

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE
DEJAVNOSTI

ANJA VOLJČ

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE
DEJAVNOSTI

Anja Voljč

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava temo zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti, ki se v Sloveniji šele dobro razvija, kar je pokazala tudi analiza podatkov. Razlog za to je lahko zanašanje samo na lastne strokovnjake in velika želja, da bi v podjetju sami postorili vse. Slovenska podjetja zunanje izvajalce najpogosteje najamejo za iskanje in izbor kadrov, oglaševanje delovnih mest, zaposlovanje začasnega kadra, testiranje in izobraževanje kandidatov. Z oddajo kadrovske dejavnosti zunanjim izvajalcem se srečujejo pretežno srednje velika podjetja, ki želijo z izločitvijo prihraniti pri času in se tako lažje posvetiti svoji osrednji sposobnosti. Poleg tega zunanje izvajanje podjetjem prinaša dostop do novih znanj in zamisli, kar je tudi posledica sodelovanja s specialisti. Kljub vsem prednostim pa je pred oddajo nujno potrebno preučiti vse možnosti in izbrati najučinkovitejšo.

Ključne besede: zunanje izvajanje, kadrovska dejavnost, zunanji izvajalci, osrednja sposobnost, človeški kapital

SUMMARY

The subject of this diploma thesis is the importance of outsourcing in human resource management. In foreign countries, outsourcing is a very well established practice, while Slovenian companies continue transferring only simple services. The main reason is relying on their own companies experts. In Slovenia hiring outsourcing management is especially common for searching new human resources, advertising new working areas, contemporary employment, managing pre-hire process. Hiring outsourcing management is mostly typical for medium sized companies. With implementing outsourcing into the company, organization makes costs saving and at the same time they can increase productivity and improve proficiency. Despite all the advantages, it is necessary to consider all the options and choose the most effective one.

Key words: outsourcing, outsourcing management, external execution, human resources, core competence, human resource management

UDK: 334.714(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve diplomskega dela	2
2	Zunanje izvajanje dejavnosti.....	3
2.1	Pojem zunanjega izvajanja dejavnosti.....	3
2.2	Razvoj zunanjega izvajanja	5
2.2.1	Taktična faza	6
2.2.2	Strateška faza	6
2.2.3	Transformacijska faza	6
2.3	Proces zunanjega izvajanja.....	7
2.4	Razlogi za vpeljavo zunanjega izvajanja.....	8
2.4.1	Razlogi za neuspešnost v zunanjem izvajanju	9
2.5	Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja.....	10
3	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti	13
3.1	Opredelitev kadrovske dejavnosti	13
3.2	Kadrovski management kot del poslovne strategije.....	16
3.3	Priprava kadrovske strategije	17
3.4	Razlogi za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti	18
3.5	Oblike zunanjih izvajalcev	20
4	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti – vidik podjetij, ki kadrovsko dejavnost oddajajo	21
4.1	Metodologija	21
4.2	Rezultati raziskave	21
5	Sklep.....	33
	Literatura	37
	Priloge.....	41

PONAZORILA

Slika 2.1	Kaj je zunanje izvajanje dejavnosti?.....	4
Slika 2.2	Proces zunanjega izvajanja dejavnosti.....	7
Slika 3.1	Razlogi za zunanje izvajanje kadrovske funkcije.....	19
Slika 4.1	Število zaposlenih.....	22
Slika 4.2	Prihodki podjetij	22
Slika 4.3	Storitve, ki jih opravljajo zunanji izvajalci.....	23
Tabela 4.1	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju doseganje konkurenčnih prednosti	24
Tabela 4.2	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju ohranjanje konkurenčnih prednosti	25
Tabela 4.3	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri stroških.....	25
Tabela 4.4	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju kontrolo nad stroški.....	26
Tabela 4.5	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča spreminjanje fiksnih v variabilne stroške	26
Tabela 4.6	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri času	27
Tabela 4.7	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju večjo fleksibilnost.....	28
Tabela 4.8	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju večjo učinkovitost.....	28
Tabela 4.9	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti je potrebno zaradi nizke ravni znanja v podjetju.....	29
Tabela 4.10	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne dejavnosti.....	29
Tabela 4.11	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih znanj.....	30
Tabela 4.12	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih idej	30
Tabela 4.13	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju dostop do specialistov	31
Tabela 4.14	Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti se lahko v podjetje vpelje brez večjih sprememb v organizaciji in načinu dela.....	31

1 UVOD

V današnjem času, ko sta tehnologija in znanje vedno bolj napredni, je predvsem hiter tempo tisti, ki podjetjem preprečuje, da bi ohranjala svoje konkurenčne prednosti in s tem ostajala najboljša na svojem področju. Zato so podjetja prišla do zaključka, da bi bilo pametno osredotočiti se na področje, na katerem delujejo. Dejstvo, da morajo ostati pri dejavnosti, ki jo dobro poznajo, je pripeljalo do spoznanja, da lahko ostale dejavnosti zanje opravljajo druge organizacije, ki so za to bolj usposobljene in bi delo opravile učinkoviteje.

Zunanje izvajanje (angl. outsourcing) na kratko pomeni, da podjetje prenese eno od svojih dejavnosti na zunanjega poslovnega partnerja, ki je za to ustrezno usposobljen, dejavnost pa opravlja boljše, hitreje in lahko tudi ceneje.

Še posebej pomembno vlogo dandanes dobiva kadrovska funkcija, katere vloga je v današnjem svetu zelo razširjena. Vedno bolj se vključuje v oblikovanje ciljev, strategij in odločitev podjetja. Podjetja so tudi na kadrovskem področju izpostavljena nenehnemu tekmovanju in spremembam, zato se jih že velika večina odloča tudi za prenos kadrovske ali drugih dejavnosti na zunanjega ponudnika oziroma zunanjega izvajalca.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Dandanes se že v večini podjetij odločajo za prenos določene dejavnosti na zunanjega ponudnika, zato sem se odločila, da bom v svoji diplomski nalogi podrobneje opredelila nekatere značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti. Splošno gledano je odločitev glede izvajanja pri vsaki organizaciji individualna, to pa hkrati pomeni, da ni nujno, da se bodo vsa podjetja odločila enako. Pri odločitvi je med drugim pomembno tudi to, s čim se podjetje sploh ukvarja – ali je to podjetje storitveno ali proizvodno. Zunanje izvajanje danes spada med najsodobnejše oblike managerskih strategij, ki pa so se pojavile kot odgovor na zahtevo po učinkovitejših in uspešnejših načinih za doseganje konkurenčnosti organizacij (Kavčič in Bertonec 2009, 17). Prinaša tako prednosti kot slabosti, zato se mora vsako podjetje, ki se za zunanje izvajanje odloči, zavedati, da je to za podjetje velik zalogaj, še posebej za zaposlene, saj jim to prinaša veliko sprememb. Zato je to zelo pomembna odločitev, od katere je odvisno celotno podjetje.

Zunanje izvajanje se v zadnjih letih precej hitro razvija, s tem pa postaja pomembno tako za podjetje, ki dejavnost oddaja, kot tudi za podjetje, ki dejavnost prevzema. V prihodnosti se bo zunanje izvajanje še bolj uveljavilo in še bolj olajšalo osredotočenost in delovanje podjetij, zato sem se tudi odločila pisati o tej temi.

V nalogi se bom osredotočila na kadrovske dejavnosti, ki je skupek nekaterih različnih aktivnosti, ki se med seboj povezujejo in se nanašajo na kadre. Tanja Kovačec (v

Kocjan 2008), direktorica področja Adecco outsourcing, pravi, da se podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti človeškega kapitala, vlaganja v ljudi ter strateškega razmišljanja in pristopa na področju HRM (*human resource management*). To se mi zdi pomembno predvsem zato, ker se vloga najpomembnejšega podjetniškega vira s finančnega kapitala premika na človeški kapital. Človeški kapital je zato vir inovacij in izboljšav, ker nove ideje kreirajo ljudje. Pri zunanjem izvajanju pa so ljudje najpomembnejši.

V diplomski nalogi bom tako preučila pogled različnih podjetij na zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je s pomočjo teorije in prakse, torej raziskave, predstaviti zunanje izvajanje kot eno izmed pomembnejših odločitev podjetja v današnjem času.

Cilj diplomske naloge je prikazati in opredeliti zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti, se v problematiko poglobiti, poiskati in pojasniti njegove prednosti in slabosti ter s pomočjo raziskave ugotoviti, kako podjetja, ki kadrovsko dejavnost oddajajo zunanjim izvajalcem, vidijo izvajanje te dejavnosti.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

V teoretičnem delu bom na osnovi relevantne literature za področje zunanjega izvajanja dejavnosti pojasnila osnovne pojme. Različne vire bom medsebojno primerjala in združila. V empiričnem (praktičnem) delu bom uporabila metodo anketiranja, s katero bom izvedla anketiranje vodilnih delavcev v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih. Razdelila bom 400 anketnih vprašalnikov. Slednji bo namenjen ugotavljanju zadovoljstva nad zunanjim izvajanjem in pojasnitvi vidika podjetij nad zunanjim izvajanjem dejavnosti. S pomočjo deskriptivne metode bom opisala rezultate raziskave in podala sklepne ugotovitve.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve diplomskega dela

Predpostavljam, da s pridobivanjem podatkov v zvezi z izbrano temo ne bom imela posebnih težav, saj je s tega področja na voljo dovolj literature in virov. Največja ovira bo mogoče prisotna pri raziskavi, saj vsa podjetja oziroma njihovi zaposleni morda ne bodo želeli ali ne bodo pripravljene odgovoriti na anketni vprašalnik.

2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

2.1 Pojem zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) se je začelo že v zgodnjih osemdesetih letih, ko so organizacije pričele s prenašanjem manj pomembnih funkcij na neko zunanjo organizacijo, ki je specializirana za določeno storitev ali izdelek. Zunanja organizacija je poleg opravljanja dejavnosti s tem prevzela tudi vodenje oddane funkcije.

Izraz zunanje izvajanje je pravzaprav angleški prevod besede »outsourcing«, ki bi v grobem prevodu pomenila »uporabo zunanjih virov«.

Večina organizacij izbere zunanjega izvajalca zato, ker ta ponuja veliko prednosti. Poleg tega se lahko podjetja bolj osredotočijo na osrednje, torej pomembnejše dejavnosti. Zunanje izvajanje tako lahko pomaga organizacijam, da še bolj izkoristijo svoj čas in vire.

Ena izmed najenostavnejših definicij za zunanje izvajanje je ta, da naj bi bil to dolgoročni ali stalni pogodbeni prenos dejavnosti, ki jo je organizacija nekoč opravljala sama, zdaj pa jo prenese v izvajanje zunanjemu izvajalcu (Kavčič in Bertonec 2009, 17).

Različni avtorji različno opredeljujejo in razlagajo pojem zunanjega izvajanja. Kavčič in Bertonec (2009) navajata nekaj avtorjev, ki so zunanje izvajanje opredelili na svoj način. Dva izmed njih sta Queen in Hilmer (1994), ki sta na primer ugotovila, da so organizacije, ki uporabljajo samo notranje zmožnosti namesto zunanjih, manj usmerjene v inovacije in zato zamujajo priložnosti za razvoj novih proizvodov z dodano vrednostjo. Poleg njiju velja omeniti tudi Svetovno trgovinsko organizacijo (WTO 2005), ki zunanje izvajanje opredeljuje kot prenos rutinskih, ponavljajočih se dejavnosti k zunanjim ponudnikom. Takšno razmerje ureja pogodba med organizacijo in zunanjim ponudnikom. Posledica prenosa je zmanjšanje števila zaposlenih v organizaciji, ki je prenesla dejavnost drugam, ter povečanje zaposlenih v organizaciji, ki je dejavnost sprejela (Kavčič in Bertonec 2009, 17–18).

Podjetje se torej odloči, da bi lahko dejavnost ene od organizacijskih enot ceneje in morebiti tudi bolje opravljalo drugo podjetje, ki ima s to dejavnostjo večje izkušnje, primernejšo tehnologijo ali neko drugo prednost pred njimi. Tako se zgodi prenos na zunanjega izvajalca. Seveda mora izvajalec to storitev opravljati po navodilih in standardih podjetja, ki dejavnost oddaja. V primeru, da gre za nek fizični izdelek, potem mu podjetje posreduje vse potrebne informacije, da lahko naredi točno zahtevan proizvod. Poleg vseh navodil se mora izvajalec držati tudi vseh predpisanih rokov in ostalih zahtev (Bavec 2007, 100).

Ker pa je jasno, da podjetje vseh svojih dejavnosti ne prepusti zunanjim izvajalcem, se moramo tukaj vprašati, katere so te dejavnosti, zakaj ravno te in koliko podjetju na

drugi strani pomeni tudi samo lastno oziroma notranje izvajanje določenih, pomembnejših dejavnosti.

Osnovni pogoji za izbiro zunanjega izvajalca so poleg finančne stabilnosti še razumevanje ter zmožnost zadovoljevanja potreb izbranega podjetja (Bongard 1994, 94). Kot povsod so tudi tukaj prisotne prednosti in slabosti, ki jih mora vsako podjetje pretehtati ter se odločiti za najboljšo možnost. Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja bom podrobneje opredelila v poglavju 2.5.

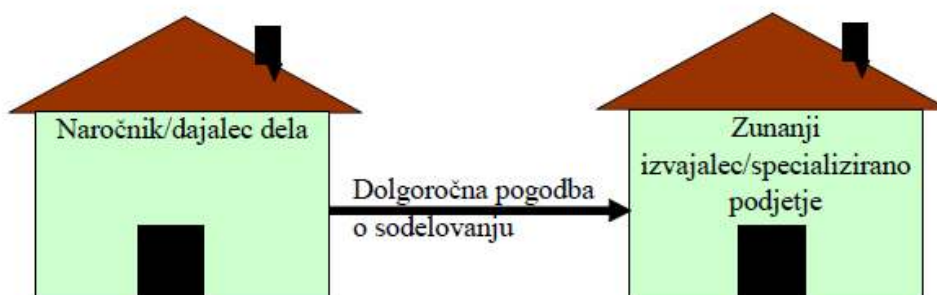
Power (2008) v svojem članku pojasnjuje, da nedavne raziskave kažejo, da naj bi podjetja v večini oddala v zunanje izvajanje sorodna dela oziroma dela, povezana z informacijsko tehnologijo. Ta so ena izmed najpogostejših dejavnosti, za katere se podjetniki odločajo. Vendar pa dandanes zunanje izvajanje ni več omejeno le na informacijsko tehnologijo, ampak se je razvilo tudi na drugih področjih.

Raziskava, ki jo je opravil Kavčič (2008), kaže, da tako dajalci kot prejemniki zunanjega izvajanja le redko snujejo strategije za nadaljnje sodelovanje po izteku prvotnega razmerja in nepopolno presojujejo razloge in posledice. Organizacija bi morala tveganje in koristi preučiti že pred vstopom v razmerje zunanjega izvajanja dejavnosti. Neprijetne posledice se zaradi neupoštevanja slednjega lahko pojavijo v primeru, ko organizacija prekine sodelovanje z zunanjim izvajalcem in mora dejavnost prenesti drugam, kar pomeni ponovno usposabljanje ljudi in dodatne stroške. Poleg tega sta organizaciji, torej tista, ki oddaja, kot tudi tista, ki prejema, partnerja, zato je smiselno, da ustvarita neko trajno razmerje (Kavčič in Bertonec 2009, 41).

Če razmerje kupec–prodajalec primerjamo z razmerjem med organizacijo, ki oddaja, in organizacijo, ki dejavnost opravlja, lahko rečemo, da je slednje veliko večje in bolj temelji na zaupanju (William in drugi b. l.).

Večina organizacij se odloči za zunanje izvajanje, ker ji to omogoča dostop do intelektualnega kapitala, osredotočenost na osrednjo sposobnost, skrajša čas dobave in bistveno zniža stroške.

Slika 2.1 Kaj je zunanje izvajanje dejavnosti?



Vir: Urbanija 1998.

2.2 Razvoj zunanjega izvajanja

V zadnjih desetletjih je zunanje izvajanje dobilo večji pomen in mednarodno razsežnost, še ne dolgo nazaj pa so ga povezovali le s proizvodnjem izdelkov. Izraz so začeli uporabljati za razmerja med organizacijo in dobavitelji podpornih storitev, kot so vzdrževanje opreme, priprava toplih obrokov, čiščenje in varovanje prostorov (Kavčič in Bertoneclj 2009, 27).

V svetovnem merilu velja, da so slovenske organizacije na področju zunanjega izvajanja dejavnosti še na začetku razvoja. Večinoma gre za prenašanje enostavnejših dejavnosti, kjer so tveganja, posledica neuspeha in prekinitve sodelovanja bistveno nižje kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah organizacije (Kavčič in Bertoneclj 2009, 40).

Zunanje izvajanje se je v Sloveniji pričelo v obdobju Jugoslavije, in sicer z vidika slovenskih organizacij kot prejemnikov dejavnosti. V preteklih desetletjih je bila to osnova za nastanek in razvoj vrste industrijskih panog, saj je industrializacija temeljila na prenosu proizvodnje iz bolj razvitih dežel. Velik del slovenskega izvoza je temeljil na oblikah, podobnih zunanjemu izvajanju, ki pa so proizvodnja sestavnih delov in materialov za tuje proizvajalce. Ob vlaganju lastnega znanja in kapitala so mnoga od teh razmerij postajala vse bolj enakovredna, poleg tega pa so postavila osnovo današnjemu mednarodnemu poslovanju. Slovenija je bila v takratni Jugoslaviji ravno zaradi tega nadpovprečno razvita, kar ji je prinašalo razne gospodarske prednosti (eno izmed teh je tudi veliko in zaščiteno tržišče) (Kavčič in Bertoneclj 2009, 39).

Po slovenski osamosvojitvi in s tem izgubi jugoslovanskega trga se je pojavilo krizno obdobje, ko so bile nekatere slovenske organizacije prisiljene sprejemati številne dejavnosti tujih organizacij, večinoma pod zelo neenakopravnimi pogoji sodelovanja. Ker slovenske organizacije niso imele več dostopa do razmeroma velikega trga nekdanje Jugoslavije, so obdobje po osamosvojitvi zaznamovali veliki pritiski na cene. Zato so takrat nekatere manj uspešne slovenske organizacije vstopale v kratkoročna in večinoma neenakopravna razmerja s tujimi organizacijami. Tako sta se v Sloveniji oblikovali dve vrsti razmerij pri zunanjem izvajanju dejavnosti, večinoma s tujimi dajalci. Prva postajajo enakopravna in se vključujejo v globalno gospodarsko okolje, druga pa so nastala v stiski, brez strateškega premisleka in usmeritve. Vse več je tudi razmerij, ki jih slovenske organizacije vzpostavljajo s prejemniki tako v Sloveniji kot v drugih deželah. Mnoge slovenske organizacije pa v razmerja vstopajo kot šibkejši partnerji (Kavčič in Bertoneclj 2009, 40–41).

V zadnjem obdobju se je zunanje izvajanje razširilo na zahtevnejše in za organizacijo pomembnejše dejavnosti. Danes se zunanje izvajanje uporablja kot managerska strategija, s katero organizacije dosegajo konkurenčno prednost.

Poznamo tri faze, ki pojasnjujejo razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti. Te so (Linder, Jacobson in Mark 2002 v Kavčič in Bertoneclj 2009, 32):

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

2.2.1 Taktična faza

V preteklih dvajsetih ali tridesetih letih so se za zunanje izvajanje odločale predvsem organizacije, ki so zašle v finančne težave, zato je bilo pogosto prisotno razumevanje, da je zunanje izvajanje dejavnosti rešitev za poražence. Cilji so bili poleg kratkoročnega znižanja stroškov tudi reševanje težav zaradi prevelikega števila zaposlenih in izločitev potrebe po investiranju. Posledice ob neizpolnjenih zahtevah takrat niso bile vnaprej predvidene, zunanji izvajalec pa se kljub spremembam z naročnikom ni bil pripravljen pogajati. V takem odnosu pogodbeni stranki ob nastopu težav vedno krivita druga drugo, obe pa iščeta svoje koristi na račun izgube pri partnerju. Prva faza zunanjega izvajanja pomeni opravljanje nalog pod enakimi pogoji.

2.2.2 Strateška faza

Izraz strateško zunanje izvajanje dejavnosti sta vpeljala Quinn in Hilmer (1994 v Kavčič in Bertoneclj 2009), v praktični rabi je bil že nekaj let prej. 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. Poleg naštetih je značilnost te faze tudi boljša usmerjenost managementa na strateško pomembne naloge v organizaciji in kooperativno sodelovanje z manjšim številom zunanjih izvajalcev. Smiselno je, da se organizacije odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti, če ta dejavnost ni strateškega pomena. V tej fazi je pomembno tudi ugotoviti, na kakšen način lahko organizacije s prenosom dejavnosti dosežejo večjo dodano vrednost. Ta faza pomeni uporabo zunanjega izvajanja dejavnosti na podlagi preoblikovanja organizacije.

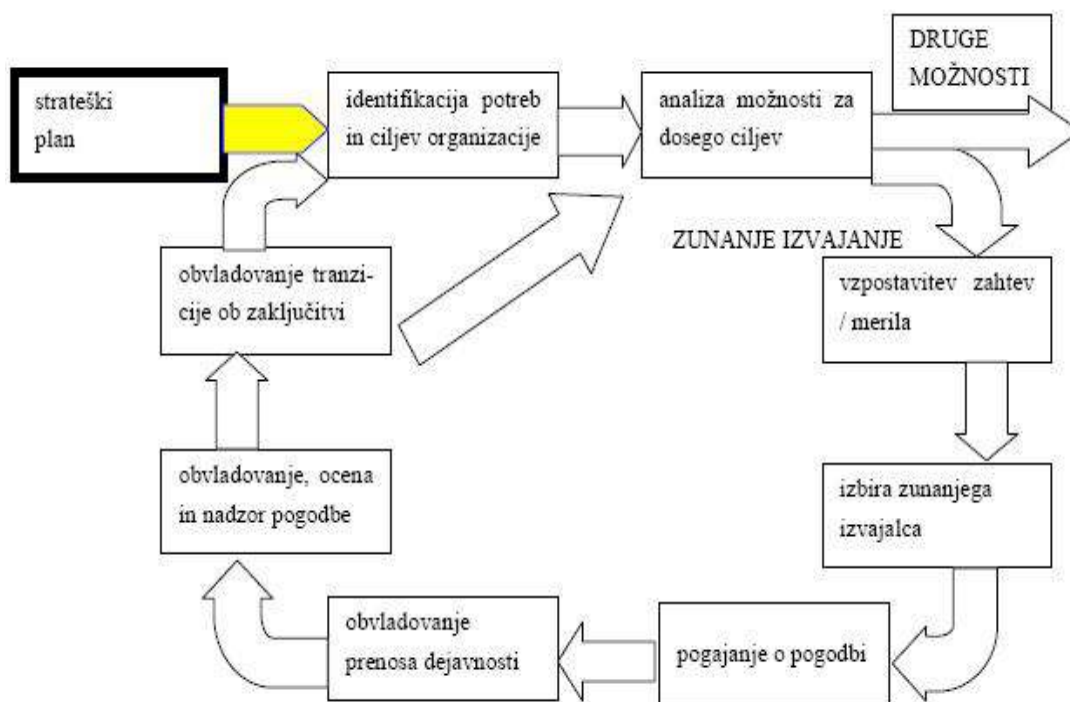
2.2.3 Transformacijska faza

Transformacija zunanjega izvajanja ni ustvarjanje odvisnosti, je aktivno ustvarjanje soodvisnosti, ki koristi obema organizacijama. Zunanji izvajalci so postali močna sila za spremembe, niso več samo orodje za boljše rezultate ali sredstvo za osredotočanje na ključno poslovno dejavnost. Najpomembnejša prednost transformacijskega zunanjega izvajanja so inovacije, ki jih v organizacijo prinaša zunanji izvajalec. Ostale značilnosti so poleg inovativnih finančnih struktur tudi transformacija ključnih procesov in naravnost na rezultate organizacije.

2.3 Proces zunanjega izvajanja

Proces zunanjega izvajanja lahko opredelimo kot krožni proces. Kot je razvidno iz slike 2.2, se proces prične s sprejemanjem odločitve, ki mu sledi izvedba odločitve.

Slika 2.2 Proces zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: Outsourcing strategies 1998.

V večini podjetij se zaradi kompleksnosti projekta zunanjega izvajanja dejavnosti v projektno skupino vključijo trije izkušeni ljudje. Projektna skupina ima vodjo projekta, svetovalca s področja nabave in tehničnega svetovalca. Za posamezne faze v procesu se lahko oblikuje širša delovna skupina.

Vodja projekta bdi nad projektom v vsem življenjskem ciklu, poleg tega mora prepoznati potrebo podjetja po zunanjem izvajanju dejavnosti in predstaviti razloge, zaradi katerih podjetje išče zunanjega partnerja. Nabavni specialist pomaga vodji projekta pri prepoznavanju potencialnih partnerjev, pri izbiri zunanjega izvajalca in pri pogajanjih. Tehnični specialist oceni tehnične kvalifikacije in sposobnosti kandidatov za zunanjega izvajalca za izvedbo dejavnosti. V času projekta mora biti v navezi z zunanjim izvajalcem (Boser 2001).

Poleg prvega in drugega koraka, ki sta prepoznavanje potreb in ciljev organizacije ter ocenjevanje prednosti in slabosti, mora podjetje, kot pravi Uršič (2002), oceniti še sedem vidikov poslovanja. Ti so analiza stroškov, analiza vzvoda, analiza prizadetih,

analiza tveganja, analiza zmožnosti, analiza taktike in identifikacija potencialnih zunanjih izvajalcev.

Pri identifikaciji potreb (izboljšanje kakovosti storitve, povečanje zmogljivosti) in ciljev organizacije je pomembno, da mora podjetje postaviti cilje, ki omogočajo merjenje uspešnosti posamezne odločitve. Pri oceni poslovanja organizacije pa mora podjetje oceniti prednosti in slabosti zunanjega in notranjega izvajanja dejavnosti (Uršič 2002).

2.3.1 Razlogi za vpeljavo zunanjega izvajanja

Podjetja se za zunanje izvajanje dejavnosti odločajo zaradi različnih razlogov in koristi. Po raziskavi, ki jo Inštitut za zunanje izvajanje (*angl. Outsourcing Institute*) letno opravi med uporabniki outsourcinga, lahko vidimo deset razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti. Na prvem mestu je najpogostejši razlog, zakaj sploh poiskati zunanjega partnerja za izvedbo določenih dejavnosti, to je zmanjšanje stroškov in nadzor nad stroški poslovanja. Raziskave, ki so bile opravljene v Nemčiji na vzorcu več tisoč organizacij, kažejo, da je bil poglobitveni motiv znižanje stroškov, med katere spadajo stroški materiala, stroški dela in stroški kapitala. Drugi razlog za zunanje izvajanje je pričakovan, saj se podjetja za zunanje izvajanje odločajo tudi zato, ker se želijo osredotočiti predvsem na svojo osrednjo sposobnost. Med desetimi razlogi za zunanje izvajanje najdemo tudi zmanjšanje poslovnih tveganj, ko podjetje del tveganja prenese na zunanjega izvajalca, kar je dobro, saj s tem zmanjša svoje (The Outsourcing Institute 1998).

Med razlogi, zaradi katerih se podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti, so tudi nove storitve, saj želijo podjetja s pomočjo zunanjih izvajalcev pridobiti nova znanja in jih uporabiti pri ponujanju novih storitev. Definicija, cilji in obseg novih znanj so vključeni in natančno opredeljeni v členih pogodbe (Skukan 1998, 10).

Zanimiva pa je tudi raziskava, ki kaže razloge, zaradi katerih se tuje organizacije odločajo za prenos dejavnosti v Slovenijo. To so nižji stroški, specifično znanje o tehnologijah in materialih, drugi finančni motivi, hitro osvajanje proizvodnje in pridne ter večje roke zaposlenih v Sloveniji (Kavčič in Bertancelj 2009, 42).

Če torej razloge za vpeljavo zunanjega izvajanja strnemo, so tu poleg že naštetih še večja specializacija druge organizacije za neko dejavnost, ki to dejavnost opravlja učinkoviteje in bolj ekonomično, saj ima na voljo večje zmožnosti, kot so kapital, izvajalci, prostor, energija, naravni viri. Vrednote obeh organizacij morajo biti dovolj skladne med seboj (izražajo se na primer v kulturi in vedenju), poleg tega pa mora organizacija, ki oddaja, dovolj zaupati organizaciji, ki bo zanjo opravila neko dejavnost.

2.3.2 Razlogi za neuspešnost v zunanjem izvajanju

Skukanova (1998, 2) opisuje razloge, ki lahko privedejo do določenih težav, ko se podjetja odločijo za zunanje izvajanje. »Krivda« pa je lahko tako na strani naročnika kot na strani izvajalca. Med razlogi navaja naslednje (Skukan 1998, 2):

- *Nestvarna pričakovanja in nerealne ponudbe.* Zaradi prevelikih in nerealnih obljub izvajalcev tudi pričakovanja naročnikov niso stvarna. Na trgu so na eni strani prisotna relativno velika podjetja, ki dobro poznajo svoje tehnološke zmožnosti, na drugi strani pa je množica majhnih podjetij, ki v borbi za posle naročnikom ponudijo nestvarne možnosti. Ponudbe takih podjetij so navadno na prvi pogled tudi finančno ugodnejše kot ponudbe velikih podjetij. Zelo pomembno je, da se naročnik v fazi izbire partnerskega podjetja zaveda, da je zunanje izvajanje dejavnosti za vsa sodobna podjetja kritičnega pomena, in se odloči za ustreznega partnerja, ki se mora izkazati za realnega in zanesljivega. Slabe in kratkovidne odločitve na tem področju lahko poleg tega, da so srednjeročno in dolgoročno zelo drage, podjetju povzročijo gromozansko škodo.
- *Neustrezno vodenje projekta pri naročniku.* Pogosto se zgodi, da naročniki mislijo, da so s tem, ko so se odločili za zunanje izvajanje, opravili svoj del naloge in da se jim s tem ni treba več ukvarjati. Prehitro pozabijo na povsem preprosto dejstvo, da praktično noben zunanji izvajalec ne bo nikoli poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo ljudje v podjetju samem. Naročnik mora celoten proces nadzorovati, nadzor lahko izvaja le v sodelovanju z izvajalcem, nikakor pa ne mimo njega ali proti njemu, kaj šele, da se s tem sploh ne bi nihče ukvarjal. Naročnik mora pri projektu zunanjega izvajanja zagotoviti sodelovanje takih ljudi, ki znajo izvajalcu pravočasno in pravilno svetovati, v podjetju samem pa so njihovi predlogi upoštevani.

Da do napak in težav ne bi prišlo, je treba imeti tudi jasno določene poslovne cilje, ki pa morajo biti opredeljeni tudi v pogodbi o sodelovanju. Le tako bo izvajalec poznal naročnikova pričakovanja, pot pa bo usmerjena k izpolnitvi teh pričakovanj. Jasni in dobro zastavljeni poslovni cilji so osnova dobro izvedenega projekta, njihova nedorečenost pa povzroči zanesljivo neuspešnost projekta. Problem se pojavi tudi, ko naročniki pričakujejo, da bo zunanje izvajanje dejavnosti rešilo vse njihove težave, ravno zato jih je treba vnaprej seznaniti z vsemi možnostmi. Tako bo imel tudi naročnik neka realna pričakovanja glede rezultatov, na koncu pa bo z njimi tudi zadovoljen. Torej, bolj stvarna pričakovanja ima naročnik, bolj bo zadovoljen z rezultatom projekta (Skukan 1998, 3).

Naročnik z odločitvijo za zunanje izvajanje dejavnosti pridobi osebe z znanjem in izkušnjami, ki jih v podjetju nima. V projekt pa je še vedno treba vložiti svoje

poznavanje poslovnih procesov v podjetju. Z aktivno vlogo v projektu bo naročnik dosegel, da projekt v nobenem trenutku ne bo zašel s prave smeri. Učinkovito organizirana in pravilno vodena skupina ustreznih strokovnjakov, ki se jim pridružijo zunanji izvajalci, nudijo odlično jamstvo za uspešno izvedbo projekta (Skukan 1998, 4).

2.4 Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti

Ob številnih prednostih, ki jih zunanje izvajanje dejavnosti nudi podjetju, je treba pozornost nameniti tudi nekaterim slabostim in tveganjem, ki jih je pred odločitvijo za najemanje zunanjih izvajalcev treba preučiti. Ti lahko prekinejo sodelovanje, zgodi pa se lahko tudi, da začnejo sodelovati z njihovimi tekmeci. Poleg tega lahko podjetje napačno oceni in prepusti (čeprav ne bi smelo) zunanjim izvajalcem opravljanje osrednjih dejavnosti podjetja. S tem zmanjša lastni intelektualni kapital, kasneje pa začne izgubljati konkurenčne prednosti na trgu, kar vodi v ogrožanje blagovne znamke in tržnega položaja (Horvat 2000, 6).

Če slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti pogledamo z vidika zaposlenih, ugotovimo, da se zaposleni nečesa novega prestrašijo, počutijo se ogrožene, strah jih je pred izgubo službe in pred spremembami, to vse pa vpliva na motivacijo, njihovo delovno vnemo, posledično pa vodi tudi do slabše produktivnosti v podjetju. Problem nastane takrat, ko se podjetje odloči, da bo v zunanje izvajanje oddalo večino dejavnosti. Tako postane veliko delavcev odveč, upravičeno pa se bojijo, da bodo ostali brez zaposlitve. Druga stvar je tudi ta, da podjetje delavce prerazporedi na druga delovna mesta, kar pa ni po godu zaposlenim. Vse to spet lahko vodi do slabše produktivnosti in zmanjšanje delovne vneme na delovnem mestu. Problem se lahko pojavi tudi v primeru, ko gre na primer podjetje, ki smo mu našo dejavnost zaupali, v stečaj oziroma bankrotira. Tako moramo to dejavnost v podjetju opraviti sami ali hitro poiskati drugega zunanjega izvajalca.

Ena izmed slabosti, ki jih razlaga Dee Power (2008), se navezuje na množično proizvodnjo. Pomanjkljivost naj bila pojav neželenih rezultatov. To naj bi se zgodilo v primeru, ko podjetje najame zunanjega izvajalca, na koncu pa delo ni opravljeno tako, kot bi moralo biti, končni proizvodi ne izpolnjujejo standardov kakovosti. Zato je treba postopek ponoviti z drugimi izvajalci.

Pri prednostih ne smemo pozabiti omeniti delovne sile, saj je zunanje izvajanje dejavnosti lahko rešitev pri pomanjkanju delavcev v podjetju, poleg tega pa se podjetje izogne težavam pri iskanju usposobljene specializirane delovne sile.

Poleg glavne prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti, torej znižanja stroškov, pa poznamo še nekatere druge. Ker je zunanji izvajalec specialist na svojem področju in ima lahko dobro management tehniko, uporablja sodobno tehnologijo in izkorišča ekonomijo obsega, lahko ponudi nižjo ceno za opravljeno storitev, kar pa je seveda za podjetje zelo ugodno (Uršič 2002).

Če pa je zunanji izvajalec postal že »stalna stranka«, se lahko z naročnikom dogovorita o različnih načinih plačevanja opravljene storitve. Ena izmed možnosti je tudi ta, da bo plačilo iz leta v leto nižje. Podjetje tako skuša stroške zunanjega izvajanja čim bolj prilagoditi svojim finančnim zmožnostim in načrtom.

Med prednosti zunanjega izvajanja uvrščamo tudi zmanjšanje poslovnega tveganja. Pritchard (2008) navaja šest načinov, kako to idejo uresničiti. Pravi, da zunanje izvajanje zagotavlja vrsto strateških ugodnosti za posameznika, kljub temu pa s tem, ko neka tretja oseba skrbi za del našega poslovanja in ga ureja, veliko tvegamo. V prvi fazi govori o tem, da moramo najprej poskusiti storitev kot nekakšen vzorec. V krajšem času je to lahko velik strošek, vendar se nam to na dolgi rok splača, saj dobimo vpogled v način ponudnikovega delovanja. V drugi fazi moramo določiti, kaj nam pomeni kakovost. Razumeti moramo, kaj nam, tako kvalitativno kot kvantitativno, pomeni uspešen rezultat. Pri tej fazi je pomembno, da sami pri sebi vemo, kaj sploh želimo ter kaj hočemo in to zahtevamo od zunanjega izvajalca dejavnosti. Naslednja faza je pomembna tako pri najemanju osebja kot pri zunanjem izvajanju. Iskanje priporočil in raznih mnenj lahko veliko pripomore k naši izbiri izvajalca. Jasno je, da se bomo prej odločili za nekoga z dobrimi priporočili. V tej fazi sta pomembni dve vprašanji: »Ali so stranke zadovoljne z njimi in če niso, zakaj je tako?« Če seveda ugotovimo, da stranke niso zadovoljne, se bomo za takega izvajalca težje odločili. V četrti fazi nam avtor sporoča, da lahko mirno in hitro najdemo drugega izvajalca, če prenehamo poslovanje s sedanjim oziroma če se sami odločimo najeti nekoga drugega. Peta faza govori o pravnih zadevah, in sicer moramo paziti, da bo vse potekalo po veljavnih zakonih, tako plačilo kot avtorske zadeve. Zadnja, ampak nič manj pomembna faza nas opozarja, da moramo zaščititi naše podjetje z raznimi sporazumi. Zaupnost je zelo pomembna, še posebej ko govorimo o poslovnih skrivnostih, razvoju in znanju. Vsak sporazum mora zajemati vse osebe, prodajalce in ostale stranke, ki so vključene v projekt ali storitev. Vsega tega ne smemo podcenjevati, saj je naša konkurenca bližje, kot si lahko predstavljamo. Avtor zaključí z zelo zanimivim vprašanjem: »Ali se za zmanjšanje tveganj pri zunanjem izvajanju trudimo po najboljših močeh?«

Znano je, da je dober razlog za ohranitev zunanjega izvajalca tudi pridobitev strokovnega znanja in izkušenj. Podjetniki pogosto skušajo imeti celo preveč znanja, s tem pa ga pravzaprav le še manjšajo. Namesto tega naj se osredotočajo na svoje prednosti in najem strokovnjakov, da »izravnajo« svoje slabosti.

Nekateri podjetniki se ne zavedajo dovolj nevarnosti, ki nanje prežijo na vsakem koraku. Konkurenca je dandanes zelo huda, zato moramo biti previdni čisto povsod. Nekateri se za stvari odločajo prehitro, to pa jih lahko zelo veliko stane. Nekateri podjetniki delajo pogoste napake, kot so na primer sklepanje pogodb z napačnimi podjetji, za zunanje izvajanje se odločijo prepozno (dejavnost bi morali oddati v zunanje

izvajanje, še preden je to potrebno), zgodi pa se tudi, da ne ohranjajo oziroma ne »negujejo« odnosa z drugimi podjetji.

Posledica oddaje neke določene dejavnosti v zunanje izvajanje je tudi, da se podjetje pravzaprav zmanjša in se poveže z zunanjim poslovnim partnerjem, ki zanj izdeluje nek izdelek oziroma opravlja določeno storitev. S tem pa se lahko pojavijo določene težave, kot so odpuščanje delavcev ali njihova prerazporeditev na drugo delovno mesto (Bavec 2007, 100–101).

Zanimivo je, da se nekateri podjetniki odločijo narediti korak več, in sicer si zunanjega izvajalca izberejo na drugem koncu sveta. Power (2008) navaja, da podjetnikom ravno to pomaga prihraniti denar, pojavi pa se ena pomanjkljivost – lahko se zgodi, da ta zunanji izvajalec ne obvlada angleškega jezika (ki je »svetovni jezik«), zato lahko pride do nesporazumov; komunikacija je s tem otežena. Preden se podjetje odloči za tak večji korak, se mora dobro pozanimati o zunanjem izvajalcu, ki mu bo oddalo svojo dejavnost v izvajanje. Zagotovo ta možnost ni enostavna, zato se za take korake odločajo večja, bolj razvita in uveljavljena podjetja. To pa ravno zaradi velikega tveganja, ki si ga manjša podjetja še ne morejo privoščiti.

Zunanje izvajanje seveda pripomore k doseganju večje poslovne uspešnosti podjetja, vendar je kljub temu treba preučiti vse prednosti in slabosti. Če so koristi večje kot stroški, se je seveda smiselno odločiti za zunanje izvajanje dejavnosti. V obratnem primeru se seveda ne splača.

3 ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI

»Kadrovski menedžment je eden izmed odločilnih dejavnikov, od katerih je odvisen celoten uspeh podjetja. Verjamemo namreč, da kadrovska vprašanja ne smejo biti obravnavana izolirano od preostalega poslovanja podjetja. Celovit pristop je edina prava pot za zagotovitev pravih odločitev in dolgoročnega poslovnega uspeha.« (Kocjan 2008)

3.1 Opredelitev kadrovske dejavnosti

Kadrovska dejavnost lahko opredelimo kot formalno organizacijsko enoto, ki je določena za izpeljavo organiziranega delovanja kadrovske dejavnosti, katere pa ne opravljajo samo kadrovski strokovnjaki, ampak tudi vodje (Bernik 1999).

Bistvene naloge v okviru kadrovske funkcije so (Sovič 2009):

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

Raven znanja osebja postaja skoraj izključni dejavnik povečevanja konkurenčnosti, takoj za razvojem nove tehnologije. Zato kadrovske funkcije opravljajo delno kadrovski in delno vodilni delavci (Florjančič 1996).

Kadrovska dejavnost ima v organizaciji poslovanja torej enakovredno mesto med drugimi poslovnimi področji ali funkcijami. Kar nekaj časa je namreč veljalo, da je ukvarjanje s kadri predvsem formalne narave in da se je treba z njimi ukvarjati le zaradi vodenja različnih evidenc in pregledov ter zaradi določil predpisov. V zadnjih dveh desetletjih vloga in pomen ukvarjanja s kadri postajata vse večja. Trend v prihodnosti bo to še izraziteje izpostavil (Merkač 1998, 16).

Kadrovska dejavnost lahko opredelimo tudi drugače, in sicer je lahko razumljena kot strateška ali kot operativna dejavnost. V operativnem smislu je mišljena kot njena logistika: zaposlovanje, usposabljanje, odpuščanje, vodenje dokumentacije ipd., v strateškem smislu pa kadrovska dejavnost poudarja vse naloge – od načrtovanja do vodenja in spremljanja. V tem smislu je kadrovska dejavnost pomemben dejavnik pri razvoju podjetja, vsekakor pa mora biti njena strategija pravilno zasnovana. Podjetje, ki je strateško usmerjeno, v svojo strategijo načeloma vključi tudi kadrovske dejavnosti. Kadri so namreč pomemben del razvoja vsakega podjetja, pri mnogih organizacijah pa

človeški kapital predstavlja največji del njihove vrednosti. Zato bi bilo nesmiselno, da bi strateško pristopali k organizaciji vseh temeljnih funkcij podjetja (npr. prodaja, marketing, finance), pri tem pa pozabili na strateški pristop pri delu s kadri (Poslovni svet 2009).

Področja kadrovske dejavnosti so (Florjančič 1982):

- kadrovanje:
 - ugotavljanje potreb po kadrih,
 - priprava kadrov – iskanje, svetovanje, štipendiranje, obravnavanje posebnih kategorij delavcev itd.,
 - zaposlovanje – izbiranje, sprejemanje, razvrščanje kadrov, vodenje kadrovske evidence itd.;
- razvoj in izobraževanje kadrov:
 - priprava in izvedba izobraževalnih akcij s teoretičnim in praktičnim usposabljanjem,
 - sprejemanje izobraževalne dejavnosti,
 - napredovanje,
 - razvoj vodilnih, vodstvenih in ostalih kadrov;
- delovno-pravna razmerja:
 - normativna dejavnost: priprava osnutkov in predlogov splošnih aktov itd.
 - pravno urejanje kadrovske dejavnosti,
 - reševanje ugovorov in pritožb,
 - zagotavljanje zakonitosti,
 - pravno svetovanje in pomoč itd.;
- informiranje in komuniciranje:
 - obveščanje zaposlenih v zvezi z organizacijo in poslovanjem podjetja,
 - zbiranje in obdelava informacij,
 - priprava obvestil,
 - spremljanje odzivov na informacije in odpravljanje motenj v komuniciranju,
 - zagotavljanje pogojev za komuniciranje,
 - stiki z javnostjo: obveščanje javnosti, stiki z javnimi glasili ipd.;
- inovativna dejavnost:
 - spremljanje in urejanje inovativne dejavnosti v normativnih aktih,
 - spodbujanje inventivnosti,
 - zbiranje idej in predlogov,
 - spremljanje in zagotavljanje uveljavljanja inovacij,

- vrednotenje in zaščita inovacij,
- informiranje o inovativni dejavnosti;
- sistemizacija dela:
 - analiza dela,
 - izdelava splošnega akta o sistemizaciji delovnih mest, izdelava nomenklature in opisov poklicev,
 - organizacija delovnega časa itd.;
- motivacija in stimulacija (nagrajevanje) kadrov:
 - materialne oblike stimulacije: merjenje delovne uspešnosti, ocenjevanje in vrednotenje dela itd.;
- kakovost življenja:
 - reševanje stanovanjske problematike,
 - zagotavljanje prehrane med delom in prevoza na delo,
 - organiziranje različnih oblik rekreacije,
 - organiziranje aktivnega počitka v odmorih med delom,
 - organizacija letovanja,
 - organizacija kulturne dejavnosti itd.;
- tehnično, zdravstveno in socialno varstvo:
 - varstvo pri delu,
 - varstvo pred požarom,
 - skrb za izboljšanje delovnih pogojev,
 - prva pomoč,
 - organizacija preventivnih in kurativnih zdravstvenih pregledov,
 - opredelitev posebnih kategorij delavcev – varstvo invalidov,
 - pomoč socialno ogroženim delavcem itd.;
- varstvo okolja,
- varovanje in zaščita premoženja,
- splošna opravila.

Vesna Reich (v Kocjan 2008), direktorica CATRO Management Services, d. o. o., je v članku za revijo *Moje delo* povedala, da bo morala Slovenija zaradi vse večje dinamičnosti gospodarstva zagotoviti učinkovitejši in bolj fleksibilen trg delovne sile. Ker so spremembe na trgu vedno hitrejšje, od podjetij zahtevajo nenehno prilagajanje. Tudi slovenska podjetja, ki se vedno bolj zavedajo, da klasičen pristop k upravljanju človeških virov ne bo več dolgo zadostoval, se s temi spremembami srečujejo vsak dan. Zato tudi iščejo nove načine, s katerimi povečujejo konkurenčnosti na trgu. Podjetja se

odločajo različno; nekatera za najem delovne sile, druga večjo pozornost namenjajo lastnemu osebju (motiviranju, nagrajevanju, izboljševanju organizacijske klime ter zadovoljstvu zaposlenih) (Kocjan 2008).

Zunanje oskrbovanje s človeškimi viri (angl. *HRO* ali *human resource outsourcing*) se je začelo pred nekako 20 leti v ZDA z izločanjem podatkov za potrebe upokojevanja (planiranje, izračuni ipd.). V poznih 80-ih in zgodnjih 90-ih letih prejšnjega stoletja so ponudniki storitev HRO začeli komunicirati tudi neposredno z zaposlenimi svojih strank. Razvoj je šel v smeri interaktivne izmenjeve prek glasovnih odzivnih sistemov, klicnih centrov in interneta. Sedanje stanje na trgu HRO kaže razvoj od izračuna plač in nudenja ugodnosti zaposlenim do izločanja drugih HR aktivnosti (procesov), npr. upravljanje HR podatkov, zaposlovanje, sprejemanje v delovno razmerje, urejanje delovnih razmerij, najemanje osebja, urejanje nadomestil ter merjenje uspešnosti zaposlenih itd. Osnovni razlog, spodbujevalec te rasti je vse bolj izražena potreba po razbremenitvi HR oddelkov in strokovnjakov pretežno administrativnih in transakcijskih aktivnosti ter njihova usmeritev v HR podporo izvajanju strategij in aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost. Drugi pomemben spodbujevalec za naraščanje oddajanja HR del zunaj podjetja je razvoj tehnologij, zlasti informacijskih tehnologij, ki pomembno vplivajo na odvijanje procesov. Pred podjetja se postavlja vprašanje, ali HR tehnologije razvijati znotraj podjetja, jih kupiti ali pa se odločiti za oddajo del zunajjim izvajalcem. Naraščanje razvojnih stroškov ter vse bolj tudi stroškov vzdrževanja in upravljanja s tehnologijami je odločilen dejavnik pri odločanju za oddajo del, za najem zunanjega izvajalca HR storitev. Glede na značaj HR aktivnosti se te vse hitreje prilagajajo mrežnemu delovanju (intranet, internet) in tako postajajo dostopne s katere koli lokacije in ob vsakem času (24 ur dnevno, sedem dni v tednu). Za uporabnike HR (zaposleni, linijski vodje, HR strokovnjaki, potencialni zaposleni ipd.) je vse manj pomembno, kje in kdo izvaja neko HR aktivnost, ali je to znotraj organizacije v HR oddelku ali pa nekje zunaj v specializiranem podjetju (Kocjan 2008).

Kadrovska funkcija je dobila nove razsežnosti s spoznanjem, da je človek in njegov pomen v organizacijskem procesu s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Kocjan 2008).

Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je tako prerasla okvire klasične kadrovske funkcije. Klasično zasnovana kadrovska funkcija je nastajala v povsem drugačnih razmerah, čas pa je tisti, ki je pokazal, da ne more več zadovoljevati potreb, ki jih postavlja vse bolj spreminjajoče se poslovno okolje (Možina in drugi 1998).

3.2 Kadrovski management kot del poslovne strategije

V zadnjem času se vse več raziskav ukvarja s kadrovskim managementom na strateški ravni. Pri tem ne gre za neko novo disciplino, spremenil se je le način gledanja

na izvajanje kadrovske funkcije, ki je z razvojem globalne družbe in multinacionalk začela dobivati vse večjo moč in vpliv pri oblikovanju poslovne strategije.

Kadrovski management danes ne skrbi le za administrativni del izvajanja kadrovskih procesov, temveč vse bolj teži k iskanju in razvijanju tistih potencialov posameznika, ki lahko prispevajo k skupnemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem k doseganju želenih ciljev organizacije. To pomeni, da se je vloga kadrovskega managementa oddaljila od rutinskega opravljanja administrativnih nalog v povezavi s kadri ter se postavila v novo vlogo, katere cilj je motivirati zaposlene in na ta način vzpostaviti takšno organizacijsko kulturo, ki bo dejansko omogočila poistovetenje zaposlenega z organizacijo. Prednostna naloga kadrovskega vodje je tako postalo vodenje in usmerjanje ljudi, ne pa več izvedba kadrovskih procesov.

Vodenju pomaga kadrovska funkcija s preučevanjem kadrovskih procesov, ki so vezani na profesionalno-tehnično delo organizacije, in s profesionalno obdelavo delovno-tehničnih kadrovskih procesov. Pri tem je razmerje med kadrovsko funkcijo in vodenjem dvosmerno: kadrovski strokovnjaki skrbijo za profesionalno-tehnična opravila, povezana s kadri, istočasno pa so kadrovski vodje in kadrovski strokovnjaki skupno odgovorni za učinkovit potek vseh kadrovskih procesov, kot so na primer izbira, sprejemanje, razporejanje, izobraževanje, nagrajevanje ipd. (Florjančič in Bernik 2004, 11).

3.3 Priprava kadrovske strategije

Priprava kadrovske strategije poteka v petih korakih (Poslovni svet 2009):

1. *Preučiti je treba začrtano poslovno strategijo podjetja in nanjo vezati upravljanje s kadrovskimi viri.* Kadrovska strategija se mora prilagajati temeljni strategiji podjetja – tega se je treba zavedati. Temeljna strategija z dobro zasnovo pridobivanja in razvijanja kadrov omogoča izpolnjevanje vizije in poslanstva organizacij. Pri oblikovanju strategije zato sodeluje vrhni menedžment, ki dobro pozna organizacijo, kar mu omogoča temelje za nadaljnji razvoj kadrov.
2. *Opredelitev smernic kadrovske dejavnosti.* V drugem koraku lahko začrtamo smernice kadrovske strategije, ki bodo omogočile podporo doseganju podjetniške strategije. Poslovnih strategij organizacije je lahko veliko, vsaka od njih pa stremi k nekemu cilju. Če se torej podjetje odloči za nudenje novih storitev, se mora tudi kadrovska strategija temu prilagoditi. Takšno podjetje bo iskalo izkušene sodelavce in strokovnjake, spodbujalo bo razvoj inovativnosti med zaposlenimi in jih nagovarjalo k podjetnemu razmišljanju. Temu bo vsekakor moralo slediti oblikovanje sistema nagrajevanja, ki bo to kulturo podprlo. Podjetje, katerega temeljni cilj je zniževanje stroškov, pa bo omejilo

kadrovanje in pridobivalo nove kadre le, če je potrebno nadomeščanje obstoječih. Nadzorovanje stroškov bo poostreno, sistem nagrajevanja pa odvisen od uspešnosti poslovanja. Podjetje bo omejilo izobraževanja in večjo pozornost namenjalo notranjemu usposabljanju.

3. *Pregled trenutnega stanja v organizaciji.* Ta korak je namenjen analizi trenutnega stanja v organizaciji, ki zajema številne posege: pregled kadrov (staroste in izobrazbene strukture, zasedenosti delovnih mest), analizo ključnih kadrov, analizo delovanja in mehanizmov kadrovske funkcije, analizo zadovoljstva zaposlenih, izvedbo letnih razgovorov itd.
4. *Določitev ključnih področij in ciljev za posamezno področje.* Trenutno stanje primerjamo z želenim in tako določimo področja, ki jih želimo razvijati. Pomembno je, da ne spreminjamo vsega naenkrat, saj nam tega ne dopuščata niti čas niti denar ali pa kar oboje skupaj. Zato področja razdelimo po pomembnosti in oblikujemo cilje.
5. *Vrednotenje in ocenjevanje uresničevanja kadrovske dejavnosti.* Pri vsakem cilju moramo vedeti, kako bomo merili uspešnost njegovega izvajanja. Merjenje moramo dosledno izvajati, saj le tako lahko zagotovimo pravilno izvajanje kadrovske strategije. Poslovne razmere se spreminjajo, temu sledi tudi poslovna strategija podjetja, ki jo mora kadrovska strategija podpirati.

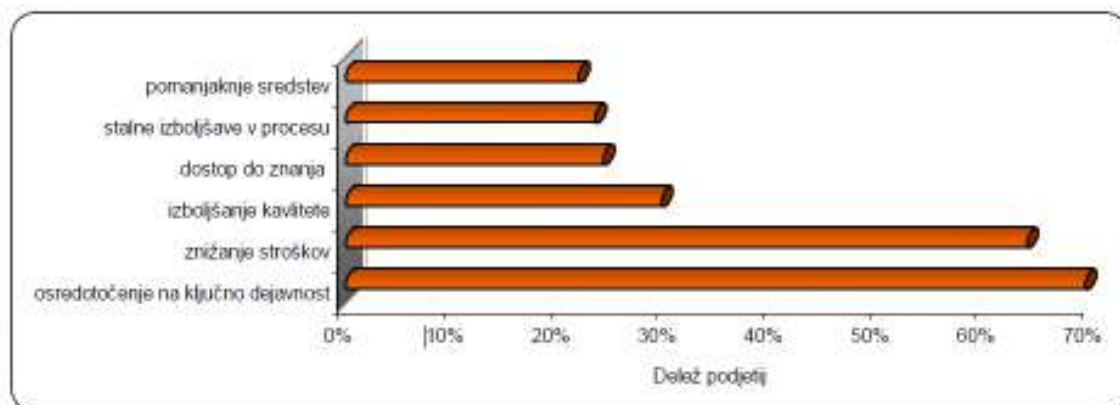
3.4 Razlogi za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti

Podjetje lahko najame osebje iz različnih razlogov. Lahko gre za začasno povečan obseg dela, projektno delo, najem sodelavca po upokojitvi, za zmanjšanje fiksnih stroškov, nadomeščanje dolgotrajnejših bolniških ter tudi porodniških odsotnosti, za časovno neomejenost zaposlovanja, ustvarjanje novega delovnega mesta, za katerega nismo prepričani, da je potrebno ... Zaradi neizprosne pritiska na stroške in osredotočanja vodij na osnovno dejavnost se bo med drugim nadaljeval trend organizacijskega izločanja kadrovske procesov in upravljanja s človeškimi viri izven organizacije ter prenos te dejavnosti k zunanjim izvajalcem, saj ne moremo biti v vsem dobri. To pomeni, da so dodatne spodbude k izločanju nujnost kadrovske funkcije, ko sta potrebni visoka strokovnost in učinkovitost ali pa uspešnost kadrovske specialiste ter uvajanje elektronskega in omrežnega ter spletnega zaposlovanja (Poslovni svet 2009).

Ravnikar (2002, 20–21) pravi, da imamo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti glavne in pomožne razloge. Med glavne razloge spada potreba po razbremenitvi strokovnjakov v podjetju, ki se morajo osredotočati in usmerjati na aktivnosti, ki jim prinašajo dodano vrednost. Navaja, da med pomožne razloge za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti spada dostop do vrhunskega znanja, ki ga imajo zunanji izvajalci, pomanjkanje notranjih virov za izvajanje vseh procesov in pomanjkljivo obvladovanje

določenih poslovnih funkcij. Izboljša se nadzor nad procesi, poveča se fleksibilnost podjetja, zaradi nižjih stroškov poslovanja pa se sprostijo določena finančna sredstva, ki jih podjetje lahko uporabi za razvoj svojih ključnih dejavnosti.

Slika 3.1 Razlogi za zunanje izvajanje kadrovske funkcije



Vir: Uršič 2002.

Uršič (2002) je v svoji raziskavi, s katero je želela ugotoviti razširjenost zunanjega izvajanja v Sloveniji, ugotovila, da je najpomembnejši razlog za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti osredotočenje na ključno dejavnost, kar potrjujejo tudi zgoraj navedene Ravnikarjeve trditve. Drugi razlog je zmanjšanje operativnih stroškov, sledi izboljšanje kakovosti. Med manj pomembne razloge so podjetja uvrstila dostop do moderne tehnologije, doseganje svetovnih standardov kakovosti ter povečanje prihodkov.

Kadrovska področja so lahko občasno prenesena na zunanje izvajalce tudi zaradi neobičajnih okoliščin, ki stopnjo aktivnosti poveča preveč silovito, da bi ga lahko osebe znotraj organizacije učinkovito opravilo. Te ekstremne zahteve po storitvah se pojavijo v času naravnih nesreč ali stavk. Zunanje izvajanje lahko uporabijo tudi organizacije, ki delujejo s polno kapaciteto ter nimajo ali ne želijo zaposliti dodatnih ljudi, da bi opravljali povečan obseg dela (Greer in drugi 1999, 88).

Ko organizacija prenese kadrovske storitve na zunanje izvajalce, je dobro, da obdrži strokovnjaka na ključnih kadrovskih področjih. To je pomembno zato (Lawler in drugi 2004, 38),

- da organizacija lahko dela z zunanjim izvajalcem in je prepričana, da ta uporablja najboljši kadrovski proces,
- da organizaciji prepreči postati preveč odvisna od zunanjega izvajalca.

Organizacija naj občasno oceni pogodbenika in če je potrebno, naj ga zamenja.

Odločitev za zunanje izvajanje je smiselno takrat, ko organizacije ocenijo, da lahko zunanji izvajalci določeno delo opravijo boljše in ceneje kot oni sami.

Prihodnost kadrovske dejavnosti je predvsem v specializiranih kadrovskih agencijah, ki lahko primerno opravljajo kadrovske storitve zlasti za manjša podjetja, kjer je rentabilnost samostojne kadrovske funkcije vprašljiva. Večja podjetja, kjer je rentabilnost smiselna, pa morajo spoznati in prepoznati pomen kadrovske funkcije in na ta položaj postaviti prave, predvsem pa pravilno usposobljene ljudi (Gorenak 2009).

3.5 Oblike zunanjih izvajalcev

Na področju kadrovskega zunanjega izvajanja so nekatere organizacije lahko svetovalci, ki organizacijam, ki se za zunanje izvajanje odločijo, svetujejo pri izbiri ponudnikov zunanjega izvajanja in jim pomagajo izpeljati proces sprememb. Druge organizacije so primarno osredotočene na zagotavljanje IT, ki jih sami vodijo ali pa jih prodajajo drugim podjetjem. Nekateri so specialisti na enem ali drugem kadrovskem področju in nekaj jih je takih, ki so predani konceptu tako imenovanega čistega (angl. *pure-play*) ponudnika zunanjega izvajanja kadrovske funkcije (Lawler in drugi 2004, 72–73).

Adler (2003, 54–55) je zaznal tri segmente ponudnikov zunanjega izvajanja kadrovske funkcije:

- svetovalce, ki zagotavljajo svetovanje glede nagrajevanja in ugodnosti za zaposlene,
- izvajalce administrativnih storitev (obračun plač in ugodnosti),
- ponudnike tehnoloških storitev.

4 ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI – VIDIK PODJETIJ, KI KADROVSKO DEJAVNOST ODDAJAJO

To poglavje je namenjeno raziskavi, ki sem jo opravila med številnimi podjetji, sodelovala pa so srednje velika in velika podjetja.

Cilj empiričnega dela diplomske naloge je v največji meri ugotoviti vidik podjetij, ki oddajajo kadrovske dejavnosti zunanjim izvajalcem, ter njihovo mnenje o zunanjem izvajanju kadrovske dejavnosti. Z raziskavo sem poleg tega želela ugotoviti tudi, kolikšen je delež podjetij, ki dejansko uporabljajo zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti. V nadaljevanju bom predstavila rezultate ankete in jih interpretirala.

4.1 Metodologija

Raziskavo sem začela tako, da sem najprej oblikovala anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz 19 vprašanj. Pet vprašanj je zaprtega tipa, kar pomeni, da so odgovori že ponujeni, anketiranec med njimi izbir najustrežnejšega. S prvimi štirimi vprašanji sem poskusila pridobiti podatke o podjetju, in sicer o številu zaposlenih, o prihodkih in dejavnosti podjetja in o tem, ali podjetje uporablja zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti. Na peto vprašanje so odgovarjali le tisti, ki so na zadnje vprašanje odgovorili z »da« – kadrovske dejavnosti izvajajo zunanji izvajalec. Če podjetje torej ne uporablja zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti, je z anketnim vprašalnikom tukaj zaključilo. Ostalih 14 vprašanj je postavljenih v obliki trditve; anketiranci so odgovarjali tako, da so stopnjo svojega soglašanja s podano trditvijo ocenjevali po Likertovi lestvici od 1 do 5 (sploh se ne strinjam, zelo se strinjam). Vseh 14 trditev se je nanašalo na vidik oziroma mnenje podjetja o zunanjem izvajanju kadrovske dejavnosti.

Ko je bil anketni vprašalnik oblikovan, sem se lotila iskanja organizacij, ki sem jim poslala anketne vprašalnike. Osredotočala sem se na srednje velika in velika podjetja. S pomočjo spletne zbirke GV in sem poiskala 400 podjetij, ki so ustrezala v začetku postavljenim pogojem, ter jim poslala elektronsko sporočilo s prošnjo za izpolnitev anketnega vprašalnika ter s pripetim vprašalnikom. Sprva sem bila presenečena, saj je bil odziv v prvih nekaj dneh pozitiven, kasneje se je precej zmanjšal. Predvidevam, da so zaposleni večinoma že odšli na dopuste, saj sem vprašalnike pošiljala ravno v takem obdobju. Odziv je bil tako 19-odstoten, vrnjenih je bilo 76 vprašalnikov.

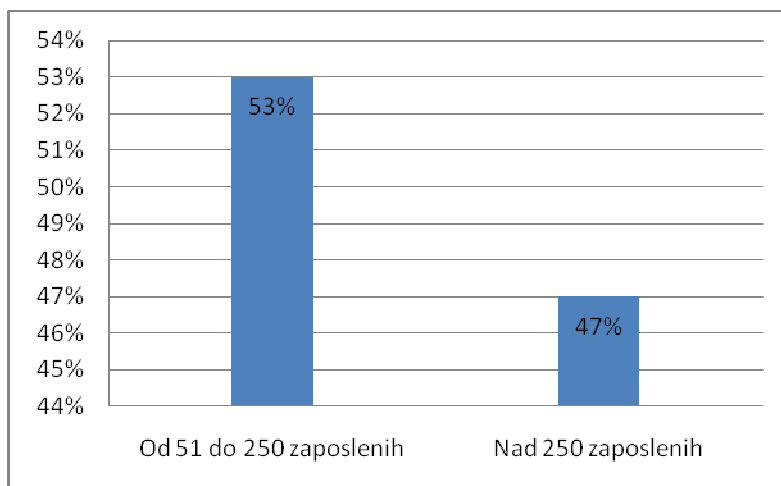
4.2 Rezultati raziskave

Najprej bom predstavila rezultate raziskave, in sicer tako, da se bom ustavila pri vsakem vprašanju posebej in glede na dane odgovore prikazala in opisala končno stanje raziskave. Poleg tega bom svoje ugotovitve tudi interpretirala.

Število zaposlenih v podjetju

Največ izmed anketiranih podjetij je srednje velikih podjetij, in sicer 53 %, kar je dobra polovica vseh anketiranih. V teh podjetjih zaposlujejo od 51 do 250 zaposlenih. Nekoliko nižji je delež velikih podjetij, kjer zaposlujejo nad 250 oseb. Teh je 47 %.

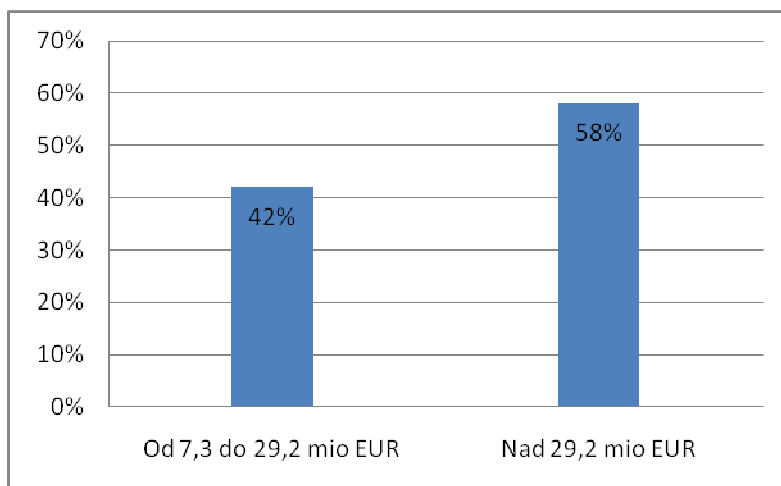
Slika 4.1 Število zaposlenih



Prihodki podjetij

Prihodki podjetij se ne skladajo vedno z velikostjo podjetja, zato je opazna majhna razlika med zgornjim in spodnjim grafom.

Slika 4.2 Prihodki podjetij



42 % podjetij letno zasluži med 7,3 in 29,2 mio EUR, kar 58 % podjetij pa nad 29,2 mio EUR.

Dejavnost podjetja

Izmed vseh anketiranih podjetij je kar 75 % storitvenih, ostalih 25 % pa proizvodnih.

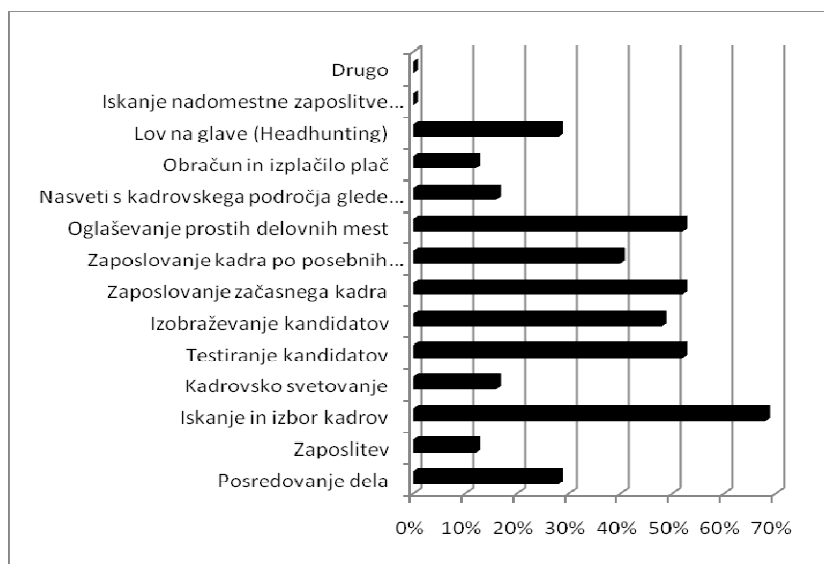
Uporaba zunanjega izvajanja

Naslednje vprašanje je imelo za raziskavo precejšen pomen, saj so anketiranci odgovarjali na vprašanje, ali zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti uporabljajo ali ne. Raziskava je pokazala, da izmed vseh anketiranih podjetij velika večina zunanjega izvajanja ne uporablja, teh je kar 67 %, to je 51 anketiranih podjetij. Ostalih 33 % anketiranih, torej 25 podjetij, pa se z zunanjim izvajanjem srečuje. Med anketiranimi podjetji, ki uporabljajo zunanje izvajanje, so v veliki meri storitvena podjetja – 79 %, le nekaj izmed njih je proizvodnih – 21 %. Raziskava je pokazala, da je med tistimi anketiranimi podjetji, ki ne uporabljajo zunanjega izvajanja, ravno tako večji odstotek storitvenih podjetij (proizvodnih podjetij je 27 %, storitvenih pa 73 %).

Med anketiranimi podjetji, ki uporabljajo zunanje izvajanje, je porazdelitev enakomernejša, in sicer je srednje velikih 49 % ter velikih 51 %.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na storitve, ki jih za podjetja opravljajo zunanji izvajalci. Anketiranci so imeli na voljo več različnih možnosti, med katerimi so lahko izbrali tiste, ki jih oddajajo.

Slika 4.3 Storitve, ki jih opravljajo zunanji izvajalci



Iz zgornjega grafa je razvidno, da podjetja najbolj zaupajo zunanjim izvajalcem pri iskanju in izbiri osebja. Kar 68 % anketiranih podjetij najame zunanje izvajalce za iskanje in izbiro ustreznih sodelavcev. Na drugem mestu najpogosteje oddajanih storitev, ki jih podjetja oddajajo, se je znašlo oglaševanje prostih delovnih mest,

zaposlovanje začasnega osebja, preizkušanje kandidatov, in sicer kar dobra polovica vseh anketiranih, tretje mesto pa z 48 % zaseda izobraževanje kandidatov. Za 40 % podjetij poskrbijo zunanji izvajalci v zvezi z zaposlovanjem kadrov po posebnih projektih, za 28 % anketirancev pa zunanji izvajalci iščejo uspešne posameznike za vodilnejša mesta, t. i. *Lov na glave* (angl. *headhunting*). Za enak odstotek anketiranih podjetij skrbijo izvajalci s posredovanjem dela, sledijo nasveti s kadrovskega področja, kadrovsko svetovanje, zaposlitev ter obračun in izplačilo plač.

Vidik in mnenje anketiranih podjetij

Na naslednjih 14 vprašanj (trditve) so anketiranci odgovarjali po Likertovi lestvici, in sicer od 1 do 5, kjer je 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se zelo strinjajo. Z vprašanji oziroma trditvami sem želela izvedeti njihov vidik in njihovo mnenje glede zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti in koliko prednosti jim to prinaša. V nadaljevanju bom analizirala vsako trditev posebej.

1. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju doseganje konkurenčnih prednosti.

Tabela 4.1 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju doseganje konkurenčnih prednosti

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	52
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	24
4 – Se strinjam	24
5 – Se zelo strinjam	0

Pri vprašanju, ali jim zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti prinaša konkurenčne prednosti, so anketiranci v veliki večini odgovorili, da se s to trditvijo ne strinjajo najbolj. Iz zgornje tabele je razvidno, da je takih 52 %. Kljub temu pa se jih 24 % strinja, prav toliko pa jih pravi, da zunanje izvajanje niti ne omogoča niti omogoča doseganje konkurenčnih prednosti. Predvidevam, da podjetja v Sloveniji na zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti oziroma na samo kadrovsko dejavnost še ne gledajo kot na nekaj tako pomembnega, kot to že počnejo drugod po svetu.

2. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju ohranjanje konkurenčnih prednosti.

Tabela 4.2 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju ohranjanje konkurenčnih prednosti

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	48
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	24
4 – Se strinjam	28
5 – Se zelo strinjam	0

V zgornji tabeli lahko vidimo podobne rezultate kot pri prejšnji trditvi, odstopanj je le za nekaj odstotkov. 48 % anketiranih se ne strinja ravno s tem, da naj bi zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti ohranjalo konkurenčne prednosti. Nekaj odstotkov več kot pri prejšnji trditvi (28 %) se jih s trditvijo strinja, enak odstotek pa ostaja pri vmesnem mnenju.

Skleпам lahko torej, da se večina podjetij, ki menijo, da jim zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča doseganje konkurenčnih prednosti, strinja, da te z zunanjim izvajanjem lahko tudi ohranjajo.

Konkurenčna prednost pri zunanjem izvajanju pravzaprav pomeni, da tu ne gre le za boljše in učinkoviteje opravljeno delo, ampak da imamo z zunanjim izvajanjem možnost, da čas in denar vložimo na druga področja našega poslovanja, kot so prodaja, trženje ali oglaševanje – ker se izboljšujemo tudi na teh področjih, z njimi lahko dosegamo konkurenčne prednosti.

3. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri stroških.

Tabela 4.3 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri stroških

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	48
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	20
4 – Se strinjam	32
5 – Se zelo strinjam	0

Iz zgornje tabele je razviden delež anketirancev, ki menijo, da zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri stroških – teh je le 32 %. Slaba polovica (48 %) jih meni, da z zunanjim izvajanjem ne prihranijo pri stroških, petina (20 %) pa jih ostaja vmesnega mnenja.

To se mi zdi precej zanimiva ugotovitev glede na dejstvo, da se večina podjetij odloča za zunanje izvajanje tudi na podlagi nižanja stroškov, zato sem pričakovala višji odstotek, kot je pokazala raziskava.

4. *Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju kontrolo nad stroški.*

Tabela 4.4 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju kontrolo nad stroški

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	12
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	56
4 – Se strinjam	32
5 – Se zelo strinjam	0

Zgornja tabela prikazuje, kolikšen delež anketiranih podjetij se strinja ali se ne strinja s trditvijo, da zunanje izvajanje omogoča boljše nadzorovanje stroškov v podjetju. Dobra polovica (56 %) se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, 32 % anketirancev pravi, da zunanje izvajanje omogoča nadzor nad stroški, 12 % pa se jih s tem ne strinja. Zopet pa se nihče izmed anketirancev ne strinja popolnoma in niti ni mnenja, da trditev sploh ne drži.

5. *Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča spreminjanje fiksnih stroškov v variabilne.*

Tabela 4.5 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča spreminjanje fiksnih v variabilne stroške

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	12
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	24
4 – Se strinjam	64
5 – Se zelo strinjam	0

S to trditvijo se strinja kar 64 % anketirancev, kar je razvidno iz zgornje tabele. 24 % se jih niti ne strinja niti strinja, 12 % pa jih je takih, ki menijo, da zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti ne omogoča spreminjanja fiksnih stroškov v variabilne.

Kot sem že omenila, vemo, da je pomemben motiv za zunanje izvajanje dejavnosti tudi prihranek pri stroških, ker se s pritegnitvijo zunanjega izvajalca storitev fiksni stroški spremenijo v variabilne. V idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene storitve, ki jih zunanji ponudniki pogosto opravijo poceni (Urbanija 1998, 49).

6. *Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri času.*

Tabela 4.6 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri času

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	8
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	12
4 – Se strinjam	52
5 – Se zelo strinjam	28

V tabeli 4.6 lahko vidimo precej pričakovan rezultat glede na to, da se podjetja za zunanje izvajanje odločajo tudi zaradi dejstva, da bodo prihranila nekaj časa in ga porabila za druge, pomembnejše dejavnosti. Tako je kar 28 % anketirancev odgovorilo, da trditev popolnoma drži, dobra polovica, kar 52 %, pa se jih ravno tako strinja. 8 % anketirancev pravi, da zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti ne omogoča prihranka pri času, 12 % pa se jih niti ne strinja niti strinja.

S prenosom dela dejavnosti na zunanjega izvajalca kadri v podjetju izgubijo del svojih obveznosti, zaradi česar lahko več časa in energije vložijo v procesne izboljšave.

7. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju večjo fleksibilnost.

Tabela 4.7 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju večjo fleksibilnost

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	12
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	20
4 – Se strinjam	40
5 – Se zelo strinjam	28

Podjetje lahko z zunanjim izvajanjem dejavnosti poveča fleksibilnost poslovanja, saj se notranji viri lahko osredotočajo na ključne probleme poslovanja, poleg tega pa podjetje lahko namesto za ves delovni čas najema delovno silo le po potrebi. Zato se tudi v raziskavi kaže kar precejšen delež takih podjetij, ki menijo, da zunanje izvajanje omogoča večjo fleksibilnost. Kar 68 % je takih, ki se s trditvijo strinjajo, od tega se jih kar 28 % popolnoma strinja.

8. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju večjo učinkovitost.

Tabela 4.8 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju večjo učinkovitost

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	36
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	36
4 – Se strinjam	28
5 – Se zelo strinjam	0

V zgornji tabeli lahko vidimo, da v zvezi z učinkovitostjo, ki jo podjetju prinaša zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti, med mnenji anketiranih podjetij ni bilo velikih odstopanj. Najmanj anketirancev, to je 28 %, se s trditvijo strinja, 36 % se jih ne strinja, ravno toliko pa jih je vmesnega mnenja, torej se niti ne strinja niti strinja.

9. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti je potrebno zaradi nizke ravni znanja v podjetju.

Tabela 4.9 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti je potrebno zaradi nizke ravni znanja v podjetju

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	44
2 – Se ne strinjam	36
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	12
4 – Se strinjam	8
5 – Se zelo strinjam	0

Eden izmed motivov, zaradi katerega se podjetja odločajo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti, je tudi pomanjkanje znanja v podjetju, vendar sodeč po raziskavi le ni tako pogost. V zgornji tabeli lahko vidimo, da 80 % anketirancev meni, da zunanje izvajanje ni potrebno zaradi nizke ravni znanja v podjetju, od tega jih je 44 % odločno proti. Le 8 % se jih s strditvijo strinja. Nekaj več – 12 % se jih niti ne strinja niti strinja.

10. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne dejavnosti.

Tabela 4.10 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne dejavnosti

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	4
2 – Se ne strinjam	8
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	34
4 – Se strinjam	24
5 – Se zelo strinjam	30

Veliko raziskav je že dokazalo, da je najpomembnejši razlog, zaradi katerega se podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti, ravno osredotočenje na osrednjo sposobnost oziroma njihove ključne dejavnosti. Tudi v moji raziskavi je bilo precej anketirancev temu naklonjenih. Tako jih je kar 54 % odgovorilo, da se s trditvijo strinjajo, od tega se jih 30 % s trditvijo zelo strinja. Le majhen delež je takih, ki menijo, da zunanje izvajanje ne omogoča osredotočanja na ključne dejavnosti, teh je 8 %, 4 % pa je takih, ki se s trditvijo sploh ne strinjajo.

11. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih znanj.

Tabela 4.11 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih znanj

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	4
2 – Se ne strinjam	12
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	36
4 – Se strinjam	48
5 – Se zelo strinjam	0

Pri tej trditvi lahko iz zgornje tabele spet opazimo visok odstotek tistih anketirancev, ki menijo, da zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti podjetju omogoča pridobitev novih znanj. Teh je 48 %, 12 % se jih s trditvijo ne strinja, 36 % jih je vmesnega mnenja, 4 % pa se sploh ne strinjajo.

12. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih idej.

Tabela 4.12 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih idej

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	24
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	36
4 – Se strinjam	40
5 – Se zelo strinjam	0

Iz tabele 4.12 lahko vidimo, da je delež anketirancev, ki so trditvi naklonjeni, tukaj manjši kot pri prejšnji trditvi. 40 % anketirancev se strinja, da zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih idej, 36 % se jih niti ne strinja niti strinja, 24 % anketirancev pa trditvi ni naklonjenih. V primerjavi s prejšnjo trditvijo lahko vidimo, da so anketiranci mnenja, da z zunanjim izvajanjem pridobimo več novega znanja kot novih idej.

13. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju dostop do specialistov.

Tabela 4.13 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju dostop do specialistov

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	0
2 – Se ne strinjam	8
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	16
4 – Se strinjam	76
5 – Se zelo strinjam	0

Iz zgornje tabele je razvidno, da se anketiranci kar v veliki meri strinjajo s tem, da zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti podjetju omogoča dostop do specialistov. Seveda je to pričakovan rezultat glede na dejstvo, da so zunanji izvajalci specialisti na svojem področju in da delo opravijo dobro in učinkovito. Če se podjetje odloči za zunanje izvajalce, tako medse avtomatsko sprejme specialiste, ki svoj posel obvladajo. Tako se kar 76 % anketirancev strinja s trditvijo, 8 % jih meni, da zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti podjetjem ne omogoča dostopa do specialistov, 16 % pa se jih niti ne strinja niti strinja.

14. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti se lahko v podjetje vpelje brez večjih sprememb v organizaciji in načinu dela.

Tabela 4.14 Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti se lahko v podjetje vpelje brez večjih sprememb v organizaciji in načinu dela

Lestvica	Delež (v %)
1 – Sploh se ne strinjam	12
2 – Se ne strinjam	16
3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	28
4 – Se strinjam	44
5 – Se zelo strinjam	0

Kar 48 % anketirancev meni, da je zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti v podjetje mogoče lahko vpeljati brez večjih sprememb v organizaciji kot v načinu dela. Zanimiva je tako velika razlika v nestrinjanju podjetij, saj je 12 % takih podjetij, ki se s trditvijo sploh ne strinjajo, poleg njih je še 16 % takih, ki trditvi tudi niso naklonjeni, 28 % pa jih je vmesnega mnenja.

5 SKLEP

Dandanes je hiter tempo tisti, ki narekuje naša življenja, zahteva pa mnogo več, kot sami zmoremo. Ljudje smo vedno bolj neučakani, kar po eni strani ni dobro, saj so dobre vrline uspešnih ljudi ravno nasprotne, to sta potrpežljivost in vztrajnost, seveda pa po drugi strani ne smemo zanemariti niti tega, da je hitrost na določenih področjih tudi nujno potrebna. Skratka, hiter tempo je pečat pustil tudi na poslovnem področju, kjer podjetjem preprečuje, da bi svoje prednosti ohranjali, kot so jih nekoč. Zato so podjetja spoznala, da bi bilo bolje, če bi se pričela ukvarjati predvsem z dejavnostmi, ki jih res dobro obvladajo. Tako se je začel razvijati t. i. 'outsourcing', ki je počasi prerasel iz nekoč negativnega pomena besede v danes pravo managersko strategijo. Izraz je bil sinonim za odpuščanje delavcev, danes pa je v boju za uspešnost ponekod postal že prava nuja.

Ena izmed dejavnosti, ki je v zadnjih letih vse bolj pomembna, je tudi kadrovska dejavnost, za njeno oddajo v zunanje izvajanje pa se odloča vedno več podjetij. Glavne dejavnosti kadrovske funkcije so iskanje, izbira, izobraževanje, razporejanje kadrov, oblikovanje organizacijske kulture in oglaševanje delovnih mest. Naštete storitve so tudi najbolj pogosto oddajane v zunanje izvajanje. Predvidevam, da zato, ker podjetja vedo, da le zunanji izvajalci najbolj poznajo razmere na trgu delovne sile in tako posledično izberejo najprimernejše kandidate za podjetje. Kadrovska dejavnost je pravzaprav del poslovnega procesa podjetja, ki ga sestavlja skupaj z drugimi dejavnostmi. Izvajamo jo zato, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli zastavljene poslovne cilje. Še vedno se čuti negativen prizvok, ko omenimo kadrovska dejavnost, vendar so se ljudje počasi začeli zavedati, da je to ena izmed pomembnejših funkcij v podjetju, kjer ima človek vedno večjo vrednost.

Če postajamo ljudje (naše sposobnosti, znanja, motivacija) res največji kapital modernega podjetja, potem to zahteva tudi spremembo ravnanja s človeškimi viri. V preteklosti je bil primeren administrativni pristop, razmere na trgu so bile stabilne, omogočale pa so natančno načrtovanje. V sedanjem času, ko postaja planiranje negotovo, je treba pristop spremeniti v smeri kadrovskega managementa oziroma managementa človeških virov. Zaposleni so konkurenčna prednost vsakega podjetja, podjetje pa brez zaposlenih ne more uspešno delovati.

Vsako podjetje deluje na trgu, ker želi s svojo dejavnostjo kar se da največ ponuditi, posledično pa tudi iztržiti. Zato in zaradi pogostih ter hitrih sprememb ter intenzivnega tehnološkega razvoja so se podjetja »prisiljena« osredotočati na svojo sposobnost in omejiti obseg aktivnosti, ki jih izvajajo. To hkrati pomeni, da je za posamezno podjetje vedno bolj pomembno sodelovanje z drugimi podjetji in institucijami, s katerimi lahko pridejo do vseh elementov, ki jih potrebujejo za uspešno poslovanje. S tem lahko podjetja postanejo najboljše na svojem področju. Poleg tega z osredotočanjem na

osrednje sposobnosti narašča tudi specializacija podjetij. Raziskava je le potrdila zgoraj omenjeno, saj je bila večina anketirancev temu dejstvu precej naklonjena.

V Sloveniji se za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti najpogosteje odločajo srednje velika podjetja in podjetja, ki opravljajo storitveno dejavnost. Razlogi za oddajo so poleg osredotočanja na osrednjo dejavnost tudi nezmožnost opravljanja vseh dejavnosti (še posebej, če je teh preveč), specifično znanje, ki ga imajo zunanji izvajalci, nižji delež notranjih virov za izvajanje vseh procesov ter pomanjkanje znanja glede nekaterih poslovnih funkcij v podjetju. Kljub temu pa raziskava kaže drugačno sliko, saj naj bi se le majhen delež strinjal z dejstvom, da naj bi bilo zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti potrebno zaradi nizke ravni znanja v podjetju. Kot kaže, le ni povsod tako.

Če svojo raziskavo primerjam z raziskavo, ki jo je opravil Svetlik (2002, 383), lahko vidim, da je opazna razlika v uporabi zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti med slovenskimi organizacijami, saj njegova raziskava kaže, da zunanje izvajanje uporablja večji delež organizacij. Kot razlog lahko navedem različnost anketiranih podjetij in odgovore nekaterih anketirancev, ki so dejali, da zadnja leta zunanjega izvajanja ne uporabljajo več, saj so mu bili leta nazaj bolj naklonjeni. Iz tega lahko sklepam, da so se med drugim lahko bolj posvetili internemu izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih in tako opustili zunanje izvajalce. Poleg tega je majhna uporaba zunanjih storitev lahko posledica njihove nerazvitosti oziroma šibke ponudbe, nezadostne pozornosti kadrovskim problemom v organizacijah, posledicah načina kadrovanja, pri katerem je izpostavljeno pridobivanje kadrov iz lastnih virov ter neformalno na podlagi priporočil. Med drugim je razlog lahko tudi zanašanje samo na lastne strokovnjake.

Zanimiva je ugotovitev, da prihranek in obvladovaje stroškov nista tako pomembna v zunanjem izvajanju, kot bi morda bilo pričakovati. Raziskava pa potrjuje dejstvo, da se z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije omogoči prihranek pri času, dokazana je večja fleksibilnost in tudi spreminjanje fiksnih stroškov v variabilne, kar je pozitivno predvsem z vidika odločanja za zunanje izvajanje.

Oddajanje dejavnosti je po mnenju anketiranih podjetij tudi eden izmed »krivcev« za pridobivanje novih znanj in idej, glede na to, da podjetja sodelujejo s strokovnjaki, ki so na svojem področju pravi specialisti. Tako lahko določena znanja in ideje pridobivajo tudi z njihovo pomočjo. Pomemben je tudi sam dostop do specialistov, ki je z zunanjim izvajanjem kadrovske dejavnosti veliko lažji, kar je potrdila tudi raziskava, saj se s tem strinja 3/4 anketiranih.

Običajno so spremembe v podjetjih prava nočna mora za zaposlene, saj jih zaznajo kot oviro, zaradi katere bodo morali spremeniti svoje vedenje, delovni ritem, način sodelovanja, delovno okolje, sodelavce ... In če so slovenska podjetja v današnjem času čemu izpostavljena, so nenehnim spremembam. Sodeč po raziskavi pa te spremembe

niso posledica zunanjega izvajanja, saj je raziskava pokazala, da večje spremembe v organizaciji in načinu dela, ko se v podjetje vpelje zunanje izvajanje, niso prisotne.

Kot vsaka stvar ima tudi zunanje izvajanje svoje prednosti in slabosti, vsako podjetje pa mora pred odločitvijo o zunanjem izvajanju dobro premisliti, saj mu bo ta odločitev prinesla določene spremembe. V splošnem lahko kot prednost omenimo zmanjšanje stroškov, ki je poleg tega tudi eden izmed razlogov za oddajo, čeprav anketiranci temu niso bili preveč naklonjeni. Zmanjšanje stroškov lahko nastane tudi kot 'posledica' dolgoročnega sodelovanja med partnerjema. Z vidika delavcev je negativna plat zunanjega izvajanja njihova bojazen pred izgubo službe, posledica tega je nižja motivacija, s tem pa nižja produktivnost v podjetju.

Kljub vsem prednostim in slabostim pa si mora podjetje jasno določiti cilj, ki ga želi z izločitvijo doseči, jasno pa mora predstaviti tudi pričakovanja. Zavedati se mora, da zunanji izvajalec ne more rešiti vseh težav, zato se je treba že vnaprej seznaniti z vsemi možnostmi.

Če zunanje izvajanje v Sloveniji primerjamo s stanjem pojava v drugih državah, lahko hitro opazimo razlike. Slovenija je glede zunanjega izvajanja še v fazi rasti. Naša podjetja še ne poznajo tako dobro vseh prednosti in možnosti zunanjega izvajanja in se zato odločajo za oddajo nezahtevnih dejavnosti. Zanimiva je ugotovitev Skukanove (1998, 2), ki pravi: *»Slovenija je v vsaki stvari v koraku s časom. Hitro prevzemamo in osvajamo nove tehnologije, izdelke, storitve, pa tudi navade. Le zunanje izvajanje ne najde pravega mesta. Razlogi so številni, eden od teh pa je prav gotovo ta, da bi vsi radi delali vse. Slovenska nečimrnost nam ne dopušča, da bi nekatera dela prepustili nekemu drugemu. Vsak bi rad največji kos pogače, ki je nemalokrat na koncu precej manjši, kot bi moral biti.«*

Glede na to, da je zunanje izvajanje v Sloveniji še vedno v fazi rasti, lahko s tem opravičimo dejstvo, da je v raziskavi prisoten majhen delež podjetij, ki uporabljajo zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti. Storitve, ki jih opravljajo kadrovske agencije, se bodo v prihodnosti še bolj specializirale, kar bo zagotavlja večjo učinkovitost in s tem posledično tudi bolj pogosto odločanje za zunanje izvajanje. Zagotovo pa bo zaradi načina življenja, kakršnega živimo danes, zunanje izvajanje v prihodnosti le še bolj raslo in se razvijalo. Tempo, stres in druge okoliščine bodo podjetja pripeljali do točke, ko bodo zares spoznala, kakšno vrednost ima oddaja dejavnosti. Ugotovila bodo, da zunanje izvajanje predstavlja dobro poslovno priložnost, z njim pa lahko pridobivajo koristno znanje in konkurenčnost na trgu ter ju tudi uspešno ohranjajo. Verjamem in upam, da se bo z leti delež le še povečeval, saj s tem lahko pridobimo veliko koristi.

LITERATURA

- Adler, Paul S. 2003. Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review* 45 (1): 52–60.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije. Zapiski s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Bernik, Igor. 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.
- Boser, Timothy J. 2001. *Taking outsourcing to the next level– a step by step approach to becoming a virtual corporation*.
[Http://content.techweb.com/se/directlink.cgi?EBN1996129S0005G](http://content.techweb.com/se/directlink.cgi?EBN1996129S0005G) (16. maj 2010).
- Florjančič, Jože in Mojca Bernik. 2004. Kadrovski management kot del poslovne strategije. V *Kadri in management*, ur. Jože Florjančič in Bjorn Paape, 11–21. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože. 1982. *Kadrovska politika*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože. 1996. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gorenak, Mitja. 2009. *Položaj kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih*.
[Http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/polozaj-kadrovske-funkcije-v-slovenskih-podjetjih](http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/polozaj-kadrovske-funkcije-v-slovenskih-podjetjih) (10. maj 2010).
- Greer, Charles R., Stuart A. Youngblood in David A. Gray. 1999. Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *The Academy of Management Executive* 13 (3): 85–96.
- Horvat, Tatjana. 2000. Outsourcing – znanilec poslovne revolucije podjetij v prihodnosti. *Finance*, 49: 6.
- Kavčič, Klemen in Andrej Bertonec. 2009. *Management zunanjega izvajanja dejavnosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Kavčič, Klemen. 2008. *Snovanje celostne strategije zunanjega izvajanja dejavnosti: interesi in razmerja moči med udeleženci*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kocjan, Anja. 2008. *Outsourcing – najem kadrov*.
[Http://www.revija.mojedelo.com/hr/outsourcing-najem-kadrov-903.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/outsourcing-najem-kadrov-903.aspx) (12. april 2010).
- Lawler, Edward E., III., Dave Ulrich, Jac Fitz-enz in James C. Madden. 2004. *Human resources business process outsourcing: Transforming how hr gets it's work done*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Linder, Jane, Alvin Jacobson, Matthew D. Breitfelder in Mark Arnold. 2001. Business transformation outsourcing: partnering for radical change. Working paper, Institut for Strategic Change. <https://www.accenture.com/NR/rdonlyres/C27BDE77-22EF-463E-8140-88E6EF0C5D00/0/BusinessTransformationOutsourcing.pdf> (maj 2010).
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Outsourcing strategies*. 1998. [Http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing](http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing) (26. junij 2010).
- Poslovni svet. 2009. *Strateški pristop k delu s kadri*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/strateski-pristop-k-delu-s-kadri](http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/strateski-pristop-k-delu-s-kadri) (12. januar 2010).
- Power, Dee. 2008. *Outsourcing: The advantages and disadvantages of outsourcing*. [Http://www.articlesbase.com/management-articles/outsourcing-the-advantages-and-disadvantages-of-outsourcing-536182.htm](http://www.articlesbase.com/management-articles/outsourcing-the-advantages-and-disadvantages-of-outsourcing-536182.htm) (27. november 2009).
- Pritchard, Greg. 2008. *Six ways to reduce outsourcing risk*. [Http://www.flyingsolo.com.au/p263349767_Six-ways-to-reduce-outsourcing-risk.html](http://www.flyingsolo.com.au/p263349767_Six-ways-to-reduce-outsourcing-risk.html) (17. september 2009).
- Quinn, James Brian in Frederick G. Hilmer. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan management review* 35 (4): 43–55.
- Ravnikar, Tomaž. 2002. Racionalizacija kadrovskih procesov (kadrovski outsourcing). V *Dnevi kadrovskih delavcev 2002: Portorož*, 20–21. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Skukan, Katjuša. 1998. Zunanje izvajanje: rešitev ali potop. *Uporabna informatika* 4 (1): 2–10.
- Sovič, Monika. 2009. *Zadovoljstvo z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Svetlik, Ivan. 2002. Slovenski kadrovski management v evropskem prostoru. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 379–401. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- The Outsourcing Institute. 1998. *Top 10 reasons companies outsource*. [Http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html) (22. maj 2010).
- Urbanija, Anamarija. 1998. Izvajalce najeti ali zaposliti. *Manager*, 11: 49–59.
- Uršič, Bernarda. 2002. *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- William, Jacob, David Antony, Seby Kallarakal in Anand Mathew. Outsourcing vs. Insourcing: What's best for your organization? B. 1.
[Http://www.outsource2india.com/why_india/articles/outsourcing-versus-insourcing.asp](http://www.outsource2india.com/why_india/articles/outsourcing-versus-insourcing.asp) (15. januar 2010).
- WTO. 2005. *International trade statistics 2005. Growth in the value of world trade in commercial services by region, 2004.*
[Http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2005_e/section1_e/io4.xls](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2005_e/section1_e/io4.xls) (november 2009).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Anja Voljč, študentka 3. Letnika Fakultete za Management v Kopru in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom *Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti*. V veliko pomoč bi mi bilo, če bi izpolnili anketni vprašalnik in mi s tem pomagali pri moji raziskavi. Pridobljene podatke bom uporabila izključno za pripravo diplomske naloge. Za odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Število zaposlenih v podjetju:

- Od 51 do 250 zaposlenih
 Nad 250 zaposlenih

2. Prihodki podjetja:

- Od 7.300.001 EUR do 29.200.000 EUR
 Nad 29.200.000 EUR

3. Kakšna je dejavnost vašega podjetja?

- Proizvodna
 Storitvena

4. Ali vaše podjetje uporablja zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti?

- Da
 Ne

V kolikor ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA, prosim, da odgovarjate naprej. Če je bil vaš odgovor NE, se vam zahvaljujem za dane odgovore.

ZA TISTE, KI UPORABLJATE ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI

5. Katere storitve za vaše podjetje opravljajo kadrovske agencije? (Možnih več odgovorov)

- Posredovanje dela
 Zaposlitev
 Iskanje in izbor kadrov
 Kadrovsko svetovanje
 Testiranje kandidatov
 Izobraževanje kandidatov
 Zaposlovanje začasnega kadra
 Zaposlovanje kadra po posebnih projektih
 Oglaševanje prostih delovnih mest
 Nasveti s kadrovskega področja glede poklicne in izobraževalne poti
 Obračun in izplačilo plač
 Lov na glave (Headhunting- iskanje uspešnih posameznikov za vodilnejša mesta)
 Iskanje nadomestne zaposlitve (Outplacement)
 Drugo: _____

Priloga 1

Na spodnje trditve odgovarjajte po lestvici od 1 do 5 (1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se niti ne strinjam niti strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam).

6. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju doseganje konkurenčnih prednosti.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju ohranjanje konkurenčnih prednosti.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri stroških.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju kontrolo nad stroški.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča spreminjanje fiksnih stroškov v variabilne.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju prihranek pri času.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju večjo fleksibilnost.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju večjo učinkovitost.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti je potrebno zaradi nizke ravni znanja v podjetju.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju, da se osredotoči na ključne dejavnosti.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih znanj.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju pridobitev novih idej.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti omogoča podjetju dostop do specialistov.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti se lahko v podjetje vpelje brez večjih sprememb v organizaciji in načinu dela.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Najlepša hvala za odgovore!