroad. Attractive projects, a positive organizational climate, development opportunities, and flexible working conditions are key to retaining professionals. The company already conducts internal training, mentoring, and strengthens

its employer brand in the labor market. The analysis shows that current measures cannot fully compensate for the shortage, and therefore long-term, strategic solutions are needed. The results are useful for ICT industry companies in designing policies for attracting and retaining professionals.

KEY WORDS: ICT workforce, labor shortage, causes and factors, human resources department

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	TEORETIČNI DEL	2
2.1	Pomanjkanje kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije na trgu.....	2
2.2	Glavni dejavniki za pomanjkanje kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije na trgu.....	4
2.3	Vloga kadrovske službe pri obvladovanju pomanjkanja kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije	7
2.4	Reševanje izziva pomanjkanja kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije na trgu.....	9
3	EMPIRIČNI DEL	12
3.1	Metodologija.....	12
3.2	Opis izbranega podjetja	13
3.3	Predstavitev rezultatov	13
3.3.1	Trg dela in razlogi za pomanjkanje kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije.....	14
3.3.2	Vpliv pomanjkanja kadra na podjetje.....	15
3.3.3	Generacijske razlike	15
3.3.4	Ukrepi za privabljanje in zadrževanja kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije.....	16
3.3.5	Možnosti za izboljšanje kadrovske slike	16
4	DISKUSIJA	17
5	SKLEP.....	20
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	21
	LITERATURA IN VIRI	21
	PRILOGA	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavni razlogi za pomanjkanje kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije	5
Tabela 2: Možne rešitve problema na nacionalnem in organizacijskem nivoju.....	10

KAZALO SLIK

Slika 1: Število ponudb, ki jih prejmejo kandidati za zaposlitev	7
Slika 2: Naloge kadrovske službe za pridobitev in ohranitev kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije	8

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
--	---

SEZNAM KRATIC

IKT – Informacijsko-komunikacijska tehnologija

1 UVOD

Na trgu je v sodobnem času opazno pomanjkanje kadra s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT), kar se kaže predvsem v vse večjem povpraševanju po strokovnjakih na tem področju, ki presega razpoložljivo ponudbo. Nesorazmerje med povpraševanjem in ponudbo vpliva na vedenje IKT kadra, ki išče boljše pogoje za delo. IKT strokovnjaki vedno pogosteje raziskujejo trg dela in se selijo k delodajalcem z boljšimi pogoji za delo ali z zanimivejšimi projekti, hkrati pa iz leta v leto naraščajo tudi njihova finančna pričakovanja. Poleg tega IKT kader vse bolj pričakuje visoko stopnjo prožnosti pri obliki in metodah dela, pri čemer je občasno ali pretežno delo od doma postalo običajno pričakovanje ter eden izmed vse pogostejših pogojev pri zaposlovanju. Privlačna so predvsem podjetja z jasno začrtano vizijo razvoja zaposlenih in tista, ki prepoznavno gradijo svojo blagovno znamko (Žnidaršič, 2021). Tako kot druga podjetja v panogi se tudi izbrano podjetje sooča s problemom pomanjkanja IKT kadra, pri čemer je glavni izziv pridobitev ustrezno usposobljenih strokovnjakov. V praktičnem delu naloge bom raziskal in opredelil glavne dejavnike, ki prispevajo k pomanjkanju IKT kadra, ter ugotovil, kakšne negativne posledice ima to za podjetje.

Problematika pomanjkanja IKT kadra na trgu je ključnega pomena za gospodarski razvoj, saj pomanjkanje tehnično usposobljenih strokovnjakov vpliva na konkurenčnost in rast podjetij. Digitalizacija podjetij, ki je v informacijsko-tehnološki panogi bistvenega pomena, je zaradi pomanjkanja kadra lahko resno ovirana, saj podjetja nujno potrebujejo ustrezne strokovnjake za razvoj in vzdrževanje digitalnih rešitev. Ocenjeni letni prirast IKT kadra v Sloveniji znaša približno 2.000 strokovnjakov, kar je občutno premalo glede na ocenjene potrebe po vsaj 5.000 novih strokovnjakih letno do leta 2030. Ustrezno usposobljen kader je kljub nadpovprečnim plačam zelo težko pridobiti in zaposliti, zato je potrebno takojšnje ukrepanje ne le gospodarstva, temveč tudi države, ki ima pomembno vlogo pri reševanju te kadrovske problematike (Šutanovac, 2022).

Namen zaključne strokovne naloge je proučiti in analizirati problem pomanjkanja IKT kadra na trgu, prepoznati vzroke za to pomanjkanje in ugotoviti posledice za podjetje ter nato podati predloge izboljšav za izbrano podjetje. Ugotovitve bodo uporabne predvsem za kadrovice v IKT industriji v Sloveniji in za vodstvene delavce, saj bo problematika s pomočjo analize podatkov raziskave predstavljena z konkretnimi priporočili za izboljšave.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

1. S teoretičnega vidika opredeliti problem pomanjkanja IKT kadra na trgu;
2. Raziskati glavne dejavnike, ki vplivajo na pomanjkanje IKT kadra;
3. Preučiti rešitve za problematiko pomanjkanja IKT kadra;
4. V okviru kvalitativnega raziskovanja ugotoviti, kako se izbrano podjetje sooča s kadrovsko krizo na področju IKT;

5. Oblikovati priporočila za izboljšave na področju pomanjkanja IKT kadra v izbranem podjetju.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem uporabil deskriptivno metodo ob podpori domače in tuje znanstvene ter strokovne literature. V empiričnem delu sem uporabil kvalitativno metodo, pri čemer sem primarne podatke zbral z intervjuji vodje tehničnega oddelka, vodje enega izmed IKT oddelkov ter nekdanje vodje kadrovske službe v izbranem podjetju. Z intervjuji sem pridobil ključne informacije o tem, kako se podjetje sooča s kadrovsko krizo, kaj so po mnenju sogovornikov glavni vzroki za pomanjkanje IKT kadra in kakšne so posledice za podjetje. Na podlagi analize vsebine sem predstavil ugotovitve ter oblikoval priporočila.

Naloga je sestavljena iz petih poglavij. Prvo poglavje vključuje uvodno predstavitev, ki zajema opis obravnavane problematike, namen in cilje naloge. Drugo poglavje predstavlja teoretični del, v katerem obravnavam pomanjkanje IKT kadra, analiziram glavne dejavnike tega pojava, preučujem vlogo kadrovske službe pri obvladovanju pomanjkanja kadra in na koncu predstavim možne rešitve. Tretje poglavje obsega empirični del, kjer so predstavljeni metodologija, opis izbranega podjetja ter rezultati raziskave. Četrto poglavje je namenjeno diskusiji, naloga pa se zaključi s sklepom.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Pomanjkanje kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije na trgu

Pomanjkanje IKT kadra na trgu je ena izmed glavnih težav IKT panoge v Sloveniji, ki zmanjšuje razvojno sposobnost slovenskih podjetij, dejavnih na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Do pomanjkanja prihaja že v času študija, saj Slovenija potrebuje vsaj trikrat toliko strokovnjakov s področja IKT, kot jih letno diplomira ali magistrira (Žnidaršič, 2021). Raziskava potreb po kadrih na področju digitalnih profilov v slovenskih organizacijah, izvedena v letih 2021 in 2022, katere zadnje poročilo o pregledu stanja je bilo izdano leta 2023, je pokazala, da bodo potrebe po digitalnih profilih v prihodnjih letih še naraščale, pri čemer bo največje povpraševanje prav po IKT poklicih. V prihodnje pa se ne bo pričakovalo le visoko tehnično znanje, temveč tudi vse več mehkih veščin (Univerza v Mariboru in drugi, 2022).

Potreba po IKT kompetencah izpostavlja izzive že v času izobraževanja, predvsem pri ustreznem oblikovanju kurikula in učenju ob delu, da se zagotovi ravnotežje med specifičnimi sposobnostmi, ki lahko do diplomiranja zastarajo, ter preveč posplošenim znanjem, ki lahko zavira zaposljivost diplomantov. Pomemben element ostaja tudi usposabljanje in izobraževanje, ki za delodajalce predstavlja velik finančni izziv, zlasti za mala podjetja (Univerza v Mariboru in drugi, 2022).

Pomanjkanje IKT kadra ni prisotno zgolj v IKT panogi, temveč tudi v podjetjih z IKT oddelki ter v javni upravi, kjer je glavna težava slabša ponudba zaposlitvenih pogojev v primerjavi z gospodarstvom. Žorž (2021) ugotavlja, da je v Sloveniji povpraševanje po IKT kadru bistveno večje od ponudbe, pri čemer je dolgoročna rešitev predvsem izobraževalno in karierno usmerjanje dijakov ter študentov že na začetku njihovega izobraževanja. Neuravnoteženost povpraševanja in ponudbe v IKT panogi potrjujejo tudi rezultati raziskave Poklicni barometer Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (2023), ki kažejo na primanjkljaj kadra pri številnih poklicih, med katerimi je tudi IKT kader.

Podjetja kader pogosto iščejo že na fakultetah in srednjih šolah. Mlade strokovnjake najbolj pritegnejo z aktualnimi tehnologijami, velikimi in zanimivimi projekti, medtem ko podjetja, ki se ukvarjajo zgolj z digitalizacijo, niso tako privlačna. Dodatna težava je zmanjšan prihod tujih strokovnjakov, saj države, kot sta Srbija in Hrvaška, veliko vlagajo v IKT sektor in vzpostavljajo povezave z ugodnejšimi trgi, zaradi česar IKT strokovnjaki iz teh držav redkeje prihajajo v Slovenijo. Neupravičeno neučinkovit se kaže tudi sistem Erasmus, saj k nam na izmenjavo prihajajo študenti iz razvitih držav (npr. Velike Britanije), ki se po zaključku študija vračajo domov, medtem ko študenti iz manj razvitih držav v Sloveniji ostajajo (Žorž, 2021).

V svetu, ki vse bolj temelji na tehnološkem napredku, IKT podjetja za razvoj in inovacije potrebujejo usposobljene zaposlene. Iskanje najboljših talentov na področju IKT je postalo ena večjih težav delodajalcev. Pomanjkanje IKT kadra, k čemur je prispevala tudi pandemija koronavirusne bolezni 2019, še vedno vpliva na podjetja, ki zato iščejo rešitve za čim hitrejšo zapolnitev vrzeli, pri čemer se osredotočajo na fleksibilnost, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter karierno rast zaposlenih. Iskanje in ohranjanje kadra je lahko hkrati izziv in konkurenčna priložnost. Delodajalci nove talente pogosto prepoznavajo med tistimi, ki še niso zaključili izobraževanja, pri čemer z vajeništvom in pripravništvom omogočajo spoznavanje delovnega mesta in organizacije ter prispevajo k razvoju kadrov (MIT Technology Review Insights, 2023).

Čeprav so izobrazbene kvalifikacije pogosto pomembne pri zaposlovanju, sodobne študije poudarjajo naraščajočo vlogo kompetenc in drugih veščin, pridobljenih zunaj formalnega izobraževanja. Neskladje med trajanjem formalnega izobraževanja in dinamiko trga dela delodajalce spodbuja k zaposlovanju kandidatov na podlagi kompetenc, še posebej, kadar povpraševanje presega ponudbo. Za zagotavljanje ustreznih kompetenc je nujno prilagoditi izobraževalne sisteme novim poklicem ter vključiti alternativne oblike usposabljanja, kot so vajeništvo, usposabljanje na delovnem mestu, množični odprti spletni tečaji, poklicno in strokovno izobraževanje ter intenzivni tečaji. Takšen pristop lahko poveča nabor kandidatov, zlasti na področjih, kot sta umetna inteligenca in kibernetska varnost, kjer primanjkuje kompetentnega kadra (Bone in drugi, 2025).

Pomanjkanje IKT kadra ne prinaša le izzivov. Po zadnjih podatkih se je v prvem četrtletju 2024 stanje izboljšalo, saj so podjetja postala bolj izbirčna in si vzamejo več časa za izbor

najboljšega kandidata. To prinaša intenzivnejše selekcijske postopke in daljše odzivne roke v primerjavi s preteklimi leti, ko je bila pri zaposlovanju ključna hitrost (Kelly, 2024). Čeprav se trg dela še ni v celoti obnovil, se v letih 2024 in 2025 odpirajo nova delovna mesta, kar kaže na postopno okrevanje, zlasti na področjih umetne inteligence, kibernetске varnosti in računalništva v oblaku, kjer povpraševanje ponovno narašča (Kaplan, 2024).

2.2 Glavni dejavniki za pomanjkanje kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije na trgu

Eden izmed glavnih dejavnikov pomanjkanja IKT kadra, na katerega opozarjajo strokovnjaki v Sloveniji, je premalo zanimanja oziroma nizko število vpisov v tovrstne študijske programe ter pomanjkanje teh vsebin v primarnem izobraževanju. Težava izvira iz rigidnega šolskega sistema, zaradi česar je bilo v preteklosti predstavljenih več iniciativ za odpravo te problematike. Kljub temu izobraževalni sistem še vedno izobrazi premalo strokovnjakov s področja IKT. Ugotovljeno je bilo, da bi Slovenija do leta 2030 potrebovala med 5.000 in 6.000 IKT strokovnjakov letno, medtem ko študij vsako leto zaključi približno 1.200 oseb (Kocbek, 2022). Kot je že zapisano v uvodu, je letni prirast IKT strokovnjakov v Sloveniji približno 2.000. Razlika med številom diplomiranih IKT strokovnjakov in letnim prirastom se lahko pojasni z zaposlovanjem strokovnjakov iz tujine, prekvalifikacijami, odlogom upokojitve, notranjim usposabljanjem v podjetjih ipd. V hitro spreminjajočem se trgu dela je nujno, da posamezniki razvijajo znanja in spretnosti skozi celotno poklicno življenje, saj se le tako lahko prilagajajo novim potrebam. Težave se kažejo tudi v pomanjkanju sodobno zasnovanih digitalnih univerzitetnih programov ter v potrebi po ustvarjanju novih IKT strokovnjakov iz drugih profilov že zaposlenih. Med dejavnike, ki prispevajo k pomanjkanju kadra, sodita tudi neustrezna davčna obremenitev dela ter davčna politika za samostojne podjetnike normirance, zaradi česar se številni IKT strokovnjaki odločajo za odhod v države z nižjo obdavčitvijo dohodkov (Gospodarska zbornica Slovenije, 2022). Med mehke dejavnike pomanjkanja IKT kadra sodijo omejene možnosti napredovanja, nefleksibilnost delovnega okolja, toksična organizacijska klima, premalo izobraževanj in usposabljanj ter izgorelost. Po mnenju zaposlenih pomembno vlogo igra tudi dejstvo, da se delodajalci premalo posvečajo obstoječim zaposlenim in preveč časa namenjajo iskanju novih kadrov (Samonte, 2022).

Tabela 1 prikazuje glavne razloge za pomanjkanje IKT kadra v Sloveniji, razdeljene v tri tematske skupine: izobraževalni sistem, davčni sistem in problematiko podjetij. Vsaka skupina vključuje konkretne razloge, ki vplivajo na primanjkljaj strokovnjakov na področju IKT v Sloveniji.

Tabela 1: Glavni razlogi za pomanjkanje kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije

Nivo	Skupina dejavnikov za pomanjkanje IKT kadra	Podrobni razlogi
Nacionalni nivo	Izobraževalni sistem	– Premalo vpisa v IKT študijske smeri – Premalo IKT vsebin v primarnem šolstvu – Rigidnost šolskega sistema – Letno se izšola premalo tovrstnega kadra – Pomanjkanje sodobnejših digitalnih univerzitetnih programov – Premalo prekvalifikacij
Nacionalni nivo	Davčni sistem	– Visoka davčna obremenitev plač in drugih prejemkov – Neustrezna davčna politika za s.p. normirance – Odhod IKT kadra v tujino zaradi boljših davčnih pogojev
Organizacijski nivo	Problematika podjetij	– Pomanjkanje izobraževanj – Omejene možnosti za napredovanje – Nefleksibilno in toksično delovno okolje – Izgorelost – Delodajalci se premalo ukvarjajo z že obstoječim kadrom

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije (2022), Samonte (2022).

Digitalizacija je danes del našega vsakdana in prežema skoraj vsa področja življenja. Digitalna preobrazba vodi do skokovitega povečanja potreb po IKT strokovnjakih, ki razvijajo digitalne tehnologije, ter po strokovnjakih iz drugih panog, ki te tehnologije uvajajo za povečanje produktivnosti in konkurenčnosti. Potrebe po IKT strokovnjakih se iz leta v leto povečujejo, pri čemer je obdobje pandemije koronavirusne bolezni 2019 še dodatno poudarilo nujnost digitalizacije, saj podjetja brez ustrezne digitalne podpore niso mogla ustrezno odgovarjati na izzive. Pospešena digitalna preobrazba podjetij zahteva nove profile IKT strokovnjakov tako na tehničnem kot na vsebinskem področju. V Sloveniji se podjetja pri tem soočajo s pomanjkanjem ustreznega kadra in znanj, ki so potrebna za uspešno izvedbo digitalne preobrazbe. To pomeni, da je mlade treba že v zgodnjih letih spodbujati k poklicem prihodnosti ter jih motivirati za vstop v svet tehnologije (Gospodarska zbornica Slovenije, 2022).

Poleg pomanjkanja kadrov se delodajalci srečujejo tudi s težavo, da kandidatom primanjkuje kompetenc, ki jih zahteva trg dela. Ta primanjkljaj povzroča vedno več gospodarskih in družbenih izzivov. Brez ustreznih kompetenc na področju IKT in brez usposobljenih delavcev podjetja težko uvajajo in razvijajo nove tehnologije, inovirajo ter ohranjajo

konkurenčnost. Dodatni oteževalni okoliščini sta zaostajanje formalnega izobraževanja in usposabljanja za tehnološkim razvojem. Globalno gledano se izobraževalne institucije težko prilagajajo hitremu razvoju, zlasti na področju umetne inteligence, kar vodi v neusklajenost učnih načrtov s potrebami trga (Bone in drugi, 2025).

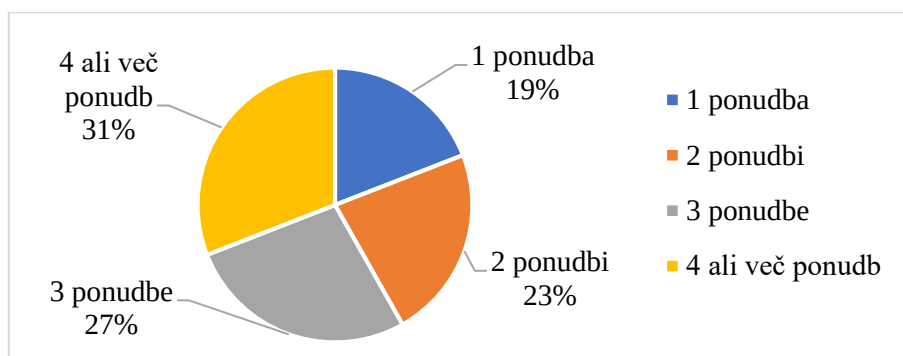
Pomemben dejavnik, ki vse bolj vpliva na pomanjkanje IKT kadra v Sloveniji, je globalizacija. Najboljši strokovnjaki vidijo priložnosti po vsem svetu, ne glede na svojo fizično lokacijo, pogosto pa delujejo kot digitalni nomadi. Pri tem igra pomembno vlogo tudi višina plač, ki so v tujini pogosto bistveno višje kot v Sloveniji. Gre za posledico novih tehnologij in pospešene digitalizacije, saj tako tehnološke kot poslovne rešitve lahko razvijajo, vzdržujejo in uvajajo le ustrezno usposobljeni strokovnjaki (Jakupović, 2023).

V sodobnem poslovnem okolju hitro narašča tudi povpraševanje po programski opremi. Ta trend je povzročil znatno povečanje števila podjetij, ki se ukvarjajo z njenim razvojem, kar je okrepilo konkurenco za visoko usposobljene IKT strokovnjake. Izziv za podjetja predstavlja pomanjkanje posameznikov s specifičnimi tehničnimi znanji, kar je ena glavnih ovir pri poslovanju. Poleg tega je za podjetja problematično zadržati visoko usposobljen kader. Močna konkurenca na trgu dela in omejena ponudba strokovnjakov povzročata visoko fluktuacijo zaposlenih. Izguba ključnih kadrov ne pomeni le višjih stroškov, temveč tudi izgubo znanja in izkušenj, kar negativno vpliva na učinkovitost podjetja. Podjetja, ki uspejo pritegniti, razvijati in zadržati visoko usposobljene talente, lahko oblikujejo uspešne ekipe, sposobne inoviranja, zagotavljanja kakovostnih rezultatov in hitrega prilagajanja tehnološkim spremembam (Costa in drugi, 2024).

K problematiki pomanjkanja IKT kadra je pomembno prispevala tudi pandemija koronavirusne bolezni 2019, ki je močno zaznamovala področje IKT. Največje spremembe so se pokazale v načinu dela zaposlenih in posledično v strukturi njihovih kompetenc. Obdobje negotovosti je povzročilo, da zaposleni večinoma niso aktivno iskali novih priložnosti, saj ni bilo zagotovila, da bodo novo zaposlitev obdržali. Podjetja so svoj IKT kader zato skrbno zadrževala in preprečevala njegov odhod, zlasti h konkurenčnim podjetjem (Jakupović, 2022).

Kot je prikazano na sliki 1, eden od dveh kandidatov za zaposlitev prejme tri ali več ponudb med iskanjem zaposlitve, kar potrjuje, da je IKT kader izjemno iskan.

Slika 1: Število ponudb, ki jih prejmejo kandidati za zaposlitev



Vir: prirejeno po Štefančič (2024).

2.3 Vloga kadrovske službe pri obvladovanju pomanjkanja kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije

Pri obvladovanju pomanjkanja IKT kadra ima ključno vlogo kadrovska služba, saj to pomanjkanje predstavlja velik izziv za kadrovske oddelke, zlasti v naprednih podjetjih, ki se bodo v prihodnosti soočala z novimi pristopi globalne konkurence za kader (Jakupović, 2022). Kadrovska služba je ena najpomembnejših podpornih funkcij v podjetju, zato je njen razvoj izrednega pomena. Njena naloga je omogočiti uresničevanje razvoja konkurenčnosti podjetja; brez strateškega načrtovanja kadrov, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam v prihodnosti, podjetje ne more ohraniti konkurenčne prednosti. Za učinkovito delovanje mora kadrovska služba dobro poznati poslanstvo podjetja, zaposlene, razmere na trgu dela in vzpostavljati kakovostne odnose med vodstvom in zaposlenimi. Ključna je skrb za zaposlene na vseh ravneh organizacije. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da mora kadrovska služba pri obvladovanju kadrov aktivno sodelovati pri oblikovanju in uresničevanju dolgoročnih poslovnih ciljev. Na podlagi strateških usmeritev je nato treba načrtovati razvoj kariere ključnih zaposlenih. Velik poudarek mora biti namenjen motivaciji zaposlenih, učinkovitemu pretoku informacij in komunikaciji, oblikovanju ustreznega sistema napredovanja in nagrajevanja ter negovanju dobrih odnosov z zaposlenimi (Kotnik, 2013).

Slika 2 prikazuje najpomembnejše naloge kadrovske službe za pridobitev in ohranitev IKT kadra.

Slika 2: Naloge kadrovske službe za pridobitev in ohranitev kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije

poznavanje kadra
poznavanje pogojev na trgu dela
upravljanje kadra
načrtovanje kariere ključnih kadrov
motivacija
komunikacija
ustrezen sistem napredovanja in nagrajevanja
odnos med zaposlenimi

Vir: prirejeno po Kotnik (2013).

Vloga kadrovske službe pri reševanju pomanjkanja IKT kadra je ključnega pomena, saj mora delovati proaktivno tako pri privabljanju kot pri zadrževanju zaposlenih. Prvi vidik, s katerim lahko kadrovska služba prispeva k reševanju tega izziva, je aktivno iskanje kadrov prek digitalnih kanalov, kot je na primer LinkedIn, kjer lahko proaktivno identificira ustrezne kandidate in z njimi vzpostavi stik. Pomembno je, da so zaposleni v kadrovskih oddelkih hitri in agilni pri dogovarjanju s kandidati za tehnična delovna mesta, saj je tovrsten kader izjemno iskan in pogosto prejme več konkurenčnih ponudb hkrati. Pomembna je tudi uporaba različnih zaposlitvenih kanalov, ki omogočajo dostop do širše baze kandidatov (T. Susman, osebna komunikacija, 9. 9. 2024).

Ključno vlogo ima povezovanje s fakultetami in šolami, ki izobražujejo IKT kader. To vključuje sodelovanje v izobraževalnem procesu, na primer pri obvezni praksi, kjer mladi pridobijo neposreden vpogled v delovanje podjetja in delovna mesta. Velik pomen ima tudi sodelovanje na zaposlitvenih sejmih, ki jih organizirajo izobraževalne ustanove, saj podjetja tako vzpostavijo stik z mladimi talenti že pred zaključkom njihovega izobraževanja. Kadrovske službe se pogosto povezujejo tudi s kadrovskimi agencijami, zlasti tistimi, specializiranimi za iskanje IKT strokovnjakov, saj imajo te dostop do obsežnih mrež kandidatov. Slabost tovrstnega sodelovanja je visoka cena storitev, ki si je številna podjetja ne morejo privoščiti (T. Susman, osebna komunikacija, 9. 9. 2024).

Pri reševanju problematike pomanjkanja kadra je prav tako ključnega pomena razvoj in zadržanje zaposlenih. Kadrovske strokovnjaki morajo razmišljati strateško in vzpostavljati procese, ki so bistveni za dolgoročno zadržanje kadrov. Ti se začnejo že z uvajanjem novozaposlenih (onboarding), ki ga številni delodajalci podcenjujejo, a ima ključno vlogo pri vključevanju novih sodelavcev v delovno okolje. Mentorstvo je postalo proces, o katerem kandidati povprašujejo že na uvodnih razgovorih. Uvajanje mentorskih programov omogoča prenos znanja izkušenih strokovnjakov na nove sodelavce in krepi občutek pripadnosti ter podpore pri novozaposlenih (T. Susman, osebna komunikacija, 9. 9. 2024).

Podjetja uporabljajo tudi druge pomembne procese, kot so načrtovanje nasledstev, usposabljanja, sistemi napredovanja in nagrajevanja. Vloga kadrovske službe je prepoznati specifične potrebe podjetja in te procese ustrezno implementirati. Za IKT kader so vedno pomembnejše tudi bonitete, kot je delo od doma, ki pogosto predstavlja odločilen kriterij za sprejem zaposlitvene ponudbe, ter druge ugodnosti (dodatna zavarovanja, timska druženja, zdrava prehrana) in seveda konkurenčna plača (T. Susman, osebna komunikacija, 9. 9. 2024).

2.4 Reševanje izziva pomanjkanja kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije na trgu

Kot je bilo omenjeno že v prvem poglavju, bi Slovenija letno potrebovala več kot 5.000 novih IKT strokovnjakov. Priložnost za izboljšanje stanja je v vzpostavitvi ekosistema za vseživljenjsko učenje, katerega cilj je oblikovanje kompetenc, ki diplomantom omogočajo zgodnji vstop na trg dela. Potrebni so novi in privlačnejši študijski programi, drugačni pristopi k izvedbi pouka ter prilagoditve, ki bi bile bližje tudi ženski populaciji. Prav tako so nujni celovita promocija in ozaveščanje že pred vpisom, torej od osnovne šole dalje. Pomembno je povečati vlaganja v visokošolsko izobraževanje, uvesti obvezni predmet računalništva in informatike v osnovne ter srednje šole, sistematično vzgajati pedagoški podmladek in spodbujati družbeno odgovornost, da IKT postane prestižen poklic. Potrebno je povečati število strokovnega kadra na izobraževalnih ustanovah ter nasloviti problem preobremenjenosti učiteljev in njihovih nekonkurenčnih plač v primerjavi z gospodarstvom (Gospodarska zbornica Slovenije, 2022).

Pomanjkanje IKT kadra se odraža v vseh gospodarskih panogah, ne zgolj v IKT industriji. Gospodarstvo potrebuje strokovnjake, ki poznajo IKT tehnologije in jih znajo uporabljati pri digitalizaciji procesov. Podjetja problem pomanjkanja kadra deloma rešujejo z organizacijo internih izobraževanj, nekatera pa tudi z ustanavljanjem razvojnih enot v tujini. Za dolgoročno rešitev bi bilo treba okrepiti izobraževanje ob delu in podpreti vseživljenjsko učenje, ki v Sloveniji doslej ni imelo zadostne teže (Gospodarska zbornica Slovenije, 2022). Pri tem imajo pomembno vlogo podjetja in kadrovske službe, ki morajo vzpostaviti procese za izobraževanje obstoječih in potencialnih novih IKT strokovnjakov. Ključno je zadržati

diplomante v Sloveniji, kar je mogoče doseči z vključevanjem študentov v delo slovenskih podjetij že med študijem, da pridobijo pozitivne izkušnje (Šutanovac, 2022).

Posodobitev izobraževalnega sistema je temeljni pogoj za povečanje števila diplomantov. Potrebno je povečati vpis v programe, ki vodijo v digitalne poklice, ter razvijati sodobne univerzitetne programe, ki sledijo tehnološkemu razvoju. Nujno je uvajanje programov v angleškem jeziku, s čimer bi pritegnili tudi tuje študente. Za njihovo privabljanje je potrebna mednarodna promocijska kampanja, saj bi se tako povečala verjetnost, da po zaključku študija ostanejo in se zaposlijo v Sloveniji (Šutanovac, 2022).

Z ekonomskega vidika je ena izmed rešitev prilagoditev davčne politike za samostojne podjetnike, in sicer z znižanjem praga prihodkov, do katerih velja nižja stopnja obdavčitve ter pavšalno priznani stroški. Tak ukrep bi spodbudil začetno podjetništvo, kjer so prihodki nižji, hkrati pa bi država pridobila pomemben delež davčnih prihodkov. To bi omogočilo pravičnejšo obdavčitev zaposlenih in hitrejšo vrnitev večjega števila IKT strokovnjakov na trg dela. Pomemben ukrep bi bila tudi poenostavitev in pospešitev postopkov za pridobivanje delovnih dovoljenj za tuje strokovnjake, saj so trenutni postopki administrativno zahtevni in dolgotrajni. Potrebno je delovati solidarno in omogočiti ljudem, ki zapuščajo svoje države, možnost študija in zaposlitve v Sloveniji (Šutanovac, 2022).

IKT poklici so med najzanimivejšimi, saj omogočajo delo z najsodobnejšimi tehnologijami in digitalnimi inovacijami. Zato je potrebna celostna obravnava kadrovske problematike IKT kadra, zlasti na ravni države, saj so IKT strokovnjaki eden ključnih stebrov digitalnega razvoja in s tem uspešnosti slovenskega gospodarstva (Šutanovac, 2022). V tabeli 2 je prikazan pregled možnih rešitev problematike na nacionalni in organizacijski ravni.

Tabela 2: Možne rešitve problema na nacionalnem in organizacijskem nivoju

Nacionalni nivo	Organizacijski nivo
Posodobitev in razvoj izobraževalnega sistema – Oblikovanje sodobnih in privlačnih študijskih programov (tudi za žensko populacijo). – Uvedba obveznega predmeta računalništva in informatike v osnovne in srednje šole. – Povečanje vpisa v študijske programe za digitalne poklice. – Uvajanje programov v angleškem jeziku za privabljanje tujih študentov. – Sistemska vzgoja pedagoškega kadra za IKT področje. – Povečanje vlaganj v visoko šolstvo.	Vloga kadrovske službe – Aktivno sodelovanje HR oddelka pri oblikovanju in izvajanju poslovne strategije. – Strateško načrtovanje kadrov in načrtovanje kariere ključnih zaposlenih. – Skrb za motivacijo zaposlenih, pretok informacij in nagrajevanje.

se nadaljuje

Tabela 2: Možne rešitve problema na nacionalnem in organizacijskem nivoju (nad)

Spodbujanje vseživljenjskega učenja – Vzpostavitev ekosistema za stalno izobraževanje in usposabljanje. – Podpora učenju ob delu in kombiniranim oblikam izobraževanja.	Izobraževanje in razvoj kadrov – Organizacija internih izobraževanj za obstoječe in nove IKT kadre. – Spodbujanje stalnega strokovnega razvoja in pridobivanja kompetenc.
Spodbujanje podjetništva – Prilagoditev davčne politike za samostojne podjetnike: – Znižanje praga za nizko davčno stopnjo. – Pravičnejša obdavčitev za začetnike.	Zadrževanje zaposlenih – Oblikovanje ustreznih sistemov napredovanja, timske kulture in pozitivnega delovnega okolja. – Povezovanje s študenti že med študijem (npr. prakse, projektno delo). – Prilagoditev pogojev dela (npr. fleksibilnost, hibridni modeli).
Privabljanje in zadrževanje kadra – Celostna promocija IKT poklicev že v osnovni šoli. – Mednarodna kampanja za privabljanje tujih študentov. – Poenostavitev postopkov za pridobivanje delovnih dovoljenj za tuje strokovnjake. – Spodbujanje družbene odgovornosti – IKT kot prestižen poklic. – Ukrepi za zadržanje diplomantov v Sloveniji (povezovanje s podjetji med študijem)	Mednarodna širitev – Ustanavljanje razvojnih enot v tujini, če doma ni na voljo dovolj IKT kadra.

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije (2022), Šutanovac (2022).

IKT strokovnjaki imajo običajno specializirana znanja in so zelo iskani na trgu dela, zato je konkurenčnost plač izjemnega pomena, da ne iščejo priložnosti drugje. Poleg plače pa je danes pomemben tudi paket ugodnosti, ki lahko vključuje različna zavarovanja in pokojninski načrt. S takšnimi ugodnostmi podjetja povečujejo zadovoljstvo zaposlenih in izkazujejo zavezanost k njihovem dobremu počutju. Ključnega pomena sta tudi nagrajevanje in prepoznavanje dela zaposlenih.

Z nefinančnega vidika so pomembne možnosti izobraževanja in razvoja, mentorski programi, fleksibilen urnik, prijetno delovno okolje ter druge nematerialne nagrade, kot so dodatni prosti dnevi, možnost dela na daljavo in priložnosti za strokovno rast. Vse to pomembno vpliva na motivacijo in zavzetost IKT strokovnjakov. Poklicna rast in razvoj sta ključna za napredovanje, pridobivanje novih kompetenc ter širjenje znanja. Pomemben element predstavlja tudi organizacijska kultura, saj močna in pozitivna kultura spodbuja povezanost zaposlenih s podjetjem ter temelji na vrednotah, normah in pozitivnih vedenjskih vzorcih. V sodobnem delovnem okolju pa ima velik pomen tudi ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (Costa in drugi, 2024).

Ključne ugotovitve kažejo, da je konkurenčna plača sicer pomemben dejavnik pri zadrževanju strokovnjakov v IKT podjetju, vendar ni nujno najpomembnejši. Zadrževanje kadra je odvisno od kombinacije več dejavnikov, ki se razlikujejo glede na individualne preference in potrebe zaposlenih. Med najpomembnejše dejavnike, ki v IKT organizacijah prispevajo k privabljanju in zadrževanju strokovnjakov, sodijo (Costa in drugi, 2024):

- Psihološka varnost – delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo varno, izražajo svoje ideje, delijo skrbi ter sodelujejo v odprti in konstruktivni razpravi;
- Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem – vključuje fleksibilen urnik, možnost dela na daljavo ter druge ugodnosti, ki omogočajo usklajevanje poklicnih in osebnih obveznosti;
- Pozitivno delovno okolje – spodbuja občutek spoštovanja, motiviranosti in vključenosti;
- Priložnost za rast – možnosti za razvoj kompetenc, sprejemanje izzivov in napredovanje v karieri; sem sodijo izobraževalni programi, mentorstva, rotacija delovnih mest in napredovanje na podlagi zaslug;
- Prepoznavanje in nederarne nagrade – pohvale, prevzem vodstvenih vlog, sodelovanje pri zanimivih projektih.

Kombinacija teh dejavnikov pomembno vpliva na dolgoročno zadrževanje IKT strokovnjakov.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Metodologija

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem uporabil deskriptivno metodo, pri čemer sem proučil strokovno in znanstveno literaturo, članke ter raziskave. V okviru deskriptivne metode sem s pomočjo domače in tuje literature opisal glavne dejavnike pomanjkanja IKT kadra na trgu ter možne načine spopadanja s temi izzivi tako na nacionalni kot na organizacijski ravni.

V empiričnem delu sem uporabil kvalitativno metodo raziskovanja, pri čemer sem podatke zbral z intervjuji z vodjem tehničnega oddelka, vodjo enega izmed IKT oddelkov in nekdanjo vodjo kadrovske službe. Intervju z dvema sogovornikoma sem opravil na sedežu izbranega podjetja. Intervju je obsegal 15 enakih vprašanj za vse tri sogovornike (glej Prilogo 1). Vsa vprašanja so bila odprtega tipa, kar je intervjuvancem omogočilo širšo in podrobnejšo podajo odgovorov. Intervju z nekdanjo vodjo kadrovske službe je trajal 45 minut, z vodjo tehničnega oddelka pa 30 minut. Pri tretjem sogovorniku sem vprašanja posredoval po elektronski pošti, odgovore pa prejel na enak način. Namen intervjujev je bil pridobiti vpogled v to, kako se izbrano podjetje spoprijema s pomanjkanjem IKT kadra in njegovim zadrževanjem ter s kakšnimi izzivi se ob tem srečuje tehnični oddelek, hkrati pa tudi ugotoviti, kako pomanjkanje IKT kadra vpliva na poslovanje podjetja.

Za analizo intervjujev sem uporabil metodo analize vsebine. Vsak intervju sem večkrat prebral, izpisal ključne poudarke in označil pomembne izjave, ki so se nanašale na osrednje teme. Nato sem vsebine združil v širše tematske sklope ter oblikoval tematska poglavja, v katerih sem povzel in primerjal odgovore intervjuvancev glede na obravnavano vsebino.

3.2 Opis izbranega podjetja

Izbrano podjetje je slovensko podjetje, ki že več kot 30 let skrbi za učinkovito delovanje poslovnega okolja. Ustanovljeno je bilo leta 1990 in je del mednarodne skupine v Sloveniji, ki je v tuji lasti ter vključuje še štiri druga podjetja. Izven Slovenije skupino sestavljajo družbe na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji. Skupaj tvorijo celovito enoto, ki združuje strokovnjake s specifičnimi znanji in bogatimi izkušnjami na področju sistemske integracije. Celotna skupina deluje na področju informacijske tehnologije tako v Sloveniji kot tudi na mednarodnem trgu. Z zagotavljanjem širokega dosega in globalne perspektive svojim strankam postavljajo temelje za uspešno in konkurenčno delovanje na trgu.

Podjetje zagotavlja sodobno, varno in fleksibilno poslovno okolje – od postavitve novih sistemov do optimizacije in rednega vzdrževanja. Osredotoča se na svetovanje o računalniških napravah in sistemih ter ponuja celovite IKT rešitve, vključno s sistemskim inženiringom, svetovanjem, servisiranjem in vzdrževanjem IKT infrastrukture. Združuje več kot 150 strokovnjakov in deluje v več kot desetih državah (Izbrano podjetje, brez datuma).

Izbrano podjetje je specializirano za : (Izbrano podjetje, brez datuma)

- Upravljanje IKT storitev.
- Storitve in rešitve lokalnega podatkovnega centra.
- Storitve in rešitve privatnega in hibridnega IKT oblaka.
- Storitveno asistenčni center za podporo sistemom in uporabnikom, ki deluje 24/7.
- Zunanje izvajanje IKT storitev.
- Servisna popravila IKT opreme.
- Varnostno operativni center (SOC).
- Nadzor omrežij.
- Rešitve in storitve za zagotavljanje varnosti omrežij, sistemov in podatkov.
- Sistemske rešitve in storitve.
- Omrežne rešitve in storitve (žične in brezžične).

3.3 Predstavitev rezultatov

Na podlagi dveh opravljenih intervjujev z zaposlenimi na različnih vodstvenih položajih in nekdanjo vodjo kadrovske službe sem izvedel vsebinsko analizo, razdeljeno po ključnih tematskih sklopih. Analiza vključuje sintezo vsebine vseh treh intervjujev, pri čemer

odgovori niso predstavljeni posamezno, temveč so primerjani in integrirani v skupne vsebinske ugotovitve, povezane tudi s cilji naloge.

V okviru raziskovalnega dela je bil opravljen intervju z vodjo tehničnega oddelka, ki na trenutnem delovnem mestu deluje že tri leta, v podjetju pa je skupno zaposlen enajst let. Njegove ključne odgovornosti vključujejo skrb za tehnološki napredek podjetja, upravljanje lastne infrastrukture ter vodenje oddelka sistemskih inženirjev (strežniki, omrežja in oblačne storitve). Nato je bil opravljen intervju z nekdanjo vodjo kadrovske službe v izbranem podjetju, ki je bila najprej dve leti zaposlena kot kadrovska specialistka, nato pa prevzela vodenje kadrovskega oddelka, kjer je ostala dve leti. Trenutno je zaposlena v drugem podjetju, kjer vodi kadrovski in pravni oddelek. Naknadno je bil opravljen še intervju z vodjo enega izmed IKT oddelkov izbranega podjetja, ki je v podjetju zaposlen sedem let. Svojo kariero je začel kot specialist za IKT, nato pa prevzel vodenje oddelka, kjer vodi ekipo za oblačne tehnologije, načrtovanje in izvedbo projektov migracije v oblak, razvoj oblačnih rešitev v sodelovanju z ekipo, sodelovanje s strankami pri tehničnih rešitvah ter skrbi za razvoj kompetenc zaposlenih v svojem oddelku. Poleg tega sodeluje tudi pri kadrovskih odločitvah in razvoju ekipe ter storitev, ki jih pokrivajo. Vsi intervjuvanci imajo dobro poznavanje izbranega podjetja in njegove kadrovske dinamike, zato lahko ustrezno ocenijo trenutne kadrovske izzive.

3.3.1 Trg dela in razlogi za pomanjkanje kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije

Vsi intervjuvanci poudarjajo, da je trg dela za IKT kader v izrazitem neravnovesju. Povpraševanje po kadrih močno presega ponudbo, kar se odraža v oteženem zaposlovanju, daljšem trajanju postopkov in večji konkurenci med delodajalci. Eden izmed sogovornikov posebej izpostavlja, da slovenska podjetja vse težje konkurirajo tujim delodajalcem, saj ti ponujajo višje plače, popolnoma fleksibilne pogoje (npr. delo na daljavo), večje razvojne izzive ter širše možnosti kariernega napredovanja.

Kot ključen sistemski vzrok se večkrat omenja počasno in neustrezno prilagajanje izobraževalnega sistema. Intervjuvanci opozarjajo, da fakultete in druge izobraževalne ustanove ne zagotavljajo zadostnega števila usposobljenih diplomantov, pri čemer mnogim primanjkuje tudi praktičnega znanja. Izpostavljeno je bilo, da se pomanjkanje osnov računalniške pismenosti in logičnega razmišljanja kaže že na osnovnošolski ravni, kar dolgoročno vpliva na interes za tehnične poklice. Prav tako je bilo v intervjujih poudarjeno, da so generacije mladih, ki se zanimajo za tovrstne poklice, številčno manjše, da se ženske še vedno premalo vključujejo v IKT poklice ter da usposobljeni strokovnjaki pogosto odhajajo v tujino, kjer imajo boljše pogoje za zaposlitev (višje plače, večja prilagodljivost in fleksibilnost).

3.3.2 Vpliv pomanjkanja kadra na podjetje

Vsi trije intervjuvanci opisujejo izrazite in konkretne posledice pomanjkanja kadra v izbranem podjetju. Te se kažejo tako v vsakodnevnem operativnem delu kot tudi v strateških vidikih delovanja podjetja.

Najpogosteje so bili omenjeni naslednji vplivi:

- Povečanja obremenjenost obstoječih zaposlenih, saj le ti prevzemajo dodatne naloge in odgovornosti, kar pogosto vodi v izgorelost, upad motivacije in večje tveganje za fluktuacijo.
- Daljši postopki zaposlovanja in uvanjanja novega kadra, namreč nove kadre je težko pridobiti, še posebej tiste z izkušnjami. Mlajši potrebujejo veliko daljše uvanjanje, saj nimajo dovolj praktičnega znanja.
- Zmanjšana kakovost storitev, ker ekipe pogosto nimajo časa za temeljito delo ali razvoj naprednih rešitev.
- Zamude pri izvedbi projektov in posledično zmanjšano zaupanje strank.
- Manj časa za strateški razvoj in optimizacijo storitev.
- Višji stroški poslovanja, saj so podjetja prisiljena najemati zunanje izvajalce ali uporabljati dražje vire za kompenzacijo kadrovskih vrzeli.
- Oteženo širjenje poslovanja, saj z manjšim številom zaposlenih ni mogoče učinkovito razvijati novih storitev ali pokrivati večjega števila strank.

Vsi trije intervjuvanci ocenjujejo, da pomanjkanje kadra neposredno ogroža dolgoročno vzdržnost podjetja. Eden izmed sogovornikov poudarja, da podjetje zaradi trenutnega kadrovskega primanjkljaja izgublja konkurenčnost na trgu. Drugi sogovornik izpostavlja, da zaradi vseh navedenih dejavnikov večino časa namenja ohranjanju osnovnega delovanja podjetja, pri čemer mu za inovacije, razvoj kadrov ali širitev poslovanja zmanjkuje časa in sredstev.

3.3.3 Generacijske razlike

Vsi intervjuvanci poudarjajo, da med kadrom obstajajo izrazite generacijske razlike. Mlajši kadri pogosto vstopajo na trg dela z dobro teoretično podlago, vendar brez praktičnih izkušenj. Eden izmed sogovornikov izpostavlja, da se mnogi mlajši zaposleni ob prihodu v podjetje še niso odločili, na katero področje bi se dolgoročno specializirali, zato je potrebno vložiti precej časa v usmerjanje in mentorstvo. Pogosto imajo tudi višja pričakovanja glede plače in pogojev dela, kot bi bilo realno glede na njihove izkušnje.

Izkušeni kadri pa so praviloma bolj usmerjeni, vendar tudi bolj zahtevni – zlasti glede plačila, fleksibilnosti in dodatnih ugodnosti, ki jih podjetje nudi. Vse to za podjetje predstavlja izziv pri oblikovanju kadrovske politike, saj mora hkrati zagotavljati dovolj

privlačne pogoje za starejše in izkušene kandidate ter aktivno vlagati v razvoj mladih talentov.

3.3.4 Ukrepi za privabljanje in zadrževanja kadra na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije

Med možnimi ukrepi, ki bi jih podjetje lahko vpeljalo, da bi zadržalo ali privabilo IKT kader so si intervjuvanci kar enotni in navajajo naslednje ukrepe:

- Sodelovanje s fakultetami, prisotnost na kariernih sejmih in študentskih tržnicah.
- Organiziranje notranjih izobraževanj, mentorstev in certificiranje.
- Zagotavljanje fleksibilnega delovnega okolja.
- Skrb za dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih (nematerialne in nefinančne ugodnosti, skupni dogodki).
- Krepitev kulture podjetja in neformalnih vezi v kolektivu.

Izpostavljene so bile tudi druge bolj inovativne rešitve, kot je zaposlenje kadra iz tujine, oblikovanje internih razvojnih poti in presonalizacija razvojnega načrta za obstoječe zaposlene.

Privabljanje IKT kadra po mnenju vseh treh intervjuvancev ni več odvisno zgolj od višine plače, temveč od kombinacije naslednjih elementov:

- Zanimivi, sodobni in razvojno naravnani projekti.
- Pozitivna organizacijska klima in dobri odnosi v kolektivu.
- Možnost osebnega in strokovnega razvoja.
- Fleksibilnost glede lokacije, delovnega časa in pogojev dela.
- Tehnološka naprednost in uporaba aktualnih IKT orodij.

Pomembno je tudi, da zna podjetje jasno in privlačno komunicirati svojo vizijo ter zaposlenim omogočiti občutek pripadnosti in dolgoročnih kariernih možnosti. Intervjuvanci menijo, da se danes IKT kader vse bolj odloča za podjetja, kjer lahko sodelujejo pri dolgoročnih, smiselnih projektih in kjer se njihovo delo vrednosti ne le finančno, temveč tudi osebno.

3.3.5 Možnosti za izboljšanje kadrovske slike

Vezano na vprašanja o možnostih za izboljšave so vsi trije intervjuvanci podali skoraj enake odgovore in sicer so izpostavili več možnosti za izboljšave in sicer:

- Nadaljnji razvoj internih kadrov, vključno z načrtnim mentorstvom in prekvalifikacijami.

- Okrepitev sodelovanja s srednjimi šolami in fakultetami (tako z dijaško/študijsko prakso kot tudi sodelovanja kot študentskega dela).
- Sistematično vključevanje IKT kadra iz širšega geografskega okolja z omogočanjem dela na daljavo.

Intervjuvanka je med zgoraj navedenimi možnostmi izpostavila tudi potrebo po krepitvi blagovne znamke, saj podjetje med dijaki in študenti ni dovolj prepoznavno. Nekateri sogovorniki menijo, da bi moralo podjetje vlagati tudi v oblikovanje spodbudnega in izstopajočega delovnega okolja, ki bi že ob prvem stiku ustvarilo vtis tehnološko naprednega in razvojno usmerjenega podjetja.

Analiza intervjujev jasno kaže, da izbrano podjetje deluje v okolju, kjer je pomanjkanje IKT kadra sistemska težava, ki zahteva poglobljen in celovit pristop. Intervjuvanci poudarjajo potrebo po dolgoročnih in strateških rešitvah, kot so tesnejše povezovanje z izobraževalnimi ustanovami, sistematičen notranji razvoj kadra, usmerjen na posameznega zaposlenega, mednarodno zaposlovanje ter izboljšanje prepoznavnosti podjetja. Hkrati je očitno, da trenutni ukrepi, četudi koristni, ne morejo v celoti nadomestiti primanjkljaja IKT kadra. Ključno bo ustvariti delovno okolje, ki ne bo le odzivno, temveč proaktivno, ter prostor, v katerem bodo IKT strokovnjaki želeli ostati, se razvijati in soustvarjati.

4 DISKUSIJA

Intervjuji z vodjo tehničnega oddelka, vodjem enega izmed IKT-oddelkov in nekdanjo vodjo kadrovske službe izbranega podjetja ponujajo poglobljen vpogled v problematiko pomanjkanja kadra na področju IKT ter pristope podjetja k reševanju tega izziva. Vsi trije sogovorniki izpostavljajo, da je pomanjkanje IKT-kadra v Sloveniji in znotraj podjetja posledica več dejavnikov, pri čemer je ključna kombinacija hitrega naraščanja povpraševanja po IKT-rešitvah, neustreznega izobraževalnega sistema ter pomanjkanja učinkovitega povezovanja med izobraževalnimi ustanovami in gospodarstvom. Poleg tega globalna konkurenca večjih tujih ponudnikov IKT-storitev močno prispeva k odhodu domačih strokovnjakov v tujino, kjer so pogosto na voljo boljši pogoji za zaposlitev.

Vodja tehničnega oddelka opozarja, da posledice tega stanja močno vplivajo na delovanje podjetja, saj pomanjkanje strokovnjakov povzroča preobremenjenost zaposlenih, omejuje možnosti pridobivanja novih poslov in zmanjšuje kakovost izvedenih storitev. Bivša vodja kadrovske službe poudarja, da se zaradi tega pojavljajo težave pri pravočasnem izvajanju projektov, večja fluktuacija zaposlenih, izgorelost ter zmanjšana inovativnost podjetja, kar dolgoročno ogroža konkurenčnost in rast.

Vsi trije intervjuvanci izpostavljajo, da izbrano podjetje aktivno išče rešitve za izboljšanje kadrovske slike. Eden ključnih ukrepov je zgodnje vključevanje mladih kadrov v podjetje še pred zaključkom izobraževanja, in sicer prek sodelovanja s srednjimi šolami in fakultetami ter omogočanja opravljanja prakse in študentskega dela v podjetju. Poleg tega podjetje

zaposluje strokovnjake iz tujine, predvsem z območja južnega Balkana, kjer je na voljo več motiviranih kandidatov. Vodja tehničnega oddelka vidi velik potencial tudi v sodelovanju z drugimi podjetji za dostop do širšega kadrovskega bazena. Vsi sogovorniki poudarjajo pomen tesnejšega sodelovanja z izobraževalnimi institucijami, vpeljave štipendijskih programov in drugih oblik podpore, ki bi mlade spodbudile k hitrejšemu vključevanju v delovno okolje.

Posebej zanimiv je pogled na razlike med mlajšimi in bolj izkušenimi IKT-kadri, ki ga izpostavljajo vsi trije intervjuvanci. Mlajšim pogosto primanjkuje praktičnega znanja, kar podaljšuje proces vključevanja in zahteva več vložka v prenos ter nadgradnjo znanja. Poleg tega imajo mladi pogosto nerealno visoka plačna pričakovanja glede na svoje izkušnje ter nižjo stopnjo zavzetosti. Izkušeni strokovnjaki pa postavljajo višje finančne in organizacijske zahteve, kot so delo na daljavo, bonitete in dodatne nagrade. To predstavlja velik finančni izziv, vendar so takšni kadri pogosto nujni za izvedbo kritičnih projektov.

Medtem ko vodja tehničnega oddelka opaža rahlo umirjanje pomanjkanja IKT-kadra v zadnjem letu, ostala dva sogovornika menita, da se problem še pogloblja zaradi hitrega tehnološkega razvoja in rasti povpraševanja, zlasti na področju kibernetske varnosti. Nekdanja vodja kadrovske službe vidi velik pomen v prepoznavanju in razvoju notranjih kadrov, prekvalifikacijah, dodatnem izobraževanju ter spodbujanju kulture nenehnega učenja. Prav tako poudarja, da so fleksibilne oblike dela, vključno z delom na daljavo, ključne za širitev kadrovskega bazena, saj omogočajo zaposlovanje strokovnjakov iz različnih geografskih območij. Vodja enega izmed IKT-oddelkov kot glavne razloge za povečanje pomanjkanja IKT-kadra izpostavlja rast povpraševanja, večjo kompleksnost IKT-okolij ter digitalizacijo.

Vsi trije intervjuvanci se strinjajo, da poleg konkurenčne plače finančna motivacija sama po sebi ni več zadosten dejavnik. Ključni elementi privabljanja in zadrževanja IKT-kadra vključujejo zanimive tehnološke projekte, možnost mednarodnega sodelovanja, stimulatívno delovno okolje, priložnosti za strokovni razvoj ter močno blagovno znamko delodajalca. Vodja tehničnega oddelka poudarja tudi pomembnost občutka pripadnosti ekipi in raznolikosti projektov, kar krepi zavzetost zaposlenih.

Iz odgovorov je razvidno, da se podjetja, kot je izbrano podjetje, zavedajo, da je za reševanje pomanjkanja IKT-kadra potrebna celovita, sistematična in dolgoročna strategija, ki združuje privabljanje zunanjih kadrov, razvoj notranjih potencialov, tesno sodelovanje z izobraževalnimi institucijami in gradnjo privlačnega delovnega okolja.

Na splošno intervjuji potrjujejo, da pomanjkanje IKT-kadra ostaja eden največjih izzivov tako za izbrano podjetje kot tudi za druga podjetja v Sloveniji. Glede na ugotovitve vseh treh intervjujev menim, da bi lahko izbrano podjetje vzpostavilo strateško in celostno obravnavo te problematike. Na podlagi odgovorov vodje tehničnega oddelka, vodje enega izmed IKT-oddelkov ter nekdanje vodje kadrovske službe predlagam naslednja priporočila:

- Vzpostavitev strukturiranega mentorskega sistema, v okviru katerega bi podjetje pripravilo mentorski program z bazenom internih mentorjev. Ti bi uvajali nove sodelavce in prenašali svoje znanje na manj izkušene zaposlene, kar bi izboljšalo prenos znanja, ohranilo ključne kompetence v podjetju ter skrajšalo čas uvajanja mlajših kadrov.
- Tesnejše sodelovanje s šolami in fakultetami, kjer bi se podjetje lahko bolj aktivno vključevalo v izobraževalne vsebine, kot so gostujoča predavanja in skupni projekti, kar bi omogočilo zgodnjo identifikacijo potencialnih IKT-kandidatov.
- Vzpostavitev štipendijskega sklada za študente IKT smeri, s katerim bi se kader začel spodbujati že v fazi izobraževanja in krepila dolgoročna povezava med podjetjem in bodočimi sodelavci.
- Digitalizacija kadrovskih procesov, kar pomeni uvedbo sodobnih orodij za kadrovskega operativno, ki bi zmanjšala administrativno delo kadrovske službe ter ji omogočila več časa za strateške naloge. Ta orodja bi obenem pospešila zaposlitvene postopke in zagotovila prijaznejšo uporabniško izkušnjo za kandidate.
- Razvoj kariernih poti za notranje kadre in sistematične prekvalifikacije, z uvedbo notranjih razvojnih programov, prepoznavanjem talentov znotraj podjetja ter usmerjanjem v tehnične funkcije prek dodatnih izobraževanj.

Pri raziskavi sem se soočal z več omejitvami. Prva omejitev je povezana z velikostjo vzorca, saj so bili intervjuji opravljeni zgolj s dvema posameznikoma iz enega podjetja ter nekdanjo vodjo kadrovske službe. Zato rezultatov ni mogoče posploševati na celotno IKT-panogo v Sloveniji, temveč nudijo le vpogled v primer izbranega podjetja. Druga omejitev izhaja iz dejstva, da so bili sogovorniki del iste organizacijske kulture, kar lahko pomeni podobnost mnenj zaradi skupnega delovnega okolja in izkušenj, ne pa nujno reprezentativnost za širši trg. Tretja omejitev je subjektivnost odgovorov, saj intervjuji temeljijo na osebnem doživljanju sogovornikov, kar lahko vodi v delno pristranskost mnenj.

Kljub tem omejitvam raziskava ponuja pomemben vpogled v stanje kadrovske problematike znotraj enega podjetja, kar prispeva k razumevanju lokalnih razmer, hkrati pa odpira prostor za nadaljnje raziskovanje. Smiselno bi bilo raziskavo razširiti na več podjetij znotraj IKT-panoge, kar bi omogočilo primerjavo med različnimi organizacijami ter pridobitev širšega pregleda nad stanjem v panogi. Tako bi bilo mogoče preveriti, ali so izzivi in rešitve, ki jih zaznavajo intervjuvanci, prisotni tudi drugod ali so specifični za njihovo okolje.

Dodatno bi pomemben prispevek predstavljala izvedba kvantitativne raziskave, na primer z uporabo anket, ki bi zajela večji vzorec IKT-strokovnjakov. Na ta način bi bilo mogoče ovrednotiti razširjenost določenih stališč, zaznav in pričakovanj ter jih povezati z dejavniki, kot so izkušnje, velikost podjetja in področje dela.

Kot smiselna se kaže tudi poglobljena raziskava učinkovitosti konkretnega kadrovskega orodja, kot je mentorski sistem, ki je bil v intervjujih večkrat omenjen kot ključen ukrep. Za njegovo izboljšanje oziroma vzpostavitev bi bilo koristno raziskati, kako se izvaja v praksi in kako ga doživljajo zaposleni. Prav tako bi bile nadaljnje raziskave lahko usmerjene v

preučevanje dolgoročnega vpliva različnih oblik sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami, zlasti štipendijskih shem, njihove učinkovitosti ter vloge pri dolgoročni povezanosti zaposlenih s podjetjem. Takšne raziskave bi prispevale k oblikovanju trajnostnih in strateško naravnanih kadrovske praks znotraj celotne panoge.

5 SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je proučiti in analizirati problem pomanjkanja IKT kadra na trgu, prepoznati vzroke za to pomanjkanje in ugotoviti posledice za podjetje ter nato podati predloge izboljšav za izbrano podjetje. Ugotovitve bodo uporabne predvsem za kadrovice v IKT industriji v Sloveniji in za vodstvene delavce, saj bo problematika s pomočjo analize podatkov raziskave predstavljena z konkretnimi priporočili za izboljšave.

Cilji zaključne naloge so vključevali teoretično opredelitev problema, raziskovanje dejavnikov pomanjkanja IKT-kadra, iskanje rešitev za to problematiko, analizo konkretnega primera ter oblikovanje priporočil. Na podlagi teoretičnega dela in izvedenih intervjujev ocenjujem, da so bili zastavljeni cilji v celoti doseženi. Intervjuji so ponudili vpogled v razloge za pomanjkanje IKT-kadra, posledice za delovanje podjetja ter konkretne ukrepe, ki jih podjetje že izvaja ali načrtuje.

Za zbiranje podatkov je bila uporabljena kvalitativna metoda, natančneje tematska analiza intervjujev, ki je omogočila prepoznavanje vsebinskih vzorcev in ponavljajočih se tem v odgovorih intervjuvancev. Z analizo odgovorov so bili oblikovani tematski sklopi, znotraj katerih so bile predstavljene ugotovitve in izvedene primerjave med intervjuvanci.

Glavne ugotovitve zaključne naloge kažejo, da je pomanjkanje IKT-kadra posledica več dejavnikov, med katerimi izstopajo neustrezna usklajenost izobraževalnega sistema s potrebami trga dela, hitro rastoče povpraševanje, odhod IKT-kadra v tujino in pomanjkanje praktičnih znanj pri mladih strokovnjakih. Posledice za podjetje so obsežne – od preobremenjenosti zaposlenih in zamud pri projektih do zmanjšane kakovosti storitev ter oteženega strateškega razvoja. Intervjuvanci poudarjajo, da se podjetje zaveda pomena dolgoročnih ukrepov, kot so sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami, zgodnje vključevanje mladih, uvedba mentorstva in fleksibilne oblike dela. Prav tako je pomembno prepoznati pomen strateškega kadrovskega upravljanja, pri čemer ima ključno vlogo kadrovska služba, ki mora s sodobnimi orodji in pristopi aktivno delovati pri privabljanju in zadrževanju kadra.

Zaključna naloga tako prispeva k boljšemu razumevanju izzivov na področju IKT-kadrov v praksi ter nudi konkretne smernice za izboljšave, ki so lahko v pomoč tako izbranemu podjetju kot tudi širši IKT-industriji v Sloveniji. Pomanjkanje IKT-kadra ni zgolj trenutna težava, temveč strateški izziv, ki dolgoročno vpliva na rast, inovativnost in konkurenčnost podjetij. Analiza intervjujev v izbranem podjetju potrjuje, da je reševanje te problematike

mogoče le z dolgoročnimi, sistemskimi in hkrati praktičnimi rešitvami, ki vključujejo kadrovske, izobraževalne, kulturne in organizacijske vidike.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

- Costa, L.A., Dias, E., Ribeiro, D.M., Fontao, A., Pinto, G., Pereira dos Santos, R., Serebrenik, A. (2024, 24. februar). *An Actionable Framework for Understanding and Improving Talent Retention as a Competitive Advantage in IT Organizations*. ISCE – Companion 24:2024. 46th International Conference on Software Engineering: Companion Proceedings. Portugal, 1-12. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.01573>
- Gospodarska zbornica Slovenije. (2022, 22.april). *Posvet: Kako se lotiti izziva pomanjkanja IKT kadrov*. <https://www.gzs.si/ikthm/vsebina/Novice/ArticleId/83012/posvet-kako-se-lotiti-izziva-pomanjkanja-ikt-kadrov>
- Jakupović, E. (2022, 13. januar). *Leto 2022 bo za IKT nadaljevanje uspešne zgodbe*. <https://www.finance.si/ikt/%3e%3e leto-2022-bo-za-ikt-nadaljevanje-uspesne-zgodbe/a/8985254>
- Šutanovac, N. (2022, 16. marec). *Kako rešiti pomanjkanje IKT-strokovnjakov*. <https://www.finance.si/ikt/kako-resiti-pomanjkanje-ikt-strokovnjakov/a/8988272>
- Žorž, J. (2021, 27. avgust). *Pomanjkanje kadrov je trn v peti slovenske digitalizacije*. <https://www.finance.si/ikt/pomanjkanje-kadrov-je-trn-v-peti-slovenske-digitalizacije/a/8978882>

LITERATURA IN VIRI

1. Bone, M., Gonzalez Ehlinger, E. in Stephany, F. (2025, 26. februar). Skills or degree? The rise of skill-based hiring for AI and green jobs. *Techological Forecasting & Social Change*, 214, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124042>
2. Costa, L.A., Dias, E., Ribeiro, D.M., Fontao, A., Pinto, G., Pereira dos Santos, R., Serebrenik, A. (2024, 13. januar). *An Actionable Framework for Understanding and Improving Talent Retention as a Competitive Advantage in IT Organizations*. ISCE – Companion 24:2024. 46th International Conference on Software Engineering: Companion Proceedings. Portugal, 1-12. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.01573>
3. Gospodarska zbornica Slovenije (2022, 22.april). *Posvet: Kako se lotiti izziva pomanjkanja IKT kadrov*. <https://www.gzs.si/ikthm/vsebina/Novice/ArticleId/83012/posvet-kako-se-lotiti-izziva-pomanjkanja-ikt-kadrov>
4. Hira, R. (2022). Is there really a STEAM Workforce Shortage?. *Issues in Science and Technology*, 38(4), 31-35. <https://issues.org/stem-workforce-shortage-data-hira/>
5. Jakupović, E. (2022, 13. januar). *Leto 2022 bo za IKT nadaljevanje uspešne zgodbe*. <https://www.finance.si/ikt/%3e%3e leto-2022-bo-za-ikt-nadaljevanje-uspesne-zgodbe/a/8985254>

6. Jakupović, E. (2023, 24. januar). *Letos bo velik izziv privabiti in obdržati odlične IKT-kadre*. <https://www.finance.si/ikt/%3e%3eletos-bo-velik-izziv-privabiti-in-obdrzati-odlicne-ikt-kadre/a/9007899>
7. Kaplan, Z. (2024, 8. oktober). *What's the State of the Tech Job Market in 2025*. https://www.theforage.com/blog/news/whats-the-state-of-the-tech-job-market-in-current_year
8. Kelly, J. (2024, 28. marec). *What's happening in the tech and IT sectors, according to staffing experts*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2024/03/28/whats-happening-in-the-tech-and-it-sectors-according-to-staffing-experts/?sh=3e6e603231d3>
9. Kocbek, D. (2022). *Po znanju smo napredni in konkurenčni*. Glas gospodarstva GZS. 37-39.
10. Kotnik, D. (2013). Kadrovska funkcija in njena strateška vloga. *Zbornik 10. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, Koper-Celje-Škofja Loka, Fakulteta za management Univerze na Primorskem, 21-27.
11. MIT Technology Review: New approaches to the tech talent shortage. (2023, 21. september). MIT Technology Review Insights. <https://www.technologyreview.com/2023/09/21/1079695/new-approaches-to-the-tech-talent-shortage/>
12. Monitor (2022, 13. junij). *Pomanjkanje IKT kadrov v Sloveniji že upočasnjuje digitalno transformacijo družbe*. <https://www.monitor.si/novica/pomanjkanje-ikt-kadrov-v-sloveniji-ze-upocasnuje-digitalno-transformacijo-druzbe/217026/>
13. Samonte, B. (2022, 21. junij). *What you need to know about the global IT labor shortage in 15 powerful numbers*. <https://www.superstaff.com/blog/top-15-global-it-labor-shortage-statistics/>
14. Štefančič, M. (2024). *IT profili prihodnosti* [PowerPoint predstavitev]. HR&M festival.
15. Šutanovac, N. (2022, 16. marec). *Kako rešiti pomanjkanje IKT-strokovnjakov*. <https://www.finance.si/ikt/kako-resiti-pomanjkanje-ikt-strokovnjakov/a/8988272>
16. Unistar LC d.o.o. (b.d.). <https://www.unistarpro.si/unistar>
17. Univerza v Mariboru, FERI & DIH. (2022). *Napovedovanje potreb po kadrih na področju digitalnih profilov*. <https://dihslovenia.si/assets/images/Napovedovanje-potreb-po-kadrih-na-podro%C4%8Dju-digitalnih-profilov-2022.pdf>
18. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2023). *Poklicni barometer 2023*. https://www.ess.gov.si/fileadmin/user_upload/Trg_dela/Dokumenti_TD/Poklicni_barometer/SLOVENIJA_PB-2023.pdf
19. Žnidaršič, B. (2021, 23. marec). *Slovenski IKT lahko rešijo dekleta*. <https://www.finance.si/ikt/slovenski-ikt-lahko-resijo-dekleta/a/8973052>
20. Žorž, J. (2021, 27. avgust). *Pomanjkanje kadrov je trn v peti slovenske digitalizacije*. <https://www.finance.si/ikt/pomanjkanje-kadrov-je-trn-v-peti-slovenske-digitalizacije/a/8978882>

PRILOGA

Priloga 1: Vprašanja za intervju

1. Kako dolgo ste že v podjetju?
2. Kako dolgo že opravljate delo na trenutnem delovnem mestu?
3. Kakšne so vaše glavne odgovornosti na tem delovnem mestu?
4. Ali vaše delovno mesto vključuje aktivnosti, povezane z obravnavo pomanjkanja kadra in na kakšen način?
5. Kako bi opisali trenutni trg dela za IKT kadre ter kakšni so po vašem mnenju razlogi za takšno stanje?
6. Glede na razloge, ki ste jih navedli v prejšnjem vprašanju – kako to vpliva na vaše podjetje?
7. Kako pomanjkanje IKT kadra vpliva na vaše podjetje?
8. Kateri so po vašem mnenju glavni dejavniki/razlogi za pomanjkanje IKT kadra (v podjetju in v državi)? Zakaj?
9. Katere ukrepe/aktivnosti že izvajate za privabljanje novih IKT kadrov oziroma za zadržanje IKT kadra?
10. Ali opazate razliko med mlajšimi in bolj izkušenimi kadri in kakšne so te razlike?
11. Ali menite, da se pomanjkanje IKT kadra v zadnjih letih povečuje, zmanjšuje ali ostaja na isti ravni?
12. Kje vidite največji potencial za izboljšanje kadrovske slike v vašem podjetju?
13. Kaj bi po vašem mnenju lahko v podjetju storili boljše ali drugače na področju pomanjkanja IKT kadra?
14. Kakšen vpliv ima pomanjkanje IKT kadra na delovanje ključnih oddelkov in podjetja kot celote?
15. Kaj je po vašem mnenju najbolj pomembno pri privabljanju IKT kadrov?