

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**MANAGEMENT BEGA MOŽGANOV – ANALIZA NA PRIMERU
PODJETJA**

Ljubljana, junij 2014

STELA MALIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana **Stela Malić**, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Management bega možganov – Analiza na primeru podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko **docentko dr. Jano Žnidaršič**.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 BEG MOŽGANOV KOT SODOBNA OBLIKA MIGRACIJ: VZROKI IN POSLEDICE	4
1.1 Beg možganov	5
1.1.1 Vzroki	6
1.2 Splošno stanje v Sloveniji danes	12
2 BEG MOŽGANOV IZ PREUČEVANEGA PODJETJA: EMPIRIČNA RAZISKAVA	17
2.1 Predstavitev podjetja XY	17
2.1.1 Struktura zaposlenih v podjetju	19
2.1.2 Beg možganov iz podjetja XY	20
2.1.3 Nevarnosti za podjetje XY	20
2.2 Hipoteze	22
2.2.1 Hipoteza 1 – izguba kadra zaradi nižje plače	22
2.2.2 Hipoteza 2 – Izguba kadra zaradi slabih kariernih možnosti	27
2.2.3 Izračun: Izguba zaradi izgube zaposlenega	29
3 REŠITVE IN PRIPOROČILA ZA PODJETJE TER POSTOPKI ZA NJIHOVO UVAJANJE	34
3.1 Priporočila za problem 1: Neprimerljive plače s konkurenčnimi državami	34
3.1.1 Preusmeritev poslovanja v tujino	35
3.1.2 Pridobitev tujih strokovnjakov v Slovenijo	35
3.2 Priporočila za problem 2 – Slabe karierne možnosti	39
3.2.1 Karierna orientacija posameznika	41
3.3 Ostale rešitve	42
3.3.1 Kadrovske štipendije	42
3.3.2 Izmenjave	43
3.3.3 Dvig kvalitete dela	43
3.3.4 Team-buildingi	44
4 ANALIZA INTERVJUJEV	45
4.1 Odhodi iz podjetja XY	45
4.2 Prihodi v podjetje XY	47
4.3 Diskusija ugotovitev	48
5 OMEJITVE OBSTOJEČE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKAVE	49
LITERATURA IN VIRI	52

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Stopnje vlaganj v R&R v državah članicah EU</i>	9
<i>Tabela 2: Beg možganov skozi zgodovino</i>	11
<i>Tabela 3: Odseljeni prebivalci (starost nad 15 let) z visoko izobrazbo za leto 2012; Državljeni RS</i>	12
<i>Tabela 4: Selitve iz RS po starostnih skupinah in stopnjah izobrazbe</i>	13
<i>Tabela 5: Število državljanov po starosti in stopnji izobrazbe</i>	14
<i>Tabela 6: % srednješolsko in visoko- ter višješolsko izobraženih selivcev</i>	14
<i>Tabela 7: Odseljeni prebivalci, stari 15 ali več let, po starostnih skupinah in statusu aktivnosti, podatki za leto 2012</i>	15
<i>Tabela 8: Odseljeni prebivalci po dejavnostih v letih 2011 in 2012</i>	16
<i>Tabela 9: Izobrazbena struktura v podjetju XY</i>	19
<i>Tabela 10: Starostna struktura v podjetju XY</i>	19
<i>Tabela 11: Spolna struktura v podjetju XY</i>	20
<i>Tabela 12: Sestavine plače</i>	24
<i>Tabela 13: Janezova plača v podjetju XY</i>	25
<i>Tabela 14: Janezova plača v tujem podjetju</i>	26
<i>Tabela 15: Tuja plača v podjetju XY</i>	26
<i>Tabela 16: Strošek delodajalca</i>	26
<i>Tabela 17: Primerjalna raven cen v Sloveniji, Avstriji in EU27</i>	27
<i>Tabela 18: Izračun bruto plače, neto plače in celotnega stroška delodajalca</i>	30
<i>Tabela 19: Cena ure strokovnjaka, kot oportunitetni strošek mentorstva Janeza</i>	31
<i>Tabela 20: Programi Javnega sklada za razvoj kadrov in štipendije</i>	40

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Migracije iz Republike Slovenije</i>	5
<i>Slika 2: BDP namenjen za vlaganje v R&R v Sloveniji</i>	8
<i>Slika 3: % BDP namenjen vlaganju v R&R v državah članicah EU za leto 2010</i>	8
<i>Slika 4: Priseljeni tuji državljani v RS in odseljeni naši državljani za leto 2012</i>	12
<i>Slika 5: Višina in rast BDP na prebivalca v Avstriji in v Sloveniji</i>	24
<i>Slika 6: Karierna pot v podjetju XY</i>	28
<i>Slika 7: Prikaz spreminjanja produktivnosti skozi čas</i>	33
<i>Slika 8: Dejavniki, ki so vplivali na odhod iz podjetja XY</i>	47

UVOD

»Vse več Slovencev, tako mladih kot starejših, se zanima za odhod v tujino, kjer jih ne čakajo samo boljše zaposlitvene možnosti, ampak tudi ugodnejši pogoji za življenje. Samo lani se je iz Slovenije izselilo več kot 8000 državljanov, letos v prvem četrtletju pa že skoraj 1700« (Lokar, Smajila, 2013).

»Z zdajšnjo politiko in stanjem, ki vlada na tem področju, Slovenija najboljših strokovnjakov mlade generacije ne bo obdržala, je za MMC dejal dr. Vito Turk« (Strniša, E., 2009).

»Mobilnost prebivalstva, ki naj bi Unijo še bolj povezala, bi lahko bila tudi glavni dejavnik njenega razkroja« (Vičič, 2013).

»Predvsem ob teh migracijah govorimo o »begu možganov«. Čeprav selitev izobražencev ni nekaj novega, tokrat govorimo o drugačnem preseljevanju: mladi znanstveniki se ne selijo, ker bi si tega želeli, ampak iz nuje. Zato je število tistih, ki se odločijo za selitev, večje kot je bilo pred krizo. Visoko izobraženi naj bi med migranti celo prevladovali« (Vičič, 2013).

»Kam pa Slovenci največ odhajajo? Zanimivi sta predvsem Avstrija in Nemčija. Razlog je prav gotovo bližina, ki pogosto omogoča tedenske ali celo dnevne migracije. Drugi, še pomembnejši pa so plače, ki so v omenjenih državah višje« (Nidorfer, 2012).

To je samo nekaj odlomkov iz člankov v zadnjih letih. Beg možganov je torej precej aktualna tema v zadnjem času, saj se veliko mladih strokovnjakov odloča za selitev v tujino z željo po uspehu. Pa je to res uspeh?

Je to uspeh za našo družbo? Kje delamo napako, da naši najbolj perspektivni mladi bežijo od doma in s svojimi talenti in znanji bogatijo tujino, domovino pa puščajo v dolgovih, ki so posledica vlaganja v njihov razvoj?

To so verjetno vprašanja, na katera vsi pomislimo, ko preberemo kakšnega od zgornjih odstavkov. Tudi sama sem velikokrat pomislila na kaj podobnega. Prav tako pa sem tudi sama pomislila na to, da bi našla kakšno priložnost v tujini. Seveda pa bi, kot večina mojih prijateljev, raje ostala doma, v kolikor bi imela tukaj enake možnosti, kot na primer v sosednji Avstriji.

Temeljna teza magistrske naloge je, da je beg možganov problem za posamezno podjetje in za celotno družbo, a da tudi najambicioznejše strokovnjake slovensko podjetje lahko obdrži, če jim ponudi dovolj možnosti za uspeh doma, in sicer z dejavniki, na katere lahko vpliva.

Ugotoviti pa je treba, na katere dejavnike posamezno podjetje sploh lahko vpliva. Dejavnikov, ki so pomembni za posameznika z vidika odločitve o selitvi v tujino, je ogromno. Iz množice teh se mora posamezno podjetje osredotočiti na tiste, ki jih lahko izboljša z namenom zadržati svoj ključni kader.

Na podlagi prebrane literature in situacije v podjetju XY ter moje osredotočenosti zgolj na dejavnike, na katere ima podjetje vpliv, sem zaključila, da najbolj vplivata dva, in sicer:

- Višji realni dohodek v drugi državi. (Nižji dohodek lahko izvira iz makroekonomskega stanja posameznih držav itd. Ključno pa je, da oseba doma realno ne prejema toliko, kolikor bi v tuji državi.).
- Večje možnosti za karierni razvoj v drugi državi.

Iz tega izhajata tudi moji hipotezi, ki ju bom kasneje potrdila oziroma ovrgla:

1. XY podjetje izgubi kader, ker pri ponudbi plače zaposlenim ni konkurenčno drugim državam
2. XY podjetje izgubi kader, ker so v drugih državah možnosti za karierni razvoj večje.

V magistrski nalogi problem raziskujem z vidika enega podjetja, da bi ugotovila, kaj to pomeni za konkretno podjetje in kaj lahko posamezno podjetje stori, da se temu izogne, oziroma potegne najboljše iz dane situacije.

Cilj mojega magistrskega dela je torej ugotoviti, kakšno je trenutno stanje bega možganov v enem izmed podjetij, ki delujejo v panogi informacijske tehnologije (IT), ki je za tovrsten problem še posebno dovzetna. Poleg tega želim ugotoviti vzroke in posledice takšnega stanja ter obstoječe ukrepe na tem področju. Prav tako bom predlagala rešitve, priporočila in postopke uvedbe teh v podjetju XY, s ciljem zmanjšati pojav bega možganov in z njim povezano izgubo.

Namen magistrske naloge je razumeti problem ter s pomočjo analize podjetja XY ugotoviti, ali so pogoji v Sloveniji res slabši kot drugje in kaj lahko posamezno slovensko podjetje (v mojem primeru podjetje XY) stori, da bi ostalo oziroma postalo konkurenčno primerljivemu podjetju iz ostalih držav EU.

V prvem poglavju bom opisala pojem migracij in bega možganov ter teoretično podlago za nadaljnjo raziskavo. V nadaljevanju bom poiskala vzroke za ta pojav – torej razloge in motive, ki ženejo mlade izobražene ljudi v iskanje priložnosti v tujini. Poleg vzrokov pa me zanimajo tudi posledice, ki jih tako ravnanje povzroči.

Nato sledi pregled trenutnega stanja v Sloveniji v povezavi z begom možganov. Ti podatki so v glavnem pridobljeni na Statističnem uradu republike Slovenije.

V drugem poglavju je analiza bega možganov na podlagi primera podjetja XY. Najprej je v ospredju nekoliko bolj podroben opis podjetja, zatem podrobna predstavitev hipotez. Na koncu poglavja pa sledi tudi izračun, s katerim prikažem, kaj pomeni izguba zaposlenega za podjetje XY.

V tretjem poglavju predlagam rešitve, priporočila in postopke za njihovo uvajanje v podjetju XY z namenom izogiba negativnim posledicam in povečanja pozitivnih posledic pojava.

Dodatek oziroma nadgradnja te magistrske naloge so intervjuji z obstoječimi oziroma bivšimi zaposlenimi, in sicer z dvema bivšima zaposlenima, ki sta iz XY podjetja odšla v tuje podjetje, ter z dvema osebama, ki sta iz tujine prišli v podjetje XY. S pomočjo teh intervjujev bom dobila tudi konkretne izkušnje tistih, ki so »sodelovali« v begu možganov in tako lahko potrdila oziroma ovrгла hipoteze, ki sem jih na začetku postavila.

Prvi del magistrske naloge bo torej kratek teoretičen pregled strokovne literature ter člankov, ki mu bo sledila analiza stanja v Sloveniji na podlagi statističnih podatkov, pridobljenih na Statističnem uradu Republike Slovenije. V tem delu bo torej prevladovala opisna metoda.

Opisna metoda bo tudi v osrednjem delu naloge, v katerem sledi opis podjetja in tamkajšnjega stanja. Uporabila bom tudi praktične izkušnje, saj tam delujem kot strokovni delavec kadrovske službe zadnji dve leti.

Analizirala bom tudi vzroke in posledice s poudarkom na finančnih, pri čemer mi bo pomagalo teoretično znanje, ki sem ga pridobila na podiplomskem študiju smeri Bančni in finančni management.

Delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami in novimi predlogi, kar bo tudi največja dodana vrednost mojega dela.

Kot dodatek sledi še empirični del v obliki intervjujev zaposlenih, ki so imeli oziroma imajo izkušnje z delom v tujini, na podlagi katerih bom lahko potrdila oziroma ovrгла hipotezi.

1 BEG MOŽGANOV KOT SODOBNA OBLIKA MIGRACIJ: VZROKI IN POSLEDICE

V zadnjem času se vse bolj srečujemo s pojavom, imenovanim **migracije**. Slovenija se je s tem pojavom soočala že v časih, ko je bila del Jugoslavije, vendar so bile takrat bolj v ospredju notranje migracije, torej znotraj države Jugoslavije. V zadnjem času, še posebej od priključitve Evropski uniji, ko smo postali del prostega pretoka ljudi, pa se vse bolj srečujemo s pojavom mednarodnih migracij.

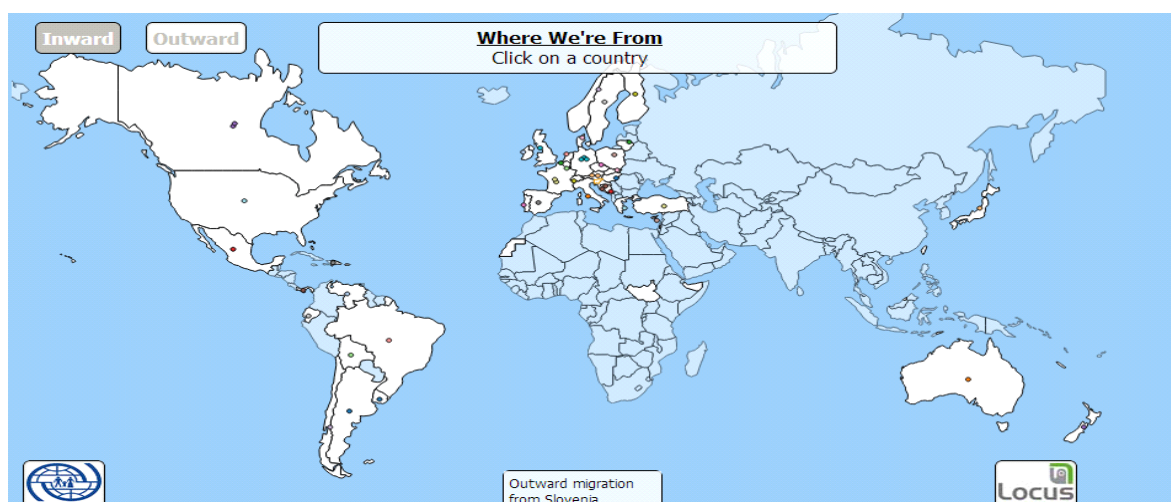
Po Resoluciji o imigracijski politiki Republike Slovenije (v nadaljevanju ReIPRS) je definicija mednarodnih migracij naslednja: »Mednarodne migracije se pojavljajo večinoma v treh oblikah: kot regularne, svobodne migracije posameznikov, ki po lastni volji in v okviru obstoječih zakonov spremenijo državo svojega prebivališča; kot prisilne migracije, ko ljudje bežijo bodisi kot posamezniki v strahu pred preganjanjem ali množično zaradi strahu pred kolektivnimi kršitvami človekovih pravic ali humanitarnega prava ter drugimi okoliščinami, ki jih povzročajo različni konflikti in katastrofe; ter kot nezakonite migracije, ki zadevajo prepovedane prehode meja in nedovoljeno bivanje v tuji državi.«

Mednarodna organizacija za migracije (*angl. International Organization for Migration* – v nadaljevanju IOM) na spletni strani ponuja zanimiv slikovit prikaz svetovnih migracij. Pri prikazu lahko izberemo državo, ki nas zanima, ter vhodne ali izhodne migracije, torej imigracije ali emigracije. Potem se nam na zemljevidu prikažejo točke, kjer se pojavljajo migracije posameznih držav.

Sama sem izbrala migracije iz Republike Slovenije in dobila spodnji prikaz (Slika 1). Število točk v posamezni državi pomeni tudi število emigrantov, ki je za selitev izbralo posamezno državo. Pri Sloveniji vidimo, da je največ točk v Nemčiji, torej je tam tudi največ slovenskih izseljencev, in sicer jih je kar 33.449.

Precej jih je tudi na Hrvaškem (25.642), Avstriji (17.757), Kanadi (11.013) in Franciji (10.860).

Slika 1: Migracije iz Republike Slovenije



Vir: World Migration – International Organization for migration

Za mojo magistrsko nalogo so najbolj pomembne mednarodne delovne migracije, ki so po Mednarodni organizaciji za migracije definirane kot gibanje oseb iz ene države v drugo, za namene zaposlitve. Danes je ocenjeno število oseb, ki so zaposlene v drugi državi kot v njihovi državi rojstva, kar 105 milijonov (IOM).

V ReMPRS poudarjajo še naslednje: »Sodobna migracijska gibanja se po tipu in geografskih vzorcih razlikujejo od preteklih. Notranja odprtost prostora Evropske unije je z uveljavljanjem načel prostega pretoka ljudi, kapitala, blaga in storitev spremenila meje regionalnih in dnevnih gibanj ljudi, sočasno pa se je spremenila tudi struktura migrantov. Pojav »postindustrijskega« vzorca migracij predstavlja zadnjega od treh valov migracij po drugi svetovni vojni in zajema tri relativno različne sestavine: visoko kvalificirano delovno silo, iskanje azila in neregularno, »ilegalno« ali »skrito« gibanje.«

Beg možganov, ki je tema tega dela, so torej regularne svobodne migracije, ki so del sodobnih migracijskih gibanj.

1.1 Beg možganov

Ena izmed sodobnih oblik migracij in tema magistrske naloge je beg možganov. Obstaja več definicij tega pojma. Nekako splošno vsem pa je, da to pomeni emigracijo visoko izobraženih ljudi iz določene države. Večinoma je pozornost usmerjena na emigracije iz države, lahko pa bi se usmerili tudi na emigracije iz podjetja, kar bo sledilo v nadaljevanju.

Najprej je treba opredeliti, kdo so sploh visoko izobraženi delavci. Ni namreč splošno določene definicije, zato seveda tudi ni enake statistične obravnave v različnih državah.

Kljub temu poznamo dve merili, ki se pojavljata v skoraj vseh definicijah (Kelo, M., Wächter, B., 2004):

- a) Izobrazba: Kot visoka se šteje terciarna izobrazba
- b) Poklic: Tukaj se gleda tip dela, ki ga bo migrant opravljal v državi, kamor odhaja. Visoko izobraženi so torej tisti, ki bodo v državi prejemniki zasedli pozicijo, ki zahteva terciarno izobrazbo. Po tem merilu torej doktor znanosti, ki bo v tujini opravljal delo taksista, ne spada med visoko izobražene delavce.

Kot vsak pojav, ima tudi beg možganov svoje vzroke in posledice.

1.1.1 Vzroki

Poznamo dve vrsti dejavnikov, ki vplivajo na beg visoko izobraženih ljudi, torej na beg možganov. Ti dve vrsti sta *pull* in *push* dejavniki, torej dejavniki potega in poriva.

Push faktorji se navezujejo na državo izvora, torej kar jih od države izvora odbija. To so običajno slabi življenjski in delovni pogoji v domači državi. *Pull* dejavniki pa se navezujejo na državo prihoda, torej kar jih pri določeni državi privlači. Običajno so to dobri ali pa vsaj nevtralni pogoji življenja in delovanja v tujini (Kelo, M., Wächter, B., 2004).

Najbolj pogosti faktorji so gospodarski vidiki in vidiki povezani s trgov delovne sile. Nekateri izmed možnih dejavnikov, ki vplivajo na to, ali se bo posameznik sploh odločil za selitev in katero državo bo izbral, so: ekonomske priložnosti, višina plače, socialna varnost, stroški življenja, možnost zaposlitve, socialna varnost, začetni strošek selitve, osebne vezi (družina, prijatelji ...), geografska pozicija (bližina izvorne države).

Motivacij za odhod od doma je torej veliko. Razdelili bi jih lahko na naslednji način Hartmann, S., Langthale, M. (2009):

- a.) Osebni (slabe karijerne možnosti, omejitve svobode)
- b.) Ekonomski (nizke plače, brezposelnost)
- c.) Socialni (slabi življenjski in delovni pogoji, nizka socialna varnost)
- d.) Politični (nizka politična varnost, nestabilnost)
- e.) Ideal zahodnega sveta (Veliko mladih se ravno iz tega razloga odloča za selitev, saj jih privlači način zahodnega življenja in s tem povezano znanje, potrošnja, svoboda posameznika itd.)

V raziskavi Podatkovne osnove za sistematično spremljanje bega možganov: Primer mladih raziskovalcev v Sloveniji (Ograjenšek et al., 2011), ki jo je izvedla Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, se ukvarjajo ravno z vprašanjem bega mladega izobraženega kadra. Sicer se v tej raziskavi osredotočajo na mlade raziskovalce, ki so del raziskovalnih institucij, zavodov, visokošolskih ustanov itd., ampak nekatere ugotovitve so

podobne tudi za vse druge izobražene mlade, ki pa niso del teh institucij, ampak so s svojim znanjem prisotni v drugih podjetjih.

V tej raziskavi so ugotovili, da poleg že prej omenjenih mikro-socialnih *pull* in *push* dejavnikov, obstajajo tudi zelo pomembni makro-dejavniki. Tukaj bi izpostavila dva, ki ne veljata samo za mlade raziskovalce in znanstvenike, temveč za vse visoko izobražene kadre (torej tudi tiste v gospodarstvu):

- a) Neurejeno makro-socialno okolje: Ob tem so izpostavili predvsem negativne učinke zaposlitve za določen čas na urejanje kritičnih socialno-ekonomskih parametrov zasebnega življenja v najbolj ustvarjalnem življenjskem obdobju posameznika.
- b) Izjemno slaba raziskovalna infrastruktura: Mladi raziskovalci iz gospodarstva namreč ugotavljajo, da majhna podjetja nimajo zadostnega obsega osnovnih sredstev. Ta tema je za podjetje, ki ga bom v nadaljevanju predstavila, zelo pomembna, saj je podjetje v tehnološki panogi, kjer so raziskave in razvoj bistvenega pomena, zato bom nekoliko preučila tudi to področje.

Raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R) v Sloveniji

R&R so zelo pomemben vir napredka gospodarstva in posameznega podjetja. Najprej moramo opredeliti, kaj vse sploh zajemajo.

Raziskovalna dejavnost (Muster, B., 2012) je opredeljena kot izvirno sistematično raziskovanje, namenjeno pridobivanju novega znanja, ki je relevantno za razvoj inovacij in vključuje iskanje različnih možnih širših in novih rešitev.

Razvojna dejavnost (Muster, B., 2012) pa je opredeljena kot sistematična uporaba znanja, pridobljenega z raziskovanjem ali praktičnimi izkušnjami, za razvoj novih ali bistveno izboljšanih materialov, naprav, proizvodov, procesov, sistemov, storitev in vključuje:

- a) Razvoj konkretnih praktičnih rešitev za nove ali izboljšane naprave.
- b) Razvoj orodij, kalupov, matric nove tehnologije.
- c) Konstruiranje ali preizkušanje prototipov pred začetkom rednega proizvodnje.
- d) Konstruiranje in delovanje poizkusnega obrata, ki nima gospodarsko utemeljenega obsega za komercialno proizvodnje.

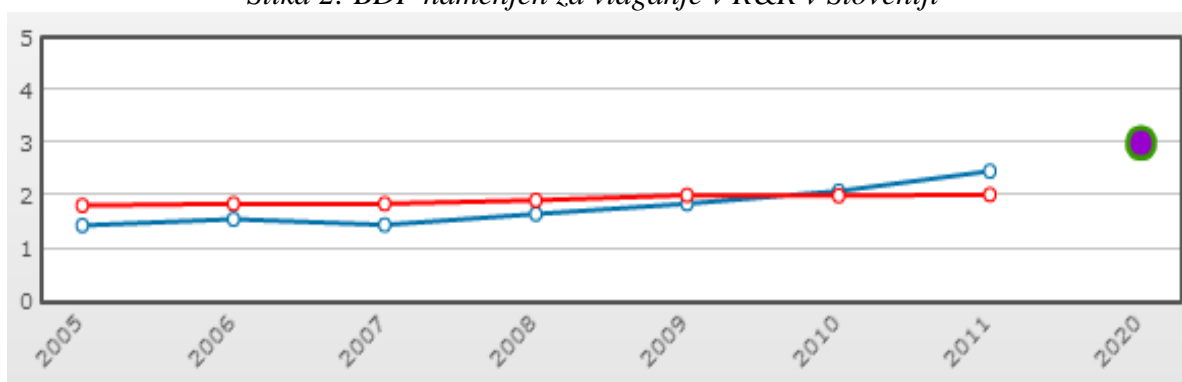
Raziskovalno-razvojna dejavnost ima praviloma tudi svoj potek. Sestavljena je iz (Muster, B., 2012):

- a) Osnovnih raziskav (teoretično delo, za pridobivanje novega znanja o temeljnih pojavih in dejstvih).

- b) Industrijskih raziskav (načrtovane raziskave ali kritične preiskave, usmerjene v konkretno pridobivanje novega znanja in spretnosti za razvoj novih proizvodov, procesov, storitev ali za znatno izboljšanje obstoječih).
- c) Eksperimentalnega razvoja (pridobivanje, združevanje, oblikovanje in uporaba obstoječega znanja in spretnosti za namene izdelovanja načrtov, ureditev ali oblikovanja za nove, spremenjene ali izboljšane proizvode, procese ali storitve).

Na splošno je zaslediti veliko kritik na račun vlaganja v raziskave in razvoj tako v podjetjih kot tudi v celotni državi. Z ustanovitvijo Evropskega raziskovalnega območja (*angl. European Research Area*) leta 2000 so postavili tudi ciljno stopnjo vlaganja v R&R, in sicer 3% BDP. Slovenija za tem ciljem še vedno zaostaja.

Slika 2: BDP namenjen za vlaganje v R&R v Sloveniji

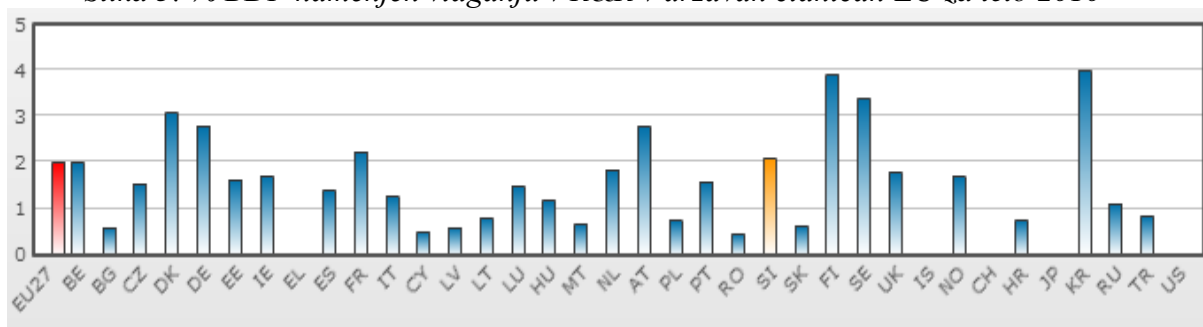


Vir: European Commission – R&D

Rdeča linija prikazuje podatke zbrane s strani EU, modra pa podatke, zbrane s strani Republike Slovenije. Točka v letu 2020 pa prikazuje ciljno stopnjo vlaganja.

Spodaj je v grafu prikazan še odstotek vlaganja v R&R za leto 2010 vseh držav članic. Slovenija je, kot vidimo, po stopnji vlaganja nekje v sredini.

Slika 3: % BDP namenjen vlaganju v R&R v državah članicah EU za leto 2010



Vir: European Commission – R&D

V Tabeli 1 navajam bolj natančne stopnje vlaganj v R&R v letih 2009 do 2012 za Slovenijo ter Nemčijo in Avstrijo, ki sta najhujša konkurenca naši državi, kar se tiče bega

možganov naših izobražencev. Poleg teh držav so prikazane tudi stopnje vlaganj držav, ki so na tem področju najbolj uspešne, ter stopnje vlaganj za EU27.

Tabela 1: Stopnje vlaganj v R&R v državah članicah EU

	2009	2010	2011	2012	Cilj
Slovenija	1,85	2,10	2,47	2,80	3,00
Nemčija	2,82	2,80	2,89	2,92	3,00
Avstrija	2,71	2,80	2,77	2,84	3,76
Danska	3,16	3,00	2,98	2,99	3,00
Finska	3,94	3,90	3,80	3,55	4,00
Švedska	3,62	3,39	3,39	3,41	4,00
EU 27	2,01	2,01	2,05	2,06	3,00

Vir: Eurostat – R&D Investments

Da si bomo lažje predstavljali, kaj ta procent pomeni za Slovenijo, si lahko pomagamo s konkretnimi zneski. V letu 2012 je Slovenija po podatkih SURS vlagala v R&R 2,80 % BDP, kar je znašalo 988,7 mio EUR.

Cilje, ki so v zadnjem stolpcu v Tabeli 1, so postavili v okviru programa Horizon 2020, ki je del programa Evropa 2020 in je največji raziskovalni in inovacijski program EU doslej (Evropska komisija).

Program Evropa 2020 je desetletna strategija za rast in delovna mesta Evropske unije, ki se je začela leta 2010 in katere namen je premagati krizo. Ima 5 krovnih ciljev.

Ti cilji so: 1) zaposlovanje, 2) R&R, 3) podnebne spremembe in energetska trajnost, 4) izobraževanje ter 5) boj proti revščini in socialni izključenosti.

1.1.2 Posledice

Posledice bega možganov vsekakor so prisotne, tako v državi prejemnici, kakor tudi v državi pošiljateljici. V našem primeru se bomo osredotočili na posledice za Slovenijo, kot državo pošiljateljico.

Beg možganov ima pozitivne in negativne posledice za državo pošiljateljico. Nekatere pozitivne posledice so na primer zaslužki, ki jih osebe, ki so odšle delat v tujino, pošiljajo domov, prenos znanja iz tujine k nam, novi ali izboljšani odnosi in povezave s tujino, spoznavanje in morda tudi na nek način prevzem tuje izobrazbe in vrednot (Hartmann, S., Langthale, M., 2009).

Bolj opazne pa so negativne in tem se želimo izogniti oziroma jih omiliti. Te so na primer izguba našega intelektualnega potenciala, primanjkovalje kadra, izguba ekonomskih

investicij (npr. investicije v terciarno izobraževanje), izguba prihodka iz davkov (Hartmann, S., Langthale, M., 2009).

Beg možganov torej za državo pošiljateljico pomeni izgubo kadra. Da bi si lažje predstavljali, kaj ta izguba pomeni, jo razložimo z izgubo kapitala.

Beg možganov kot selitev človeškega kapitala

Termin beg možganov se velikokrat uporablja kot sinonim za **selitev človeškega kapitala**. (Giannoccolo, P., 2006). Torej s tem, ko se odseljujejo naši strokovnjaki, izgubljam kapital.

Glede na to, da ljudje, oziroma njihova znanja in veščine, sestavljajo kapital le-tega izgubimo, ko gredo ljudje iz podjetja, saj prav tako investirajo v posameznikova **splošna in specifična znanja**. Torej v primeru bega možganov investicija v človeka postane samo poraba, brez donosov.

Poznamo namreč posebni/specifični ter splošni kapital. »Splošno izobraževanje vključuje investicije, ki povečujejo produktivnost posameznika za vse vrste zaposlitev, medtem ko specifično izobraževanje vključuje investicije, ki povečujejo produktivnost posameznika za samo eno vrsto zaposlitve.« (Južnik Rotar, 2008)

Različni ekonomisti so vključevali človeške vire oziroma njihove pridobljene zmožnosti, znanja in veščine, kot eno izmed komponent kapitala.

Ta vključevanja so bila različna, od npr. računanja izgub, ki so bile posledica smrti v vojnah, do vključitve človeških virov v definicijo kapitala in spoznavanja pomembnosti investiranja v človeški kapital z namenom povečati produktivnost.

Eden izmed prvih je Adam Smith, ki je v svojo kategorijo fiksne kapitala vključeval veščine in uporabne zmožnosti človeka (Giannoccolo, P., 2006).

Ključne investicije za kreacijo človeškega kapitala so izobrazba in usposabljanje ter izdatki za zdravstvo. (Kelo, M., Wächter, B., 2004).

Skozi zgodovino je človeški kapital postajal vse bolj pomemben, prav tako pa so se spreminjale motivacije strokovnjakov za selitev ter posledice bega možganov, kar je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Beg možganov skozi zgodovino

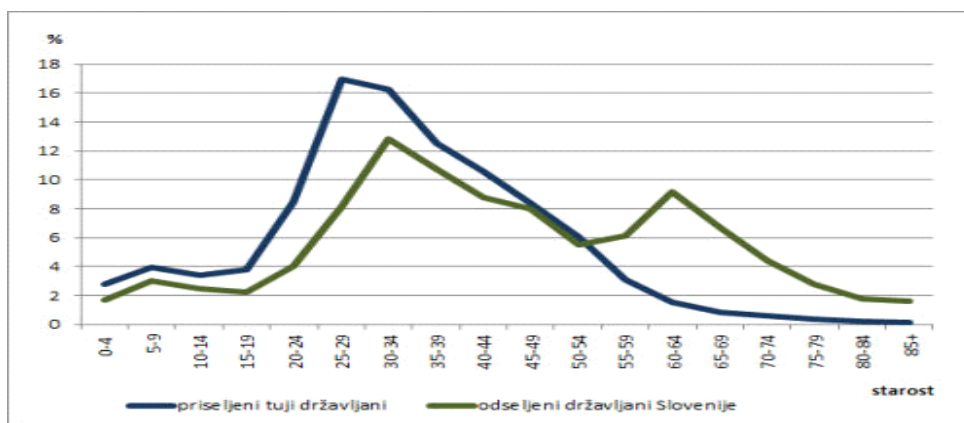
	1950	1960-1970	1980	1990-2000
Človeški kapital in izobrazba	Socialni vidiki izobrazbe	Izobrazba = človeški kapital; človeški kapital je zelo pomemben proizvodni faktor	Človeški kapital je pomembna komponenta gospodarske rasti	Človeški kapital in njegov vpliv na tehnologijo in napredek
Poudarki po obdobjih v zvezi z begom možganov				
V ospredju	Socialna blaginja	Mednarodna trgovina, trg dela, javne dobrine, davki.	Človeški kapital in rast (nizko-razvita gospodarstva in visoko-razvita gospodarstva) + makro-vidiki	Inovacije, tehnologija, rast + makro-vidiki
Države, ki so v posameznih obdobjih v ospredju	VB, Zahodna Evropa, ZDA, Kanada	Nizko-razvite države in nekaj visoko-razvitih držav	Visoko-razvite države in države v razvoju	Visoko-razvite države in nizko-razvite države
Motivacije za migracije	Politične in socialne	Nezmožnost trga za zaposlitev kvalificiranih delavcev	Večja produktivnost (in zato tudi dohodek) v visoko-razvitih državah	Posameznikove motivacije (dohodek, socialne motivacije itd.)
Učinki in posledice	Slab učinek na blaginjo, na socialno strukturo in na populacijo	Slab učinek na gospodarstvo in razvoj (kratkoročen učinek na davke, brezposelnost itd.)	Slabi učinki na gospodarstvo in rast (dolgoročni učinki na razlike med visoko in nizko razvitimi državami)	Slabi in dobri učinki (<i>brain gain</i>) – pridobitev iz bega možganov
Rešitve	Mednarodne organizacije in institucije	Koordinacija med državami in davki bega možganov	Spodbude za vrnitev in povečevanje priložnosti zaposlitve v nizko razvitih državah	Individualne spodbude za pogoje za pridobitev na račun bega možganov (<i>brain gain</i>)

Vir: Giannoccolo, P., 2006., str. 3.

1.2 Splošno stanje v Sloveniji danes

Slovenija se, kot vsaka država, srečuje tako z imigracijami kot emigracijami. Imigracije so predvsem iz držav bivše skupne države, medtem ko so emigracije pri mlajši populaciji predvsem v zahodne države, pri starejši pa v države bivše Jugoslavije. To si lahko razlagamo s tem, da se veliko ljudi po upokojitvi vrača v svojo izvorno državo.

Slika 4: Priseljeni tuji državljani v RS in odseljeni naši državljani za leto 2012



Vir: SURS – Priseljeni in odseljeni državljani

Kot skozi celotno delo, se bom tudi tokrat osredotočila predvsem na emigracije. V Tabeli 3 so prikazani podatki o odseljenih osebah za leto 2012 po starostnih skupinah. Zajete so samo tiste osebe, ki sodijo med visoko izobražene (torej z vsaj višješolsko izobrazbo).

Tabela 3: Odseljeni prebivalci (starost nad 15 let) z visoko izobrazbo za leto 2012; Državljeni RS

Starostne skupine	Število odseljenih
15–19	0
20–24	16
25–29	235
30–34	380
35–39	302
40–44	170
45–49	113
50–54	89
55–59	74
60–64	90
65+	119
Starostne skupine SKUPAJ	1588

Vir: SURS - Socioekonomske značilnosti mednarodnih selivcev – odseljeni

Največ izobraženih oseb se odseljuje v starostnih skupinah, ki zajemajo populacijo med 25. in 39. letom starosti.

Če pogledamo bolj natančno, je največ ravno tistih v starostni skupini 30–34 let. Ti so končali s šolanjem in po vsej verjetnosti pridobili tudi nekaj delovnih izkušenj pri nas, potem pa so se odselili. To je dvakratna izguba, če se ne vrnejo nazaj, saj država izgubi del sredstev, ki ga je namenila za izobraževanje te osebe. Drugi del izgube pa nosi podjetje, ki je kandidatu preneslo svoje znanje, kandidat pa je odšel, še preden je to znanje lahko začel vračati.

V Tabeli 4 je prikaz selitev iz Slovenije po starostnih skupinah in po stopnji izobrazbe, da bomo ugotovili, katera izobrazbena struktura je v Sloveniji najbolj nagnjena k selitvam.

Vidimo, da pri selitvah iz Slovenije vseeno prevladujejo tisti s srednješolsko izobrazbo, zlasti v letu 2012, ko je razlika zelo očitna. V letu 2011 je bilo vseh selitev manj, hkrati pa je bila tudi razlika med srednješolsko izobraženimi in višje- ter visokošolsko izobraženimi, manjša.

Tabela 4: Selitve iz RS po starostnih skupinah in stopnjah izobrazbe

Starost	2011			2012		
	OŠ	SŠ	VŠ	O	SŠ	VŠ
20–24	107	153	8	166	247	16
25–29	65	253	139	128	439	235
30–34	74	279	238	128	519	380
36–39	78	252	164	147	499	302
40–44	68	206	92	159	371	170
SKUPAJ	4254	5388	1364	4383	6554	2075

Vir: SURS - Socioekonomske značilnosti mednarodnih selivcev – odseljeni

Zakaj je stanje tako, lahko enostavno vidimo iz Tabele 5, ki nam prikazuje število državljanov po starosti in stopnji izobrazbe.

V celotni populaciji je namreč precej več srednješolsko izobraženih kot pa visoko izobraženih. Če torej vzamemo odstotek odseljenih z visoko izobrazbo in odstotek odseljenih s srednješolsko izobrazbo, ugotovimo, da so visoko izobraženi tu vsekakor bolj dovzetna skupina za emigriranje.

Tabela 5: Število državljanov po starosti in stopnji izobrazbe

	SŠ (poklicna)	SŠ (strokovna, srednja splošna)	VŠ 1. stopnje	VŠ 2. stopnje	VŠ 3. stopnje
25 let	3564	14333	3071	2875	18
26 let	4075	13370	3020	4467	36
27 let	4620	12194	3097	5378	113
28 let	4966	11791	3221	5767	211
29 let	5326	11548	3490	6290	321
30 let	5967	11421	3667	6392	487
31 let	6166	11439	3802	6403	666
32 let	6535	11259	3804	6164	759
33 let	6782	10709	3818	6038	865
34 let	6967	10219	3766	5663	979
35 let	7228	10294	3714	5499	1041
36 let	7106	10228	3514	5083	1067
37 let	7042	9703	3279	4915	1010
38 let	7091	9718	3340	4604	975
39 let	6999	9475	3319	4384	975
40 let	6821	9123	3145	4144	920

Vir: SURS - Socioekonomske značilnosti mednarodnih selivcev – odseljeni

Za izračun v Tabeli 6 sem vzela starostno skupino, kjer je bilo največ odseljenih v letu 2012, ko je bilo med srednješolsko in visoko ter višješolsko izobraženimi tudi največ razlik, da ugotovimo, kje je večji odstotek odseljenih med celotno populacijo za posamezne stopnje izobrazbe.

Tabela 6: % srednješolsko in visoko- ter višješolsko izobraženih selivcev

Stopnja izobrazbe	Število oseb v starostni skupini 30–34 let
Srednješolska	87.464 ¹
Višješolska/visokošolska	53.273 ²
Stopnja izobrazbe	% odseljenih v starostni skupini 30–34 let
Srednješolska	0,59 % ³
Višješolska/visokošolska	0,71 % ⁴

Vir: Tabela 4 in Tabela 5

¹ Podatki preračunani iz Tabele 5: Seštevek 1. In 2. stolpca za starosti od 30 do 34 let – celotna populacija v določeni starostni in izobrazbeni strukturi.

² Podatki preračunani iz Tabele 5: Seštevek 3., 4. In 5. stolpca za starosti od 30 do 34 let – celotna populacija v določeni starostni in izobrazbeni strukturi.

³ Podatki iz tabele 4 za ustrežno starostno in izobrazbeno strukturo deljeno s podatki iz Tabele 5 za ustrežno starostno in izobrazbeno strukturo.

⁴ Enako kot Opomba številka 5.

Tabela 7 prikazuje podatke o odseljenih prebivalcih glede na status aktivnosti in starostno skupino. V njej je zajeto delovno sposobno prebivalstvo, torej prebivalci, stari nad 15 let.

Opazimo lahko, da pri mlajših skupinah (pod 25 let) odhaja več neaktivnega prebivalstva. To si lahko razlagamo s tem, da vse dijake in študente štejemo med neaktivno prebivalstvo, ti pa vse bolj pogosto odhajajo na razne študijske izmenjave (Erasmus itd.), česar ne smemo zanemariti, saj ravno te izkušnje mlade še bolj spodbujajo v selitve.

Po raziskavah naj bi namreč kar tri četrtine študentov, ki so se udeležili Erasmus izmenjave, želelo ostati v tujini. (Nidorfer, 2005, str. 11)

Pri dveh starostnih skupinah, od 30 do 40 let, je selitev nasploh največ. Ob navedenih podatkih pa lahko opazimo tudi preobrat, in sicer to, da se odseljuje več aktivnih prebivalcev kot neaktivnih. In večina aktivnih prebivalcev, ki se odseljuje, je zaposlena. Brezposelnih je tukaj zelo malo, kar pomeni, da se večina ne odseljuje zato, ker ne bi dobili zaposlitve, ampak zato ker z zaposlitvijo v slovenskih podjetjih predvidoma niso zadovoljni.

Iz tega lahko na nek način zaključimo, da je odgovornost za beg naših možganov nekako deljena med državo in podjetji.

Tabela 7: Odseljeni prebivalci, stari 15 ali več let, po starostnih skupinah in statusu aktivnosti, podatki za leto 2012

	Odseljeni prebivalci – vsi SKUPAJ	Aktivni – Skupaj	Zaposleni	Brezposelni	Neaktivni – Skupaj
Starostne skupine – SKUPAJ	7167	3446	2951	495	3721
15–19	339	11	7	4	328
20–24	429	93	63	30	336
25–29	802	403	334	69	399
30–34	1027	647	550	97	380
35–39	948	663	589	74	285
40–44	700	510	463	47	190
45–49	634	465	412	53	169
50–54	470	315	265	50	155
55–59	469	220	168	52	249
60–64	556	108	89	19	448
65 +	793	11	11	0	782

Vir: SURS - Socioekonomske značilnosti mednarodnih selivcev – odseljeni

Sedaj pa še pogledjmo, katere dejavnosti najbolj trpijo zaradi emigracij. V Tabeli 8 na strani 16 so podatki za informacijske in komunikacijske dejavnosti, kamor spada tudi podjetje XY, ki ga bomo v nadaljevanju spoznali.

Na podlagi podatkov lahko zaključimo, da so najbolj ogrožene predelovalne aktivnosti. Naša dejavnost pa je nekje na sredini.

Tabela 8: Odseljeni prebivalci po dejavnostih v letih 2011 in 2012

Dejavnosti	Leto	
	2011	2012
SKD Dejavnost – SKUPAJ	1735	2951
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	104	204
Rudarstvo	7	8
Predelovalne dejavnosti	325	516
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	14	18
Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja	18	28
Gradbeništvo	160	288
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	215	387
Promet in skladiščenje	109	148
Gostinstvo	79	137
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	55	107
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	46	90
Poslovanje z nepremičninami	5	12
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	125	194
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	59	94
Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	133	193
Izobraževanje	118	216
Zdravstvo in socialno varstvo	106	188
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	26	63
Druge dejavnosti	31	59
Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo	0	1
Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles	0	0

Vir: SURS - Socioekonomske značilnosti mednarodnih selivcev – odseljeni

2 BEG MOŽGANOV IZ PREUČEVANEGA PODJETJA: EMPIRIČNA RAZISKAVA

Kot je bilo že zgoraj ugotovljeno, se med izobraženimi največ selijo ravno mladi in to ne tisti, ki so brezposelni in ne morejo dobiti zaposlitve, temveč v večini tisti, ki zaposlitev že imajo, vendar iz določenih razlogov z zaposlitvijo niso zadovoljni.

Vsekakor je v veliki meri država odgovorna za takšno stanje, saj je veliko dejavnikov, na katere samo podjetje ne more vplivati. Ne smemo pa zanemariti tudi vpliva posameznega podjetja za obdržanje svojega najboljšega kadra. Ravno vpliv posameznega podjetja na to, da obdrži svoj kader, je glavna tema magistrske naloge.

Za podjetje je namreč beg možganov morda še hujši problem kot za državo. Država ima od odselitve mladega in izobraženega kadra vseeno lahko tudi kakšne prednosti, kot so na primer:

- Zaslužki, ki jih osebe, ki so odšle delat v tujino, pošiljajo domov.
- Prenos znanja iz tujine k nam.
- Novi ali izboljšani odnosi in povezave s tujino.
- Spoznavanje in morda tudi na nek način prevzem tuje izobrazbe in vrednot.

Osebe se zelo pogosto čez nekaj časa vračajo nazaj z »oplemenitenim« znanjem. Nazaj v državo se vračajo zaradi družine, prijateljev, domotožja, morda tudi zato, ker vidijo, da življenje v tujini le ni toliko boljše kot doma. Možnost, da se bodo vrnili ravno v podjetje, kjer so bili zaposleni prej, pa je nekoliko manjša.

Zato se morajo posamezna podjetja še toliko bolj truditi, da obdržijo ljudi ali pa, da nanje naredijo dober vtis, da se bodo ti radi vračali nazaj.

2.1 Predstavitev podjetja XY

Podjetje XY, ki ga, kakor tudi zaposlene, zaradi varovanja podatkov ne bom imenovala, deluje v dejavnosti informacijska tehnologija (IT). Podjetja v tej dejavnosti se ukvarjajo s strojno in programsko računalniško opremo. Vodilna podjetja v dejavnosti so v glavnem izven Slovenije, celo izven Evrope. Velebili na tem področju sta namreč ZDA in Japonska, seveda pa napreduje tudi Evropa.

Take mednarodne korporacije iščejo talente po vsem svetu in povsem razumljivo je, da se slovenska manjša podjetja ne morejo kosati z njimi. Zato se ta panoga še zlasti sooča s problemom bega možganov.

Ogromno naših mladih talentov že med študijem odide iz države, saj so tam bolj priljubljene fakultete. Poleg tega je v tujini več sredstev za raziskave in razvoj že v univerzah, zato se študentje, v kolikor imajo to možnost, raje odločijo za tujino. Velikokrat na koncu tam tudi ostanejo.

Sama se bom usmerila v tiste, ki so se odločili za študij v Sloveniji ali v tujini, vendar so se potem vrnili in se zaposlili v podjetju XY.

Podjetje XY se ukvarja z razvojem in uvedbo poslovnih informacijskih rešitev oziroma z razvojem programske opreme. Deluje na področju Slovenije, poleg tega ima svoje poslovalnice tudi na Hrvaškem in v Srbiji. Poslovanje pa je razširjeno precej izven teh držav. Podjetje XY sodeluje ne le s podjetji v regiji, temveč tudi z velikimi mednarodnimi podjetji, tako znotraj EU kot tudi v Rusiji, Aziji in Severni Afriki.

Glavne dejavnosti so razvoj in implementacija programske opreme ter svetovanje in vzdrževanje. Ponuja izdelke vodilnih in svetovno znanih podjetij v informacijski tehnologiji, kakor tudi lastne produkte.

Podjetje je uspešno na področju svojega delovanja in je tudi skozi krizo ohranilo trg in ima kar okrog 210 strokovnjakov v Sloveniji, poleg tega še približno 40 v vsaki izmed enot v tujini. Torej v celotni skupini približno 300 ljudi.

Sodelovanje strokovnjakov v skupini poteka na različne načine:

- kot redno zaposleni za nedoločen čas
- kot redno zaposleni za določen čas
- kot zunanji sodelavci (preko s.p. ali drugih oblik pogodb)
- kot študenti

Podjetje zaposluje več vrst kadra, prevladujeta pa predvsem dve, in sicer programerski ter svetovalski kader. V programerski kader spadajo razvijalci programske opreme, arhitekti programskih rešitev in arhitekti poslovnih rešitev. Svetovalci pa so strokovnjaki na različnih poslovnih področjih, za katera podjetje razvija informacijske rešitve. Poleg teh dveh glavnih vrst kadra so tu še vodstveni kader ter zaposleni v podpornih službah, kot so kadrovska služba, računovodstvo, notranji IT, tajništvo.

Po izobrazbeni strukturi je to v večini visoko izobražen kader, nekaj pa je tudi takih, ki so študij med delom opustili, vendar imajo vseeno dragocena znanja in izkušnje, ki so jih pridobili med opravljanjem dela za XY in ostala podjetja. Tako da bi se lahko zaradi svojih izkušenj šteli tudi za visoko izobražen kader za vrsto dela, ki jo opravljajo.

Kot je že v začetku dela omenjeno, se med visoko izobražen kader štejejo osebe, ki po formalni izobrazbi ustrezajo določenemu kriteriju in pa tudi osebe, ki po vrsti dela, ki bi ga opravljale v tujini, ustrezajo kriterijem za visoko kvalificiran kader.

2.1.1 Struktura zaposlenih v podjetju

V nadaljevanju bom nekoliko natančneje predstavila strukturo zaposlenih v podjetju XY. V obravnavo sem zajela samo redno zaposlene in zunanje sodelavce, izločila pa sem študente, saj bi popačili splošno starostno, še bolj pa izobrazbeno strukturo, saj so še v postopku izobraževanja.

Po izobrazbeni strukturi (v Tabeli 10) vidimo, da gre v večini za višje izobražen kader. Tudi tisti, ki so srednješolsko oziroma gimnazijsko izobraženi, imajo ogromno dragocenih izkušenj, tako da bi jih glede na to lahko prav tako šteli med visoko kvalificiran kader za to področje.

Tabela 9: Izobrazbena struktura v podjetju XY

Stopnja strokovne izobrazbe	% zaposlenih
3 – nižje poklicno izobraževanje	0,00
4 – srednje poklicno izobraževanje	1,31
5 – gimnazijsko izobraževanje	27,49
6 – višje strokovno izobraževanje	6,58
7 – visoko strokovno izobraževanje	56,63
8 – magisterij, doktorat	7,27

Vir: Kadrovski podatki podjetja XY

Tabela 10: Starostna struktura v podjetju XY

Starostni interval	% zaposlenih
Do 21 let	0,00
Od 22 do 31 let	27,45
Od 32 do 41 let	56,21
Od 42 do 51 let	14,38
Od 52 do 61 let	1,96
Od 62 do 71 let	0,00

Vir: Kadrovski podatki podjetja XY

Podjetje XY ima zelo mlad kader. Vidimo, da je več kot polovica zaposlenih v starostnem razredu med 32 in 41 let.

Iz Tabele 12 vidimo, da močno prevladuje moški kader. Razlog za to je tehniško področja dela, kjer je še vedno ponudba delovne sile v večini moška.

Tabela 11: Spolna struktura v podjetju XY

Spol	% zaposlenih
Ženski	27,34
Moški	72,66

Vir: Kadrovski podatki podjetja XY

Zaključimo lahko, da je tipičen zaposleni podjetja XY mlad (do 40 let), izobražen (terciarno izobraževanje) moški, ki opravlja visoko kvalificirano tehniško delo. Ravno to je tudi najbolj verjeten kandidat za iskanje zaposlitve v tujini (Giannoccolo, P., 2004).

2.1.2 Beg možganov iz podjetja XY

Tudi v praksi se podjetje XY srečuje z begom možganov, in sicer kot prejemnik in kot pošiljatelj. Zaposlenih je kar nekaj tujcev, in sicer s področja bivše Jugoslavije in širše.

Nekaj svojih strokovnjakov pa je izgubilo, zaradi odločitve le-teh za delo v tujini, kot na primer na Nizozemskem, v Veliki Britaniji, Avstriji ter tudi Srbiji.

Osredotočila sem se na podatke zadnjih 3 let za podjetje XY v Sloveniji, da bi dobila čim bolj natančno sliko o gibanju kadra. V zadnjih 3 letih je podjetje iz takšnih ali drugačnih razlogov zapustilo 20 ljudi. Izmed teh jih je zaradi odhoda v tujino odšlo 5. To predstavlja 25 % vseh odhodov, kar je kar pomemben odstotek.

2.1.3 Nevarnosti za podjetje XY

V tem poglavju bom opisala nevarnosti, s katerimi se podjetje srečuje v povezavi z begom možganov, in področja, na katera mora biti še posebej pozorno. Kljub temu, da na strani 9 navajam precej več dejavnikov, ki vplivajo na odločitev posameznika za selitev, se tukaj osredotočam samo na tiste, na katere posamezno podjetje lahko vpliva. Izbrala sem torej tiste nevarnosti, ki se jim posamezno podjetje s spremembo obstoječega načina, lahko izogne. Znotraj teh nevarnosti bom ugotovila še, katere izmed teh nevarnosti veljajo za Podjetje XY, saj niso vsa podjetja enako dovzetna za iste nevarnosti.

2.1.3.1 Nevarnost 1 – Oblike zaposlitve

V prvem delu je bilo ugotovljeno, da mladi izobraženi Slovenijo zapuščajo zato, ker nimajo dovolj varnosti in možnosti za ustvarjanje samostojnega življenja zaradi oblik zaposlitve, ki jih imajo. Sem torej spadajo vse oblike zaposlitve, ki niso redna zaposlitev za nedoločen čas.

Podjetje XY ima večino svojih delavcev zaposlenih ravno za nedoločen čas. Poleg teh je kar nekaj tudi zunanjih izvajalcev (delo s.p. in podobno), kar pa je bil večinoma dogovor med podjetjem XY in konkretno osebo oziroma v večini primerov tudi želja posameznika. Ti so se iz različnih razlogov odločili za tako vrsto zaposlitve, bodisi ker imajo že dovolj

varnosti in ustvarjeno samostojno življenje bodisi ker jim svoboda, ki jo prinesejo drugačne oblike zaposlitve, pomeni več.

Moja ugotovitev je, da konkretnemu podjetju na tem področju ni treba izboljšati stanja, zato lahko to nevarnost izločim za nadaljnjo analizo, saj za preučevano podjetje ni relevantna.

2.1.3.2 Nevarnost 2– Slaba raziskovalna infrastruktura

Ugotovljeno je bilo tudi, da iz Slovenije mladi odhajajo zaradi slabe raziskovalne infrastrukture in na splošno slabega vlaganja v R&R. To je vsekakor za podjetje XY pomembna nevarnost, saj deluje v taki panogi, kjer je to še posebej pomembno, zato je to tema, ki ji je treba pri analizi in preprečevanju bega možganov posvetiti posebno pozornost.

Podjetje XY je storitveno podjetje, ki pa deluje v tehnološki panogi – informacijska tehnologija. Zato je nenehno uvajanje novosti nujno, kar pa zahteva dobro raziskovalno infrastrukturo.

Podjetje si prizadeva, da po svojih zmožnostih kar najbolje vlaga v R&R, saj je glavni cilj reden razvoj novih produktov in implementacija drugih rešitev. Znotraj podjetja je ustanovljena skupina, namenjena prav razvoju produktov. Prav tako so določeni razvijalci osredotočeni zgolj na razvoj novih rešitev.

Nekaj sredstev namenja podjetje samo, nekaj pa jih pridobi od partnerjev, katerih produkte implementira. Za ta sredstva mora podjetje XY seveda izpolnjevati določene pogoje in pokazati ustrezne rezultate skozi projekte.

Prav tako se v podjetju redno spremljajo razpisi, namenjeni raziskovalno-razvojni dejavnosti.

Precej več od tega, kar podjetje že sedaj dela na tem področju, verjetno ne more storiti. To je kvečjemu državni problem, ki zahteva spremembe na višjem nivoju. Zato bom tudi to nevarnost izločila.

2.1.3.3 Nevarnost 3 – Nižja plača kot v zahodnih državah oz. velesilah na konkretnem področju

V prvem delu naloge sem opisovala, katere motivacije posameznika lahko vplivajo na njegov odhod iz države. Med ekonomske motivacije za odhod spada nizka plača oziroma višja plača v tujini. Plača je vsekakor stvar, na katero so zaposleni občutljivi in mora biti taka, da zadovolji njihove potrebe in ne povzroča njihovega nezadovoljstva do te mere, da bodo iskali zaposlitev drugje. Plača mora biti konkurenčna plačam drugih potencialnih

zaposlovalcev. Seveda so poleg plače tukaj še drugi dejavniki, ki so prav tako pomembni in ki lahko do neke mere ublažijo morebiten negativen učinek nižje plače, vendar samo do določene meje. Zato to področje zahteva podrobnejšo raziskavo.

2.1.3.4 Nevarnost 4–Slabe karijerne možnosti

Med osebne motivacije za odhod štejemo slabe karijerne možnosti, kar je vsekakor pomembna stvar za mlado, izobraženo, ambiciozno osebo. V kolikor v obstoječem podjetju ne vidi dovolj možnosti za svoj osebni razvoj in nadaljnjo kariero, bo verjetno nezadovoljna in bo iskala možnosti drugje.

2.2 Hipoteze

Iz zgoraj ugotovljenega izhajata tudi moji hipotezi:

- 1. XY podjetje izgubi kader, ker pri ponudbi plače ni konkurenčno podjetjem iz drugih držav.**
- 2. XY podjetje izgubi kader, ker so v tujini možnosti za karierni razvoj večje.**

2.2.1 Hipoteza 1 – izguba kadra zaradi nižje plače

Že skozi teorijo v prvem delu magistrske naloge je bilo ugotovljeno, da je nizka plača ena izmed dejavnikov poriva iz izvorne države oziroma visoka plača v tujini eden izmed dejavnikov potega v novo državo. Glede na motivacije, ki vplivajo na posameznikovo odločitev za odhod iz države, višina plače spada med ekonomske motivacije. Torej, če ima posameznik možnost za zaposlitev v drugi državi, kjer so vse ostale stvari enake kot v izvorni državi, plača pa je bistveno višja, se bo racionalen posameznik verjetno odločil za selitev.

Kot glavno državo konkurentko za beg naših možganov sem si izbrala Avstrijo. Že prej je bilo ugotovljeno, da je to ena izmed držav, ki si jo Slovenci največkrat izberejo za ciljno destinacijo. Prav tako pa je zaradi bližine nevarna za vsakodnevne delovne migracije, ki so v zadnjem času v porastu.

Splošno o plači

Najprej je potrebno poznati nekaj splošnih dejstev o plačah, ki so nujna za razumevanje te hipoteze.

Delodajalec in delavec se pri podpisu pogodbe sporazumeta o višini plače za delo, ki ga bo delavec opravljal. Pri tem pa mora delodajalec upoštevati tudi zakonske omejitve, predvsem določeno minimalno plačo, pod katero ne sme izplačevati nikomur, ne glede na

vrsto dela, ki se bo opravljala. Poleg tega mora upoštevati usposobljenost delavca, vrsto dela, ki jo bo ta opravljal, in določila kolektivne pogodbe, v kolikor jo v podjetju imajo.

Plača je sestavljena iz naslednjih delov:

1. Fiksne delo
a.) **Osnovna plača** (Določena s pogodbo o zaposlitvi. Pri tem se podjetje drži tarifnih razredov, ki jih ima postavljene glede na vrsto dela in izobrazbo posameznika.)
b.) **Dodatek na delovno dobo** (Praviloma je določen s kolektivno pogodbo. Večinoma je ta dodatek 0,5% od osnovne plače za vsako dopolnjeno leto delovne dobe.)
c.) **Dodatek na posebne pogoje dela**
d.) **Povračilo stroškov**, ki se zgodijo v povezavi z opravljanjem dela (Sem spadajo dodatek za malico, dodatek za prevoz na delo, potni stroški za razne službene poti itd.)
2. Variabilnega dela
a.) **Dodatek na delovno uspešnost** (Uspešnost posameznika.)
b.) **Dodatek na poslovno uspešnost** (Uspešnost podjetja kot celote. S pogodbo o zaposlitvi ali s kolektivno pogodbo mora biti določeno, kolikšen del plače se navezuje na to za posameznika oziroma posamezno skupino zaposlenih.)

Zgoraj napisano je razdelitev osnovne plače z dodatki. Poleg tega imamo še dodatke oziroma prispevke, ki jih morata plačati delavec in delodajalec, zato poznamo izraza neto plača in bruto plača.

Neto plača je plačilo, ki ga delavec dejansko prejme na svoj transakcijski račun (brez dodatka za malico in prevoz). **Osnovna bruto plača** je zgoraj omenjena osnovna plača, ki je zapisana v pogodbi, brez vseh dodatkov. **Bruto bruto plača** pa je končni strošek delodajalca, torej strošek z vsemi dodatki, povračili stroškov, prispevki za zdravstveno in socialno varnost.

V Tabeli 12 so prikazane vse sestavine plače.

Neto plača z vsemi davki in prispevki delavca je torej bruto plača. Na bruto plačo je potem potrebno dodati še vse davke in prispevke, ki jih mora plačati delodajalec, da dobimo bruto bruto plačo. K temu pa se prištejejo še povračila stroškov v obliki dodatka za malico, prevoz itd., da dobimo končni strošek delodajalca.

Tabela 12: Sestavine plače

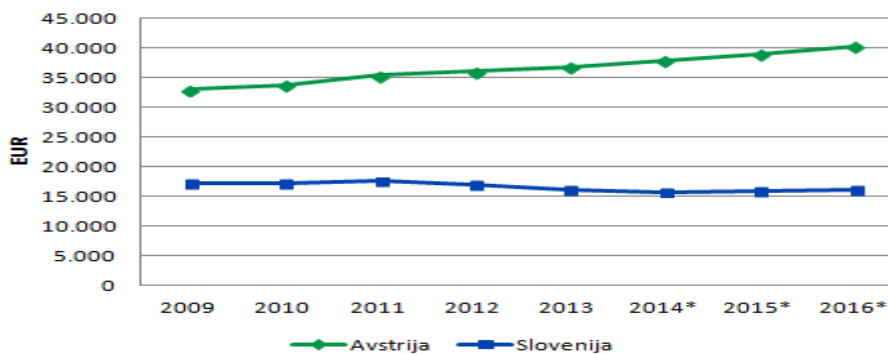
Sestavine	Stopnja (V %)
BRUTO PLAČA = osnova za obračun prispevkov	
<i>minus</i> Prispevki za PIZ	15,50
<i>minus</i> Prispevki za zdravstvo	6,36
<i>minus</i> Prispevki za zaposlovanje	0,14
<i>minus</i> Prispevki za starševsko varstvo	0,10
Socialni prispevki iz bruto plače	22,10
Splošna olajšava	Odvisno od višine plače
<i>minus</i> akontacija dohodnine	
= NETO PLAČA	
BRUTO PLAČA = osnova za obračun prispevkov	
<i>plus</i> Prispevki delodajalca za PIZ	8,85
<i>plus</i> Prispevki delodajalca za zdravstvo	6,56
<i>plus</i> Prispevki delodajalca za zaposlovanje	0,06
<i>plus</i> Prispevek delodajalca za poškodbe	0,53
<i>plus</i> Prispevek delodajalca za starševsko varstvo	0,10
Prispevki delodajalca na plačo skupaj	16,10
BRUTO BRUTO PLAČA	

Vir: Mercina, J. (2011). Sestavine plače.

2.2.1.1 Zakaj je plača v Sloveniji faktor potiska?

Slovenija je gospodarsko šibkejša od Avstrije, kar se kaže na mnogo področjih. Na Sliki 5 je prikazana primerjava višine in rasti BDP na prebivalca med Avstrijo in Slovenijo.

Slika 5: Višina in rast BDP na prebivalca v Avstriji in v Sloveniji



Vir: Podatki o gospodarskih kazalcih po državah (Avstrija) - Izvozno okno.

Eno izmed področij, kjer se ta razlika odraža, je tudi višina plač. Minimalna bruto plača za leto 2014 v Sloveniji je 789,15 EUR, kar neto znaša 560,42 EUR (SURs). V Avstriji ni minimalno določene plače.

Povprečna neto mesečna plača v Avstriji je v letu 2012 znašala 1.953 EUR. Povprečna neto plača vajencev je znašala 806 EUR; belih ovratnikov 2.103 EUR; modrih ovratnikov 1.616 EUR; javni uslužbenci in zaposleni na podlagi posebne pogodbe pa so povprečno prejeli 2.466 EUR. (Izvozno okno)

Povprečna neto mesečna plača v januarju 2012 v Sloveniji je znašala 997 EUR. Razlika z Avstrijo je kar velika. Povprečna bruto plača za Slovenijo v koncu leta 2013 znaša 1534,54 EUR (SURs).

Da bomo lažje pogledali razliko med plačami v Sloveniji in v Avstriji ter kako to vpliva na konkretne situacije, v katerih se zaposleni v podjetju XY in verjetno tudi mnogih drugih podjetjih srečujejo, si izmislimo primer. Vzemimo izmišljeno osebo. Predpostavljamo, da je v podjetju XY zaposlen Janez iz Mojstrane.

Janez se vsakodnevno vozi iz Mojstrane v Ljubljano na delo v podjetje XY. Janez je 35-letni univerzitetni diplomirani inženir računalništva in informatike z 10 leti izkušenj, dela na raznoraznih projektih. Od tega je že 5 let zaposlen v podjetju XY kot eden izmed pomembnih arhitektov poslovnih rešitev v podjetju in je sodeloval pri pomembnejših projektih podjetja. Recimo, da ima Janez povprečno slovensko mesečno bruto plačo v višini 1.500 EUR⁵. Bruto plača je torej znesek, ki je dogovorjen po pogodbi.

Janezu se ponudi priložnost za opravljanje enake vrste dela v Beljaku v Avstriji. Vsakodnevna vožnja iz Mojstrane bi zanj prišla v poštev, saj je približno enaka oddaljeno kot vožnja v Ljubljano.

Pa pogledjmo, kakšen znesek bo Janez dobil na TRR, če še naprej opravlja delo v podjetju XY.

Tabela 13: Janezova plala v podjetju XY

Bruto plača	1.500,00 €
Neto plača	1.000,85 €
Bruto strošek delodajalca	1.741,50 €

Vir: SRC - Informativni izračun slovenske plače

⁵ Točnih podatkov o plačah v podjetju XY nimam, saj so to zaupni podatki. Iz tega razloga sem vzela povprečno slovensko plačo, ki je verjetno najboljši približek konkretni plači.

Kar Janeza najbolj zanima, je seveda to, koliko bo on prejel na račun. Znesek, ki je na pogodbi in znesek, ki predstavlja strošek delodajalca, za njega ni tako bistven. V podjetju v Avstriji bo z enako pogodbo Janez prejel naslednji znesek.

Tabela 14: Janezova plača v tujem podjetju

Bruto plača	1.500,00 €
Neto plača	1.159,08 €
Bruto strošek delodajalca	2.295,10 €

Vir: Karriere.at - Informativni izračun avstrijske plače

Vidimo lahko, da je strošek za delodajalca v Avstriji precej višji kot pri nas. Temu je tako zaradi drugačne davčne ureditve, in sicer v Avstriji večji znesek davčnih in socialnih dajatev nosi delodajalec in manj delavec. Zato je zaposlitev v Avstriji za delavca bolj mamljiva.

Kar lahko naredi podjetje XY je, da Janezu ponudi enako visoko neto plačo, kot bi jo dobil v Avstriji, torej 1.159,08 EUR.

Tabela 15: Tuja plača v podjetju XY

Bruto plača	1.778,24 €
Neto plača	1.159,08 €
Bruto strošek delodajalca	2.064,53 €

Vir: SRC - Informativni izračun slovenske plače

Bruto strošek delodajalca bo v Sloveniji še vedno nižji, kot v Avstriji.

Podjetje XY bi torej v primeru enakih gospodarskih pogojev lahko ponudilo višji pogodbeni bruto znesek. Še vedno pa je problem v boljši situaciji gospodarstva, saj bo Janez po vsej verjetnosti tam dobil avstrijsko povprečno neto plačo, kar bi bilo pa za slovenske razmere že precej visoko in si podjetje XY tega verjetno ne bi moglo privoščiti. Spodaj je izračun, koliko bi podjetje XY moralo odšteti za to, da bi doseglo povprečno avstrijsko neto plačo.

Tabela 16: Strošek delodajalca

Bruto plača	3.362,47 €
Neto plača	1.953,00 €
Bruto strošek delodajalca	3.903,83 €

Vir: SRC – Informativni izračun slovenske plače

Seveda ni pomembno samo, koliko denarja imamo, ampak tudi to, kaj s tem denarjem lahko v posamezni državi naredimo. Zato si pogledjmo tudi primerjalno raven cen (*angl. Comparative price level*) za Slovenijo in Avstrijo.

Tabela 17: Primerjalna raven cen v Sloveniji, Avstriji in EU27

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EU27	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Avstrija	104	103	103	103	102	103	105	108	105	106	106
Slovenija	75	76	76	76	77	79	83	88	87	86	85

Vir: EUROSTAT – Primerjalna raven cen

Če vzamemo EU27 za osnovo, vidimo, da so v Sloveniji cene nižje, v Avstriji pa, pričakovano, višje. Vendar v primerjavi s tem, kakšna je razlika med povprečnima plačama med obema državama za leto 2012, med katerima se Janez lahko odloča, je relativno gledano Slovenija za Janeza veliko dražja. Povprečna plača v Avstriji je namreč skoraj 2x večja, cene pa so samo 1,2x višje.

Da bomo kot celotno gospodarstvo prišli na nivo avstrijskega, bo glede na vse zbrane podatke zgoraj, potrebnega še kar nekaj časa. Zato je precej nerealno, da si podjetje XY prizadeva za izenačitev svojih plač s plačami konkurentov iz Avstrije. Podjetja v Avstriji so še v tej prednosti, da imajo pri izplačilu 13. in 14. plače precej nižjo obdavčitev, kot sicer (Karriere.at.). Dodatne plače so vsekakor velika vzpodbuda za zaposlene in letni dohodek precej povečajo.

2.2.2 Hipoteza 2 – Izguba kadra zaradi slabih kariernih možnosti

Karierna pot (*angl. career path*) je rast posameznika v nekem podjetju. Rast je pri tem pojmu nekoliko neroden izraz, saj karierna pot lahko poteka vertikalno ali pa tudi horizontalno. Bistveno je, da karierna pot pomeni spremembe oziroma premike med različnimi pozicijami.

Za posameznika je zelo pomembno, da ima nekako načrtano karierno pot znotraj podjetja, da ostane motiviran.

Karierne možnosti v podjetju XY

Podjetje XY je storitveno podjetje in kot tako ima največji kapital ravno v svojih zaposlenih in njihovem znanju. Najpomembnejša vira konkurenčne prednosti podjetja, sta ravno znanje in dodana vrednosti. Zato je pomembno, da tako zaposlene kot njihovo znanje obdrži in še oplemeniti. Poleg tega jih mora ohranjati motivirane za nadaljnji razvoj in uspešno delo znotraj podjetja.

Tipična karierna pot po sistemizaciji delovnih mest podjetja XY je prikazana na Sliki 6.

Slika 6: Karierna pot v podjetju XY



Vir: interne kadrovske informacije podjetja XY

Seveda karierna pot ni za vse enaka in ne poteka vedno tako. Velikokrat se zgodi, da razvijalec programske opreme takoj postane vodja ekipe. Velikokrat pa seveda tudi, da nikoli ne postane vodja ekipe. Odvisno je od posamezne karierne poti.

V podjetju XY se zavedajo, da je za razvoj karierne poti nujno potreben nenehen razvoj posameznikovih znanj, saj je v dejavnosti informacijske tehnologije bistvenega pomena ravno sledenje novostim in nenehno učenje.

Zelo pomembno je, da se strokovnjaki podjetja XY udeležujejo raznih seminarjev in predstavitev, kjer se prvi seznanijo z novimi tehnologijami in ostalimi IT-novostmi. Žal pa so taki seminarji, predstavitve in konference precej dragi, nekateri izmed njih so izvedeni tudi v tujini, kar zahteva še dodatna sredstva in čas strokovnjakov, ki bi ga sicer porabili za projekte.

Poleg tega je za tovrstne storitve nujno potrebno, da imajo zaposleni opravljene certifikate, saj razpisov na projekte ni možno dobiti brez določenega števila certificiranih strokovnjakov.

V podjetju XY redno pošiljajo zaposlene na naslednje vrste izobraževanj:

- a) Opravljanje certifikatov
- b) Konference in seminarji o novih tehnologijah in tehnoloških znanjih
- c) Seminarji o mehkih veščinah (Te so prav tako pomembne za delo s strankami in delo na zahtevnih projektih ter za delo v timih – v zadnjem času prevladuje pridobivanje znanja *Scrum* metodologije.)
- d) Tečaji tujih jezikov (Potrebujejo jih za tuje projekte. Poleg tega je to tudi nekakšna motivacija za zaposlene, saj imajo možnost učenja tudi tistih tujih jezikov, ki jih sami želijo –neke vrste sprostitev.)

So pa tudi področja, ki se jim v podjetju ne posvečajo dovolj. Ta problematična področja so:

- a) Mentorstvo znotraj podjetja – za začetek v podjetju in nadaljnji razvoj posameznika
- b) Ukvarjanje s posameznikom za razvoj osebnih kariernih načrtov

Ker so osebe znotraj podjetja XY, ki imajo največ znanja, tudi najbolj obremenjene s posameznimi projekti, imajo zelo malo časa za predajanje znanja naprej. Dolgoročno bi bilo za podjetje zelo dobro, da bi specifična in pa tudi splošna znanja, ki jih imajo najboljši strokovnjaki, lahko delili s svojimi mlajšimi ali manj izkušenimi kolegi. S tem bi se tudi nekoliko izognili negativnim posledicam potencialnega bega možganov, saj bi več oseb ta znanja imelo in podjetje ne bi utrpelo tolikšnega pomanjkanja v primeru odhoda enega izmed teh, ki določena znanja imajo. Žal pa je tempo takšen, da za prenos znanj velikokrat ne ostane dovolj časa.

Zaradi tega razloga novi zaposleni ne dobijo ustreznega mentorstva, zato traja dlje, da tudi oni pridejo na nivo, ki bi si ga podjetje želelo, poleg tega pa za to porabijo tudi več napora. Morda se tudi zaradi tega razloga kdo odloči za odhod iz podjetja.

2.2.3 Izračun: Izguba zaradi izgube zaposlenega

Vsako podjetje mora vedeti, koliko z odhodom človeka izgubi, oziroma koliko pridobi, če ta ostane.

Koliko človeški kapital doprinese h kapitalu podjetja, je odvisno od več dejavnikov, najbolj pa od produktivnosti posameznika. Ob tem vprašanju si zato lahko pomagamo s teorijo o spreminjanju produktivnosti osebe skozi leta v podjetju.

Produktivnost človeka se z leti spreminja – lahko bi jo primerjali z narobe obrnjeno črko U, kakor razlaga Žnidaršič (2010), kar pomeni, da je v prvih letih po vstopu na trg dela produktivnost nižja, potem narašča do maksimuma, nato pa spet začne padati.

Torej, ko človek pride v podjetje še nima vseh znanj, ki jih v nadaljnjih letih potem osvoji. V podjetju XY je relativno mlad kader, tako da je veliko oseb prišlo v podjetje takoj po študiju, kar pomeni, da so nekaj splošnega znanja imeli zaradi formalnega izobraževanja. Še veliko splošnega znanja se pridobi z leti delovnih izkušenj, predvsem pa z delom v podjetju osvojijo specifično znanje.

Produktivnost torej narašča zaradi vlaganja v človeški kapital, v obliki izobraževanj, usposabljanj in delovnih izkušenj.

Problem pri Janezu, ki smo ga spoznali v prejšnjih poglavjih, in pri ostalih osebah, katerih selitev štejejo med beg možganov, je v tem, da še niso prišli do maksimuma produktivnosti (vrha narobe obrnjene črke U), zato podjetje ne dobi nazaj povrnjenega, kar je vanj vložilo. Tukaj je, kot že omenjeno, pomemben splošen človeški kapital, še bolj pa specifičen.

Po teoriji specifičnega oziroma posebnega človeškega kapitala, katerega eden izmed prvih preučevalcev je bil Nobelov nagrajenec Gary S. Becker (Begović, 2004), podjetje, ko je primorano odpuščati delavce, odpušča delavce na obeh koncih starostne strukture, to pomeni najmlajše delavce in tiste delavce, ki so tik pred upokojitvijo. Janez je torej predstavnik tistih zaposlenih, ki jih želimo najbolj obdržati.

Pri tej teoriji (Lazear, 1998) je torej pomembno poznati gibanje plač zaposlenih v primerjavi z gibanjem njihove produktivnosti po starosti. Praviloma delo traja od časa 0 (od najema delavca) do časa T (se pravi do upokojitve). V tem času delavec in podjetje investirata v človeški kapital. Za oba je zato najbolje, da delavec ostane v podjetju do obdobja T. Za podjetje pa, da ostane vsaj do maksimuma. Janez pa v primeru selitve morda odide prej.

Navedla sem, da je Janez že 5 let zaposlen v podjetju XY na delovnem mestu arhitekt poslovnih rešitev.

Spodaj podajam nekoliko bolj podroben izračun Janezove mesečne plače, če vzamem za vzorec slovensko povprečno plačo, saj podatka o plači za tako delovno mesto v podjetju XY, nimam.

Tabela 18: Izračun bruto plače, neto plače in celotnega stroška delodajalca

BRUTO PLAČA	1.500,00 EUR
NETO PLAČA	1.000,84 EUR
CELOTNI STROŠEK DELODAJALCA	1.741,50 EUR

Vir: Adecco – Izračun plače

Janez je bil na začetku s to plačo, po teoriji o spreminjanju produktivnosti, verjetno preplačan, saj je prinesel podjetju manj, kot pa je podjetje zanj plačalo. Podjetje to stori z dolgoročnimi nameni, saj ve, da se mu bo to povrnilo. Če pa se ta tok nenadno prekine z Janezovim odhodom, je imelo podjetje z Janezom kvečjemu stroške. Glede na 5 let delovne dobe Janeza, bi si upala trditi, da do svojega maksimuma še ni prišel, vendar je za točen izračun potrebno imeti vse podatke o gibanju Janezove produktivnosti in morebitnem gibanju plače.

Iz bolj podrobno prikazane plače za Janeza dobimo tudi mesečne izdatke delodajalca za zdravstveno zavarovanje in pokojninsko zavarovanje. Kot smo že prej ugotovili, so ključne

investicije v človeški kapital (poleg plače, za katero podjetje preračuna, da bo dobilo povrnjeno) tudi izobrazba, usposabljanje in izdatki za zdravstvo.

Glede na to, da je Janez v podjetje prišel pri 30 letih kot že univerzitetni diplomirani inženir računalništva in informatike, bomo stroške formalnega izobraževanja izpustili, saj podjetje XY ni imelo nikakršnih stroškov s tem.

V poštev pridejo izdatki, od katerih nismo dobili ničesar nazaj oziroma še nismo dobili povrnjeno.

Videli smo tudi, da podjetje XY redno pošilja svoje zaposlene na usposabljanja. Povprečen letni strošek na zaposlenega, ki ga podjetje XY nameni za tovrstna usposabljanja, znaša približno 800 EUR.

Izguba, ki jo podjetje utrpi, v kolikor se Janez odloči za zaposlitev v Avstriji, se poveča še za stroške mentorstva, ki ga je bil Janez deležen.

Kljub temu, da sem ugotovila, da bi bilo dobro, če bi podjetje XY namenilo več pozornosti mentorstvu, to ne pomeni da le-tega sploh ni. Seveda vsak nov zaposleni dobi mentorja, ki za usposabljanje porabi kar nekaj časa. V kolikor zaposleni ostane, je to investicija, v kolikor pa zaposleni podjetje zapusti, je to zgolj strošek.

Stroški za Janezovo mentorstvo so oportunitetni stroški časa strokovnjaka, ki ga je porabil za usposabljanje Janeza, namesto, da bi delal na projektu. Kot približek temu strošku bom vzela Referenčni cenik storitev združenja za informatiko in telekomunikacije za storitve s področja IKT, ki sem ga dobila na Gospodarski zbornici Slovenije. Notri so napisane vrednosti IT- storitev.

Tabela 19: Cena ure strokovnjaka, kot oportunitetni strošek mentorstva Janeza

Stopnja	Zahtevnost del	Značilna dela	Cena delovne ure
7.	Samostojno reševanje najzahtevnejših problemov za katere so potrebne večletne izkušnje in poglobljeno znanje na posameznem strokovnem področju.	Strateško svetovanje, Svetovanje za uvajanje, Implementacija in integracija aplikacij in kompleksnih sistemov, Zahtevna dela, analize in načrtovanja na specializiranih ali kompleksnih sistemih.	143

Vir: Gospodarska zbornica Slovenija (GZS) – Referenčni cenik storitev združenja za informatiko in telekomunikacije za storitve s področja IKT

Glede na to, da je mentor najbolj usposobljen strokovnjak, sem vzela zanj ustrezno ceno ure, ki je prikazana v Tabeli 19. Toliko bi podjetje namreč dobilo, če bi strokovnjak namesto, da je usposabljal Janeza, delal na projektu.

Sedaj pa pogledajmo še, koliko mentorstva je bil Janez deležen. Prvi dan je bil mentor z njim 3 ure, da mu je razložil osnovne stvari. Potem je Janez dva dni z mentorjem hodil po terenu in ga opazoval pri delu, mentor pa mu je sproti razlagal, tako da to znaša 16 ur. Od takrat naprej je prvo leto mentor zanj porabil vsak mesec 5 ur. Drugo leto vsak mesec 2 uri. Naprej je Janez delal samostojno z občasnimi vprašanji za mentorja, kar je zanemarljiv strošek, zato ga pri izračunu ne bom upoštevala.

Kot pri vsaki naložbi, želimo, da se nam vsaj povrnejo naši stroški investiranja. Torej do sedaj smo v Janeza vložili spodaj izračunan znesek.

- a) 5-letno plačo + prispevke (strošek delodajalca za Janeza): $5 \times 12 \times 1.741,50 = 104.490$ EUR
- b) 5-letno vlaganje v Janezova usposabljanja: 5×800 EUR = 4.000 EUR
- c) Mentorstvo – oportunitetni stroški strokovnjaka: 102×143 EUR = 14.586 EUR

Dosedanja investicija v Janeza tako znaša: $104.490 + 4.000 + 14.586 = 123.076$ EUR. Podjetje bi moralo sedaj preračunati še, koliko je Janez doprinesel podjetju. To bi izračunalo glede na to, na koliko projektih je Janez delal in koliko razvijalskih ur je temu projektu namenil. In ravno tukaj se pokaže teorija produktivnosti – na začetku njegovih razvijalskih ur stranki niso mogli zaračunati nič, saj se je še učil in projektu še ni prinašal dodane vrednosti. Potem so bile njegove razvijalske ure obračunane kot ure začetnika in temu primerno tudi cenejše, počasi pa je cena Janezove ure rasla.

V kolikor je Janez podjetju prislužil 123.076 EUR, podjetje z njim ni izgubilo, ampak izgublja samo bodoče donose, ki bi jih lahko imelo zaradi Janezovega znanja, kar seveda tudi ni zanemarljivo. V kolikor Janez gre, bodo namreč morali najti novega človeka, ki ga bo potrebno uvajati in bo nekaj časa podjetje zopet izgubljalo, medtem ko bi z Janezom lahko že služilo.

V kolikor pa je Janez podjetju prinesel manj od 123.076 EUR, je imelo podjetje z Janezom direktno izgubo v obliki nepovrnjenega vlaganja.

V tej točki mora podjetje preračunati izgubo, ki jo je imelo in na podlagi višine te izgube sprejeti odločitev:

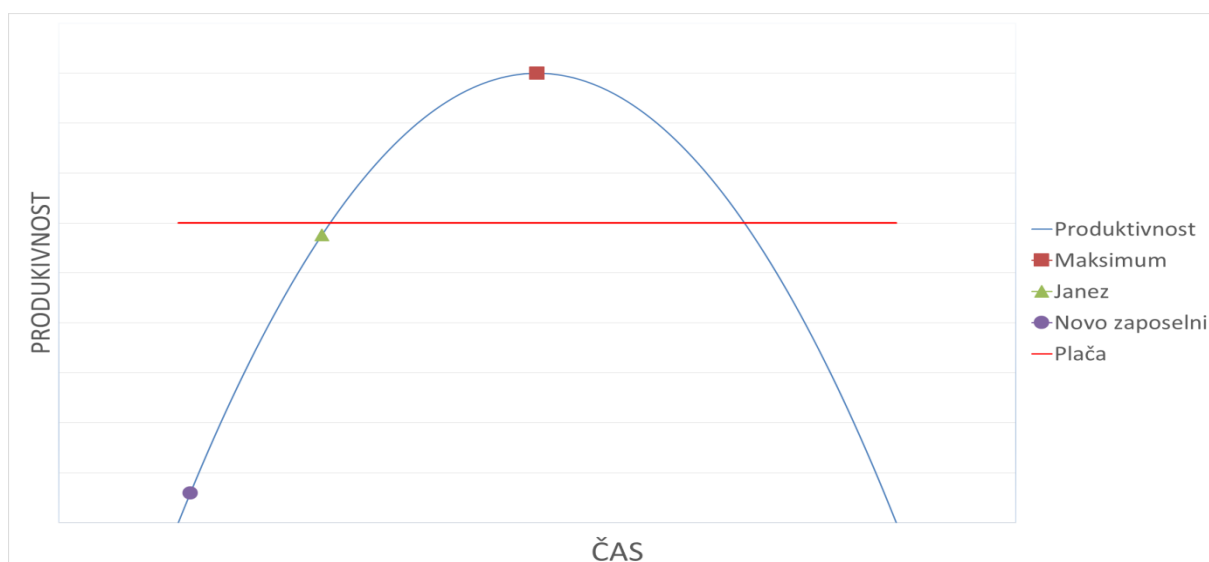
- a) Ali se jim bolj izplača nameniti denar, ki ga bo podjetje izgubilo v še nadaljnji razvoj Janeza, da bi ta ostal.

b) Ali se jim bolj splača nameniti denar za usposabljanje nove osebe.

Usposabljanje nove osebe, da bo prišla na Janezov nivo stane vsaj 18.586⁶ EUR direktnih stroškov. Poleg tega pa mora podjetje v kalkulacijo vzeti še oportunitetne stroške, ki so razlika med Janezovo dodano vrednostjo na projektu in dodano vrednostjo novega zaposlenega na projektu, dokler ta ne doseže Janezovega trenutnega nivoja usposobljenosti.

V spodnjem grafu prikazujem gibanje produktivnosti zaposlenega skozi čas. Prikazana je tudi plača. V točkah na funkciji produktivnosti pod nivojem plače je Janez preplačan, v točkah nad nivojem plače pa podjetje uživa rento, zaradi katere je vlagalo v Janeza. V kolikor Janez gre, podjetje do te rente ne bo prišlo in ima z Janezom izgubo. Novi zaposleni pa je še čisto na začetku produktivnosti⁷, zato mora vanj podjetje XY še veliko vlagati.

Slika 7: Prikaz spreminjanja produktivnosti skozi čas



V kolikor se Janez odloča za odhod v Avstrijo zaradi višje plače, je potrebno razmisliti, ali raje vložiti teh 18.586 EUR v Janezovo višjo plačo, da ga obdržijo. Naj spomnim, v Avstriji bi Janez dobil plačo v višini 1.953 EUR neto, kar za delodajalca pomeni 3.903,83 EUR. To je za 2.162,33 EUR več, kot plačujejo sedaj.

Glede na to, da je tako velika razlika v plači, se jim ne splača višati plače, saj ga na ta račun ne bodo mogli obdržati. Višino avstrijske plače bi s temi stroški lahko dosegali zgolj nekaj mesecev. Podjetje bo torej v vsakem primeru utrpelo izgubo.

⁶ Stroški enaki Janezovim usposabljanjem in mentorstvu, ki ga je bil deležen.

⁷ Zaradi lažjega razumevanja sem predpostavljala enako gibanje in nivo produktivnosti za oba zaposlena, kar se v praksi verjetno ne bi zgodilo.

Če pa se Janez odloča za odhod zaradi slabih možnosti za karierni razvoj, se podjetje lahko odloči, da bo te stroške, ki bi jih imelo z uvajanjem novega delavca, raje namenilo za razvoj Janezove kariere. S tem denarjem lahko na področju kariere posameznika ogromno storimo. Od *outsourcinga* dela kadrovske službe za načrtovanje kariere, do dodatnih usposabljanj in delavnic za Janeza ter do izletov, *team-buildingov*, da se bo Janez počutil bolj kot del ekipe in bo bolj lojalen podjetju XY.

Iz tega primera vidimo, kako pomembno je, da podjetje spremlja svoje zaposlene in je seznanjeno s tem, zakaj zaposleni odhaja in ali lahko stori kaj, da to prepreči. Seveda je ta izračun nepopoln in zelo poenostavljen, saj nimam vseh podatkov in je seveda od primera do primera drugačen. Vendar vseeno lahko potegnemo neke zaključke:

- Podjetje na začetku v zaposlenega vlaga in s tem utrpi izgubo, z namenom prejemanja rente v prihodnosti.
- Zato je v interesu podjetja, da delavca obdrži toliko časa, da se mu investicija vanj povrne.
- Nujno potrebno je, da je podjetje seznanjeno z razlogom nezadovoljstva zaposlenega.
- Da bi bilo podjetje lahko seznanjeno s tem, koliko z delavčevim odhodom izgubi, mora spremljati njegovo produktivnost in spreminjanje le-te.
- S tem, ko podjetje spremlja zgoraj navedeno, se lahko odloči, ali se mu splača v zaposlenega še naprej vlagati ali je bolje, da poišče drug kader.

3 REŠITVE IN PRIPOROČILA ZA PODJETJE TER POSTOPKI ZA NJIHOVO UVAJANJE

3.1 Priporočila za problem 1: Neprimerljive plače s konkurenčnimi državami

Eno podjetje žal nima toliko vpliva, da bi spremenilo fiskalno politiko države in povečalo gospodarsko rast ter celotno situacijo v državi obrnilo na bolje. Lahko pa seveda skupaj z drugimi opozori na probleme, vendar dokler se na višjem nivoju nič ne spremeni, podjetje seveda skrbi za svoje dobro poslovanje. Za dobro poslovanje pa potrebuje pridobitev projektov in ko te pridobi, potrebuje strokovnjake, ki bodo poskrbeli za realizacijo.

V kolikor podjetju v Sloveniji primanjkuje strokovnjakov, ker so ti poiskali možnosti drugje, se lahko usmeri v privabljanje tujih strokovnjakov, ki bi želeli delati v Sloveniji. Glede na to, da ima obravnavano podjetje podružnice že na Hrvaškem in v Srbiji, lahko večji del svojega poslovanja usmeri tja. Druga možnost pa je, da tujce preusmeri v podjetje v Sloveniji.

3.1.1 Preusmeritev poslovanja v tujino

Ta možnost sicer za državo ni dobra, zlasti če bi se za to odločilo več podjetij. Vendar je pri reševanju problema pomanjkanja dobrega kadra to z vidika podjetja smiselna rešitev.

Odločila sem se primerjati Slovenijo s Srbijo, saj ima podjetje XY tam podružnico, poleg tega je tam za IT strokovnjake še slabša situacija kot pri nas in zato tudi oni množično odhajajo v tujino. Iz tega razloga je slovensko podjetje za srbski kader privlačno.

Konkurenčnost Slovenije s Srbijo in s tem tudi slovenskega podjetja v Srbiji lahko, podobno kot prej pri Avstriji, primerjamo s povprečno plačo. V letu 2012 je povprečna neto plača v Srbiji znašala 41.558 dinarjev (DIN), kar po sedanjem tečaju znaša 358 EUR⁸. V primerjavi s to plačo je Slovenija v veliki prednosti.

Poglejmo še, kako je v Srbiji videti obračun za enako bruto plačo, kot smo preračunavali prej, torej za povprečno plačo v Sloveniji v letu 2012, ki je znašala 1.500 EUR, kar je 174.000 DIN. Neto v Srbiji bi za tako plačo znašal 123.074 DIN, kar je 1.060 EUR, celoten strošek za delodajalca pa 205.146 DIN, kar pomeni 1.768 EUR.

Vidimo lahko, da bi bil neto znesek tudi v Srbiji višji kot pri nas. Strošek za delodajalca pa bi bil v Srbiji dobrih 20 EUR višji. Iz vsega ugotovljenega lahko zaključimo, da je delavčeva plača v Sloveniji izjemno stroškovno obremenjena in tukaj bi država morala ukrepati.

Glede na to, da ima podjetje XY že podružnico v Srbiji, torej ima vse pravne zadeve in nevarnosti ob vstopu na tuj trg za seboj, je preusmeritev večine poslovanja na ta trg nekaj, o čemer bi bilo vredno razmisliti. Bi pa bilo treba zagotoviti ustrezen nadzor, saj je glavni del uprave tukaj.

Nevarnosti, s katerimi bi se podjetje XY mogoče lahko soočilo, je slabša gospodarska situacija in manj potencialnih kupcev. Vendar glede na to, da se podjetje s poslovanjem širi krepko izven regije, torej tudi izven Slovenije, prostor ni omejitev, saj prodaja poteka precej oddaljeno od matičnega podjetja.

3.1.2 Pridobitev tujih strokovnjakov v Slovenijo

Podjetje se lahko maksimalno potruди, da obdrži svoje strokovnjake, vendar na makroekonomsko situacijo v državi vseeno ne more vplivati, tako da mu kljub trudu morda vseeno ne uspe obdržati ključnega kadra in potrebuje novega. Ob tem se lahko zgolj zateče v tujino.

⁸ Menjalni tečaj 116din/1EUR (podatki pridobljeni 20.03.2014 pri Statističnem uradu Srbije – Republički zavod za statistiku)

Če torej ne moremo oziroma imamo težave s tem, da bi obdržali svoj kader, je morda rešitev v tem, da privabimo tuj kader. Zato bi moralo biti morda več pozornosti usmerjene v to področje. Slovenija je namreč ena izmed držav, kjer je prihod tujcev najbolj vpadel v zadnjih letih. V letu 2011 je bil zabeležen največji padec izdaje delovnih dovoljenj za tujce ravno v Sloveniji, poleg Češke in Madžarske (IOM, 2013).

Ta padec je po vsej verjetnosti posledica krize, saj je število delovnih dovoljenj v letu 2011 le tretjina števila delovnih dovoljenj izdanih v letu 2008. V Avstriji na primer pa se je v letu 2010 število izdanih delovnih dovoljenj podvojilo (IOM, 2013).

Veliko držav (npr. Avstrija, Nizozemska) pa je na ta račun celo izboljšalo stanje na trgu dela, saj je bilo prej v neravnovesju. Nekaterih kadrov je primanjkovalo in ravno ta mesta so zapolnili tujci. Rivalstva med domačim in tujim kadrom ni bilo zaznati, oziroma ga je bilo zelo malo zaradi drugačnih področij dela, ki so jih opravljali eni in drugi.

Seveda mora biti vzdušje v državi tako, da tujce z veseljem sprejmemo in jih ne obravnavamo kot drugorazredne, žal pa smo v Sloveniji še precej daleč od tega. Ravno Slovenija je bila v poročilu IOM namreč omenjena kot primer slabe prakse pri obravnavi tujcev.

V intervjujih s tujci so prišli do ugotovitev, da so ti večinoma plačani manj za opravljanje enakega dela. Intervjuvali so zaposlene v gradbeništvu in proizvodni industriji ter ugotovili, da so plačani celo 300 EUR ali manj ter da jim nadur ne plačajo. Izpostaviti pa moram, da je bila diskriminacija do tujcev prisotna tudi v drugih državah.

Glede na dejavnost podjetja XY mislim, da do takih situacij ne bi moglo v takšni meri prihajati, saj bi zaposlovali visoko izobražen kader.

V Sloveniji je trenutno situacija taka, da je še vedno večina tujcev, ki tu opravljajo razna dela, nekvalificirana, visokokvalificiranih pa skoraj ne privabimo. Naši tujci opravljajo v večini dela v gradbeništvu, prevozništvu itd. V zadnjem času pa tudi te zaradi odhodov v Avstrijo in Nemčijo izgubljam.

Vsekakor bi bila pozitivna sprememba, če bi poskušali privabljati poleg že obstoječih tudi visokokvalificiran kader. Iz tujih dobrih praks, ki sem jih predstavila zgoraj, bi se Slovenija lahko kaj naučila, prav tako pa tudi podjetje XY.

Najboljše možnosti za iskanje kadra ima podjetje XY na Hrvaškem in v Srbiji, zanimiv trg pa je zanje zaradi širitve poslovanja tudi Rusija.

Kader tam lahko išče na različne načine:

- Kadrovanje v tujini, kjer imajo že poslovalnice
- *Headhunting* v tujini – kontaktiranje agencij
- Družbena omrežja za iskanje kadra (LinkedIn in podobno).

Ko se enkrat kader pridobi, se zadeva ustavi pri birokraciji. Postopek za pridobitev delovnega dovoljenja in dovoljenja za prebivanje je precej dolgotrajen.

Delovno dovoljenje

Predpogoj za dovoljenje za prebivanje in zaposlitev je delovno dovoljenje. Poznamo več vrst delovnih dovoljenj, ki se urejajo na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ):

1. **Dovoljenje za zaposlitev** (To je oblika delovnega dovoljenja, vezana na stalne zaposlitvene potrebe delodajalcev. Z dovoljenjem za zaposlitev se sme tujec zaposliti le pri delodajalcu, kateremu je bilo izdano dovoljenje za zaposlitev tujca. Izda se lahko največ za obdobje 1 leta, potem pa je treba postopek ponoviti. To dovoljenje pride v poštev za podjetje XY.)
2. Dovoljenje za delo (To je v rabi za napotene delavce, za usposabljanje in izpopolnjevanje tujcev, za usposabljanje v gospodarskih družbah, za sezonsko delo tujcev, za delo tujih zastopnikov, za individualne storitve tujcev.)
3. Izvajanje storitev brez delovnega dovoljenja (Sem uvrščajo pogodbene storitve tujih umetnikov in poklicnih ustvarjalcev, sejemske storitve, storitve, vezane na dobavo blaga in servisiranje, interventne storitve.)
4. Osebno delovno dovoljenje (Za osebno delovno dovoljenje lahko zaprosi tujec, ki je bil zaposlen v Sloveniji vsaj 2 leti prek dovoljenja za zaposlitev ali v posebej določenih zakonskih primerih.)

Torej najbolj pogosto delodajalci oddajo vlogo za prvo izmed dovoljenj, dovoljenje za zaposlitev. Postopek za pridobitev tega dovoljenja opisujem v nadaljevanju.

Najprej je treba Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) obvestiti o potrebi podjetja po delavcu, da ZRSZ preveri, ali je na voljo kak domač kandidat, ki ustreza vsem kriterijem za določeno delovno mesto, saj imajo domači kandidati prednost pred tujimi. Zato je treba navesti vse kriterije, od formalne izobrazbe, do dodatnih znanj in veščin ter izkušenj, ki jih podjetje od kandidata želi.

ZRSZ ima 8 dni časa, da sporoči, ali podjetje lahko nadaljuje z urejanjem dovoljenja za zaposlitev za tujca, če ni ustreznega domačega kandidata.

Ko podjetje enkrat dobi to potrditev, lahko odda vlogo za dovoljenje za zaposlitev. Obvezne priloge so (Državni portal Republike Slovenije):

- a) Dokazila o izobrazbi kandidata (Vsa, ki smo jih navedli v Potrebi po delavcu. Potrdila o izobrazbi morajo biti prevedena, overjena in imeti morajo *Apostille*. *Apostille* je žig, ki potrjuje mednarodno overitev.)
- b) Kandidatov potni list
- c) Pogodbo o zaposlitvi, ki jo podpiše delodajalec
- d) Izjavo kandidata, da se bo zaposlil pri tem delodajalcu
- e) Potrdilo o plačilu upravne takse
- f) Izpolnjen obrazec ZRSZ-TUJ-2

ZRSZ ima 60 dni na razpolago za odločanje o tem, ali bo kandidat lahko pridobil dovoljenje za zaposlitev ali ne. Načeloma ni problema za pridobitev dovoljenja, če so vlogi priložena vsa dokazila.

Poleg dovoljenja za zaposlitev mora kandidat pridobiti tudi dovoljenje za prebivanje, kar je nekoliko bolj zapleten postopek. Ureja se na upravni enoti v Sloveniji, kjer deluje podjetje, ki bo kandidata zaposlilo ali pa na veleposlaništvu Republike Slovenije v tujini, v kolikor to ureja tujec sam.

Najbolj učinkovito je, da se dovoljenje za prebivanje vloži že med čakanjem na dovoljenje za zaposlitev in se potem priloži še preostalo dokumentacijo. Postopek za pridobitev tega dovoljenja se razlikuje, glede na to, iz katere države je kandidat. Za kandidate iz EU je najbolj enostavno, saj ni treba urejati ničesar razen prijave bivališča. V našem primeru, ko sta zanimiva trga za iskanje kadra Srbija in Rusija, ki nista članici EU, pa je postopek nekoliko bolj zapleten.

Pošlje se vloga, kateri je treba priložiti:

- Potni list kandidata oziroma overjeno kopijo le-tega
- Dokazila o izobrazbi (prevedena, overjena in imeti morajo *Apostille*)
- Podpisano (z obeh strani) pogodbo o zaposlitvi
- Potrdilo o delovnem dovoljenju za Republiko Slovenijo
- Potrdilo o nekaznovanju (prevedeno pri sodnem tolmaču za slovenski jezik in overjeno)
- Potrdilo o zdravstvenem zavarovanju v Sloveniji
- Prstne odtise odda tujec na veleposlaništvu RS v tujini

Problem je v tem, da so vsi ti postopki precej dolgotrajni, v večini primerov pa se podjetjem mudi za pridobitev kadra. Pred pridobitvijo obeh dovoljenj kandidat ne sme opravljati del za delodajalca.

Prav tako je problematično dejstvo, da mora tujec prevzeti dovoljenje za prebivanje osebno v svoji izvorni državi na veleposlaništvu RS. Torej kljub temu, da ima dovoljenje za zaposlitev že pridobljeno, ne more priti v Slovenijo, saj mora biti v času izdaje dovoljenja za prebivanje doma, ker ga lahko dobi le tam. Velikokrat se je treba kaj tudi osebno dogovoriti in razložiti/pokazati delo. Zaradi opisanih birokratskih ovir je pogosta izbira potovanja tujca, saj ima pravico do 3 mesecev turističnega obiska v Sloveniji, kar pa povzroči dodatne stroške.

Veliko enostavneje bi bilo, če bi tujec lahko dovoljenje za prebivanje prejel že v Sloveniji. Predvidevam, da se s trenutno ureditvijo hočejo izogniti nelegalnemu delu pred prejemom dovoljenja za zaposlitev in prebivanje, ampak to bi lahko urejali s poostrenim nadzorom namesto z birokratskimi ovirami.

3.2 Priporočila za problem 2 – Slabe karijerne možnosti

Podjetje mora, če hoče obdržati ambiciozne zaposlene motivirane, nenehno vlagati v njihov razvoj. Najprej se morajo pa zavedati, da vlaganje v zaposlenega (v obliki izobraževanj, iskanj njihovih talentov, načrtovanja kariere, omogočanja dodatnih dejavnosti) ni samo strošek, ampak je za dolgoročni razvoj podjetja nujno potrebno. Šele takrat se lahko stvari spremenijo. Praksa v večini podjetij je na žalost takšna (tudi v podjetju XY), da se ob vseh nujnih in sprotnih zadevah pozabi na, na prvi pogled, ne tako nujne.

V podjetju XY vlaganje v znanje in sposobnosti zaposlenih ni problematično. Pristojni se dobro zavedajo, da je to nujno potrebno za njihovo dobro poslovanje. Večji problem je v pomanjkanju časa za:

- a) Ukvarjanje s posameznikom – načrtovanje kariere, usmerjanje na za posamezno osebo najboljše delovno mesto
- b) Mentorstvo novih zaposlenih

Podjetje si tukaj lahko olajša zadeve s prijavi na razne razpise za sredstva, ki so namenjena prav vlaganjem v ukvarjanje s posameznikom.

Javni sklad za razvoj kadrov in štipendije ima programe, ki se ukvarjajo ravno s tem. Ti programi so predstavljeni v Tabeli 20.

Tabela 20: Programi Javnega sklada za razvoj kadrov in štipendije

Program	Opis	Za podjetje XY?
Mentorstvo za mlade	V okviru programa bo sklad na podlagi javnega povabila izbral delodajalce, pri katerih bodo usposobljeni mentorji uvajali novo zaposlene mlade osebe do 30 let, prve iskalce zaposlitve.	DA
Kompetenčni centri za razvoj kadrov	Kompetenčni centri so partnerstva med podjetji in drugimi organizacijami v okviru posamezne gospodarske panoge. Glavni namen povezovanja je zviševati usposobljenost kadra, že zaposlenega v panogi, pridobivanje novih kompetenc za večjo konkurenčnost zaposlenih, podjetij in panoge na trgu ter sodelovanju slovenskih podjetij v okviru panoge na tem področju. V okviru kompetenčnih centrov so bili izdelani kompetenčni modeli, ki vključujejo več kompetenčnih profilov za izbrana delovna mesta, ključna za posamezni kompetenčni center.	
Sofinanciranje kadrovskih štipendij	Namen kadrovskih štipendij je povezovanje človeških virov in zaposlovalne sfere, kajti podjetja si lahko preko dolgoročnega kadrovskega načrtovanja zagotovijo razvoj ustreznih kadrov in na ta način spodbudijo razvoj podjetij.	DA
Vseživljenjska karierna orientacija	Namen projekta »Vseživljenjska karierna orientacija za delodajalce in zaposlene« (VKO) je omogočiti karierno orientacijo zaposlenim s krepitvijo služb za razvoj kadrov v podjetjih in/ali s pomočjo mreže zunanjih izvajalcev v mikro, malih in srednjih podjetjih, ter na ta način zagotoviti zaposlenim večjo dostopnost in kvaliteto razvoja njihovih karier.	DA
Praktično usposabljanje z delom	Operacija spodbuja izvajanje praktičnega usposabljanja z delom po novih izobraževalnih programih, ki predvidevajo povečano število ur PUD-a.	

Vir: Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije - Aktualni razpisi, 2013

3.2.1 Karierna orientacija posameznika

Za podjetje XY in tudi ostala podjetja so zanimivi in dobrodošli vsi zgoraj navedeni programi. Največ koristi pa bi, glede na moje ugotovitve, podjetje XY imelo od vključitve v program Vseživljenjska karierna orientacija, oziroma če bi se poskušali zgledovati po tem programu, saj ne morejo vsa podjetja priti do sredstev. Cilj programa je ravno ukvarjanje s posameznikom in načrtovanje njegove kariere.

Za uspešno kariero posameznika, s katero bo le-ta zadovoljen, je nujno potrebno, da ugotovimo, za katero delovno mesto je najbolj primeren. To ugotovimo glede na njegove miselne sposobnosti, osebnostne lastnosti in karierna sidra.

Eno izmed orodij za ugotavljanje tega je **ProfileXT (PXT)**. Orodje je pripomoček za izbiranje prave osebe za pravo delovno mesto. Nadaljnja razlaga je povzeta po izobraževanju in gradivu za Certificiranega uporabnika ProfileXT, ki se je izvajalo 20. marca v Ljubljani, s strani Profiles International Slovenia, izvajalca izobraževanj s področja kadrovskega in poslovnega razvoja.

PXT je program za ocenjevanje človekovih resursov. Odločevalcem pomaga pri identificiranju ljudi, katerih osebni resursi bi najbolje ustrezali za določeno delovno mesto. Je večdimenzionalni program, ki ocenjuje miselne sposobnosti, osebnostne lastnosti in poklicna sidra. Poleg profila posameznika je treba narediti še profil delovnega mesta. Z rezultati, ki jih pridobimo na podlagi testiranja uporabnika, odkrijemo skladnost osebe z delovnim mestom.

V raziskovalnih študijah so ugotovili, da imajo ljudje raje tista delovna mesta, ki so kompatibilna z njihovo osebnostjo in sposobnostmi, in to bi morale podjetje doseči, da kader ne bi iskal možnosti drugje, ampak bi bil zadovoljen z obstoječo zaposlitvijo.

PXT testiranje poteka prek spleta in mora biti v nadzorovanem okolju, sestavljeno pa je iz vprašanj, ki odkrivajo:

- a) **Miselne sposobnosti:** indeks učenja, verbalne sposobnosti, verbalno presojanje, numerične sposobnosti, numerično presojanje.
- b) **Osebnostne lastnosti:** raven energije, asertivnosti, družabnosti, vodljivost, zaupanje, odločnost, prilagodljivost, neodvisnost, objektivno presojanje.
- c) **Poklicna sidra** (Osebni interesi pri opravljanju poklica. Torej tisto, kar nas veseli.) so: podjetništvo, finance/organizacija, delo z ljudmi, tehnika, mehanika, ustvarjalnost.

Iz profila delovnega mesta vidimo, katere miselne sposobnosti, osebnostne lastnosti in poklicna sidra so za to delovno mesto pomembna in s primerjavo ugotovimo, ali določena

oseba temu profilu ustreza, torej ali bo delo dobro opravljala in bila na tem delovnem mestu zadovoljna.

S tem, ko bo oseba na delovnem mestu zadovoljna in bo imela občutek, da ogromno doprinese k podjetju in obenem tudi ogromno dobi, bo podjetju tudi bolj lojalna.

Zgoraj omenjeno orodje je samo moj predlog, ker se mi zdi dober način testiranja, seveda pa podjetje lahko izbere tudi druge načine za ugotavljanje, katero delovno mesto je ustrezno za katero osebo.

Po tem, ko imamo te rezultate in vemo, kam osebo namestiti, je treba načrtovati tudi bodočo pot osebe v podjetju (že prej omenjeno karierno pot) in sproti spremljati, kako se to odvija. Seveda pa vse to zahteva čas in dodatne osebe, ki se bodo s tem ukvarjale.

Opcij za ukvarjanje s kadri je veliko. Pomembno je samo, da podjetje stremi k temu, da svojim zaposlenim da občutek, da so pomembni in da je klima v podjetju stimulatívna.

3.3 Ostale rešitve

3.3.1 Kadrovske štipendije

Iz izračuna izgube v primeru odhoda zaposlenega v poglavju 6.3 smo videli, da v začetni fazi uvedbe zaposlenega podjetje ustvarja izgubo z namenom kasnejših donosov v obliki rente. Idealno bi bilo, če bi že med procesom učenja lahko usmerjali bodoče strokovnjake, kakor podjetju ustreza.

Za to so idealne kadrovske štipendije. Podjetje XY bi že med študijem našlo talente in jim podelilo kadrovske štipendije, ti pa bi opravljali prakso v podjetju. Tako podjetje ne bi preplačalo osebe med procesom učenja, saj je štipendija zelo poceni možnost za plačilo še neizkušenega kadra. Prav tako bi študent, ki bi bil že med študijem vpeljan v poslovanje podjetja, prej prišel do višjega nivoja produktivnosti, zato bi imelo tudi v bodoče podjetje manjšo izgubo s preplačevanjem in bi hitreje prišlo do rente.

Praksa pri kadrovskih štipendijah je tudi taka, da se štipendist zaveže za določeno obdobje dela v podjetju, tako bi imelo podjetje vsaj za določen čas garancijo, da oseba ne bo odšla iz podjetja.

Velikokrat je tudi lojalnost pri osebah, ki pridejo zelo mlade oziroma že med študijem v podjetje, višja.

Iz Tabele 20 vidimo tudi, da je možno pridobiti nekaj sredstev za tak način kadrovanja – kadrovske štipendije.

Na splošno je najboljši način, da je podjetje čim bolj vpeto že v sam proces izobraževanja in tako že med študijem mladi lahko dobijo pozitivne informacije o podjetju in si želijo graditi kariero ravno tam. Na drugi strani je tudi za podjetje dobro, da že vnaprej vidi, kaj trg dela prinaša.

3.3.2 Izmenjave

Pri mladih dandanes je zelo pogost razlog za odhod v tujino zgolj radovednost. Mentaliteta mladih je vse bolj takšna, da je treba izkusiti tujino in življenje tam za določen čas, potem pa bi prišli nazaj v Slovenijo.

Ena možnost, ki bi na eni strani zadovoljila te potrebe mladih, obenem pa jih podjetje ne bi popolnoma izgubilo, je ta, da bi podjetje XY sodelovalo s kakšnimi podjetji iz tujine za namene raznih izmenjav mladega kadra. Tako bi podjetje XY pridobilo tuje strokovnjake, naši mladi radovedni kadri pa bi za določen čas odšli tja.

Tako bi mladim pustili odprte možnosti za izmenjave. Seveda je vse to v praksi težko izvedljivo ravno zaradi že tolikokrat omenjenega dragocenega specifičnega znanja. Ampak velikokrat odhodov ne moremo preprečiti, zato je edina racionalna rešitev, da se potrudimo za to, da bodo mladi prišli z oplemenitenim znanjem nazaj in na ta račun tudi sami potegnemo najboljše iz tega.

Možnosti za izmenjave bi lahko bile pri zaupanju vrednih tujih partnerjih, s katerimi bi imeli sporazum o »ne-kraji« kadra.

3.3.3 Dvig kvalitete dela

Kvaliteta dela (*angl. job quality*) je večdimenzionalen koncept, sestavljen iz (Davoine, L. et al., 2008):

- a) Spodobne plače in varnosti zaposlitve
- b) Delovnih pogojev in intenzivnosti dela
- c) Priložnosti za usposabljanje
- d) Možnosti kombiniranja delovnega in družinskega življenja

Sama sem skozi celotno delo že nekoliko bolj podrobno obravnavala nekatere izmed teh sestavin, in sicer višino plače, varnost zaposlitve ter priložnosti za usposabljanje. Delovne pogoje sem delno obravnavala v povezavi z občutkom pomembnosti zaposlenega in ukvarjanja z njim ter načrtovanja njegove kariere.

Seveda je tukaj še veliko pomembnih dejavnikov, ki morajo biti ustrezno zadovoljeni na delovnem mestu, da je zaposleni zadovoljen in v kolikor podjetje XY želi obdržati svoj najboljši kader, se mora potruditi, da bodo vse te sestavine na kar se da visokem nivoju.

Kvaliteta dela namreč povečuje že prej omenjeno produktivnost, in sicer tako skozi večanje človeškega kapitala kakor tudi skozi učinke večje motivacije zaposlenega. Kot vidimo, je vse izjemno povezano med seboj. Večja motivacija pomeni večjo produktivnost, kar vodi v večjo dodano vrednost zaposlenega in manjšo morebitno izgubo, ki jo imamo s financiranjem zaposlitve določene osebe.

Evropska unija je bila v letih 2005–2006 razdeljena v 5 skupin (Davoine, L. et al., 2008):

1. Severna (Švedska, Danska, Finska, Velika Britanija) – visoka prisotnost izobraževanja in usposabljanja, visoke stopnje zaposlitve in visoko zadovoljstvo z zaposlitvijo
2. Kontinentalna (Nemčija, Avstrija, Francija, Belgija, Luksemburg, Nizozemska, Irska in **Slovenija**) – najbližje povprečju za vse indikatorje
3. Južna (Španija, Italija, Portugalska, Malta, Grčija) – visok delež prenehanja šolanja mladih in velike razlike pri zaposlitvi med spoloma, z nizko prisotnostjo izobraževanja in usposabljanja. (**Slovenija** deloma spada tudi v to skupino.)
4. Skupina novih članic 1 (Poljska in Slovaška) – visoka stopnja dolgoročne brezposelnosti in nizka stopnja zaposlenosti
5. Skupina novih članic 2 (Estonija, Latvija, Litva, Ciper, Češka, Madžarska, Bolgarija, Romunija) – zelo nizka stopnja produktivnosti, ampak zelo hitra rast produktivnosti.

Kvaliteta dela v Sloveniji je kljub vsemu še vedno visoka. Imamo več dopusta, kot v marsikateri drugi državi. Tudi delavniki niso tako dolgi kot marsikje drugje. In to je treba v podjetjih poudarjati. Ob tem pa dopuščati zaposlenim dopuste, ki si jih zaslužijo, in jih pri tem ne omejevati, saj je to naša konkurenčna prednost.

Kljub temu da delo na projektu zahteva ves čas resurse in da si je težko privoščiti, da gredo na dopust, je treba delo organizirati tako, da si to lahko privoščijo.

V kolikor bodo zaposleni nezadovoljni in bodo iz podjetja odšli, bodo projekti trpeli bolj, kakor bi trpeli zaradi tedna dni dopusta, ki pa človeku zelo veliko pomeni. V praksi se namreč velikokrat dogaja, da se poskuša svetovati, kdaj naj se dopust porabi glede na delo na projektih, kar pa negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenega in mu omejuje svobodo.

3.3.4 Team-buildingi

Potreben je tudi še večji poudarek na *team-buildingih*, ki bi še bolj poglobili odnose v oddelkih in celotnem podjetju, da bi zaposleni čutili še večjo pripadnost podjetju. Odnosi v

Podjetju XY sicer niso problematični, morda se čuti samo preobremenjenost zaposlenih na projektih, zato bi razni team-buildingi lahko služili predvsem kot sprostitvev in oddih.

Pod to podpoglavje bi omenila tudi poudarek na vseh ostalih neformalnih druženjih, za katera lahko poskrbi kadrovska služba podjetja in znatno pripomorejo k boljšim odnosom, lojalnosti in znižanju obremenjenosti zaradi zahtevnih delovnih nalog.

4 ANALIZA INTERVJUJEV

Za potrditev oziroma zavrnitev hipotez, ki sem jih pred raziskavo postavila, potrebujem tudi konkretne primere, zato sem izvedla intervjuje z zaposlenimi in bivšimi zaposlenimi podjetja XY. Intervjuvala sem dve osebi, ki sta iz podjetja odšli v tujino, in dve osebi, ki sta iz tujine prišli delat v podjetje XY.

Intervjuvanci so želeli ostati anonimni, zato podrobnejših podatkov o njih ne bom navajala, razen tistih, ki so jih sami dovolili:

- Intervjuvanec 1: Odšel iz podjetja XY zaradi zaposlitve v tujini (država na zahodu)
- Intervjuvanec 2: Odšel iz podjetja XY zaradi zaposlitve v tujini (v Veliki Britanij)
- Intervjuvanec 3: Prišel v Slovenijo zaradi zaposlitve v podjetju XY (iz države bivše Jugoslavije)
- Intervjuvanec 4: Prišel v Slovenije že med študijem in se kasneje zaposlil v podjetju XY (iz Makedonije)

Že iz zgornjih kratkih opisov posameznih primerov, lahko vidimo, da v vseh preučevanih primerih na nek način bežijo v bolj razvite države, in sicer iz držav nekdanje skupne države v Slovenijo, iz Slovenije pa še bolj na zahod.

Glede na to, da so bili razlogi, ki so jih intervjuvanci navajali, precej podobni, bom strnila ugotovitve in jih razdelila na dva dela:

- a.) Odhodi iz podjetja XY
- b.) Prihodi v podjetje XY

Nakar sledi še diskusija ugotovitev.

4.1 Odhodi iz podjetja XY

Intervjuvanec 1 in intervjuvanec 2 sta se odločila za odhod iz podjetja XY v bolj razviti državi.

Iz razlogov za odhod, ki sta mi jih podala, je precej jasno, da na odhod pravzaprav ni vplivalo podjetje XY, ampak sta se za odhod odločila zaradi situacije v Sloveniji. Bolj natančno zaradi premalo kariernih možnosti znotraj države. Glavna razloga za odhod sta namreč:

- Majhnost tržišča in zato omejene možnosti
- Kljub pozitivnim komentarjem o podjetju XY, sta oba priznala, da možnosti za napredovanje v karieri ni. To se prav tako navezuje na majhno tržišče. Slovenija naj namreč ne bi potrebovala več kot omejeno število strokovnjakov.

Za razliko od Slovenije, imajo v večjih in bolj razvitih državah, kamor sta strokovnjaka odšla, prednosti velikih držav, ki jih Slovenija zaradi že prej omenjene majhnosti nima. Prednosti, ki sta jih intervjuvanca izpostavila so:

- Živahno tržišče
- Veliko možnosti
- Več podjetij v dejavnosti IT
- Večja konkurenca med delodajalci

Izpostavila sta seveda tudi stvari, ki jima v tujini niso bile najbolj všeč in so jima v Sloveniji boljše. Oba sta povedala, da sta na začetku doživela kulturni šok, saj je način življenja in delovanja v podjetju nekoliko drugačen. Tudi velikost ima seveda svoje negativne strani. Poleg kulturnega šoka, sta podala še nekaj negativnih izkušenj iz tujine:

- Drugače postavljene prioritete (V Veliki Britaniji delodajalci precej manj pozornosti namenijo delovnemu okolju (pisarne, oprema...), zato je le-to precej slabše, kot so ga navajeni v podjetju XY)
- Daljši delavnik
- Manj praznikov

Glede na to, da imata intervjuvanca praktično izkušnjo z delom v tujem podjetju, kakor tudi z delom v podjetju XY, lahko podata tudi priporočila podjetju XY.

Strinjata se, da podjetje XY proti majhnosti tržišča in s tem povezanimi negativnimi posledicami težko kaj naredi. Vseeno pa se lahko usmeri bolj globalno in tudi bolj globalno trži ter skrbi za nenehno rast podjetja.

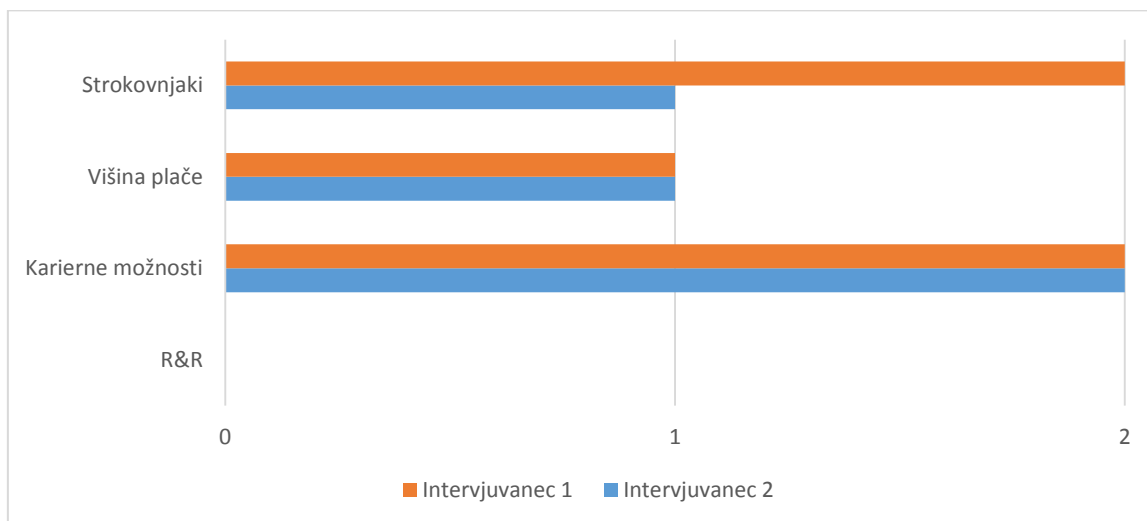
Da bi se še nekoliko bolj približala mojim predpostavkam na začetku raziskave, sem intervjuvance prosila, da ocenijo, koliko so na odločitev za odhod v tujino vplivali naslednji dejavniki:

- a) Vlaganje v R&R
- b) Slabe karijerne možnosti
- c) Višina plače
- d) Več stika s strokovnjaki

V spodnjem grafu⁹ prikazujem odgovore intervjuvancev v zvezi z vplivom posameznih dejavnikov. Karijerne možnosti so dejavnik, ki je najbolj vplival na odhod. V veliki meri tudi stik s tujimi strokovnjaki, saj ta predstavlja več možnosti za učenje in več poznanstev, s tem pa tudi več možnosti za karierni razvoj.

Višja plača je vsekakor dobrodošla, ni pa bila najpomembnejši dejavnik, ki je vplival na odhod. Vlaganje v R&R sploh ni igralo nobene vloge pri odločitvi.

Slika 8: Dejavniki, ki so vplivali na odhod iz podjetja XY



4.2 Prihodi v podjetje XY

V tem poglavju sledi povzetek ugotovitev, do katerih smo prišli z Intervjuvancem 3 in Intervjuvancem 4. Oba zaposlena sta v Slovenijo prišla iz držav bivše Jugoslavije.

Intervjuvanca sta se iz podobnih razlogov odločila za приход v Slovenijo in v podjetje XY, in sicer je bil glaven razlog želja biti bližje Evropi. Zaradi podobnosti jezika je bila Slovenija najboljša in najlažja izbira. Intervjuvanec 3 se je za приход v Slovenijo odločil zaradi boljših možnosti za zaposlitev tu, Intervjuvanec 4 pa zaradi konkretne ponudbe za zaposlitev v podjetju XY.

⁹ Vrednosti: 0 = dejavnik ni nič vplival na odločitev; 1 = dejavnik je delno vplival na odločitev; 2 = dejavnik je močno vplival na odločitev.

Tudi tukaj sem želela nekakšno primerjavo med državama iz katerih sta intervjuvanca prišla in Slovenijo. V izvorni državi so jima boljše stvari, ki niso povezane z zaposlitvijo, ampak bolj z osebnim življenjem, saj pogrešata družino in prijatelje.

Podobno, kot na zahodne države gledamo mi, oni gledajo na Slovenijo, zato najdejo pri nas več plusov v primerjavi s svojo izvorno državo. Izpostavila sta naslednje stvari, ki so ju iz izvorne države pripeljale v Slovenijo, saj so tam slabše urejene:

- Plače
- Manj možnosti za zaposlitev
- Način študija (manj stika s profesorji)
- Težko je ustvariti samostojno življenje (brez staršev)

Oba sta z življenjem in delom v Sloveniji zadovoljna. Na fakulteti in v službi sta bila dobro sprejeta. Kritika je bila edino na račun birokracije v povezavi z urejanjem dovoljenja za prebivanje, bolj natančno o vsakoletnem podaljšanju in pridobivanju dokumentov (na primer Potrdilo o nekaznovanosti) iz izvorne države, čeprav tam ne živita več.

4.3 Diskusija ugotovitev

Na podlagi odgovorov, ki sem jih dobila pri intervjujih, sem ugotovila, da posamezno podjetje zelo težko obdrži ambiciozne mlade strokovnjake, v kolikor jih motijo stvari, ki so na nivoju države in ne na njegovem nivoju.

Hipotezo 1 (*XY podjetje izgubi kader, ker pri ponudbi plače ni konkurenčno podjetjem iz drugih držav*) lahko na podlagi ugotovljenega potrdim. Višina plače vsekakor delno vpliva na odhode in prihode strokovnjakov. Posamezno podjetje mora zato ugotoviti, kdo so ključni zaposleni, ki podjetju največ doprinesejo (glede na njihovo obstoječo in potencialno produktivnost) in le-te po maksimalnih zmožnostih podjetja tudi finančno motivirati. V tekmovanje pri plačah z zahodnimi državami se za posamezno podjetje ni smiselno spuščati, saj je še vedno omejeno z davčno ureditvijo v Sloveniji. Lahko pa poskrbi za svojo globalno usmerjenost, ki mu bo omogočila rast in s tem več prihodkov ter možnosti za višje plače svojim zaposlenim.

Plača pa ni najpomembnejši faktor. Mlade veliko bolj zanimajo njihove možnosti za kariero v prihodnosti. Tam, kjer bodo imeli možnosti za razvoj in rast, bodo zadovoljni in tam bodo ostali. V kolikor tega ni, bodo iskali možnosti drugje. Na podlagi odgovorov intervjuvancev sem prišla do ugotovitve, da tudi na to posamezno podjetje ne more toliko vplivati, kolikor sem sprva mislila, saj ima podjetje XY veliko omejitev zaradi majhnosti trga, v katerem posluje.

Poleg denarnih nagrad imajo veliko moč tudi nedenarne nagrade, ki lahko nekoliko kompenzirajo problem nižjih plač. Podjetje XY se že poslužuje nekaterih, kot so na primer odkup rabljenih računalnikov, nagradne igre, pikniki in *team-buildingi*, zabave, športne dejavnosti, ki jih financira in organizira podjetje, napitki, sadje in prigrizki, ki so zaposlenim na voljo vsak dan med delovnim časom, priznanje sodelavcem leta in priznanja dolgoletnim zaposlenim. Vse to so tudi načini za povezovanje med zaposlenimi, povečevanje lojalnosti in pripadnosti podjetju ter občutek pomembnosti za podjetje.

Hipotezo 2 (*XY podjetje izgubi kader, ker so v tujini možnosti za karierni razvoj večje*) torej na podlagi ugotovljenega tudi lahko potrdim. Podjetje se mora v vsakem primeru nujno ukvarjati s svojimi zaposlenimi, še posebej s ključnimi. S tem bo vedelo, katerim se mora najbolj posvetiti. Graditi mora na njihovi karieri in na njihovih odprtih možnostih za naprej. Nujno mora še bolj stremeti h globalni usmerjenosti, da bi premagalo ovire majhnega trga.

Poleg tega mora skrbeti za dobro podobo pred svojimi zaposlenimi, saj je še bolj pomembno kot to, da zaposlene obdržijo, to da jih dobijo nazaj. Kot kaže, bo namreč vse več mladih želelo preizkusiti svoje možnosti v tujini, in temu se bo podjetje XY, kakor tudi vsa druga, težko upiralo. Seveda je pomembno, da podjetje naredi čim več za to, da jih obdrži pri sebi, saj jih je enkrat, ko gredo v tujino veliko težje dobiti nazaj, vendar mora podjetje imeti pripravljena tudi orodja upravljanja v primeru odhodov. Glede na to, da bodo mladi v vsakem primeru imeli vse večjo željo po odhodu v tujino bo verjetno vse bolj bistvenega pomena, da pusti strokovnjakom, ki odhajajo, odprte možnosti za vrnitev in da ostane v stiku z njimi, jih spremlja ter spodbuja k vrnitvi. Tako bo podjetje dobilo kader z novimi znanji in izkušnjami.

5 OMEJITVE OBSTOJEČE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKAVE

Glavni fokus moje raziskave je bilo dogajanje v zvezi z begom možganov in management bega možganov v podjetju XY. Po navadi so raziskave o begu možganov usmerjene v celotno državo ali kakšno drugo večjo populacijo in tako razpolagajo z večjim vzorcem. Sama sem delala analizo na primeru enega podjetja, kjer številčno odhodov zaradi tujine ni tako veliko, kljub temu, da je procentualno že pomembna številka.

Zaradi majhnega vzorca je tako težko delati absolutne zaključke. Za bolj natančne in trdne zaključke bi bila potrebna faktorska analiza na večjem vzorcu odhodov oziroma prihodov, kar pa že presega cilje in želeni obseg te raziskave.

Omejitve s katerimi sem se skozi raziskavo srečala so tudi zaupni kadrovske podatki, do katerih seveda nisem mogla dostopati, zato sem vzela javno dostopne podatke, kot so na primer slovenska povprečja, ki pa mogoče odstopajo od resničnega stanja.

Vsekakor bi bilo bolj smiselno tudi, da bi za primerjavo pri plačah uporabila tudi konkretno avstrijsko podjetje, vendar glede na to, da sem zaradi zgoraj navedene omejitve uporabljala povprečno slovensko plačo, je bila povprečna avstrijska plača za raziskavo dovolj.

Konkretno avstrijsko ali podjetje katere druge zahodne države bi bilo bolj dobrodošlo za primerjavo glede kariernih možnosti, saj sem se tukaj usmerila zgolj v karierne možnosti znotraj podjetja XY. Samo stanje v določenem podjetju nam ne pove toliko, kolikor bi nam verjetno povedala tudi primerjava s stanjem v drugem podjetju.

Za nadaljnje raziskave na tem področju, bi vsekakor priporočala analizo na večjem številu podjetij iz enake dejavnosti, kjer bi imeli tudi večji vzorec in izvedbo že prej omenjene faktorske analize. Veliko vrednost raziskavi bi dala tudi bolj podrobna raziskava v konkretnih podjetjih v tujini in natančna primerjava vseh delov raziskave v eni in drugi državi.

Dobrodošla bi bila tudi analiza med študenti, ki se šele odločajo za vstop na trg dela in njihova pričakovanja ter načrti za prihodnost doma ali v tujini.

SKLEP

Na začetku sem se spraševala: »Kje delamo napako, da naši najbolj perspektivni mladi bežijo od doma in s svojimi talenti in znanji bogatijo tujino, domovino pa puščajo v dolgovi, ki so posledica vlaganja v njihov razvoj?«

Sedaj, ko sem nekoliko bolj raziskala to tematiko, sem nekoliko spremenila vprašanje, in sicer me ne zanima več, zakaj se to dogaja in kako to v celoti preprečiti, ker je to vnaprej absolutno negativen pojav.

Z migracijami se namreč srečujemo že odkar obstajamo, le da se oblika teh spreminja. Beg možganov je sodobna oblika meddržavnih migracij, v kateri pač sodelujejo naši najbolj izobraženi mladi. Globalizacija prinese vrsto pozitivnih in seveda tudi negativnih stvari. Ni pa nujno, da so stvari, ki jih imamo na prvi pogled za negativne, res takšne.

Ko sem začela s pisanjem svoje magistrske naloge, sem imela v mislih, da bodo dodana vrednost mojega dela ugotovitve, kako preprečiti beg možganov. Skozi pisanje in

raziskovanje sem ugotovila, da je to precej nesmiselno, saj se temu težko upiramo. Sploh na ravni enega samega podjetja. Predvsem pa je to nepotrebno.

Ni bistvenega pomena to, da preprečimo odhod naših strokovnjakov. Bolj smiselno je, da ustvarimo takšne pogoje, da se bodo ti strokovnjaki z novim znanjem in izkušnjami vračali. S temi prizadevanji bomo seveda dosegli tudi to, da neželenega bega možganov ne bo več v tolikšni meri, da bi naš razvoj in napredek trpela, ampak bomo na to lahko dejansko gledali kot na izpopolnjevanje naših strokovnjakov v tujini.

Morda bomo enkrat prišli tudi do tega, da bodo tudi podjetja, kot dandanes fakultete spodbujajo svoje študente na izmenjave v tujini, spodbujala svoje zaposlene v izpopolnjevanje v tujini, brez strahu, da se ti ne bodo vrnili. Seveda pa je za tako samozavest najprej treba postaviti temelje.

Menim, da bi bilo treba spremeniti razmišljanje v podjetjih in na beg možganov gledati kot na priložnost. Ne več na negativen način, v smislu, da mi svoje znanje zastonj pretakamo drugam, ampak morda na način, da tudi mi tuje znanje zastonj sprejemamo. Zakaj se ne bi tudi mi usmerili v privabljanje tujih strokovnjakov, ki bodo tu ostali? Prav tako pa lahko pošiljamo naš kader na začasno izpopolnjevanje v tujino. Nekateri izmed njih bodo seveda tam ostali, kar je tveganje vsakega podjetja, nekateri izmed njih pa se bodo vrnil nazaj in prinesli veliko novih, koristnih znanj.

LITERATURA IN VIRI

1. Adecco - *Izračun plače*. Najdeno 01. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.adecco.si/iscetedelo/izracunplace.asp>
2. Aktualni razpisi (b.l.) V *Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije* Najdeno 15. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.sklad-kadri.si/si/razpisi-in-objave/aktualni-razpisi/>
3. Begović, B. (2004). Gary S. Becker-ekonomski imperijalista. V B. Pelević (ur.), *Ekonomisti Nobelovci: 1990-2003* (str. 75-100). Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
4. Bevc, M. & Ogorevc, M. (2011). *Emigracija slovenskih znanstvenikov v obdobju 1995-2009*. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
5. Bevc, M. (2007). *Človeški viri v razvojno-raziskovalni dejavnosti v Sloveniji v zadnjih 15 letih in primerjava z državami EU*. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
6. Davoine, L., Erhel, C., Guergoat, M. A (2008). Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators. *European Commission*. Najdeno 15. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?type=0&policyArea=0&subCategory=0&country=0&year=0&advSearchKey=jobquality&mode=advancedSubmit&langId=sl>
7. *Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije - Izdaja dovoljenja za zaposlitev državljanov tretje države*. Najdeno 12. decembra 2013 na spletnem naslovu <https://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPoslovni.euprava?zdid=1358&sid=1235>.
8. Giannoccolo, P. (2004). "*Brain Drain Competition*" *Policies in Europe: a Survey*. Najdeno 15. decembra 2013 na spletnem nslovu http://www.morebrain.net/index_html_files/Brain_Drain_competition__policies_in_Europe.pdf.
9. Giannoccolo, P. (2006). *The Brain Drain. A Survey of the Literature*. Najdeno 15. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.statistica.unimib.it/utenti/WorkingPapers/WorkingPapers/20060302.pdf>
10. Hartmann, S., Langthale, M. (2009). *The race for the best: A European Perspective on the Brain Drain*. Dunaj: Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe (OFSE). International Organization for Migration (IOM). (2013) *Migration, Employment and Labour Market Integration in European Union*. Regional Office for EU, EEA and NATO. Najdeno 15. decembra 2013 na spletnem naslovu http://publications.iom.int/bookstore/index.php?main_page=product_info&cPath=41_7&products_id=932
11. Interni kadrovski viri iz podjetja XY
12. Južnik Rotar, L. (2008). *Vključevanje mladih brezposelnih oseb v aktivne politike zaposlovanja*. Naše gospodarstvo, 54 (1/2), 112-118.

13. *Salary calculator Karriere.at*. Najdeno 01. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.karriere.at/content/salarycalculator-frame>
14. Kelo, M., Wächter, B. (2004). *Brain Drain and Brain Gain*. Academic Cooperation Association. Najdeno 15. decembra 2014 na spletnem naslovu http://www.aca-secretariat.be/fileadmin/aca_docs/documents/reports/Migration.pdf
15. Lazear, E. (1998). *Personnel Economics for Managers*. New York: John Wiley.
16. Lokar, S. & Smajila, B. (2013). Odhod v tujino ni slab, le ljudi je treba privabiti nazaj. *Dnevnik*. Najdeno 10. decembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/poslovni/zaposl/odhod-v-tujino-ni-slab-le-ljudi-je-treba-privabiti-nazaj>
17. Mercina, J. (2011). Sestavine plače. *Mladi podjetnik*. Najdeno 16. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/kako-je-sestavljena-placa>
18. *Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2013). Javni razpis KROP*. Najdeno 15. novembra 2013 na spletni naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/o_ministrstvu/javne_objave/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=990
19. *Ministrstvo za notranje zadeve (2012). Državni portal Republike Slovenije - Pridobitev dovoljenja za prebivanje tujca v RS*. Najdeno 15. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=514>
20. Muster, B. (2012, 18.10.). Olajšava za vlaganja v raziskave in razvoj. Portorož: 18.10.2012. Najdeno 25. februarja 2014 na spletnem naslovu http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/images/prezentacije/prezentacije_dfk/BlankaMuster.pdf
21. Nidorfer, M. (2005) *Kako ustaviti beg slovenskih možganov*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
22. Nidorfer, M. (2012). Intervju: V tujino po 40 odstotkov višjo plačo. *Moje finance*. Najdeno 10. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://mojefinance.finance.si/8334979/Intervju-V-tujino-po-40-odstotkov-vi%C5%A1jo-pla%C4%8Dov>
23. Ograjenšek, I., Domadenik, P., Redek, T., Sambt, J., Mihelič, K.K. (2011). *Podatkovne osnove za sistematično spremljanje bega možganov: Primer mladih raziskovalcev v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
24. Podatki o gospodarskih kazalcih po državah - Avstrija (b.l.) V *Izvožno okno*. Najdeno 15.03.2014 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Avstrija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4042.aspx
25. Primerjalna raven cen (b.l.) V *Eurostat*. Najdeno 11. decembra 2013 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database
26. Profiles International Slovenia. (2011). *ProfileXT licenciranje za uporabnike*. (izobraževanje). Ljubljana: Prodiles International Slovenia (26. marca 2014)

27. Resolucija o imigracijski politiki Republike Slovenije (ReIPRS). Najdeno 15.marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=19938> HYPERLINK
28. Resolucija o migracijski politiki (ReMPRS). Najdeno 15.marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2002106&stevilka=5265>
29. Scott, A. (1970). *The brain drain – Is a Human-Capital Approach Justified?* University of British Columbia.
30. SRC - Informativni izračun slovenske plače. Najdeno 01. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.src.si/storitve/opla/izracun.asp>
31. Socioekonomske značilnosti mednarodnih selivcev – odseljeni (b.l.) V *Statistični urad Republike Slovenije - SURS*. Najdeno 16. decembra 2013 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/40_selitve/20_05N32_soc_ek_znac_odselsel/20_05N32_soc_ek_znac_odselsel.asp
32. Strniša, E. (2009). Kaj za Slovenijo pomeni »beg možganov«?. *MMC RTV SLO*. Najdeno 10. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/slovenija/kaj-za-slovenijo-pomeni-beg-mozganov/99476>
33. Vičič, D. (2013). Zgolj mobilnost ali beg možganov?. *Mladina*, Najdeno 10. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/151272/zgolj-mobilnost-ali-beg-mozganov/>
34. *International Organization for migration (IOM) – World Migration*. Najdeno 15. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.iom.int/cms/en/sites/iom/home/about-migration/world-migration.html>
35. Delovna dovoljenja (b.l.) V *Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ)*. Najdeno 15.decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/delodajalci/zaposlovanje_in_delo_tujcev/vrste_delovnih_dovoljenj
36. Žnidrašič, J. & Dimovski, V. (2010) *Reluctance Towards Older Workers in Slovenia*. *International Business & Economics Research Journal*, 9(2), 83-100.