

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

IRINA KRSTIĆ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI

Irina Krstić

Koper, 2018

Mentor: prof. dr. Klemen Kavčič

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava področje zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti. Zunanje izvajanje v Sloveniji je še v fazi razvoja, kar je pokazala tudi raziskava. Namen raziskave je bil ugotoviti, kolikšen delež mikro in malih podjetij uporablja zunanje izvajanje ter razloge za uvedbo le-tega. Obravnavana podjetja v Obalno-kraški regiji kadrovske dejavnost večinoma opravljajo interno. Raziskava je pokazala, da podjetja, ki se odločijo za oddajo dejavnosti, to storijo predvsem zaradi prihranka časa in osredotočenja na svojo osrednjo dejavnost. Kljub številnim prednostim, ki jih zunanje izvajanje prinaša, morajo podjetja pred uvedbo dobro premisliti in določiti cilje, da se izognejo težavam med sodelovanjem.

Ključne besede: zunanje izvajanje, outsourcing, kadrovska dejavnost, zunanji izvajalci.

SUMMARY

The final project discusses the field of outsourcing of human resources activities. In Slovenia, outsourcing is still in the developmental phase, which also derives from the research. The purpose of the research was to identify the rate of micro and small companies, which are using outsourcing, and the reasons for its implementation. The discussed companies in the Coastal-Karst region perform most of the human resources activities internally. The research has shown that companies, which opt for outsourcing, do this mostly to save time and focus on their main activity. Despite numerous advantages of outsourcing, the companies need to carefully think it through before the switch and set goals to avoid problems during cooperation.

Key words: externalised activities, outsourcing, human resources activities, outsourcing service providers.

UDK: [Vpišite univerzalni decimalni vrstilec]

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opre delitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	4
2	Zunanje izvajanje dejavnosti	5
2.1	Pojem zunanjega izvajanja dejavnosti	5
2.2	Razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti	6
2.3	Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja dejavnosti	9
2.4	Proces zunanjega izvajanja dejavnosti	10
2.5	Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja	12
2.6	Neuspeh pri zunanjem izvajanju dejavnosti	14
2.7	Vrste zunanjega izvajanja dejavnosti	15
3	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti	17
3.1	Opre delitev kadrov	17
3.2	Opre delitev kadrovske dejavnosti	17
4	Raziskava	20
4.1	Metodologija	20
4.2	Rezultati raziskave	20
5	Sklep	27
	Literatura	29
	Priloge	31

PONAZORILA

Slika 1: Odločanje o zunanjem izvajanju	8
Slika 2: Elementi zunanjega izvajanja	16
Slika 3: Vrsta podjetja	21
Slika 4: Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja	22
Slika 5: Dejavnosti zunanjih izvajalcev	23
Slika 6: Ocena zunanjega izvajalca	23
Slika 7: Sodelovanje z drugimi zunanjimi izvajalci	24
Slika 8: Dejavnosti drugih zunanjih izvajalcev	25
Slika 9: Odgovornost za kadrovsko področje	25
Slika 10: Število zaposlenih v kadrovski službi	26
Slika 11: Čas sodelovanja z zunanjim izvajalcem	26

KRAJŠAVE

AJPES Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

idr. in drugi

WWW World Wide Web

1 UVOD

Današnja podjetja veliko pozornosti posvečajo svoji ključni dejavnosti predvsem zaradi globalizacije in zasičenosti trga. Konkurenca je iz dneva v dan večja, zato morajo podjetja spremljati trende, da so in ostanejo konkurenčna. Ker se morajo osredotočiti na ključne dejavnosti, podjetja ne posvečajo toliko pozornosti podpornim dejavnostim, zato je smiselno, da jih prepustijo specializiranim zunanjim izvajalcem. To nas pripelje do zunanjega izvajanja dejavnosti. Danes podjetja na nekaterih področjih težko sledijo tehnološkim spremembam, kar jih pogosto pripelje v nezavidljiv konkurenčni položaj. Prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca prinese naročnikom dostop do novega znanja, ki bi jim sicer verjetno ostala nedostopna. Posledično ima podjetje dostop do boljše tehnologije in zaposlenih, ki so specializirani to pa podjetju prinaša konkurenčno prednost. Podjetja so s časom ugotovila, da lahko svoje cilje lažje dosežejo tako, da eno ali več podpornih dejavnosti prepustijo zunanjim partnerjem. Zunanji izvajalci so specializirani na svojem področju, saj imajo izkušnje z drugimi podjetji v svoji panogi in se večinoma ukvarjajo z eno dejavnostjo, za katero so specializirani.

Zaposleni so pomembna sestavina vsakega podjetja, saj brez njih podjetje ne more uspešno delovati. Kadrovska funkcija je v podjetju ključnega pomena, saj se ukvarja z iskanjem in izborom kadrov, sodeluje pa tudi pri drugih procesih, povezanih z zaposlenimi. Podjetja so spoznala, da lahko zunanji izvajalci kadrovske dejavnosti opravijo kakovostno, zato se vedno več podjetij odloča za oddajanje kadrovske dejavnosti zunanjim izvajalcem.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V nalogi smo obravnavali področje managementa zunanjega izvajanja dejavnosti, in sicer zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti.

Poslovno okolje, v katerem danes delujejo podjetja, je iz dneva v dan bolj dinamično in nepredvidljivo. V današnjem času tehnologija hitro napreduje, zato morajo podjetja slediti trendom, če želijo ohraniti svoje konkurenčne prednosti. Na delovanje organizacije vplivata dve vrsti dejavnikov: notranji in zunanji dejavniki. Pomembni so predvsem dejavniki okolja, saj je treba s hitrim prilagajanjem organiziranosti organizacijsko obvladati njihove vplive (Florjančič in Bernik 2004).

Vemo, da je konkurenca iz dneva v dan večja, zato se morajo podjetja hitro odzvati na spremembe na trgu in na ta način zagotoviti visokokakovostne izdelke po sprejemljivih cenah. V nekaterih primerih podjetja ne morejo zagotoviti kakovosti na vseh področjih, zato se osredotočajo na dejavnost, za katero so specializirana. V teh primerih se podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti, ki jih sama ne opravijo kakovostno (Letica 2016, 77).

Zunanje izvajanje dejavnosti se je pojavilo že v osemdesetih letih. Takrat so nekatera podjetja manj pomembne dejavnosti v svojem poslovanju prepustila zunanjim podjetjem. Številna podjetja so nato zunanje izvajanje dejavnosti videla kot dobro priložnost, zato se je ta v devetdesetih letih začel zelo hitro širiti. Cilji, ki jih podjetja želijo z zunanjim izvajanjem dejavnosti doseči, so lahko taktični in strateški. Taktična faza je usmerjena v kratkoročno reševanje težav, predvsem znižanje stroškov, medtem ko je strateška faza usmerjena v dolgoročne koristi. Taktična faza zunanjega izvajanja dejavnosti je usmerjena v inpute, strateška pa v outpute. Glavna razlika med tema dvema vidikoma je v tem, da si taktični outsourcing prizadeva za doseganje kratkoročnega dobička in reševanja problemov, strateški pa se osredotoča na dolgoročne cilje podjetja, doseganje konkurenčne prednosti ter usmerjenost na ključne kompetence (Pavić 2016, 52).

Da bi podjetje poslovno idejo uspešno izvedlo, potrebuje ustrezne kadre in dobro organizacijsko strukturo. Prav to je poleg dobre ideje ključnega pomena za uspešnost podjetja. Z željo, da zaposlijo najprimernejše kadre se v današnjih časih podjetja vedno pogosteje odločajo za tako imenovan kadrovski outsourcing ali zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti. To pomeni, da za kadrovska vprašanja zagotovijo zunanje izvajanje te funkcije. Kadrovski oddelek, ki ga podjetje najame, se od navadnega kadrovskega oddelka v podjetju razlikuje predvsem v tem, da je fizično drugje. Podjetja si na ta način delo nekoliko olajšajo ter se posvetijo glavni dejavnosti podjetja.

Zunanje izvajanje omogoča, da organizacija dobi delujoče in usposobljene ekipe, ki že imajo prostore in opremo, potrebno za delo. Če je potreba po določenih veščinah samo začasna, organizacija tudi nima težav s prekinitvijo zunanjega izvajanja, saj do delavcev v organizaciji, prejemnikov dejavnosti, nimajo zakonskih obveznosti iz naslova delovnih razmerij (Kavčič in Bertonec 2009).

Na predavanjih smo pri nekaterih predmetih omenili zunanje izvajanje dejavnosti v nekaterih podjetjih. Z željo, da bi o tem izvedeli več, smo izbrali to temo za svojo zaključno projektno nalogo. Na tem področju je na voljo veliko literature, kar nam bo raziskavo olajšalo. Raziskati smo želeli, zakaj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje in kakšne prednosti jim to prinaša.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil, na podlagi sistematičnega pregleda literature, analizirati zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti v podjetjih. Ob ugotovitvi problemov ali pomanjkljivosti pa smo želeli najti možne rešitve in predloge za uspešnejši prehod k zunanjemu izvajanju dejavnosti.

V teoretičnem delu smo pripravili sistematičen pregled literature s področja kadrovske dejavnosti ter zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti. Na podlagi pregledane literature ter

analize rezultatov opravljene ankete smo raziskali razloge, ki podjetja pripeljejo do odločitve za uvedbo zunanjega izvajanja dejavnosti, in ugotovili, kakšne koristi in pomanjkljivosti vidijo pri zunanjem izvajanju kadrovske dejavnosti.

Z anketnim vprašalnikom smo želeli potrditi oziroma ovreči naslednje predpostavke:

1. Podjetja se odločajo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti predvsem zaradi zniževanja stroškov.
2. Podjetja se odločajo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti zaradi prihranka časa.
3. Podjetja se odločijo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti, saj jim to omogoča, da se bolj osredotočijo na svojo osrednjo dejavnost.

Cilji zaključne projektne naloge so bili naslednji:

- sistematični pregled obstoječe literature,
- opredeliti bistvene značilnosti zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti,
- ugotoviti razloge za prenos kadrovske dejavnosti na zunanjega izvajalca.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega. Prva metoda, ki smo jo v nalogi uporabili, je metoda deskripcije.¹ Metoda je uporabljena v teoretičnem delu, kjer so v smiselnem zaporedju zapisana dejstva s področja zunanjega izvajanja dejavnosti, kadrovske funkcije v podjetju ter zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti.

V empiričnem delu smo opravili raziskavo s kvantitativnim načinom zbiranja podatkov. Podatke smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika. V anketo so bila vključena mikro in mala podjetja iz Obalno-kraške regije. Povezavo do spletne ankete smo podjetjem poslali po elektronski pošti. Podatke o podjetjih smo pridobili na spletni strani Ajpesa. V anketo je bilo vključenih 250 mikro in malih podjetij, ki delujejo v različnih panogah, anketni vprašalnik je bil anonimen. Z empiričnim delom naloge smo želeli pridobiti odgovore na zastavljena vprašanja in potrjevanje predpostavk. V nadaljevanju smo rezultate ankete opisali s pomočjo deskriptivne metode.

V zaključnem delu naloge smo, z metodo sinteze, ugotovitve združili v sklepne ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave.²

¹ Deskriptivna metoda obravnava stanje in razvoj pojava v primerjavi z drugimi pojavi.

² Z metodo sinteze se spoznanja združujejo v splošno sodbo o obravnavanem problemu.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge nismo pričakovali posebnih omejitev, saj je na tem področju na voljo veliko literature iz katere lahko pridobimo teoretična izhodišča. Predvidevali smo, da se bodo ovire pojavile v raziskovalnem delu, saj nekatera podjetja morda ne bodo pripravljena odgovoriti na anketni vprašalnik.

2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Zunanje izvajanje je v zadnjih desetletjih pridobilo mednarodno razsežnost. Vse bolj ga uporabljajo kot strategijo na področju izvajanja storitev, čeprav so ga še pred kratkim povezovali predvsem s proizvodnjem izdelkov. Izraz zunanje izvajanje so začeli uporabljati za razmerja med podjetjem in dobavitelji podpornih storitev, kot so čiščenje prostorov, vzdrževanje opreme, priprava toplih obrokov, varovanje poslovnih prostorov in drugo (Kavčič in Bertoneclj 2009, 27).

2.1 Pojem zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. *outsourcing*) se je začelo že v osemdesetih letih. Podjetja so takrat začela prenašati svoje manj pomembne funkcije na zunanja podjetja, ki so bila za to dejavnost ali storitev specializirana. Angleški izraz *outsourcing* prevajamo v slovenščino kot prenos dejavnosti, zunanje izvajanje, zunanje izločanje dejavnosti. Zunanje izvajanje lahko opredelimo kot sestavljenko, ki združuje besede zunaj (angl. *outside*), vir (angl. *source*) in uporabljanje (angl. *using*) (Kavčič in Bertoneclj 2009, 13-14). Največkrat sta v uporabi izraza *outsourcing* in zunanje izvajanje, ki je uporabljen tudi v nadaljevanju naloge.

Odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti je pomembna sestavina organizacijske politike (kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne) za podjetje, ki dejavnost odda v zunanje izvajanje kot tudi za prejemnika dejavnosti.

Kavčič in Bertoneclj (2009) navajata nekaj avtorjev, ki se ukvarjajo s področjem zunanjega izvajanja (Kavčič in Bertoneclj 2009):

Jiang in Qureshi označujeta zunanje izvajanje dejavnosti kot eno najsodobnejših oblik managerskih strategij, ki so se pojavile kot odgovor na zahtevo po učinkovitejših in uspešnejših načinih za doseganje konkurenčnosti podjetja.

Quinn in Hilmer sta ugotovila, da so organizacije, ki uporabljajo samo interne zmožnosti namesto zunanjih, manj usmerjene v inovacije in zato zamujajo priložnosti za razvoj novih proizvodov z dodano vrednostjo.

Med avtorji, ki preučujejo zunanje izvajanje, je tudi Dubrovski, ki je opredelil zunanje izvajanje dejavnosti kot dodano, izdvojeno, poenostavljeno (dislocirano) izbrano poslovno funkcijo, dejavnost, storitev ali program, ki jih za naročnika izvaja zunanji izvajalec (Kavčič in Bertoneclj 2009).

Uporaba zunanjega izvajanja omogoča podjetjem, da maksimalno izkoristijo svoje vire za izvajanje ključnih aktivnosti podjetja, medtem ko stranske aktivnosti prepustijo zunanjim specializiranim partnerjem, ki te dejavnosti opravljajo bolj kvalitetno in z nižjimi stroški. Osredotočanje na ključne dejavnosti ob nižjih stroških omogoča podjetjem izboljšanje poslovanja in ustvarjanje konkurenčnih prednosti, s katerimi se zaščitijo pred konkurenti (Pavić, 2009).

Zunanje izvajanje dejavnosti torej pomeni oddajanje ene ali več stranskih oziroma podpornih dejavnosti podjetja zunanjim specializiranim partnerjem, s katerimi podjetje načrtuje dolgoročno sodelovanje in doseganje skupnih ciljev, interni viri pa so usmerjeni v opravljanje osrednjih dejavnosti v podjetju. Podjetja oddajo dejavnosti v zunanje izvajanje, ker menijo, da lahko partner to dejavnost opravi boljše, je za to bolj specializiran in ima nižje stroške, podjetje pa se lahko osredotoči na svoje ključne dejavnosti, ki mu prinašajo prepoznavnost na trgu ter konkurenčne prednosti. Vedno več podjetij se odloči, da bo izločilo nestrateske dejavnosti, saj se zavedajo, da jim izvajanje teh dejavnosti lahko povzroča težave, ki jih odvrčajo od njihove glavne dejavnosti.

2.2 Razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti

V zadnjih desetletjih je pomen zunanjega izvajanja dejavnosti v svetu močno narasel. Z obsegom dejavnosti, ki jih podjetja prenašajo na izvajalce, se je povečala tudi kompleksnost teh dejavnosti. Število dejavnosti, ki jih za naročnike izvajajo zunanji partnerji, se je v zadnjem obdobju bistveno razširilo. Pred leti so podjetja najemala zunanje izvajalce za manj zahtevne storitve, ki jih je sorazmerno lahko prenesti na zunanje izvajalce. Zunanji partnerji so tako v preteklosti najpogosteje skrbeli za čiščenje, transport, prehrano zaposlenih, varovanje objektov in podobno. V zadnjem času pa se je zunanje izvajanje razširilo tudi na številne zelo zahtevne in za podjetja pomembne dejavnosti, kot so proizvodnja, računovodstvo in pravne storitve, distribucija, skladiščenje, izgradnja ter vzdrževanje informacijskega sistema in podobno (Kavčič in Bertoneclj 2009, 27–28).

Pavić pravi, da je bilo zunanje izvajanje v svojih začetkih obravnavano kot taktična rešitev poslovnih težav, danes pa velja zunanje izvajanje za strateški pristop za rekonstrukcijo podjetja z namenom, da bi podjetje poboljšalo svoje poslovne rezultate (Pavić 2009, 43).

V praksi se zunanje izvajanje uporablja že dolgo, sam pojem zunanjega izvajanja pa se je pojavil ob koncu osemdesetih let, ko so velika podjetja svoje informacijske sisteme vedno bolj prenašala na zunanje partnerje. Zunanje izvajanje so nato sprejela številna podjetja v različnih panogah in tako je okoli leta 1990 zanimanje po zunanjem izvajanju začelo hitro naraščati. Ameriška podjetja so leta 1996 zunanjemu izvajanju prepustila kar 100 milijard dolarjev poslovnih aktivnosti (Pavić 2009, 52).

V svetovnem merilu velja, da so slovenska podjetja na področju zunanjega izvajanja dejavnosti še na začetku razvoja. Podjetja večinoma prenašajo enostavnejše dejavnosti, pri katerih so tveganja in posledice neuspeha nižje kot pri zahtevnejših dejavnostih (Kavčič in Bertoneclj 2009, 40).

V Sloveniji se je zunanje izvajanje prvič pojavilo v obdobju Jugoslavije. Nastajale so številne kooperacije zaradi oskrbe domačega trga na podlagi blagovne menjave s tujimi partnerji. Tuji partnerji so izkazovali velik interes za trgovanje na jugoslovanskem trgu. Slovenska podjetja so sklenila številne pogodbe o dolgoročnih proizvodnih kooperacijah. Velik del slovenskega izvoza je temeljil na oblikah, ki so bile podobne zunanjemu izvajanju – proizvodnja sestavnih

delov, materialov in drugo. Ob vlaganju lastnega znanja in kapitala so postala ta razmerja bolj enakovredna in tako so postavili temelje za današnje mednarodno poslovanje. Slovenija je bila v tem obdobju nadpovprečno razvita država, kar ji je prinašalo gospodarske prednosti.

V obdobju po osamosvojitvi so bila nekatera slovenska podjetja, zaradi izgube jugoslovanskega trga, prisiljena sprejemati številne dejavnosti tujih organizacij, pod neenakopravnimi pogoji sodelovanja. Zato so po izgubi jugoslovanskega trga, v kriznem obdobju, nekatera gospodarsko manj uspešna slovenska podjetja vstopala v kratkoročna in večinoma neenakopravna razmerja s tujimi podjetji. V Sloveniji sta se oblikovali dve vrsti razmerij pri zunanem izvajanju dejavnosti. Prva postajajo enakopravna in se vključujejo v globalno okolje, druga pa so nastala v stiski, brez strateškega premisleka in usmeritve. Mnoga slovenska podjetja vstopajo v razmerje zunanjega izvajanja dejavnosti kot šibkejši člen. Veliko podjetij se odloči za prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca zaradi zniževanja stroškov (Kavčič in Bertonec 2009, 32–41).

Skukanova pravi, da lahko pričakujemo, da v prihodnosti zniževanje stroškov ne bo več pglavitni razlog za oddajo dejavnosti zunanjim izvajalcem. To naj bi se zgodilo, ker bodo v prihodnosti storitve, ki jih podjetja ponujajo, tako ali drugače povezane z informacijsko tehnologijo. Danes podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje potrebujejo strokovno znanje, v obliki dostopa do najnovejših tehnologij in ustrezno usposobljenih kadrov (Skukan 1998). Podjetja naj bi se torej v prihodnosti odločala za zunanje izvajanje predvsem zaradi specifičnih znanj, ki jim jih lahko zunanji izvajalec zagotovi in ne več zaradi nižjih stroškov.

Poznamo tri faze, ki pojasnjujejo razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti (Linder idr. 2003, po Kavčič in Bertonec 2009, 32):

- taktična faza,
- strateška faza,
- transformacijska faza.

V nadaljevanju so opisane tri faze razvoja zunanjega izvajanja dejavnosti.

Taktična faza pomeni opravljanje storitev pod enakimi pogoji. Uspešen taktični odnos pomeni za organizacijo boljši rezultat, torej nižje stroške, z manj vloženega kapitala in porabljenega časa zaposlenih. Za zunanje izvajanje so se v preteklosti odločala predvsem podjetja, ki so se znašla v finančnih težavah, zato je bilo pogosto razumevanje, da je zunanje izvajanje dejavnosti rešitev za poražence. V večini primerov se zunanje izvajanje navezuje na previsoke stroške, pomanjkanje finančnih sredstev za kapitalske investicije ter pomanjkanje specifičnih znanj. Glavni cilji uvedbe zunanjega izvajanja so bili kratkoročno znižanje stroškov, izločitev potrebe po investiranju ter denarni priliv zaradi odprodaje sredstev. Posledice ob neizpolnitvi zahtev niso bile vnaprej določene. V takem odnosu pogodbeni stranki ob nastopu težav krivita druga drugo in obe iščeta svoje koristi na račun izgube pri partnerju.

Strateška faza zunanjega izvajanja pomeni uporabo zunanjega izvajanja na podlagi preoblikovanja organizacije. Značilnosti strateške faze so povečan obseg vrednosti pogodb, daljše trajanje pogodb, večje število izločenih dejavnosti ter oblikovanje partnerskega odnosa

med dajalcem in prejemnikom zunanjega izvajanja. Značilnost te faze je tudi boljša usmeritev managementa na strateško pomembne naloge v podjetju. Za podjetja je smiselno, da se odločijo za zunanje izvajanje dejavnosti, če ta dejavnost ni strateškega pomena. Pri strateškem zunanjem izvajanju podjetje praviloma izgubi nadzor nad potekom prenesene dejavnosti, pridobi pa boljše obvladovanje nad procesi, ki so bistvenega pomena za uspešnost podjetja. Odločitev za zunanje izvajanje za podjetje pomeni zmanjšanje števila administrativnih nalog in tudi usmerjenost na strateške naloge. Podjetje mora ugotoviti, na kakšen način lahko s prenosom dejavnosti doseže večjo dodano vrednost. Razmerja odjemalcev in dobaviteljev se vse bolj preoblikujejo v partnerska razmerja. Za strateško fazo je značilno kooperativno sodelovanje z manjšim številom zunanjih izvajalcev.

Transformacija poslovnega procesa je način preoblikovanja poslovanja podjetja s pomočjo zunanjega izvajanja. Namen preoblikovanja je ustvarjanje trdne podlage za hitro izboljšanje uspešnosti poslovanja organizacije. Transformacijska faza pomeni zunanje izvajanje kot način transformacije poslovanja podjetja. Zunanje izvajanje omogoča podjetju, da osvoji nova tržišča in odjemalce ter ustvari nove proizvode in storitve. Transformacija zunanjega izvajanja ni ustvarjanje odvisnosti, pač pa aktivno ustvarjanje soodvisnosti, ki koristi obema udeležencema, tako podjetju, kot tudi zunanjemu izvajalcu. Zunanji izvajalci so postali močna sila za spremembe – zavezniki v tekmi na tržišču, niso več samo orodje za boljše rezultate ali sredstvo za osredotočanje na ključno poslovno dejavnost. Bistvene značilnosti transformacijskega zunanjega izvajanja so inovativne finančne strukture, transformacija ključnih procesov ter naravnost na rezultate podjetja. Inovacije, ki jih v podjetje prinaša zunanji izvajalec, so najpomembnejša prednost transformacijskega zunanjega izvajanja.



Slika 1: Odločanje o zunanjem izvajanju

Vir: prirejeno po Kavčič in Bertoneclj 2009, 34.

Zunanje izvajanje dejavnosti v zadnjih desetletjih dobiva mednarodno razsežnost, saj se vedno več podjetij zaveda, da jim to prinaša veliko prednosti. Čeprav so na začetku dejavnosti, ki so jih podjetja oddajala v zunanje izvajanje bile enostavne in manj pomembne

za podjetje, se je to v zadnjih letih spremenilo. Dejavnosti zunanjega izvajanja postajajo vedno bolj kompleksne in pomembne za podjetja. Slovenska podjetja so še na začetku razvoja na področju zunanjega izvajanja, saj na zunanje izvajalce prenašajo enostavnejše dejavnosti. V naslednjem poglavju so opisani najpogostejši razlogi, ki podjetja pripeljejo do odločitve za uvedbo zunanjega izvajanja dejavnosti.

2.3 Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja dejavnosti

Podjetja se za prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca odločajo zaradi različnih razlogov. Uvedba zunanjega izvajanja naj bi prinesla številne koristi za podjetje. Glavne koristi, ki jih podjetja pričakujejo, so boljši poslovni rezultati in s tem višji dobiček podjetja. V svetu se zunanje izvajanje uporablja v skoraj vseh panogah, razlog za to pa je velik pritisk na podjetja zaradi dinamičnosti trga. Zaradi vedno večje konkurence so podjetja prisiljena nenehno izboljševati svoje poslovanje. V tako dinamičnem okolju podjetja usmerjajo svoje vire na izvedbo ključnih aktivnosti, ki jim prinašajo najboljše rezultate. V preteklosti se je zunanje izvajanje dejavnosti uporabljalo, ko podjetje zaradi pomanjkanja znanja, finančnih sredstev, tehničnih ali katerih drugih pomanjkljivosti ni moglo opravljati določenih dejavnosti (Pavić 2009, 43). Danes se zunanje izvajanje uporablja tudi v druge namene. Podjetja, ki danes uporabljajo zunanje izvajanje dejavnosti se zavedajo, da se bodo s tem ko nekatere dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem, lahko osredotočili na svojo glavno dejavnost in ohranili ali povečali konkurenčno prednost (Horizontech 2004).

Literatura navaja več razlogov za uvedbo zunanjega izvajanja. Bistveni razlogi za uvedbo, ki jih poudarja večina avtorjev, so (Flatworld Solutions):

- zniževanje stroškov,
- prenos fiksnih v variabilne stroške,
- osredotočanje na ključne aktivnosti,
- izboljšanje kakovosti izdelkov ali storitev,
- zmanjševanje tveganja,
- zunanji partner lahko to dejavnost opravi bolj učinkovito,
- dotok svežega kapitala,
- dostop do novih tehnologij in
- večja prilagodljivost.

Pomemben element odločanja pri odločitvi o uvedbi zunanjega izvajanja je stroškovni vidik. Podjetje mora analizirati sedanje in prihodnje stroške, ki jih je treba primerjati s stroški, ki bi nastali v primeru, da bi podjetje določeno dejavnost izvajalo interno (Bucki 2017).

Najpogostejši razlog, ki ga literatura navaja za prenos dejavnosti, je zniževanje stroškov (Pine 2017). Podjetja vidijo prednost v tem, da določeno dejavnost za njih opravi zunanji izvajalec, saj s tem znižajo svoje stroške poslovanja, hkrati pa izločeno dejavnost opravlja podjetje, ki je za to specializirano. Podjetja se odločajo za izločitev dejavnosti tudi zaradi osredotočanja na svoje ključne dejavnosti in delitve tveganja z zunanjim izvajalcem. Proces zunanjega izvajanja je bolj podrobno opisan v nadaljevanju.

2.4 Proces zunanjega izvajanja dejavnosti

Podjetje gre v procesu zunanjega izvajanja dejavnosti skozi faze uvajanja. Te faze niso univerzalne, prilagojene morajo biti glede na specifično situacijo posameznega podjetja. V nadaljevanju je opisanih pet faz, ki se pojavljajo v večini projektov zunanjega izvajanja (Pavić, 2009):

1. faza aktiviranja,
2. faza izbora zunanjega izvajalca,
3. faza dogovora,
4. faza implementacije,
5. faza upravljanja / odnosov.

Faza aktiviranja

Proces zunanjega izvajanja se začne z identifikacijo potrebe po zunanjem izvajalcu. Ta potreba se navadno pojavi zaradi želje po izboljšanju poslovanja podjetja. Podjetje si želi poboljšati delovanje nekaterih aktivnosti v podjetju. Če želi management podjetja razumeti strateški položaj podjetja, mora narediti strateško analizo. Management prouči strateške alternative, med njimi je tudi zunanje izvajanje dejavnosti. Uvedba zunanjega izvajanja mora biti usklajena z osnovno strategijo podjetja. Management mora v tej fazi ugotoviti, katere so ključne kompetence, ki podjetju dajo dodano vrednost in konkurenčno prednost. Te kompetence imajo velik strateški pomen, zato to področje delovanja podjetje nikoli ne sme prenesti na zunanjega izvajalca, saj lahko s tem izgubijo konkurenčno prednost. Če se po strateški raziskavi izkaže, da je prenos dejavnosti boljša rešitev kot nadaljevanje internega izvajanja določenih dejavnosti, se proces nadaljuje z drugo fazo procesa.

V tej fazi mora podjetje oceniti sedem vidikov poslovanja (Bendor-Samuel 2001, po Uršič 2002, 28):

– *Analiza stroškov*

Analiza stroškov in koristi vodi do uspešne odločitve o uvedbi zunanjega izvajanja. Upoštevati je potrebno vse posredne in neposredne stroške pa tudi oportunitetne stroške poslovanja. Pri kvantitativni analizi je treba upoštevati prihranke stroškov pa tudi možne prihranke pri stroških. S to analizo podjetje ugotovi ali je uvedba zunanjega izvajanja dejavnosti smiselna in ali to pripomore k uresničevanju ciljev podjetja. Analiza lahko pokaže, da je zunanje izvajanje dražje in zahteva bistveno več časa, vendar je lahko to še vedno najboljša rešitev za uresničevanje potreb podjetja.

– *Analiza vzvoda*

Pri tej analizi podjetje oceni pri katerih točkah v poslovanju je možno izboljšanje. Pri tem si zastavi vprašanja na naslednjih področjih:

- Ekonomija obsega: ali se stroški zmanjšujejo s povečanjem obsega?
- Delovna sila: ali ima dobavitelj na voljo cenejšo delovno silo?
- Sredstva: ali ima dobavitelj na voljo cenejša sredstva?
- Najboljša praksa: ali bo zunanje izvajanje pripomoglo k uresničevanju najboljše prakse?

- Investiranje: ali bo dobavitelj investiral v izboljšanje procesa?
- *Analiza zaposlenih*
Analizirati je treba, tudi na katere elemente bo vplivala odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti. Nekateri zaposleni bodo v večini primerov med procesom zunanjega izvajanja izgubili delo ali moč, zato je treba predvideti, kako se bodo na to odzvali. S to analizo podjetje predvidi ceno, ki jo bo moralo zaradi spremenjenega načina poslovanja plačati.
- *Analiza tveganja*
Z uvedbo zunanjega izvajanja prevzame podjetje določeno stopnjo kadrovskega, finančnega in organizacijskega tveganja. Tveganje vpliva na pričakovane koristi in stroške podjetja, zato ga je treba predhodno dobro proučiti. Zunanjemu izvajalcu je treba razložiti namene in cilje podjetja, da bi se izognili neuspehu zaradi nepoznavanja potreb naročnika.
- *Analiza zmožnosti*
Podjetje mora ugotoviti ali je bolj smiselno notranje ali zunanje izvajanje dejavnosti za vsa mesta v podjetju, kjer obstajajo možnosti za izboljšave.
- *Identifikacija potencialnih zunanjih izvajalcev*
Podjetje mora pred uvedbo zunanjega izvajanja poiskati primerne zunanje partnerje, ki bodo zadovoljili potrebe podjetja in delovali v skladu s postavljenimi cilji. Neustrezno število potencialnih zunanjih izvajalcev lahko vodi k dobavi podstandardne storitve ali izdelkov ali pa k previsoki ceni za storitev ali izdelek. Rezultat te faze je lahko tudi ugotovitev, da uvedba zunanjega izvajanja ni primerna, ker ni primerne zunanje izvajalca ali pa so stroški previsoki.

Faza izbora zunanjega izvajalca

Ko podjetje sprejme odločitev o uvedbi zunanjega izvajanja, pride do odločitve o izboru zunanjega izvajalca. Podjetje mora določiti, katere kompetence mora imeti zunanji izvajalec, da bo uspešno izvajal določeno dejavnost. Kriteriji ocenjevanja se določijo na podlagi razlogov za uvedbo zunanjega izvajanja. Glavni kriteriji za izbiro zunanjega sodelavca so lahko: relevantno poznavanje dejavnosti in procesov, izkušnje, velikost in kultura podjetja, kompetence zaposlenih, sodobna tehnologija in imidž. Vsi navedeni kriteriji niso enako pomembni, zato je potrebno glede na razloge za uvedbo zunanjega izvajanja določiti pomembnost posameznega kriterija. Ko podjetje dobi nekaj kandidatov, ki so primerni in zainteresirani za zunanje izvajanje, se njihove kompetence primerjajo s kriteriji in podjetje izbere najprimernejšega kandidata.

Faza dogovora

Ko podjetje izbere najprimernejšega zunanjega izvajalca, se začnejo dogovori o pogojih sodelovanja. Ta proces se začne z določitvijo tem, ki bodo predmet pogovora. Z uvedbo zunanjega izvajanja se oblikuje dolgoročni poslovni odnos, ki vključuje visoko stopnjo sodelovanja med naročnikom in zunanjim izvajalcem. Zato je pomembno, da podjetji v tej fazi določita pogoje sodelovanja, s katerimi se bodo vsi strinjali in ki bodo prinašali koristi tako eni kot tudi drugi strani. Pomembno je realno določiti pričakovanja obeh podjetij, saj

imajo podjetja veliko krat nerealna pričakovanja. V fazi dogovora obe podjetji želita doseči maksimalne koristi, kar lahko ogrozi nadaljnje sodelovanje. Zato se morata obe podjetji nekoliko prilagoditi in doseči zadovoljivo korist.

Faza implementacija

Po uspešnem dogovoru sledi faza implementacija. V tej fazi poteka prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca in prilagajanje na nov način dela. Naročnik se mora zavedati, da rezultati oddajanja dejavnosti v zunanje izvajanje ne bodo takoj vidni. Potrebna je nekaj časa, da se aktivnosti standardizirajo in optimizirajo. Rezultat zunanjega izvajanja bo pozitiven le, če podjetje zunanjemu izvajalcu prepusti popolno kontrolo nad dejavnostjo, ki jo izvaja. Pomembno je, da zaposleni v podjetju ne motijo procesa. Sodelovanje bo uspešno, če bodo zaposleni v podjetju imeli pozitiven odnos do zunanjega izvajanja dejavnosti. Čas prenosa dejavnosti je odvisen od posameznega podjetja in situacije, v kateri se podjetje nahaja. Zunanji izvajalec želi daljši čas prenosa, medtem ko naročnik želi čim krajši čas, saj želi, da bi bili rezultati vidni v čim krajšem času.

Faza upravljanja / odnosov

Odnosi v procesu zunanjega izvajanja zahtevajo poseben pristop. Z uvedbo zunanjega izvajanja se med naročnikom in zunanjim izvajalcem oblikuje kompleksen, dolgoročni poslovni odnos. Podjetji se morata osredotočiti na doseganje skupnega cilja. Morebitne težave, ki se pojavijo, je treba rešiti hitro, saj so medsebojni odnosi pri takem sodelovanju pomembni. Pomemben je nadzor sedanjega in pričakovanega stanja, ki zagotavlja, da procesi potekajo nemoteno. Izvajanje dejavnosti, ki jo izvaja zunanji izvajalec, mora potekati nemoteno tudi med izvajanjem nadzora.

2.5 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja

Razlogi, da se podjetja odločijo za uvedbo zunanjega izvajanja, so različni, večina pa se jih za to odloči zaradi številnih prednosti, ki jih zunanje izvajanje prinaša. Literatura navaja več prednosti, ki jih lahko združimo v naslednjih 5 sklopov (Bongard 1994, po Uršič 2002, 13):

1. stroški,
2. delovna sila,
3. tveganje,
4. tehnologija in tehnološko znanje,
5. osredotočenost.

Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti, ki vpliva na stroške podjetja

V preteklosti je bil najpogostejši razlog za uvedbo zunanjega izvajanja znižanje stroškov, saj se je s prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca del fiksnih stroškov spremeni v variabilne. To je največ prednosti prinašalo pri sezonskem poslovanju. Nov način oblikovanja cene za opravljene naloge omogoča vzpostavitev sistema kontrole porabe sredstev. Ta sistem je uporaben predvsem pri stroških, ki so se nekontrolirano močno povišali. Tako v idealnem

primeru nastanejo le stroški za dejansko opravljene naloge, saj podjetje pridobi večjo kontrolo nad operativnimi stroški to pa olajša planiranje.

Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti za delovno silo

Nekatera podjetja prenesejo določene aktivnosti na zunanje izvajalce, saj se s tem izognejo težavam pri iskanju usposobljene delovne sile. Podjetja lahko naletijo na težave pri iskanju kadrov za nestrateske naloge, saj se takšni kadri zaposlijo tam, kjer je njihovo znanje ključnega pomena. Tako imajo zunanji izvajalci prednost, saj zaposlujejo visoko specializirane kadre. Podjetje na ta način izboljša kontrolo nad potrebami po zaposlovanju, pogodbeni odnos pa je veliko lažje pričeti in tudi zaključiti kot zaposlovati in odpuščati delavce.

Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti povezane s tveganjem

Podjetja z najemanjem zunanjih izvajalcev del tveganja prenesejo na zunanje izvajalce. Podjetje na ta način zmanjša lastno tveganje, povezano z morebitnimi težavami in neuspehom.

Prednosti zunanjega izvajanja za tehnologijo in tehnološko znanje

Zunanji izvajalec je specialist na svojem področju in stalno vlaga v najnovejšo tehnologijo in nadgrajuje znanje svojih zaposlenih. Naročnik dejavnosti ne vlaga toliko v tehnološko znanje, saj so stroški vlaganja visoki, obseg dejavnosti pa jih velikokrat ne bi opravičil.

Prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti povezane z osredotočenostjo

Podjetja se vedno bolj zavedajo, da jim izvajanje nestrateskih dejavnosti povzroča veliko težav in stroškov ter jih odvrča od njihovih osrednjih dejavnosti. Izločanje nestrateskih dejavnosti omogoča podjetju, da se osredotoči na svoje glavne dejavnosti oziroma strateško pomembnejša področja. Osredotočiti se morajo na to, kar znajo najbolje narediti, saj to omogoča povečanje dodane vrednosti.

Poleg številnih prednosti, ki jih zunanje izvajanje dejavnosti prinaša tako izvajalcu kot tudi prejemniku dejavnosti, obstajajo tudi nekatere slabosti oziroma pomanjkljivosti. Prva slabost, ki jo literatura navaja, se pojavi, ko podjetje prepusti opravljanje svoje osrednje dejavnosti zunanjemu izvajalcu. To je verjetno največja napaka, ki jo lahko podjetje naredi pri zunanjem izvajanju, saj privede do izgubljanja konkurenčne prednosti na trgu. Številni avtorji menijo, da je največja slabost oziroma nevarnost pri zunanjem izvajanju dejavnosti v napačni izbiri zunanjega izvajalca (Mladi podjetnik 2011). Podjetje lahko z dobro izbiro partnerja veliko pridobi, prav tako pa se lahko z napačno izbiro partnerja znajde v težavah, če partner ne izpolnjuje zahtev naročnika ali če partner in naročnik nista usmerjena h istim ciljem (Oraščanin Kocić 2007).

Slabosti zunanjega izvajanja z vidika zaposlenih so ogroženost in strah pred novostmi. Literatura navaja, da se zaposleni velikokrat prestrašijo sprememb in novosti ter se počutijo ogrožene. Velikokrat jih je strah pred spremembami in pred izgubo službe. To negativno vpliva na motivacijo ter produktivnost, posledično pa so njihovi delovni rezultati slabši. Strah zaposlenih je do neke mere upravičen, če se podjetje odloči, da bo v zunanje izvajanje oddalo več dejavnosti. Tako postane veliko delavcev odveč in njihov strah je zato upravičen. Ko podjetje odda določeno dejavnost v zunanje izvajanje, se lahko zgodi tudi, da določene delavce prerazporedi na druga delovna mesta. V večini primerov delavci na novih delovnih mestih niso zadovoljni, kar spet privede do zmanjšane produktivnosti in motivacije za delo.

Zunanje izvajanje torej podjetjem prinaša številne prednosti, a tudi nekaj slabosti. Podjetja morajo biti pazljiva pri odločitvi o uvedbi zunanjega izvajanja, saj se lahko zgodi, da naletijo na neuspeh. Več o neuspehu pri zunanjem izvajanju bomo povedali v naslednjem poglavju.

2.6 Neuspeh pri zunanjem izvajanju dejavnosti

Nekatera podjetja, ki se odločijo za zunanje izvajanje, se srečujejo tudi z neuspehom in težavami. Razloge za to lahko najdemo na strani izvajalca, pa tudi na strani naročnika (Skukan 1998):

- Nestvarna pričakovanja in nerealne ponudbe: pričakovanja naročnikov so nerealna zaradi prevelikih obljub izvajalcev dejavnosti, ki jih je težko uresničiti. Na trgu so na eni strani prisotna velika podjetja, ki poznajo svoje tehnološke zmožnosti, na drugi strani pa se nahaja veliko malih podjetij, ki v borbi za posel naročnikom ponujajo nestvarne možnosti. Ponudbe takšnih podjetij so na prvi pogled finančno ugodnejše kot ponudbe velikih podjetij. Naročnik mora biti zelo previden pri izbiri partnerja za zunanje izvajanje. Zavedati se mora, da je izbira partnerja pomemben korak pri zunanjem izvajanju in da se partner mora izkazati za realnega in zanesljivega. Slabe odločitve v tej fazi so srednjeročno in dolgoročno zelo drage, poleg tega pa lahko podjetju povzročijo veliko škode.
- Neustrezno vodenje projekta pri naročniku dejavnosti: dejstvo, ki ga naročniki pogosto pozabijo, je, da noben zunanji izvajalec ne bo nikoli poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo ljudje v samem podjetju. Velikokrat se zgodi, da naročnik misli, da je s tem, ko je oddal dejavnost v zunanje izvajanje, opravil svoj del naloge. Naročnik mora spremljati celoten proces, nadzor pa izvajati le v sodelovanju z zunanjim izvajalcem, nikoli mimo njega ali proti njemu. Naročnik mora pri projektu zunanjega izvajanja zagotoviti sodelovanje ljudi, ki znajo izvajalcu pravilno in pravočasno svetovati, hkrati pa morajo biti njihovi predlogi v podjetju upoštevani. Naročnik mora, čeprav je oddal dejavnost v zunanje izvajanje, imeti v projektu aktivno vlogo. Na ta način poskrbi, da projekt v nobenem trenutku ne bo zašel s prave poti.

Skukanova (1998) pravi, da so jasni in dobro zastavljeni cilji ključ do uspešnosti projekta, medtem ko njihova nedorečenost pogosto vodi do neuspeha projekta. Podjetja morajo pred začetkom sodelovanja jasno določiti poslovne cilje, ki morajo biti opredeljeni tudi v pogodbi o sodelovanju. Tako se lahko podjetja izognejo napakam, izvajalec pa bo poznal naročnikova

pričakovanja. Seveda morajo biti naročnikova pričakovanja realna in dosegljiva, saj naročniki velikokrat mislijo, da bo zunanje izvajanje rešilo vse njihove težave, a navadno ni tako. Zunanji izvajalec mora naročnika vnaprej seznaniti z možnostmi pri njihovem sodelovanju. Med pogajanja in sklepanjem pogodb morajo biti podjetja realistična, zavedati se morajo zmožnosti zunanjih sodelavcev, znati morajo obdržati ceno in ravnotežje z ostalimi zahtevami v pogodbi. Le tako bo naročnik lahko imel realna pričakovanja glede rezultatov, na koncu pa bo z njimi tudi zadovoljen. Torej bolj kot so naročnikova pričakovanja stvarna, bolj bo zadovoljen z rezultati sodelovanja (Skukan 1998).

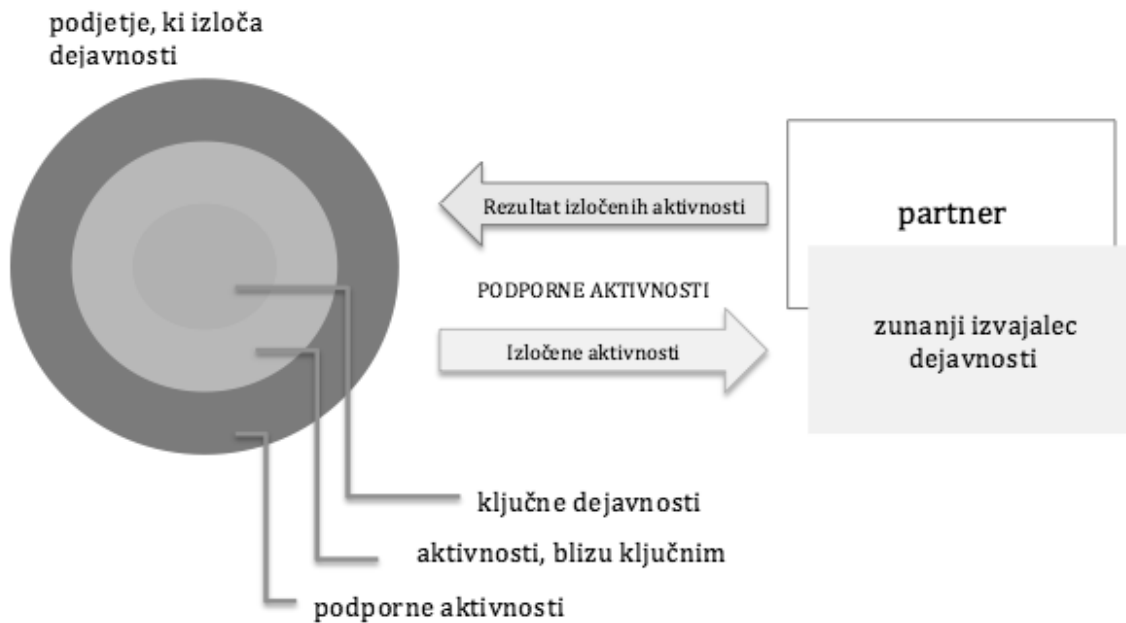
Podjetje mora imeti pred uvedbo zunanjega izvajanja dejavnosti jasno zastavljene cilje, ki morajo biti usklajeni tudi s cilji zunanjega partnerja. Naročnik ima pred začetkom projekta določena pričakovanja. Pomembno je, da so ta pričakovanja stvarna in realna in da jih partner lahko izpolni. Če naročnik in zunanji izvajalec ne uskladita svojih pričakovanj, to lahko pripelje do neuspeha projekta. V naslednjem poglavju so predstavljene vrste zunanjega izvajanja dejavnosti.

2.7 Vrste zunanjega izvajanja dejavnosti

Jerko navaja tri oblike zunanjega izvajanja, ki se danes najpogosteje pojavljajo. To so konvencionalna, sodelovalna in transformacijska. Linder, Jacobson in Arnold pravijo, da se te tri oblike razlikujejo v pristopu, kazalcih uspešnosti in merilih koristi. Vsako podjetje se po lastni presoji odloči, katera izmed treh oblik je za njih najbolj primerna (Jerko 2012).

Konvencionalna oblika zunanjega izvajanja

Kot smo že ugotovili, je glavni motiv zunanjega izvajanja nižanje stroškov. Management običajno pri tej obliki namenja bonuse za dosežene pogodbene cilje, na drugi strani pa terja pogodbene kazni za nedoseganje pogodbenih rezultatov. Ocenjevanje pri tej obliki poteka na osnovi rednih pregledov rezultatov.



Slika 2: Elementi zunanjega izvajanja

Vir: prirejeno po Jerko, 2012.

Transformacijska oblika zunanjega izvajanja

Hitre gospodarske spremembe in potrebe organizacij po prilagajanju tem spremembam so pripeljale do razvoja transformacijske oblike zunanjega izvajanja. Pri tej obliki so deležniki usmerjeni predvsem k izboljšavam, ki bi dramatično vplivale na konkurenčno prednost vsakega izmed njih. Pri tem pa opustijo natančno razmejitev pristojnosti in doseženih rezultatov. Na ta način deležniki delijo prihodnja tveganja in dobičke. Pri takem načinu dela pogosto srečamo skupen razvoj in tesno sodelovanje vodstev vpletenih organizacij (Linder idr. 2003).

Sodelovalna oblika zunanjega izvajanja

Pri sodelovalni obliki zunanjega izvajanja je bistveno sodelovanje med naročnikom in in izvajalcem dejavnosti. Pomembno je vnaprej postaviti cilje sodelovanja. Če so vsi sodelujoči seznanjeni s cilji in merili, je tudi možnost sprotne urejanja težav enostavnejša, kot če cilji in merila niso jasno postavljeni in se nenehno spreminjajo (Jerko 2012).

Vsako podjetje se odloči, katera izmed teh oblik je najprimernejša za njih glede na dejavnost oziroma panogo, v kateri deluje. V naslednjem poglavju bomo podrobneje opisali zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti.

3 ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI

Kadrovska funkcija je v podjetju pomembna za zagotavljanje ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, z namenom doseganja zastavljenih poslovnih ciljev (Kotnik 2007).

3.1 Opredelitev kadrov

Za razumevanje delovanja kadrovske dejavnosti moramo najprej definirati pojem kadri. Možina in drugi (2002) pravijo, da so kadri vsi ljudje, ki lahko sodelujejo pri delu, odločanju, načrtovanju in izvajanju nalog za doseganje osebnih in delovnih ciljev v podjetju (Možina idr. 2002).

Kadri so sami zase vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Uspešnost katerega koli podjetja je odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih virov, glede na postavljene cilje podjetja. Viri so različni, vsak po svoje pa prispeva k uspehu organizacije v skladu s svojimi možnostmi, potrebami in posebnostjo posamezne situacije. Posebno področje dejavnosti obsegajo kadrovske viri. S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje in motiviranost kot tudi njihovo navezanost na skupino in pripravljenost na sodelovanje (Možina idr. 2002).

So najpomembnejši element vsake organizacije, skupaj z ostalimi elementi: z oblikami organizacijskih povezav, s sredstvi, trajnostjo in samostojnostjo, ter so vključeni v proces uresničevanja nekega individualnega ali skupinskega cilja, pa naj bo to dobiček ali storitev (Florjančič in Bernik 2004).

Kadre v širšem smislu torej smatram kot ljudi, ki v kakršni koli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela. Za kadre v ožjem smislu v naših razmerah smatramo vse delovne ljudi. Delimo jih na kadre v pripravi in kadre v funkciji. Kadri v pripravi so vsi delovni ljudje, ki opravljajo katero koli družbeno dejavnost v procesu izobraževanja. Za kadre v funkciji smatramo tiste delovne ljudi, ki so vključeni v delo organizacij, ki uresničujejo neke cilje. Za kadre v funkciji se pogosto uporablja izraz zaposleni (Florjančič in Bernik 2004, 30).

3.2 Opredelitev kadrovske dejavnosti

Kadrovska dejavnost v operativnem smislu je mišljena kot njena logistika. To so tradicionalne kadrovske naloge kot zaposlovanje, usposabljanje, odpuščanje in podobno. Glavni cilj operativne logistike je, da so posamezne naloge opravljene pravočasno in da so kadri na razpolago za določeno delo (Možina idr. 2002).

Kadrovska dejavnost v strateškem smislu pa poudarja vse naloge od planiranja kadrov do vodenja in spremljanja. Namen tega je optimalna izraba kadrovskih virov in podjetja k podjetniškemu načinu delovanja (Možina idr. 2002).

Zaposlovanje je kompleksen proces v podjetjih. Zelo natančno je treba opredeliti, kakšne kadre podjetje potrebuje. Šele nato mora podjetje pridobiti kandidate, ki ustrezajo njihovim zahtevam.

Kadrovska služba ni pomembna le pri zaposlovanju novih delavcev, ampak ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju kariere posameznika v podjetju in njegovem osebnostnem razvoju.

Ločevanje vodenja in kadrovske funkcije postaja v zadnjih letih vedno težje. Vodje se ukvarjajo s kadrovske funkcije, kadrovske strokovnjaki pa vplivajo na vodenje. Bernik in drugi navajajo vzroke za takšno mešanje vlog v zadnjem času (Bernik idr. 1999):

- Managerji so odgovorni za rezultate celotnega podjetja. Kadrovske strokovnjaki pri tem odgovarjajo samo za kadrovske procese, to so planiranje kadrov, sistematizacija opravil in nalog, delno pa tudi razporejanje kadrov, njihovo premeščanje in napredovanje, vodenje osebnih evidenc in podobno. Kadrovske strokovnjaki opravljajo le strokovni del teh opravil. Dober vodja posveča veliko pozornosti dobremu opravljanju kadrovske naloge, saj brez tega ne more biti uspešen v svojem delu. Tako je vodja odgovoren za uspešno delo kadrovske službe, kadrovske strokovnjaki pa odločno vplivajo na uspešnost vodenja.
- Vodja ob svoji odgovornosti za rezultate z vso pravico zahteva sodelovanje. Pri tem mora dobro poznati delo kadrovske funkcije. Bernik meni, da bi bilo treba v podjetjih izkoristiti možnost rotacije; vodje bi v času priprave na svoja delovna mesta del časa posvetili boljšemu spoznavanju kadrovske funkcije. Kadrovske strokovnjaki bi bili pri tem člani "vodilnega štaba". Rotacija tako omogoča medsebojno seznanjanje s problematiko.
- Kadrovske strokovnjaki postajajo specialisti, njihovo število pa se povečuje. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo pomen kadrovske funkcije in profesionalizacije kadrovske službe še večji. Strokovnost delavcev v kadrovske službah bo pri tem treba še povečati (Bernik idr. 1999, 201–202).

Bistvene naloge, ki jih izvaja kadrovska funkcija, so (Sovič 2009, po Voljč 2010, 13):

- analiziranje delovnih mest,
- zagotavljanje izobraževanja in razvoja zaposlenih,
- vodenje in svetovanje zaposlenim,
- upravljanje s konflikti,
- nagrajevanje,
- motiviranje zaposlenih,
- ocenjevanje delovne uspešnosti in
- urejanje pravnih problemov, ki se nanašajo na delovno razmerje.

Kadrovska funkcija v podjetju se ukvarja z analiziranjem delovnih mest, pri tem pa morajo kadrovske strokovnjaki dobro poznati potrebe podjetja, saj bo le tako iskanje primernih kadrov uspešno. Poleg zaposlovanja se kadrovska funkcija ukvarja tudi z izobraževanjem in nagrajevanjem zaposlenih. Še ena pomembna naloga kadrovske funkcije je motiviranje zaposlenih. Le zadovoljni in motivirani zaposleni bodo uspešno in učinkovito opravljali delovne naloge.

Kadrovska služba ni pomembna le pri zaposlovanju novih delavcev, ampak ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju kariere posameznika v podjetju in njegovem osebnostnem razvoju.

Kadrovska funkcija je torej v podjetju pomembna, saj se ukvarja z iskanjem in izborom primernih kadrov, analiziranjem delovnih mest in drugimi pomembnimi dejavnostmi. Pomembna je tudi pri nagrajevanju in motiviranju zaposlenih ter oblikovanju kariere posameznika. Motivirani zaposleni so lahko uspešni in dosegajo dobre poslovne rezultate. Kadrovska funkcija mora delovati usklajeno z ostalimi funkcijami v podjetju in poznati cilje in potrebe podjetja. V naslednjem poglavju so predstavljeni rezultati raziskave.

4 RAZISKAVA

V tem poglavju so predstavljeni rezultati raziskave, ki smo jo opravili med podjetji, ki imajo do 50 zaposlenih, torej mikro in malimi podjetji v Obalno-kraški regiji.

Cilj empiričnega dela zaključne projektne naloge je bil ugotoviti v kolikšni meri se mikro in mala podjetja odločajo za uvedbo zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti. Z raziskavo smo želeli pridobiti mnenje podjetij, ki uporabljajo zunanje izvajanje. Želeli smo pridobiti podatke o tem, katere dejavnosti za njih izvajajo zunanji izvajalci kadrovske dejavnosti, koliko časa z njimi sodelujejo in kako ocenjujejo sodelovanje. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave. Prav tako pa smo z raziskavo želeli pridobiti tudi mnenje mikro in malih podjetij, ki zunanjega izvajanja ne uporabljajo. Zanimali so nas predvsem razlogi, zaradi katerih se ta podjetja niso odločila za uvedbo zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti.

4.1 Metodologija

Raziskavo smo začeli z oblikovanjem anketnega vprašalnika. Vprašalnik je sestavljen iz 11 vprašanj. Večina vprašanj je zaprtega tipa, torej anketiranec med ponujenimi odgovori izbira najustreznejši odgovor. Prva tri vprašanja so bila vezana na podjetje. Z njimi smo želeli pridobiti osnovne podatke o podjetjih, in sicer število zaposlenih, vrsto in dejavnost podjetja ter ali uporabljajo zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti. Anketiranci, ki ne uporabljajo zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti, so napisali še razlog za svojo odločitev, da ne sodelujejo z zunanjimi izvajalci in po tretjem vprašanju zaključili z reševanjem vprašalnika. Z naslednjimi 8 vprašanji smo želeli pridobiti mnenje anketirancev, ki se z zunanjim izvajanjem srečujejo. Zanimalo nas je njihovo mnenje o sodelovanju z zunanjimi izvajalci. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa z vnaprej ponujenimi odgovori, med katerimi so anketiranci izbirali najustreznejše. Anketni vprašalnik je bil anonimen.

Ko je bil anketni vprašalnik oblikovan, smo naključno izbrali 250 podjetij, ki so ustrezala našim pogojem, torej podjetja, ki imajo do 50 zaposlenih in so registrirana v Obalno-kraški regiji. Vprašalnik smo nato po elektronski pošti s prošnjo za sodelovanje poslali izbranim podjetjem. Po podatkih, ki smo jih dobili na Ajpesu, je bilo med vsemi registriranimi podjetji v Obalno-kraški regiji na dan 31.12.2017 4856 mikro in malih podjetij, ki so oddala letno poročilo za leto 2017, torej 98,5 %. Na začetku je bil odziv dokaj dober, kasneje se je zmanjšal. Vrnjenih je bilo 39 vprašalnikov, torej je bil odziv 15,6-odstoten. Kot smo predvidevali na začetku, se je največ težav pojavilo v tem delu naloge, saj večina podjetij ni bila pripravljena sodelovati v anketi. Zaradi majhnega števila vrnjenih vprašalnikov ni mogoče nobenih rezultatov in ugotovitev sploševati.

4.2 Rezultati raziskave

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave, ki smo jo opravili.

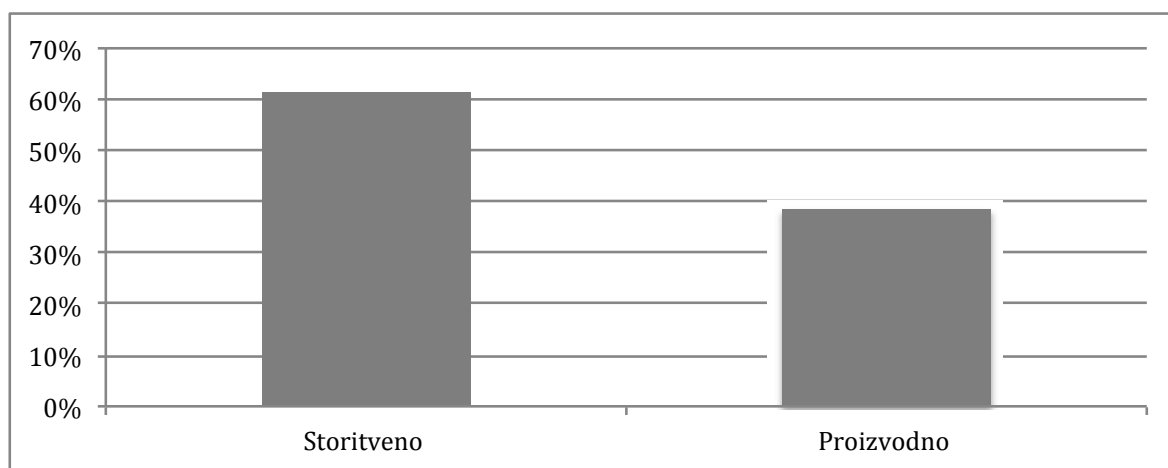
Število zaposlenih

Med anketiranimi podjetji je več mikro podjetij, in sicer 64,1 %, torej 25 podjetij. Ta podjetja zaposlujejo manj kot 10 zaposlenih. Sodelovalo je tudi 14 malih podjetij, njihov delež pa je 35,9 %. Ta podjetja pa zaposlujejo od 10 do 50 zaposlenih.

Dejavnost podjetja

Velika večina anketiranih podjetij je storitvenih, kar 61,5 %, to je 24 podjetij, medtem ko je delež proizvodnih podjetij 38,5 %, to je 15 podjetij. Med storitvenimi podjetji je več mikro podjetij. Pri proizvodnih podjetjih se deleži nekoliko razlikujejo, saj je več malih podjetij.

Nekateri anketiranci so napisali tudi dejavnost svojega podjetja. To so bile servisiranje in popravilo vozil, založništvo, trgovina, razvojno raziskovalna dejavnost, kamnoseštvo, veleprodaja, informatika, računovodstvo, gostinstvo, zdravstvo, izobraževanje ter špedicija.



Slika 3: Vrsta podjetja

Dejavnosti podjetij se zelo razlikujejo, saj smo želeli z raziskavo pridobiti mnenje podjetij, ki delujejo v različnih panogah.

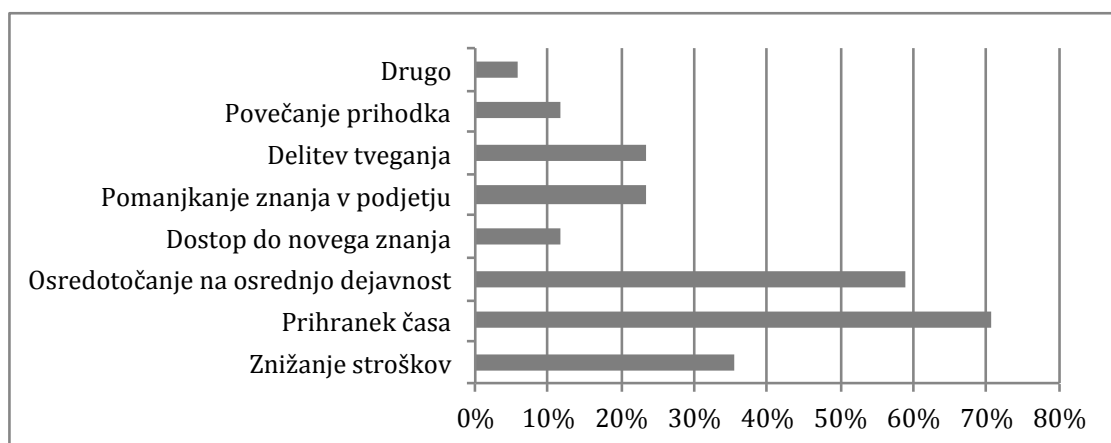
Uporaba zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti

Tretje vprašanje je imelo precej velik pomen za raziskavo. Anketiranci so odgovarjali, ali uporabljajo zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti ali ne. Raziskava je pokazala, da večji del anketiranih podjetij ne uporablja zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti, kar 22 podjetij (56,4 %). Ostalih 17 podjetij, ki predstavljajo 43,6 % vseh anketirancev, je odgovorilo, da sodelujejo z zunanjim izvajalcem kadrovske dejavnosti. Anketiranci, ki so odgovorili, da zunanjega izvajanja ne uporabljajo, so napisali razlog za takšno odločitev in tukaj zaključili z reševanjem vprašalnika, ostali pa so z reševanjem nadaljevali pri naslednjem vprašanju. Najpogostejši razlogi, ki so jih navedli, so bili, da to dejavnost izvajajo sami in zunanjega izvajalca ne potrebujejo, nekateri so kot razlog navedli visoke stroške zunanjega izvajanja. Nekaj anketirancev je odgovorilo, da so majhno podjetje in to dejavnost lahko opravljajo

sami, ter da imajo dovolj znanja za opravljanje te dejavnosti. Dve anketirani podjetji sta kot razlog za takšno odločitev navedli, da jim ta možnost še ni bila predstavljena. En anketiranec pa je napisal, da je njihovo podjetje majhno, in da kadrovska vprašanja obvladajo sami, poleg tega pa od kadrov zahtevajo dokaj specifična znanja, ki jih morajo sami preveriti.

Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti

Pri naslednjem vprašanju smo anketirance, ki zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti uporabljajo, vprašali, kateri razlogi so vplivali na njihovo odločitev, da oddajo dejavnost v zunanje izvajanje. Možnih je bilo več odgovorov. Raziskava je pokazala, da je najpogostejši razlog za takšno odločitev prihranek časa. Ta odgovor je izbralo 70,6 %, to je 12 anketirancev. Osredotočanje na osrednjo dejavnost podjetja je izbralo 10 anketirancev, kar predstavlja 58,8 %. Na tretjem mestu je zniževanje stroškov, za ta odgovor se je odločilo 35,3 % anketirancev, to je 6 podjetij. Na četrtem mestu sta odgovora pomanjkanje znanja v podjetju ter delitev tveganja z zunanjim izvajalcem. Ta odgovora so izbrali 4 anketiranci (23,5 %). Sledita odgovora povečanje prihodka in dostop do novega znanja, ki sta jih izbrala dva anketiranca, kar predstavlja 11,8 %.



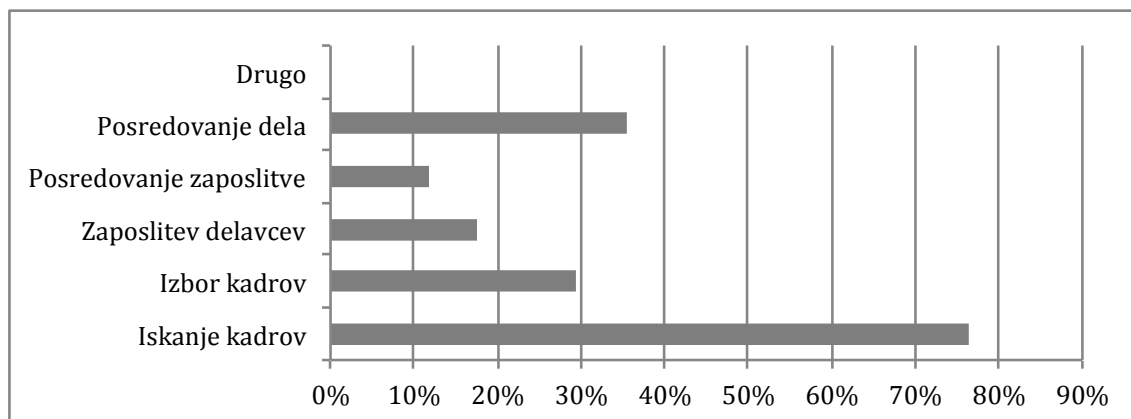
Slika 4: Razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja

Anketiranci so imeli med odgovori tudi možnost drugo, kjer so sami napisali razlog za njihovo odločitev. Eno anketirano podjetje je pri tem navedlo še strokovnost zunanjega partnerja.

Storitve zunanjih izvajalcev kadrovske dejavnosti

Z anketo smo želeli izvedeti tudi, katere storitve za naročnika najpogosteje opravljajo partnerji. Iz slike 5 je razvidno, da je na prvem mestu iskanje primernih kadrov, saj je 13 anketirancev izbralo ta odgovor, kar predstavlja kar 76,5 % vseh anketirancev, ki uporabljajo zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti. Na drugem mestu je odgovor posredovanje dela, ki vključuje tudi občasno in začasno delo dijakov in študentov s 35,3 %. Sledijo odgovori izbor primernih kadrov z 29,4 %, zaposlitev delavcev s 17,6 % ter posredovanje zaposlitve na zadnjem mestu z 11,8 %. Tudi pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Iz teh

odgovorov lahko sklepamo, da si največ anketirancev želi prihraniti čas pri iskanju primernih kadrov in vidijo prednost v tem, da to dejavnost prepustijo zunanjim sodelavcem.

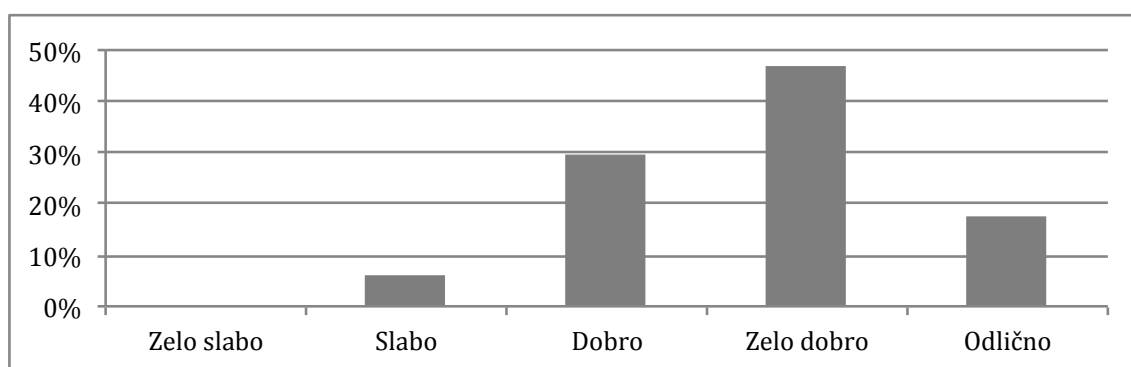


Slika 5: Dejavnosti zunanjih izvajalcev

Seveda pa nimajo vsa podjetja te možnosti, saj morajo v nekaterih panogah zaposleni oziroma nadrejeni sami preveriti znanja zaposlenih, kot je eden izmed anketirancev tudi napisal pri tretjem vprašanju.

Ocena zunanjega izvajalca

Pri naslednjem vprašanju so anketiranci ocenili zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti v svojem podjetju po lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo slabo, 2 slabo, 3 dobro, 4 zelo dobro in 5 odlično. Le eno anketirano podjetje je zunanje izvajanje ocenilo z oceno slabo, medtem ko ocene zelo slabo ni dalo niti eno podjetje. Večina anketirancev je zunanje izvajanje ocenila kot zelo dobro (47,1 %). Oceno dobro je dalo 29,4 % anketirancev, oceno odlično pa 17,6 % anketirancev.

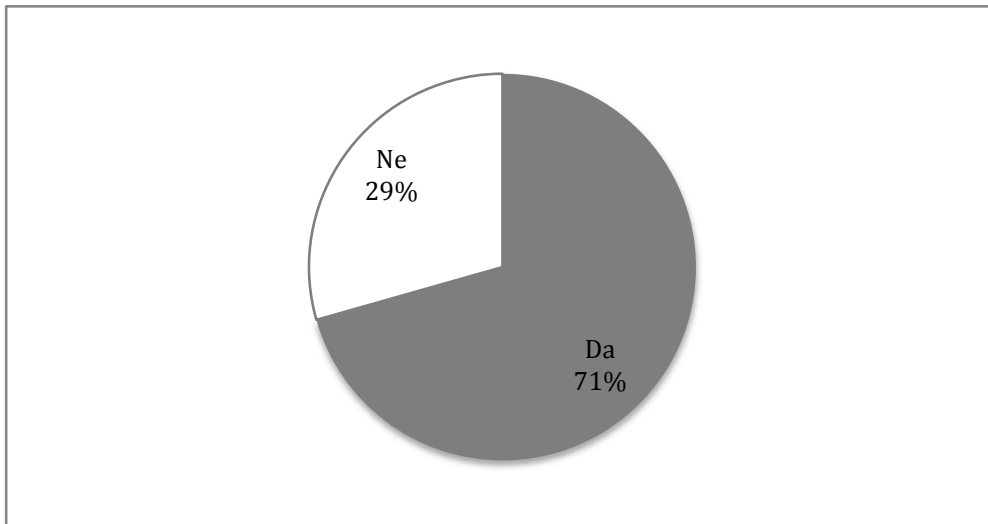


Slika 6: Ocena zunanjega izvajalca

To nam pove, da so anketiranci večinoma zadovoljni z zunanjim izvajanjem v svojih podjetjih, saj je povprečje ocen 3,76.

Sodelovanje z drugimi zunanjimi izvajalci

V nadaljevanju smo želeli izvedeti, ali anketirana podjetja sodelujejo še z drugimi zunanjimi partnerji poleg zunanjih izvajalcev kadrovske dejavnosti. Večina, kar 12 podjetij, je odgovorila, da sodelujejo z zunanjimi izvajalci tudi na drugih področjih (70,6 %). Delež anketirancev, ki z zunanjimi izvajalci ne sodelujejo na drugih področjih, je 29,4 %, torej 5 podjetij.

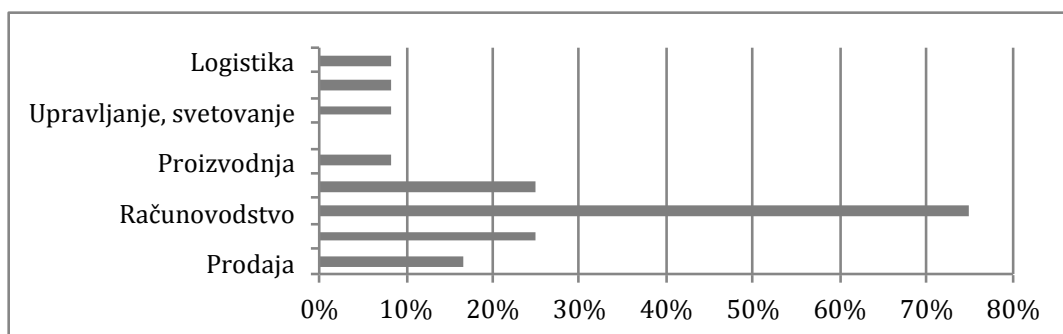


Slika 7: Sodelovanje z drugimi zunanjimi izvajalci

Anketiranci, ki so pri tem vprašanju odgovorili z da, so nadaljevali z osmim vprašanjem, anketiranci, ki so odgovorili z ne, pa so z reševanjem nadaljevali pri vprašanju devet.

Storitve zunanjih izvajalcev

Na osmo vprašanje so odgovarjali le anketiranci, ki uporabljajo zunanje izvajanje tudi za druge dejavnosti, saj smo želeli izvedeti, katere dejavnosti mikro in mala podjetja najpogosteje oddajajo v zunanje izvajanje. Tudi pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Ugotovili smo, da anketirana podjetja v največji meri uporabljajo zunanje izvajanje na področju računovodstva, saj je ta odgovor izbralo kar 9 anketirancev, torej 75 %. Na drugem mestu sta odgovora nabava ter IT-podpora s 25 %, sledi prodaja s 16,7 % ter proizvodnja, upravljanje, svetovanje, marketing in logistika z 8,3 %.

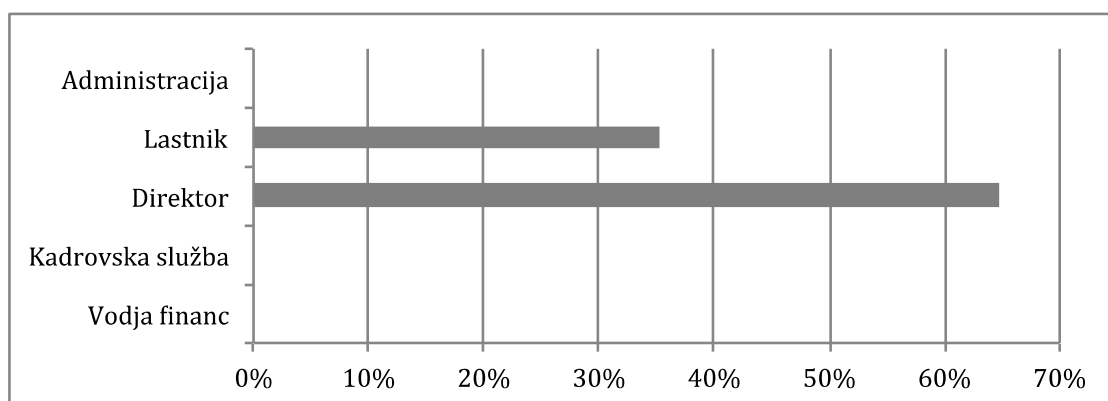


Slika 8: Dejavnosti drugih zunanjih izvajalcev

Iz slike 8 je razvidno, da odgovor razvoj ni izbralo niti eno izmed anketiranih podjetij.

Odgovornost za kadrovska področje

Anketirana podjetja smo povprašali tudi o tem, kdo je v njihovem podjetju odgovoren za kadrovska področje. Ponujeni so bili odgovori vodja financ, kadrovska služba, direktor, lastnik, administracija ter drugo. V večini anketiranih podjetij je za kadrovska področje odgovoren direktor, ta odgovor je namreč izbralo 11 anketirancev, torej 64,7 %. Ostali so zbrali odgovor lastnik, kar torej pomeni 6 anketirancev ali 35,3 %.



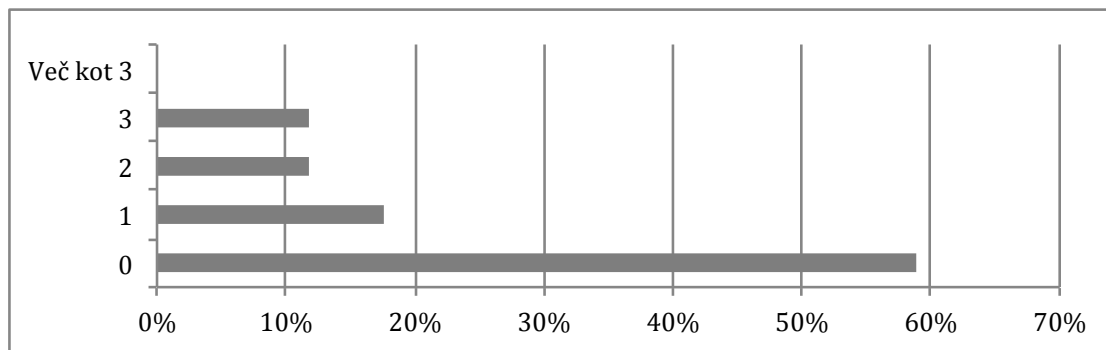
Slika 9: Odgovornost za kadrovska področje

Kot je razvidno iz slike 9, ostalih odgovorov ni izbralo nobeno izmed anketiranih podjetij.

Število zaposlenih na kadrovskega področju pred uvedbo zunanjega izvajanja

Od podjetij, ki so kadrovska funkcijo oddala v zunanje izvajanje, smo želeli izvedeti, koliko oseb je bilo v njihovem podjetju zaposlenih v kadrovskega službi pred začetkom zunanjega izvajanja. Večina, 58,8 %, je odgovorila, da v njihovem podjetju na tem področju ni bilo zaposlenih pred uvedbo zunanjega izvajanja. Na podlagi odgovorov pri prejšnjem vprašanju lahko predvidevamo, da sta v teh podjetjih to dejavnost v preteklosti opravljala direktor ali lastnik. V treh podjetjih (17,6 %) je bila v kadrovskega službi v preteklosti zaposlena ena oseba.

Dve anketirani podjetji (11,8 %) sta odgovorili, da sta bili v kadrovski službi zaposleni dve osebi. Prav tako so bile v dveh podjetjih v preteklosti zaposlene tri osebe.

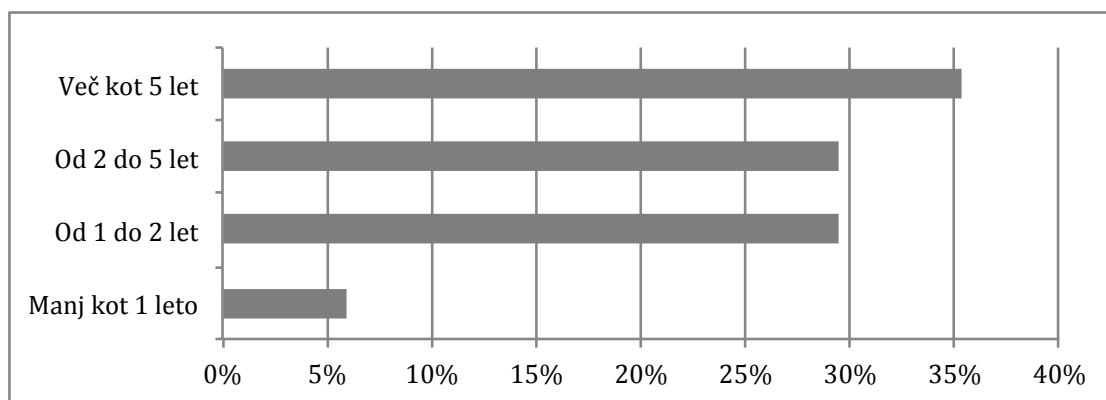


Slika 10: Število zaposlenih v kadrovski službi

Iz slike 10 je razvidno, da več kot tri osebe v kadrovski službi niso bile zaposlene niti v enem podjetju.

Čas sodelovanja z zunanjim izvajalcem

Pri zadnjem vprašanju smo anketirance vprašali, kako dolgo že sodelujejo z zunanjim izvajalcem kadrovske dejavnosti. Iz slike 11 je razvidno, da je največji delež anketirancev, ki z zunanjim izvajalcem sodelujejo več kot pet let. Teh podjetij je 6 (35,3 %). 5 podjetij (29,4 %) z zunanjim izvajalcem kadrovske dejavnosti sodeluje od dveh do petih let. Delež podjetij, ki z zunanjim izvajalcem sodelujejo od enega do dveh let, je 29,4 %, torej 5 podjetij. Le eno podjetje je zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti uvedlo pred manj kot enim letom.



Slika 11: Čas sodelovanja z zunanjim izvajalcem

5 SKLEP

Zunanje izvajanje so prva začela vpeljevati ameriška podjetja, saj so ugotovila, da jim to prinaša številne koristi. Na začetku dejavnosti, ki so jih podjetja oddajala, niso bile kompleksne. Šlo je za podporne dejavnosti, kot so čiščenje, transport, varovanje objektov, prehrana zaposlenih in podobno. Kmalu so podjetja po vsem svetu videla prednosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje. Tako je zunanje izvajanje dobilo mednarodno razsežnost. Danes zunanje izvajanje ne predstavlja več izhoda v sili, saj se za prenos dejavnosti odloča vedno več podjetij. Dejavnosti, ki jih prepustijo zunanjim izvajalcem, so z leti postale kompleksnejše in imajo za podjetja večji pomen.

Ena izmed teh dejavnosti je tudi kadrovska dejavnost. Čeprav v preteklosti ni veljala za pomembno, se danes vedno več podjetij zaveda njenega pomena. Glavne naloge kadrovske funkcije so iskanje in izbor primernih kadrov, posredovanje zaposlitve, poleg tega pa ima kadrovska dejavnost pomembno vlogo pri oblikovanju kariere posameznika v podjetju in njegovem osebnostnem razvoju. Naša raziskava je pokazala, da so iskanje in izbor primernih kadrov ter posredovanje dela dejavnosti, ki jih za mikro in mala podjetja najpogosteje opravljajo zunanji izvajalci. Zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost vsakega podjetja, saj podjetje ne more uspešno poslovati brez zaposlenih. Ker se podjetja zavedajo, da so zunanji izvajalci specializirani za izbor kadrov, je zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti iz leta v leto vedno bolj prisotno tudi pri nas.

Oddaja dejavnosti prinaša tako naročniku kot tudi zunanjemu izvajalcu določene prednosti, a tudi nekaj slabosti. Pomembno je, da naročnik in izvajalec delujeta usklajeno in sta usmerjena k istim ciljem. Z uvedbo zunanjega izvajanja nastane v podjetju veliko sprememb, zato mora podjetje uvedbo dobro načrtovati in premisliti o morebitnih negativnih posledicah. Te posledice se najpogosteje odražajo na zaposlenih, saj ima lahko zunanje izvajanje pozitiven vpliv na poslovanje podjetja, hkrati pa negativno vpliva na zaposlene. Slabost zunanjega izvajanja največkrat prizadenejo zaposlene, ki jih je strah pred novostmi. Zaposleni spremembo poslovanja vidijo kot grožnjo in se velikokrat prestrašijo novosti in sprememb, ki jih bodo doletele. Njihov strah je do neke mere upravičen, saj se pogosto zgodi, da pri prenosu dejavnosti na zunanje partnerje postanejo zaposleni v podjetju odveč. Ta težava je najbolj prisotna, ko se podjetje odloči, da bo več dejavnosti oddalo v zunanje izvajanje. Nezadovoljstvo zaposlenih pripelje do zmanjšane motivacije za delo in produktivnosti.

Raziskava je pokazala, da večina mikro in malih zunanjega izvajanja ne uporablja. Predvidevamo, da je razlog za to ta, da se je pri nas zunanje izvajanje še v fazi razvoja in da smo anketirali mikro in mala podjetja, ki zaposlujejo do 50 zaposlenih in večino dejavnosti opravljajo sami.

Podjetja, ki se odločijo za uvedbo zunanjega izvajanja, to storijo zaradi prihranka časa in osredotočanja na svojo osrednjo dejavnost. Večina podjetij se zaveda, kako pomembno je

spremljanje trendov in ohranjanje konkurenčne prednosti v današnjem času. Z oddajo dejavnosti v zunanje izvajanje ima podjetje več časa za opravljanje svoje ključne dejavnosti, ki mu prinaša konkurenčno prednost, medtem ko podporne dejavnosti prepusti specializiranim zunanjim izvajalcem.

V Sloveniji je zunanje izvajanje še v fazi razvoja, kar je potrdila tudi naša raziskava, saj večina anketiranih podjetij zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti ne uporablja. Razlog za to je pa lahko tudi ta, da so v raziskavi sodelovala mikro in mala podjetja, ki imajo do 50 zaposlenih in zunanjega izvajanja ne uporabljajo zaradi velikosti podjetja.

Kadrovske agencije so specializirane za iskanje kadrov, posredovanje dela in zaposlovanje, dobro poznajo trg dela in spremljajo potrebe podjetij. Oddaja kadrovske dejavnosti zunanjim ponudnikom omogoča podjetjem osredotočanje na svoje ključne dejavnosti, prihranek časa, zaradi izločanja dejavnosti. Poleg tega se njihovi stroški poslovanja znižajo, nekateri fiksni stroški pa lahko preidejo v variabilne. Glede na to, da podjetje sodeluje z zunanjim partnerjem, si z njim deli tudi tveganje. Naša raziskava je pokazala, da se anketirana podjetja zavedajo teh prednosti, ki jih prinaša prenos dejavnosti, saj je večina anketirancev navedla, da so to razlogi, zakaj so se odločili za prenos dejavnosti. S tem so naše predpostavke potrjene:

1. Podjetja se odločajo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti predvsem zaradi zniževanja stroškov: raziskava je pokazala, da je ta odgovor na tretjem mestu, saj ga je izbralo 6 podjetij, kar potrjuje našo predpostavko.
2. Podjetja se odločajo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti zaradi prihranka časa: največji delež anketiranih podjetij je izbralo ta odgovor, kar 70,6 %. Ker je bil to največkrat izbran odgovor, je naša predpostavka potrjena.
3. Podjetja se odločijo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti, saj jim to omogoča, da se bolj osredotočijo na svojo osrednjo dejavnost: 10 anketiranih podjetij je izbralo ta odgovor (58,8 %). S tem je tudi ta predpostavka potrjena.

Hiter tempo življenja vedno bolj vpliva tudi na podjetja, ki so prisiljena nenehno spremljati spremembe in novosti na trgu, saj lahko edino tako ostanejo konkurenčni. Pričakujemo lahko, da bo to vplivalo tudi na zunanje izvajanje dejavnosti, saj se podjetja vedno bolj zavedajo, da jim to prinaša številne prednosti. Podjetja bodo videla zunanje izvajanje kot dobro poslovno priložnost, ki prinaša prednosti naročniku in izvajalcu, če sta usmerjena k istim ciljem in delujeta usklajeno.

LITERATURA

- Bendor-Samuel, Peter. 2001. *Redefining Outsourcing: The Value Model*.
- Bernik, Igor in drugi. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Bongard, Stefan. 1994. *Outsourcing- Entscheidungen in der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums*. Wiesbaden : Deutscher Universität Verlag.
- Bucki, James. 2017. *The Advantages and Disadvantages of Outsourcing in Business*. <https://www.thebalance.com/what-is-outsourcing-2533662> (21. 2. 2018).
- Flatworld Solutions. *The Top 10 Reasons To Outsource*. <https://www.flatworldsolutions.com/articles/top-ten-reasons-to-outsource.php> (3. 7. 2017).
- Florjančič, Jože in Mojca Bernik. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Horizontech. 2004. *Top Ten Reasons Companies Outsource*. <http://www.horizontech.com/wp-content/uploads/2013/04/White-Paper-Top-Ten-Reasons-Companies-Outsource.pdf> (3. 7. 2017).
- Jerko, Miha. 2012. *Politika srednjih in malih podjetij pri odločanju za zunanje izvajanje informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT)*. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management.
- Kavčič, Klemen in Andrej Bertonec. 2009. *Management zunanjega izvajanja dejavnosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Kotnik, Danijela. 2007. *Kadrovska funkcija in njena strateška vloga*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.
- Letica, Maja. 2016. *The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing: Journal of Contemporary Management Issues*. https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=252673 (30.6.2017).
- Linder, Jane, Jacobson, Alvin, D. Breitfelder Matthew in Mark Arnold. 2003. *Business Transformation Outsourcing: Partnering for Radical Change*. http://www.top-consultant.com/ask_a_guru/btopartnering.pdf (11. 4. 2018).
- Mladi podjetnik. 2011. *7 nasvetov za najem pravih zunanjih izvajalcev*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/7-nasvetov-za-najem-pravih-zunanjih-izvajalcev> (3. 6. 2017).
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Oraščanin Kocić, Elvira. 2007. *Zunanje izvajanje kadrovske funkcije*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pavić, Mario. 2009. *Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu*. Zagreb. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=77738 (30. 6. 2017).
- Pavić, Mario. 2016. "Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14(1), 51-64. <http://hrcak.srce.hr/162009> (30. 6. 2017).

- Pine, Marty. 2017. *Why do Companies Outsource?*. <https://www.thebalance.com/why-do-companies-outsource-2553035> (5. 6. 2017).
- Skukan, Katjuša. 1998. *Zunanje izvajanje: rešitev ali potop*. Uporabna informatika. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika.
[http://ftp.scv.si/vss/rajmund_gorecan/SIT/ZunanjeIzvajanje\(clanek\).pdf](http://ftp.scv.si/vss/rajmund_gorecan/SIT/ZunanjeIzvajanje(clanek).pdf) (13. 2. 2018).
- Sovič, Monika. 2009. *Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Uršič, Bernarda. 2002. *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Voljč, Anja. 2010. *Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti*. Diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Irina Krstić, študentka Fakultete za Management v Kopru. Pripravljam zaključno projektno nalogo z naslovom Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti. V veliko pomoč bi mi bilo, če bi si vzeli nekaj minut za izpolnjevanje vprašalnika in mi s tem pomagali pri raziskavi. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo zaključne projektne naloge. Za Vaše odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Število zaposlenih:

- Mikro – manj kot 10 zaposlenih
- Malo – manj kot 50 zaposlenih

2. Vrsta podjetja:

- Storitveno
- Proizvodno

Dejavnost podjetja:

3. Ali vaše podjetje sodeluje z zunanjimi izvajalci kadrovske dejavnosti?

- Da
- Ne

Če ste odgovorili z NE, napišite razlog za takšno odločitev in zaključite z reševanjem vprašalnika, če je vaš odgovor DA nadaljujte z reševanjem vprašalnika.

4. Kateri so glavni razlogi za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti? Možnih je več odgovorov.

- Znižanje stroškov
- Prihranek časa
- Osredotočanje na osrednjo dejavnost podjetja

Priloga 1

- Dostop do novega znanja
 - Pomanjkanje znanja v podjetju
 - Delitev tveganja z zunanjim izvajalcem
 - Povečanje prihodka
 - Drugo: _____
5. Karkate storitve za vaše podjetje izvajajo/opravljajo kadrovske agencije oz. drugi zunanji izvajalci? Možnih je več odgovorov.
- Iskanje kadrov
 - Izbor primernih kadrov
 - Zaposlitev delavcev
 - Posredovanje zaposlitve
 - Posredovanje dela (kar vključuje tudi začasno in občasno delo dijakov in študentov)
 - Drugo: _____
6. Kako ocenjujete zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti v vašem podjetju?
- zelo slabo 1 2 3 4 5 odlično
7. Ali vaše podjetje sodeluje še z drugimi zunanjimi izvajalci?
- Da
 - Ne
8. Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili z DA, s katerimi? Možnih je več odgovorov. Če ste odgovorili z NE, nadaljujte z vprašanjem 9.
- Prodaja
 - Nabava
 - Računovodstvo
 - IT podpora

- Proizvodnja
- Razvoj
- Upravljanje, svetovanje
- Marketing
- Logistika

9. Kdo je v vašem podjetju odgovoren za kadrovsko področje?

- Vodja financ
- Kadrovska služba
- Direktor
- Lastnik
- Administracija
- Drugo: _____

10. Koliko oseb je bilo v vašem podjetju zaposlenih v kadrovski službi, pred zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije?

- 0
- 1
- 2
- 3
- Več kot 3

11. Kako dolgo že sodelujete z zunanjim izvajalcem kadrovske funkcije?

- Manj kot 1 leto
- Od 1 do 2 let
- Od 2 do 5 let
- Več kot 5 let