

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO Z ZUNANJIM
IZVAJANJEM KADROVSKE FUNKCIJE**

Ljubljana, februar 2009

MONIKA SOVIČ

IZJAVA

Študentka Monika Sovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Kaše Roberta in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI	3
1.1 OPREDELITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	3
1.2 DEJAVNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA.....	4
1.3 RAZVOJ ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI.....	6
1.4 RAZLOGI IN KORISTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI.....	7
1.5 SLABOSTI IN TVEGANJA ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	10
1.6 PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	12
1.7 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI V SLOVENIJI.....	16
2. ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE FUNKCIJE	17
2.1 KADROVSKA FUNKCIJA	17
2.1.1 Definicija in aktivnosti kadrovske funkcije	17
2.1.2 Razvoj kadrovske funkcije	19
2.1.3 Kadrovska funkcija v Sloveniji	22
2.2 RAZLOGI ZA ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE FUNKCIJE	24
2.3 TIPI AKTIVNOSTI V OKVIRU KADROVSKE FUNKCIJE, KI JIH PODJETJE LAHKO ODVA V ZUNANJE IZVAJANJE	26
2.4 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKE FUNKCIJE.....	28
3. ZADOVOLJSTVO PODJETIJ Z ZUNANJIMI IZVAJALCI KADROVSKE FUNKCIJE	28
3.1 METODOLOGIJA.....	29
3.2 REZULTATI RAZISKAVE	31
3.2.1 Značilnosti anketiranih podjetij.....	31
3.2.2 Značilnosti kadrovske funkcije v podjetjih	33
3.2.3 Značilnosti zunanje izvajanja kadrovske funkcije.....	34
3.2.4 Zadovoljstvo podjetij z zunanji izvajalci kadrovske funkcije.....	36
3.2.4.1 Prilagodljivost	38
3.2.4.2 Kakovost komuniciranja	39
3.2.4.3 Odzivnost in zanesljivost pri izvedbenih rokih	39
3.2.4.4 Poznavanje delovanja in ciljev podjetja	40
3.2.4.5 Urejenost prostorov	40
3.2.4.6 Cena zunanje izvajanja	40
3.2.4.7 Tehnična podpora	41
3.2.4.8 Reševanje reklamacij.....	41
3.2.4.9 Splošna kakovost storitev	42
3.3 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	45
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGE	1

UVOD

Poti podjetij do čim večje učinkovitosti so bile v preteklosti različne. Prevladovalo je prepričanje, da je odgovor v večji učinkovitosti same proizvodnje (koriščenje učinkov ekonomije obsega) in poslovanja nasploh. Kasneje so podjetja iskala možnosti za povečanje dobička in pospešitev rasti s pomočjo širitve posla na nova področja (diverzifikacija) oz. s horizontalno rastjo z vstopom na nove trge. Ekonomski cikli različnih področij se dopolnjujejo, zato so podjetja pričakovala, da bodo lahko stalno vzdrževala enako raven prihodkov.

Hitra rast znanja in tehnologije preprečuje podjetjem, da bi bila zmožna slediti hitremu tempu in še vedno ostajati najboljše na svojem področju, kar za podjetja pomeni, da nekako izgubljajo svoje konkurenčne prednosti in zvišujejo operacijske stroške. Na ta način so podjetja začela razmišljati, da bi se specializirala za področje, na katerem delujejo. Podjetja so prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljena in kjer imajo ključne zmožnosti, vse ostale dejavnosti pa lahko zanje bolj učinkovito in uspešno izvedejo zunanji izvajalci.

Zunanje izvajanje dejavnosti se je začelo v majhnem obsegu. V svetu v poznih 80. letih, v Sloveniji pa v zadnjem desetletju so se podjetja najprej odločala za pogodbeno najemanje zunanjih sodelavcev na področjih vzdrževanja, čiščenja, transporta, prehrane zaposlenih, varovanja stavb, izgradnje informacijskega sistema itd. Danes se je zunanje izvajanje razširilo na večje število dejavnosti, saj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti proizvodnje enega ali več delov proizvodne linije, računovodstva in pravnih storitev, skladiščenja in transporta končnih proizvodov ter računalniške obdelave podatkov ali kakšne druge dejavnosti, tudi take, ki so za poslovanje podjetja bistvenega pomena (Boone & Kurtz, 1997, str. 236). Odločitev podjetij za oddajo tovrstnih dejavnosti v zunanje izvajanje ni kratkoročna, pač pa gre za del dolgoročne strategije osredotočenja na ključne dejavnosti podjetja (Syrett & Lamminam, 1997, str. 29).

Zunanje izvajanje dejavnosti tako postaja vedno bolj pomembno orodje, s katerim si podjetja lahko pomagajo do dolgoročne uspešnosti. Porast se beleži tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu in pomeni preobrat v delovanju podjetja ter spremembo v mišljenju vodstva. Obenem pa smo priča naraščanju pomena kadrovske funkcije v podjetjih, kjer le-ta postaja vedno bolj nepogrešljiv partner pri oblikovanju strategij, ciljev ter odločitev podjetja.

Kadrovska funkcija podjetja izvajajo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegla zastavljene poslovne cilje. Vloga kadrovske funkcije je v današnjem poslovnem svetu precej razširjena, vendar se prav ta vloga razlikuje od podjetja do podjetja. Odvisna je predvsem od števila zaposlenih, velikosti same organizacije oziroma podjetja, strukture organizacije in strategije podjetja, kljub vsemu kadrovska funkcija postaja vse pomembnejša funkcija organizacije, človeški viri pa pridobivajo vse večji pomen pri ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja.

Tudi na področju kadrovske dejavnosti so podjetja v današnjem spreminjajočem se okolju izpostavljena nenehnemu tekmovanju in prilagajanju spremembam. Ena izmed rešitev (ki se vse bolj oglašuje in se je podjetja vse bolj poslužujejo) je prenos kadrovske funkcije ali posameznih področij le-te na zunanje izvajalce oziroma/in uporaba storitev zunanjih izvajalcev; tako lahko podjetje organizira kadrovske funkcije, ki je bolj fleksibilna, hkrati pa še vedno zagotavlja polne kadrovske storitve.

Pri tem podjetje seveda lahko izbere strokovnega zunanjega izvajalca kadrovske funkcije, ki bo delo opravil korektno in profesionalno, lahko pa se izkaže, da je izbrani zunanji izvajalec kadrovske dejavnosti neizkušen in ne ustreza potrebam podjetja, kar se začne sčasoma odražati v nezadovoljstvu naročnika z njegovim zunanjim partnerjem. In ravno to področje je tema diplomske naloge.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, v kolikšni meri so podjetja, ki oddajajo kadrovske funkcije v zunanje izvajanje, zadovoljna z izvajalci le-te. Njen namen pa raziskati stanje zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v Sloveniji ter z vidika kvalitete delovanja analizirati podjetja, katerih dejavnost je zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti.

Diplomsko delo je v grobem razdeljeno na dva dela; teoretični in empirični. Teoretični del se bo opiral na ugotovitve različnih domačih in tujih avtorjev. V tem delu se bom najprej zadržala pri zunanjem izvajanju na splošno, ga opredelila, ugotovila v katerih dejavnostih se največ uporablja in kako se je razvilo, zakaj se podjetja odločajo za najem zunanjih izvajalcev, kakšne so prednosti in slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti ter kako naj bi se le-to razvijalo v prihodnosti. V nadaljevanju bom zunanje izvajanje zožila na področje kadrovske funkcije; ugotavljala bom kaj kadrovska funkcija sploh predstavlja in kako se je razvila, nato pa bom predstavila še samo zunanje izvajanje kadrovske funkcije; katere aktivnosti v okviru kadrovske funkcije so najbolj primerne za oddajo, kateri so razlogi ter kakšne so prednosti in pomanjkljivosti tovrstnega zunanjega izvajanja.

Za empirični del pa bom izvedla anketo v organizacijah po Sloveniji, katere cilj je ugotoviti, v kolikšni meri so podjetja v Sloveniji zadovoljna s svojimi zunanjimi izvajalci kadrovske funkcije. Zanimalo me bo predvsem, kako so zadovoljni z izkušnostjo, ažurnostjo in odnosom svojega zunanjega izvajalca oz. kaj menijo o njegovi strokovnosti, profesionalnosti in splošni ustreznosti.

1. ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

1.1 Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti

»Naredi kar najboljše znaš, ostalo prepusti zunanjim izvajalcem.« Tom Peters

Zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) opredelimo kot razmerje med organizacijo (naročnikom, stranko), ki sklene pogodbo z zunanjim izvajalcem (dobaviteljem) za izvajanje dejavnosti (aktivnosti), katere je podjetje do tedaj izvajalo znotraj organizacije. Beseda ima izvor v ameriški angleščini, je skovanka iz besedne zveze »outside resource using«, kar bi lahko prevedli kot uporabo zunanjih virov. V večini jezikov se uporablja brez prevajanja in vsi poznamo njen pomen. Kljub temu, da se izraz *outsourcing* pogosto uporablja, pa je definicij tega izraza presenetljivo malo, v rabi še ni tako dobro vpeljana, nima točno določenega pomena in dolgoletne tradicije (Dragonetti, Dalsace & Cool, 2003, str. 2). Slovenski prevodi besede »*outsourcing*« so npr.: zunanje izvajanje, zunanje oskrbovanje, izločanje dejavnosti, najemanje zunanje delovne sile oz. tujih storitev ali dejavnosti, oddajanje del, organizacijsko izločanje, ipd., SSKJ za *outsourcing* navaja: »izdvajati manjše skupine delavcev za posebne naloge«. Kljub raznim poslovenjenim izrazom strokovnjaki najpogosteje uporabljajo tuj izraz ali najbolj razširjen in ustrezen slovenski izraz zunanje izvajanje, katerega bom v tej diplomski nalogi uporabljala tudi sama.

Področje, na katerem se v Sloveniji in drugod po svetu pojavlja vedno več tako ponudnikov kot tudi uporabnikov tovrstnih storitev, se je razvilo predvsem zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, ki so bili posledica hitrega razvoja informacijske tehnologije. Ta omogoča hitrejše, lažje in cenejše povezovanje podjetij, ki se v času globalizacije trudijo ustvariti in dolgoročno ohraniti konkurenčnost opravljanja dejavnosti, ki je ključnega pomena za uspeh pri poslovanju. V primerih, ko notranje izvajanje določene funkcije v podjetju postane dražje od zunanjega, je seveda boljše oz. bolj racionalno, če podjetje del svoje dejavnosti prepusti zunanjemu izvajalcu, ki je specializiran za opravljanje le-te.

Izkazalo se je, da podjetja, ki opravljajo preveč dejavnosti, preprosto ne morejo biti najboljša na vseh področjih delovanja, saj ne dosežajo kakovosti in učinkovitosti zunanjih izvajalcev, ki so specializirani za opravljanje določenih dejavnosti. Uspešna podjetja so tako prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju tistih dejavnosti, ki jih dobro poznajo, za katere so najbolj usposobljena in kjer imajo ključne zmožnosti. Torej gre pri zunanjem izvajanju dejavnosti za to, da podjetje dejavnosti, ki so praviloma stranske ali podporne, odda v izvajanje drugim izven podjetja, samo pa se osredotoči na opravljanje temeljne dejavnosti, ki zanj pomeni strateško prednost. Zunanje izvajanje dejansko omogoči podjetju, da pride do področij, znanj in zmožnosti, ki so izven njegovih meja (Power, 2006).

Zunanje izvajanje je primerno, ko imajo zunanji izvajalci bistvene konkurenčne prednosti zaradi ekonomije obsega, motiviranosti osebja, posebnih spretnosti in znanja (Malačič, 2005, str. 9). Pojavi se lahko na različnih ravneh aktivnosti ter v različnem obsegu.

Po definiciji Boona in Kurtza (Šink, 1999, str. 12) zunanje izvajanje pomeni, da podjetje eno ali več svojih notranjih dejavnosti odda v zakup drugemu podjetju, ki s tem postane zunanji izvajalec in ki lahko te dejavnosti izvaja na visoki in kakovostni ravni. Podobno Dragonetti, Dalsace in Cool (2003, str. 2) navajajo, da je zunanje izvajanje dejavnosti prenos določene aktivnosti (ali dela poslovnega procesa), ki se je pred tem izvajala znotraj matičnega podjetja, v neko drugo podjetje. Tako lahko zunanje izvajanje relativno ozko definiramo kot tok določene aktivnosti iz notranjosti podjetja navzven.

Različni avtorji navajajo različne oblike zunanjega izvajanja dejavnosti. Cross (Šink, 1999, str. 23-24) npr. navaja, da podjetje lahko izbira med dvema različnima načinoma zunanjega izvajanja, in sicer med **popolnim zunanjim izvajanjem dejavnosti** (angl. »*single – sourcing*«) ali selektivnim oziroma **segmentiranim zunanjim izvajanjem dejavnosti** (angl. »*multi – sourcing*«). S popolnim zunanjim izvajanjem dejavnosti razumemo, da dejavnosti za podjetje lahko izvaja en zunanji izvajalec. Omenjeni pristop ima pomembno slabost, ki se kaže v tem, da postane podjetje bolj ranljivo v pogajanjih z zunanjim izvajalcem glede višine plačila, nudenja dodatnih izboljšanih storitev vsako leto ipd. Na drugi strani pa se podjetje lahko odloči za selektivno oz. segmentirano zunanje izvajanje, kjer dejavnosti izvajata dva ali več zunanjih izvajalcev, pri čemer morajo le-ti med seboj delovati usklajeno. Vsak izvaja del, za katerega je specializiran, dosega nizke stroške in visoko produktivnost. Slabost tega pristopa je, da pogodbe, razpršene med več zunanjih izvajalcev, zahtevajo več usklajevanja (Škulj, 2004, str. 12).

Natančno definicijo zunanjega izvajanja, katero bom tudi sama uporabljala v diplomskem delu, podaja Greaver (1999, str. 3) in sicer: »Zunanje izvajanje dejavnosti je pogodbeni odnos nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti in odločitev podjetja za zunanje izvajalce. Pri tem pa ne gre samo za prenos aktivnosti, temveč pogosto tudi za prenos pravic odločanja ter poslovnih prvin. Pravice odločanja pomenijo odgovornost sprejemanja odločitev, ki so v povezavi s prenesenimi aktivnostmi. Med poslovne prvine pa spadajo ljudje, oprema, tehnologija ter objekti.«

Uporaba zunanjega izvajanja je v vzponu. Raziskava Cranet, ki je bila pred desetletjem izvedena v štirinajstih evropskih državah v 5.822 organizacijah je pokazala, da 29% organizacij ne uporablja zunanjega izvajanja dejavnosti, 37% jih je povečalo uporabo in 30% je ohranilo pogodbe z zunanjimi izvajalci. Le okoli 5% organizacij je zmanjšalo zunanje izvajanje (Campos, 2002, str. 29).

1.2 Dejavnosti zunanjega izvajanja

Koncept zunanjega izvajanja je primeren za vsa funkcijska področja v podjetju: od nabave, proizvodnje, prodaje, logistike, do ravni najmanjših podjetniških enot (marketing, informatika,

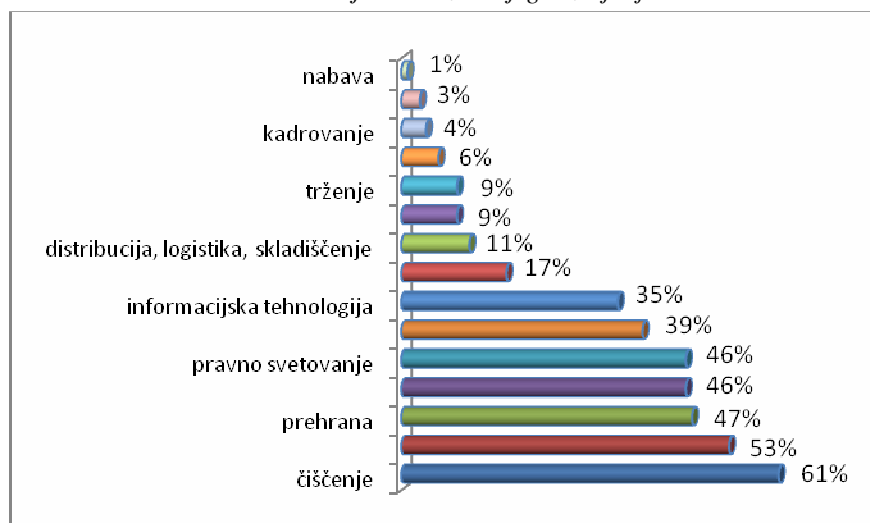
itd.) oziroma aktivnosti. Najpomembnejše funkcijsko področje za zunanje izvajanje je zagotovo **proizvodnja**, kjer je na zunanje dobavitelje mogoče prenesti izdelavo posameznih delov, sklopa ali posameznega proizvoda v celoti (Logožar, 2004, str. 207). Kot npr. če avtomobilsko podjetje daje v zunanje izvajanje proizvodnjo avtosedežev, koles, zavor itd. Tak način zunanjega izvajanja je postal običajen tudi za prenos proizvodnih stroškov z dragega mestnega območja na cenejše podeželsko.

Greaver (1999, str. 63) navaja, da lahko podjetje v zunanje izvajanje odda del ali celotno funkcijo, za katero sta potrebna specializirano znanje in odgovornost. V zadnjih letih so podjetja oddajala v zunanje izvajanje naslednje dejavnosti:

- informacijski sistem,
- telekomunikacije,
- računovodstvo,
- notranja revizija,
- kadrovska dejavnost.

Uršičeva (2002, str. 65) je v okviru svoje magistrske naloge raziskovala, katere dejavnosti izločajo slovenska podjetja in ugotovila, da v zunanje izvajanje oddajajo predvsem dejavnosti, ki so zajete v spodnjem grafu.

Slika 1: Dejavnosti zunanjega izvajanja



Vir: Uršič, Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja, 2002 str. 65.

Uršičeva (2002, str. 58 – 68) je prišla na podlagi svoje raziskave do ugotovitve, da je pomen zunanjega izvajanja dejavnosti v svetu v zadnjem desetletju močno narasel. Tudi slovenska podjetja so dodobra spoznala prednosti zunanjega izvajanja. Velik delež zunanjega izvajanja temelji na podpornih dejavnostih in storitvah, ki jih podjetje lažje izvaja oz. upravlja in niso neposredno povezane z osrednjo dejavnostjo podjetja (čiščenje 61%, varovanje 53%), delež kompleksnejših dejavnosti, katerih upravljanje je zahtevnejše in so bistvenega pomena pri upravljanju poslovnega procesa, pa je manjši in kaže na velik potencial slovenskih podjetij v

prihodnosti (raziskave in razvoj 9%, kadri 4%, računovodstvo 17%). Več kot 40% podjetij se poslužuje zunanjih izvajalcev na področju varstva pri delu in pravnega svetovanja. Skoraj vsako četrto od desetih podjetij je na zunanjega izvajalca preneslo katero izmed proizvodnih aktivnosti, kot je npr. proizvodnja sestavnih delov, vzdrževanje in montaža ter druge oblike dodelavnih poslov. Podjetja se najtežje odločajo za zunanje izvajanje nalog nabavne funkcije, poprodajnih storitev in storitev na področju kadrovske funkcije; na tem področju se podjetja odločajo le za prenos posameznih nalog celotne funkcije. Večina slovenskih podjetij ima izkušnje z zunanjim izvajanjem na več področjih; skoraj 70% anketiranih podjetij pri svojem poslovanju sodeluje z zunanjimi izvajalci, več kot 60% anketiranih podjetij pa jih je dejavnost v celoti preneslo na zunanjega izvajalca. V povprečju imajo podjetja zunanje izvajalce v skoraj štirih različnih dejavnostih, nekatera izmed podjetij imajo hkrati izločenih celo do devet dejavnosti. Proizvodna podjetja so tista, ki se bistveno pogosteje odločajo za zunanje izvajanje, za njih je značilno tudi to, da imajo po več zunanjih izvajalcev.

Delitev dejavnosti, katere podjetje prenese na zunanje izvajalce, lahko razdelimo v dve skupini: informacijska tehnologija in poslovni procesi. Medtem ko je informacijska tehnologija izrazito podporna dejavnost podjetja, ki zahteva specifična znanja, so poslovni procesi bolj ali manj vezani na glavno dejavnost podjetja. Med glavne dejavnosti štejemo tiste, ki so bistvo poslovanja podjetja in jih morajo zaposleni obvladati, saj so orodje za doseganje konkurenčnih prednosti; sem štejemo npr. trženje, raziskave in razvoj, bistveni del proizvodnje in nabavo. Stranske dejavnosti pa so tiste, ki so potrebne, da se lahko glavne dejavnosti razvijejo; npr. kadrovanje, finance in računovodstvo, kontroling, prehrana, transport, preskrba z energijo. Meja med stranskimi in tistimi dejavnostmi, ki jih podjetje nabavi na trgu, je gibljiva in se vse bolj premika v smeri nabave storitev na trgu (Uršič, 2002, str. 9).

Z zmanjševanjem »proizvodne globine«, zaradi pomanjkanja logističnega znanja in izkušenj pri mednarodnem trgovanju, racionalizacije proizvodnje in konkretnih potreb po zmanjševanju stroškov ter izboljšanju fizične distribucije oz. dobavnega servisa se podjetja vse pogosteje poslužujejo zunanje oskrbe tudi na področju logističnih storitev – tukaj lahko gre za izvajanje posamezne logistične storitve ali pa nudenje celotne fizične oskrbe (Malačič, 2005, str. 7).

1.3 Razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti

Zunanje izvajanje je bilo sprva znano kot način, kako znižati stroške, kasneje kot način fokusiranja na omejene vire podjetja, v zadnjem času pa se uporablja predvsem kot način učenja od zunanjih izvajalcev, saj podjetja le-te uporabijo kot vir znanja (Dragonetti, Dalsace & Cool, 2003, str. 14).

V preteklosti so se podjetja odločala za notranje izvajanje vseh dejavnosti, saj so bili stroški usklajevanja zunanjih izvajalcev previsoki, v zadnjih nekaj letih pa je porast zunanjega izvajanja izredno velik (Fan, 2000, str. 213).

Govorimo lahko o treh fazah v razvoju: taktična, strateška in transformacijska faza. V taktični fazi so se za zunanje izvajanje odločala predvsem podjetja, ki so zašla v finančne težave. Kratkoročno znižanje stroškov, izločitev potrebe po investiranju, priliv denarja z odprodajo sredstev in opreme ter rešiti se težav z zaposlovanjem so bili glavni motivi za zunanje izvajanje dejavnosti. Naslednja, strateška faza pomeni korak naprej v razvoju zunanjega izvajanja. Uveljavila se je v zadnjih 15 letih, ko se je situacija na trgu precej spremenila; razlog za zunanje izvajanje niso bile več finančne težave ali prestrukturiranje podjetja, temveč osredotočenje sredstev in znanja na strateške prednosti podjetja. Nov pristop obravnava zunanjega izvajalca kot dolgoročno sredstvo, ki lahko bistveno pripomore k vrednosti podjetja (Uršič, 2002, str. 19 – 21). Sodobna, transformacijska faza, pa predstavlja popolnoma novo obliko izločanja dejavnosti, ki se je razvila kot posledica hitrih gospodarskih sprememb in prilagajanja družb na nove razmere. Poslovna partnerja se v tej fazi odrečeta udobnosti in varnosti, ki ju nudijo točno opredeljeno področje dela, določeni rezultati, strukturirana vloga ter odgovornosti pri doseganju dramatičnih sprememb poslovanja družbe (Mavrič, 2003, str. 27). Glavne prednosti transformacijskega zunanjega izvajanja so (Linder, Jacobson, Breitfelder & Arnold, 2001): postopno izboljševanje poslovanja, skrajšan čas vstopa na trg, delitev tveganja, povečanje inovativnosti s pomočjo izkušenj, raziskav in znanja zunanjih izvajalcev, povečanje osnovnih zmožnosti in strmenje h konkurenčnemu položaju.

1.4 Razlogi in koristi zunanjega izvajanja dejavnosti

Od značilnosti posameznega podjetja je odvisno, kateri od številnih razlogov za odločitev o zunanjem izvajanju je pravilen oz. utemeljen. Bistveno je, da podjetje identificira razloge za svojo odločitev, saj s tem poveča verjetnost za doseganje pričakovanih koristi. Pri tem pa se mora zavedati, da zunanje izvajanje ni popolna rešitev, ampak le eno od orodij, s katerim podjetje izboljša svoje poslovne rezultate (Green, 2001, str. 18 – 19).

Način, kako podjetje obravnava zunanje izvajanje, določa uspešnost celotnega procesa, ne glede na to, ali gre za kratkoročno ali dolgoročno rešitev. Če se podjetje za zunanje izvajanje odloči zaradi napačnih razlogov, le-to ne bo imelo učinkov ali pa bodo ti negativni, če pa odločitev izvira iz pravih razlogov, lahko podjetje pričakuje dobre poslovne rezultate (Škulj, 2004, str. 13). Učinek zunanjega izvajanja različnih procesov pa v končni fazi pripelje tudi do večjih izkušenj in vpogledov v podjetja, ki so že imela podobne izkušnje (Ferrell, 2003).

Ob svojih začetkih je zunanje izvajanje veljalo samo kot orodje za zmanjševanje stroškov v podjetju, vse bolj pa se uporablja tudi kot orodje za strateško načrtovanje in doseganje poslovnih ciljev. Glede na raziskavo med več kot 800 vodilnimi podjetniki v Ameriki in Evropi, ki jo je opravila svetovalna družba Accenture (Ferrel, 2003), je zniževanje operacijskih stroškov podjetja še vedno ključni razlog za zunanje izvajanje. Kljub vsemu se podjetja za najem zunanjih izvajalcev odločajo vse bolj tudi zaradi dodatne kontrole, ki jo lahko na tak način vzpostavijo v podjetju. 25% anketirancev je odgovorilo, da se je povečanje kontrole nad posameznimi procesi pokazalo že prvi dan vpeljave zunanjega izvajanja, preko 50% anketirancev pa je potrdilo, da so

bile vidne spremembe v prvih šestih mesecih delovanja. Na ta način so podjetja dosegla večjo sposobnost planiranja, večjo zanesljivost in lažjo vpeljavo sprememb in novosti v podjetje (Ferrell, 2003).

Večina podjetij se odloči za zunanje izvajanje dejavnosti zaradi ugodnosti na različnih področjih. Združimo jih lahko v naslednjih šest vsebinskih sklopov (Bongard, 1994, str. 152):

1. **stroški,**
2. **delovna sila,**
3. **tveganje,**
4. **osredotočenost,**
5. **finančni položaj,**
6. **tehnologija oz. tehnološko znanje.**

Znižanje stroškov je bil v preteklosti najpogosteje naveden razlog za odločitev za zunanjo oskrbo, ker se s pritegnitvijo zunanjega izvajalca storitev del fiksnih stroškov spremeni v variabilne. To pride še posebej do izraza pri dejavnostih s sezonskim značajem oz. pri cikličnosti poslovanja (Malačič, 2005, str. 27). Težnja po ohranitvi stroškov na čim nižjem nivoju in hkrati optimiziranje postopkov ter tako povečanje prihodkov do najvišje mere pa je po navajanju mnogih avtorjev tudi danes glavni razlog, da se podjetje odloči za zunanje izvajanje dejavnosti (Šuligoj, 2006, str. 12).

Nekatere raziskave so ugotovile od 20% do 40% znižanje stroškov (Uršič, 2002, str. 13), že samo oddaja kadrovske funkcije v zunanje izvajanje lahko podjetju prihrani kar 30% stroškov (Golas, 2005). The Outsourcing Institute je leta 1998 v analizi zbral nekaj najpomembnejših razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo za izvedbo zunanje oskrbe posameznih poslovnih funkcij. Kot glavni razlog so podjetja navajala potrebo po zmanjševanju operativnih stroškov oziroma po kontroli le-teh (Stupica, 1999, str. 42).

Podjetja se vse pogosteje zavedajo, da jim izvajanje nestrateških dejavnosti povzroča preveč problemov in jih odvrča od njihovih glavnih problemov. Z izločitvijo nestrateških dejavnosti se **podjetja lahko usmerijo na strateško pomembna področja**, torej na tisto, kar trg terja od njih in kar zna podjetje najbolje narediti (Uršič, 2002, str. 14).

Podjetje se s tem, ko prenese določene aktivnosti na zunanje izvajalce, izogne težavam pri iskanju **usposobljene specializirane delovne sile**. Pri iskanju dobre delovne sile za nestrateške naloge pogosto naleti na težave, saj se najboljši kadri običajno in radi zaposlijo tam, kjer je njihovo znanje ključno. Zunanji izvajalci imajo torej prednost pri zaposlovanju visoko specializiranega kadra, po drugi strani pa je pogodbeni odnos veliko lažje pričeti ter zaključiti, kot pa zaposlovati in odpuščati delavce. *Outsourcing* lahko predstavlja tudi rešitev za občasno pomanjkanje delovne sile (Bongard, 1994, str. 152).

Na **finančni položaj podjetja** se kaže pozitiven vpliv zunanjega izvajanja na naslednjih področjih (Uršič, 2002, str. 14-15):

- a. pozitiven vpliv na ceno delnic
- b. vpliv na bilanco stanja
- c. vpliv na pritek denarnih sredstev (ker zunanji izvajalec vlaga vsa potrebna sredstva v dejavnost, se v podjetju zmanjša potreba po kapitalu, sprostitev virov financiranja pomeni tudi pritek denarja v podjetje)
- d. prehod od fiksnih k variabilnim stroškom (s prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca stroški zunanje oskrbe nihajo tekom leta glede na obseg naročila, torej postanejo variabilni)
- e. spreminjanje plačila za izvedeno storitev (naročnik in zunanji izvajalec se lahko dogovorita za iz leta v leto nižje plačilo, za vezavo plačila na sezonsko komponento prihodka ali za plačilo tranzicijskih stroškov v drugem letu sodelovanja, ipd.

Z najemanjem zunanjih izvajalcev lahko podjetje **prenese del tveganja** in morebitne težave na zunanjega izvajalca. Tveganje, ki je povezano s posameznim sestavnim delom ali tehnologijo, lahko podjetje razporedi na večje število zunanjih izvajalcev, s tem pa zmanjša tudi lastno tveganje v zvezi z morebitnim neuspehom raziskovalnih programov (Bongard, 1994, str. 153).

Potrebno **tehnološko znanje** in stroški pridobitve ter **vzdrževanja** tega **znanja** so v negativni povezavi s pogostostjo uporabe. Zato potreben obseg dejavnosti naročnika največkrat ne opravičuje visokih vlaganj v tehnologijo in stalno posodabljanje. Zunanji izvajalec je specialist na svojem področju in stalno vlaga v najnovejšo tehnologijo (Uršič, 2002, str. 15). S prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca dobi podjetje dostop do vrhunskega specialističnega in globalnega znanja, zviša se nivo veščin, potrebnih za izvajanje novih, spremenjenih procesov (Jakupovič, 2005, str. 5).

Med ostalimi razlogi lahko omenimo še (Jakupovič, 2005, str. 5; Green, 2001, str. 17 – 18):

- izboljšanje produktivnosti in zmogljivosti,
- povečana fleksibilnost, to je boljša odzivnost na poslovne zahteve in širši spekter storitev,
- izboljšanje storitev za kupce: z učinkovitim sodelovanjem z zunanjim izvajalcem lahko podjetje v večji meri izboljša storitve za kupce, saj ima na razpolago več virov,
- pomoč pri razvoju procesnih izboljšav: s prenosom dela dejavnosti na zunanjega izvajalca kadri v podjetju izgubijo del svojih obveznosti, zaradi česar lahko več časa in energije vložijo v procesne izboljšave kot sicer,
- skrajšanje časa, ki je potreben za oblikovanje novega proizvoda in njegovo plasiranje na trg, saj posamezni zunanji izvajalci delujejo sočasno na različnih delih projekta,
- podjetje, ki z zunanjim izvajalcem gradi partnerski odnos, ni omejeno zgolj z lastnimi inovativnimi sposobnostmi, saj lahko nove poslovne zamisli pridobi od zunanjih izvajalcev. V številnih industrijah so ugotovili, da dve tretjini vseh inovacij spodbudi prav povezovanje med podjetjem naročnikom in zunanjim izvajalcem.

Po raziskavi, ki jo je julija 2004 med več kot 900 vodilnimi delavci na področju kadrovske dejavnosti v ZDA izvedel Bureau of National Affairs Inc., je skoraj 70% vprašanih potrdilo, da je eden od glavnih razlogov za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti dostop do večje strokovnosti in znanj, za 44% vprašanih je med glavnimi razlogi za zunanje izvajanje večja kvaliteta storitev in samo 28% vprašanih trdi, da je glavni razlog za zunanje izvajanje dejavnosti zmanjšanje stroškov. Scott Golas, podpredsednik Aon Human Resources Outsourcing, trdi, da je kljub do 30% zmanjšanju stroškov dolgoročna prednost zunanjega izvajanja izboljšanje izvedbe dela posamezne dejavnosti (Golas, 2005).

Če povzamemo, lahko ugotovimo, da so glavni razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja znižanje stroškov, pomanjkanje znanja, izboljšanje kvalitete izdelkov in storitev, kontrola nad stroški in zaposlenimi, povečanje inovativnosti, osredotočenost na ključne dejavnosti, večja prilagodljivost, prosti resursi za druge namene, večji razvoj procesnih izboljšav in povečanje prihodka (Kerš, 2006, str. 5). Od vsakega posameznega podjetja posebej pa je odvisno, kateri razlog bo zanj prevladoval in utemeljeval odločitev za uvedbo zunanjega izvajanja za določeno dejavnost.

1.5 Slabosti in tveganja zunanjega izvajanja dejavnosti

Pri oddaji dejavnosti v zunanje izvajanje so seveda možne tudi negativne posledice tovrstnega sodelovanja. Podjetje lahko z dobro izbiro zunanjih partnerjev veliko pridobi, izpostavljeno pa je tudi mnogim tveganjem, ki jih ne kaže podcenjevati (Škulj, 2004, str. 6). Največja nevarnost zunanjega izvajanja je v napačni izbiri zunanjega izvajalca; ta lahko namreč uniči bistvene elemente uspeha podjetja kot so npr. sloves, zadovoljstvo strank, odzivnost na priložnosti in krizne situacije (Uršič, 2002, str. 16). Tveganja oz. slabosti zunanjega izvajanja Bongard (1994, str. 53) razdeli na šest sklopov: stroški, delovna sila, tehnologija (tehnološko znanje), informacije, odvisnost od zunanjega izvajalca in notranji odpor.

1. **Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti z vidika stroškov.** Prihranki, ki jih je podjetje pričakovalo po uvedbi zunanjega izvajanja, niso vedno tako visoki, kot je bilo sprva načrtovano. Če podjetje preceni lastne proizvodne stroške in fiksne stroške, ki jih je dejansko možno zmanjšati, po drugi strani pa podceni stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora, lahko zunanje izvajanje dejavnosti zmanjša načrtovane prihranke ali celo zviša stroške; višji stroški pa zmanjšajo učinkovitost poslovanja.
2. **Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti z vidika delovne sile.** Že s procesom odločanja o zunanjem izvajanju se pojavlja nelagodje med zaposlenimi. Upirajo se iz različnih razlogov: strah pred spremembami, izgubo službe, občutkom izgube moči, počutijo se ogrožene, zagovarjajo star način dela, sprožijo govornice o odvečnosti nekaterih delavcev, o prerazporeditvi k novim nalogam, o ukinitvi ugodnosti. Vse to negativno vpliva na moralo in delovno vnemo zaposlenih, posledica pa je znatno znižanje produktivnosti. Posamezniki

različno reagirajo na tako situacijo (Uršič, 2002, str. 17): nekateri vidijo v prevzemu novih nalog možnost razvoja kariere, tako vertikalne kot horizontalne, starejši zaposleni, ki se v večji meri bojijo sprememb, se začnejo pogajati o predčasni upokojitvi in drugih bonitetah, mladi pa si pogosto začnejo iskati službo drugje.

V primeru večjega obsega izločene dejavnosti lahko v podjetju nastanejo problemi s prerazporeditvijo ali celo odpustitvijo delavcev. Delavcem v podjetju, ki so prej opravljali to dejavnost, se lahko primeri (Bongard, 1994, str. 131) da so prezaaposleni v podjetje zunanjega izvajalca (v tem primeru lahko podjetje ostane brez ključnega znanja na tem področju, specialisti lahko premestitev v novo podjetje vidijo tudi kot razvoj kariere, saj je verjetno da bodo v specializiranem podjetju svoje zmožnosti uspešneje razvijali), da jih premestijo na drugo delo v podjetju (lahko nastanejo težave, če se ti delavci nočejo prešolati oz. usposobiti za drugo delo oz. da kot osebostni značaj ne ustrezajo za drugačno vrsto dela, doživijo frustracijo in jih novo delo demotivira) ali da postanejo presežek.

3. **Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti z vidika tehnologije, tehnološkega znanja.** Podjetje, ki se odloči za zunanje izvajanje, se mora zavedati nevarnosti, da zunanji izvajalec prekine sodelovanje oz. da začne sodelovati z njegovimi tekmeci. V tem času podjetje izgubi ključna znanja. Podjetje lahko napačno oceni in prepusti zunanjim izvajalcem opravljanje osrednjih, strateških dejavnosti podjetja in s tem zmanjša lastni intelektualni kapital (Uršič, 2002, str. 17-18). Podjetje začne izgubljati konkurenčne prednosti na trgu, kar vodi k ogrožanju blagovne znamke in tržnega položaja.
4. **Slabosti zunanjega izvajalca z vidika informacij.** Zunanji izvajalec lahko prikriva informacije, ki nastanejo pri njem oz. jih on pridobiva iz okolja in so bistvenega pomena za nemoteno poslovanje. Tako lahko zunanji izvajalci pričakujejo težave z delovno silo, s tehnološko opremo, z dobavo surovin, ipd., vendar naročniku tega ne povedo. Ko težave nastopijo, je prepozno, da bi podjetje poiskalo drugega zunanjega izvajalca. Drugo nevarnost z vidika informacij predstavlja prenos informacij od naročnika k izvajalcu. Zunanji izvajalec ima dostop do pomembnih informacij o naročniku, lahko je njegova naloga celo zbiranje podatkov. Ta nevarnost je še večja, če je kateri izmed delavcev prešel od naročnika k zunanjemu izvajalcu.
5. **Slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti z vidika odvisnosti od zunanjega izvajalca.** Premajhna povezanost in koordinacija poslovanja vodi k izgubi nadzora nad zunanjim izvajalcem in posledično k odvisnosti od zunanjega izvajalca. Ta nevarnost je toliko večja, ko gre za strokovno zapletene aktivnosti, ki se jih ne da enostavno posnemati, torej jih podjetje ne more hitro prenesti nazaj v notranje izvajanje oz. jih naročiti pri drugem izvajalcu. V naravi zunanjega izvajalca je, da poskuša naročnika čim bolj navezati nase. Odvisnost od zunanjega izvajalca sama po sebi še ni problem, mora pa biti kontrolirana, nenadzorovana odvisnost namreč povečuje pogajalsko moč zunanjega izvajalca.

6. **Notranji odpor.** Notranji odpor je lahko posledica nezaupanja v zunanje izvajalca, neujemanja organizacijskih kultur ali neuspešnosti zunanje izvajalca. Odpor se kaže kot pasivnost posameznikov na strani naročnika. Dostokrat se zgodi, da naročnik predvideva, da je s tem, ko se je odločil za zunanje izvajanje, opravil svoj del naloge in se mu s tem ni potrebno več ukvarjati. Prehitro pozabi na preprosto dejstvo, da zunanji izvajalec praktično nikoli ne bo poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo zaposleni v podjetju samem. Naročnik mora v okviru projekta zunanje izvajanje zagotoviti sodelovanje takšnih ljudi, ki znajo izvajalcu pravočasno in pravilno sodelovati, v podjetju samem pa njihove predloge upoštevajo.

1.6 Proces zunanje izvajanje dejavnosti

Proces zunanje izvajanje se deli na več faz, število in poimenovanje le-teh pa se razlikuje po avtorjih; njihove ideje so združene v spodnji preglednici.

Tabela 1: Proces zunanjega izvajanja dejavnosti po aktivnostih

avtor	Maurice Greaver	Theresa Avagliano	Ronan McIvor
faze v procesu	načrtovanje (določanje ciljev zunanjega izvajanja dejavnosti, plana aktivnosti, rokov za izvedbo, opredelitev odgovornosti posameznikov)		
	preučevanje strateških implikacij (ali se oddaja posla zunanjim izvajalcem sklada z vizijo, strategijo, organizacijo podjetja ter konkurenčnimi prednostmi podjetja)	ocenjevanje (osredotočenje na svoje cilje in preverjanje ali bo zunanje izvajanje pomagalo pri doseganju le-teh)	opredelitev ključnih dejavnosti v podjetju vrednotenje ključnih dejavnosti podjetja in analiza stroškov (primerjava ključnih dejavnosti podjetja z možnostmi zunanjih izvajalcev, primerjava stroškov)
	analiza stroškov in poslovnih rezultatov (analiza obstoječih stroškov podjetja in primerjava s pričakovanimi stroški na podlagi ponudb zunanjih izvajalcev)		stroškovna analiza ključnih dejavnosti v podjetju (analiza stroškov od koncepta ideje, skozi razvojno fazo, do izdelka oz. storitve, ki se ponudi končnemu uporabniku)
	izbiranje zunanjih izvajalcev (postavitev kriterijev za izbiro ustreznega zunanjega izvajalca, iskanje zunanjih izvajalcev, razpis za ponudbo potencialnim izvajalcem, odločitev za zunanjega izvajalca)	razpis za ponudbo (osnovni pogoji, ki bodo kasneje vključeni v pogodbo o zunanjem izvajanju dejavnosti) izbira zunanjega izvajalca (preverjanje referenc in zanesljivosti potencialnega zunanjega izvajalca, pomaga tudi splošni vtis)	
	pogajanja in dogovor o pogojih poslovanja		
	prenos virov na zunanjega izvajalca		
	uravnavanje odnosov z zunanjimi izvajalci (odprta komunikacija, medsebojno zaupanje in predanost ter želja po uspehu)	spremljanje zunanjega izvajanja dejavnosti (pozornost stroškom, ki nastanejo zaradi upravljanja odnosa med podjetjem in zunanjim izvajalcem)	analiza odnosov sodelovanja z zunanjimi izvajalci

Vir: Greaver, *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, 1999, str. 17-32; Avagliano, *2004 buyer's guide: Four keys to success*, 2008; McIvor, *A practical framework for understanding the outsourcing process*, 2000, str. 29-35.

Ugotovimo lahko, kot navaja Malačič (2005, str. 6), da gre za krožni proces, ki se ponavadi začne s strateško analizo glavne oz. stranskih dejavnosti, zaključi pa se z vzpostavitvijo partnerske zveze z izvajalcem.

Preden se podjetje odloči za zunanje izvajanje, mora odgovoriti na številna vprašanja s pomočjo analiz in razprav, npr. (Greaver, 1999, str. 59):

- katere probleme naj bi podjetje rešilo,
- kako problematični so ti problemi,
- kako bi te probleme reševali, če bi se nadaljevali,
- zakaj podjetje razmišlja o zunanjem izvajanju oz. kateri so razlogi za odločitev,
- ali obstajajo druge opcije,
- kdo je za projekt in kdo je proti,
- kakšna so pričakovanja glede zunanjega izvajanja,
- katere so ovire za doseg želenih ciljev,
- kakšne so lahko posledice, če projekt ne bi uspel, ipd.

Ko so najdeni odgovori na zgornja vprašanja, je naslednji korak pri sprejemanju odločitve o zunanjem izvajanju dejavnosti opredelitev potreb in ciljev organizacije. Podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje, si najpogosteje zastavijo naslednje cilje (Šink, 1999, str. 22-23):

- znižati stroške (predvsem fiksne) ter pretvoriti fiksne stroške v variabilne;
- pridobiti bolj fleksibilne in kakovostne vire storitev;
- osredotočiti se na ključno dejavnost, ki je strateškega pomena za podjetje;
- izboljšati kakovost izvajanja dejavnosti, ki so oddane v zunanje izvajanje;
- omogočiti dostop do novih idej in tehnologij.

Ko podjetje opredeli razloge za zunanje izvajanje, potrebe in postavi cilje, ki naj bi jih doseglo s pomočjo zunanjega izvajanja, se mora odločiti, na kakšen način pristopiti k zunanjemu izvajanju dejavnosti.

Projektna skupina pripravi seznam zahtev oziroma profil zunanjega izvajalca, ki bi ustrezal zahtevam in potrebam podjetja. Sledi priprava razpisa za ponudbo, ki je izrednega pomena, saj mora zagotoviti, da vsi potencialni kandidati na enak način razumejo dejavnost, katero se je podjetje odločilo oddati v zunanje izvajanje. Projektna skupina z ustrezno analizo prejetih ponudb na podlagi primerjanja ter glede na dejavnike, ki se podjetju zdijo najbolj pomembni, oceni ponudnike. Na koncu z glasovanjem izbere zunanjega izvajalca, ki najbolj ustreza zahtevam in pogojem podjetja ter z njim podpiše ustrezno pogodbo (Škulj, 2004, str. 22).

Greaver (1999, str. 173-178) kriterije oz. značilnosti, ki so potrebne za zunanjega izvajalca, razdeli na t.i. »trde« in »mehke«.

Trdi kriteriji so tisti, ki jih lahko preverimo ali res veljajo in so naslednji:

1. možnost čim hitrejše dobave,
2. izkušnje v zunanjem izvajanju,
3. prednosti zunanjega izvajalca,
4. boljši rezultati poslovanja,

5. dobro ime,
6. zadovoljstvo kupcev,
7. finančna stabilnost,
8. managerske sposobnosti,
9. skupno reševanje problemov,
10. potreba po stalnem izboljševanju,
11. izkušnje pri prenosu virov.

Mehki kriteriji temeljijo predvsem na odnosu oz. na stališču do nečesa in se lahko skozi obdobje spreminjajo. Mednje štejemo:

1. zaupanje, varnost in zaupnost,
2. pozitiven in dober odnos,
3. kulturna usklajenost,
4. fleksibilnost,
5. pripravljenost deliti znanje,
6. dobro poznavanje trga.

Število potencialnih ponudnikov po tej fazi odločanja naj ne bi preseglo števila pet. V primeru da se podjetje odloči za selektivno ali segmentirano zunanje izvajanje, mora seveda izbrati večje število zunanjih izvajalcev, od katerih bo vsak izvedel določen del dejavnosti, skupaj pa morajo delovati usklajeno. K temu pripomore tudi podjetje z ustreznim ravnanjem različnih ponudnikov; da je zelena dejavnost opravljena »v enem kosu« (Pavlin, 2006, str. 35). Učinkovito in uspešno sodelovanje je mogoče le z odnosom, ki temelji na obojestranski pridobitvi, odprti in jasni komunikaciji ter skupnih prizadevanjih za izpopolnjevanje odnosov in poslovanja. Oblikovana mora biti skupna vizija o zunanjem izvajanju, ki se odraža v pogodbi, določena učinkovita merila merjenja uspešnosti, ki motivirajo zunanjega izvajalca, opredeljene izjemne situacije ter prekinitev sodelovanja. Izločena funkcija ostaja integralni del poslovne strategije podjetja, ki je odločitev izvedlo, kar je možno le z dolgoročnim in kakovostnim sodelovanjem obeh partnerjev (Stupica, 1999, str. 45).

Da bi v čim večji meri zagotovili doseganje pričakovanih koristi oz. kvaliteto rezultatov, mora podjetje razviti učinkovit sistem za spremljanje zunanjega izvajanja dejavnosti, ki ga je priporočljivo opredeliti že v pogodbi (Škulj, 2004, str. 40).

V svojo raziskavo v okviru diplomske naloge bom vključila tudi kriterije, ki so po Ogorelcu (2002, str. 454 – 466) bistvenega pomena in po katerih naj bi organizacija svojega zunanjega izvajalca ocenjevala:

- izkušnost zunanjega izvajalca,
- sposobnost prilagajati se potrebam stranke,
- informacijski in komunikacijski sistem zunanjega izvajalca,
- zanesljivost in ugled zunanjega izvajalca,
- možnost razvoja dolgoročnega sodelovanja,

- cena ponujene storitve.

1.7 Zunanje izvajanje dejavnosti v Sloveniji

V slovenskem podjetniškem svetu se zdi zunanje izvajanje na prvi pogled nov pojem, a temu ni povsem tako. Zаметke lahko najdemo že v proizvodnih korporacijah, ki so se oblikovale v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja in so bile namenjene dolgoročnemu sodelovanju. Pojem dolgoročne proizvodne kooperacije, ki se je uporabljal v »socialističnem obdobju«, je označeval gospodarske odnose med podjetji, ki izhajajo iz pogodbe in so dolgotrajnejše narave. Namen teh pogodb, ki so vključevale prenos tehnologije in tehničnih znanj ter sodelovanje v procesu proizvodnje, je bil iskanje boljših pogojev za proizvodnjo, boljše izkoriščanje delovne sile, razmah serijske proizvodnje, specializacijo proizvodnje, nižanje proizvodnih stroškov ter iskanje novih tržišč (Radosavljević, 1985, str. 4 – 5). Tovrstne pogodbe so bile razširjene predvsem med večjimi slovenskimi podjetji, ki so svoje partnerje iskala v tujini. O razširjenosti dolgoročnih proizvodnih kooperacij v Sloveniji priča podatek, da je bilo med leti 1973 in 1979 registriranih 450 pogodb (pogodbe o dolgoročnem sodelovanju s tujimi pravnimi osebami je bilo potrebno registrirati pri Zveznem komiteju za energetiko in industrijo, kateremu se je predložilo pogodbo ter ekonomsko – tehnološki elaborat). Dolgoročne proizvodne kooperacije so bile strateškega značaja, saj so se sklepale vsaj za obdobje petih let in so bile tudi vrednostno obsežne (sklepala so jih velika podjetja). S preoblikovanjem gospodarskega sistema so se te proizvodne kooperacije prekinile oziroma zaključile.

Danes večina slovenskih podjetij pozna zunanje izvajanje, saj se ga po podatkih ankete, ki jo je izvedla Uršičeva (2002), poslužuje kar 70% vprašanih podjetij. Največ podjetij v Sloveniji se odloči za zunanje izvajanje z namenom osredotočenja na svojo ključno dejavnost (70%). Dobrih 60% se jih za zunanje izvajanje odloči zaradi zniževanja stroškov, 30% z namenom izboljšanja kvalitete, vsi ostali pa zaradi boljšega dostopa do znanja, stalnih izboljšav in zaradi pomanjkanja sredstev. V Sloveniji se najpogosteje odločajo za zunanje izvajanje proizvodna in trgovska podjetja. Oddajanje poslovnih funkcij se je sprva razširilo predvsem v sektorjih informacijske tehnologije in avtomobilske industrije, pa tudi v farmaciji. Tovrstno poslovanje je vse bolj pogosto na kadrovskega področju in v logistiki.

Za zunanje izvajanje kadrovske funkcije se v Sloveniji ponavadi odločajo mala in srednja podjetja, medtem ko so največja bolj zadržana. Med slednjimi se za to odločajo tista, ki imajo kadrovske službo, a iščejo ozko specializirana znanja ali pa želijo tehnično-administrativna dela prenesti na zunanjega izvajalca (Dovč, 2008).

Tudi na področju logističnih storitev (transport, špedicija, skladiščenje in distribucija) slovenska podjetja zunanjemu izvajanju še niso naklonjena. Nekoliko bolj se zanj odločajo podjetja s tujim kapitalom, med dejavnostmi pa zlasti trgovci. Zaradi visokih stroškov podjetja nemalokrat zunanjim izvajalcem prepustijo tudi varovanje in čiščenje. Širitev zunanjega izvajanja se obeta na informacijsko – komunikacijskem področju (Dovč, 2008).

2. ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE FUNKCIJE

2.1 Kadrovska funkcija

2.1.1 Definicija in aktivnosti kadrovske funkcije

Kadrovska dejavnost je po vsebini in značaju zelo zahtevna in raznovrstna, saj obsega splet različnih medsebojno povezanih nalog, ki se nanašajo na kadre. Kadri postajajo vedno bolj pomemben dejavnik vsakega podjetja (Florjančič et al., 1994, str. 369).

Bistvene naloge v okviru kadrovske funkcije bi naj bile :

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

Področja kadrovske dejavnosti so (Florjančič, 1982, str. 92 – 105):

- **kadrovanje**
 - ugotavljanje potreb po kadrih,
 - priprava kadrov – iskanje, svetovanje, štipendiranje, obravnavanje posebnih kategorij delavcev itd.,
 - zaposlovanje – izbiranje, sprejemanje, razvrščanje kadrov, vodenje kadrovske evidence, itd.
- **razvoj in izobraževanje kadrov**
 - priprava in izvedba izobraževalnih akcij s teoretičnim in praktičnim usposabljanjem,
 - sprejemanje izobraževalne dejavnosti,
 - napredovanje,
 - razvoj vodilnih, vodstvenih in ostalih kadrov
- **delovno – pravna razmerja**
 - normativna dejavnost: priprava osnutkov in predlogov splošnih aktov, itd.
 - pravno urejanje kadrovske dejavnosti,
 - reševanje ugovorov in pritožb,
 - zagotavljanje zakonitosti,
 - pravno svetovanje in pomoč, itd.
- **informiranje in komuniciranje**
 - obveščanje zaposlenih v zvezi z organizacijo in poslovanjem podjetja,

- zbiranje in obdelava informacij,
- priprava obvestil,
- spremljanje odzivov na informacije in odpravljanje motenj v komuniciranju,
- zagotavljanje pogojev za komuniciranje,
- stiki z javnostjo: obveščanje javnosti, stiki z javnimi glasili, ipd.
- **inovativna dejavnost**
 - spremljanje in urejanje inovativne dejavnosti v normativnih aktih,
 - spodbujanje inventivnosti,
 - zbiranje idej in predlogov,
 - spremljanje in zagotavljanje uveljavljanja inovacij,
 - vrednotenje in zaščita inovacij,
 - informiranje o inovativni dejavnosti
- **sistemizacija dela**
 - analiza dela,
 - izdelava splošnega akta o sistemizaciji delovnih mest, izdelava nomenklature in opisov poklicev,
 - organizacija delovnega časa, itd.
- **motivacija in stimulacija (nagrajevanje) kadrov**
 - materialne oblike stimulacije: merjenje delovne uspešnosti, ocenjevanje in vrednotenje dela itd.,
 - nematerialne oblike stimulacije: priznanja, napredovanje kadrov itd.
- **kakovost življenja**
 - reševanje stanovanjske problematike,
 - zagotavljanje prehrane med delom in prevoza na delo,
 - organiziranje različnih oblik rekreacije,
 - organiziranje aktivnega počitka v odmorih med delom,
 - organizacija letovanja,
 - organiziranje kulturne dejavnosti, itd.
- **tehnično, zdravstveno in socialno varstvo**
 - varstvo pri delu,
 - varstvo pred požarom,
 - skrb za izboljšanje delovnih pogojev,
 - prva pomoč,
 - organizacija preventivnih in kurativnih zdravstvenih pregledov,
 - opredelitev posebnih kategorij delavcev – varstvo invalidov,
 - pomoč socialno ogroženim delavcem, itd.
- **varstvo okolja**
- **varovanje in zaščita premoženja**
- **splošna opravila**

Kadrovsko funkcijo v grobem ločimo na staro oz. klasično funkcijo ter novo, sodobno funkcijo, ki se v zadnjih petindvajsetih letih vse bolj uveljavlja (Oraščanin Kocić, 2007, str. 5). Zunanje izvajanje je le del sprememb, ki se dogajajo v kadrovske funkciji v zadnjih dveh desetletjih. Po letu 1990 so se zaradi sprememb v zunanjem okolju organizacij začele strukturne spremembe znotraj le-teh, kot so decentralizacija, zmanjševanje organizacijskih ravni, združevanje, oddajanje del zunanjim izvajalcem, ipd. Te spremembe so močno vplivale na razvoj in preobrazbo kadrovske funkcije (Mesner Andolšek et al., 2004, str. 36).

Kadrovska funkcija v podjetjih in organizacijah pridobiva osrednjo vlogo. Je ena od poslovnih funkcij podjetja, ki skupaj z ostalimi funkcijami (nabavno, proizvodno, prodajno in finančno) sestavlja poslovni proces podjetja. Osnovna naloga kadrovske funkcije je zagotavljanje zadostno število zaposlenih in jih optimalno uporabiti, tako da bo imela od njih korist organizacija, oni sami in tudi širša družba (Armstrong, 1991, str. 27). Zato lahko rečemo, da je dejavnost kadrovske funkcije planiranje, sprejemanje, razporejanje, razvoj in izobraževanje kadrov ter oblikovanje delovnih razmerij. V izvajanje nalog kadrovske funkcije je vključenih več nosilcev; poleg kadrovskih strokovnjakov tudi managerji na različnih ravneh in nenazadnje tudi sami delavci, poleg vseh teh pa še sindikati in zunanje institucije (Kavran, 1992, str. 100). Florjančič in Vukovič (1999, str. 28) v svojem delu navajata oceno strokovnjakov iz ZDA: nižji vodje porabijo več časa za opravila, povezana s kadrovske funkcijo, včasih tudi do 50%, najvišji pa še vedno okoli 20% svojega časa.

Kadrovsko dejavnost je treba organizirati tako, da bo prispevala k realizaciji ciljev organizacije, njeni učinkovitosti in uspešnosti. Vsaka organizacija mora oblikovati svojo kadrovske službo, prilagojeno lastnim potrebam dela in razvoja (Kavran, 1992, str. 100).

2.1.2 Razvoj kadrovske funkcije

V preteklosti je v organizacijah delovala služba, katere naloga je bila predvsem administrativno urejanje kadrovskih zadev, zato tudi ime kadrovske administracije. Ta oblika organiziranosti je bila v svojem obdobju dobra in učinkovita, saj se je soočala s stabilnim trgom dela, ki je takšno vlogo kadrovske službe tudi dopuščal. Kadrovske administracije (angl. *personnel administration*) se ni osredotočila na razvoj in odkrivanje človeškega potenciala, temveč se je ukvarjala predvsem z operativnimi razmerji z zaposlenimi. Njena vloga v organizaciji je bila obrobne pomena (Prevolšek, 2006, str. 34 – 35). V nekaterih podjetjih je tako oblikovana kadrovske funkcija še danes prevladujoč model.

Spremembe v organizacijskem okolju so povzročile, da so poleg človeških virov pridobili na pozornosti in teži tudi oddelki, ki se z njimi ukvarjajo; razvil se je kadrovske management (angl. *personnel management*). Ta oblika je danes značilna za večino podjetij. V zaposlenih že vidi potencial, poleg samega organiziranja in vodenja dela se pridružita še razvoj in izobraževanje (Prevolšek, 2006, str. 35).

Kadrovska funkcija je dobila nove razsežnosti s spoznanjem, da je človek in njegov pomen v organizacijskem procesu s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Možina et al., 1998, str. 6-7). Nova teoretična spoznanja na področju kadrovske funkcije so pripeljala do razširitve te funkcije; v 80. letih se je (najprej v ZDA, z zamikom pa tudi v Evropi) začel uveljavljati koncept »ravnanja s človeškimi viri« (ang. HRM ali *Human Resource Management*) kot nasprotje ali nadgradnja tedanje personalne oziroma kadrovske dejavnosti (Oraščanin Kocić, 2007, str. 5). Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je tako prerasla okvire klasične kadrovske funkcije. Klasično zasnovana kadrovska funkcija je nastajala v povsem drugačnih razmerah, čas pa je tisti, ki je pokazal, da ne more več zadovoljevati potreb, ki jih postavlja vse bolj spreminjajoče se poslovno okolje (Možina et al., 1998, str. 13).

V praksi se pod imenom ravnanja s človeškimi viri skriva marsikaj; pogosto gre za prepletanje obeh konceptov. Transformacija klasične kadrovske funkcije v moderno ravnanje s človeškimi viri v večini organizacij še poteka. Če povzamemo, se trend sprememb v kadrovski funkciji (izraziteje) v zadnjem desetletju kaže v naslednjih oblikah:

- človeške vire obravnavamo vse bolj strateško, kadrovski managerji naj bi prenehali biti administratorji, izvrševalci in manj pomembni člani organizacije, postali naj bi strateški partner vodstvu organizacije,
- devolucija (prenos odgovornosti in nalog poteka iz strokovnih služb na neposredne – linijske vodje (Oraščanin Kocić, 2007, str. 6),
- povečuje se uporaba informacijske tehnologije; »e-HRM« (npr. uporaba kadrovskega informacijskega sistema ali spletnih portalov, do katerih imajo zaposleni dostop 24 ur na dan),
- vse več je prenosa na zunanje izvajalce (kadrovske funkcije po posameznih področjih ali v celoti).

Poudarjanje nove vloge kadrovske funkcije pomeni, da se mora bistveno spremeniti tudi vloga kadrovskih managerjev oz. strokovnjakov. V zadnjem času najpogosteje zasledimo, da bi morala kadrovska služba odigrati tudi vlogo »poslovnega partnerja« vodstvu podjetja. To seveda pomeni, da mora pomagati podjetju pri oblikovanju in presojanju različnih poslovnih strategij, ki so primerne glede na obstoječe človeške vire. Na drugi strani pa mora predvidevati, kakšne spremembe na področju kadrovske dejavnosti so potrebne, da bo podjetje lahko zasledovalo izbrano poslovno strategijo, ki mu bo zagotavljala dolgoročno uspešnost. Poleg teh dveh vlog je pomembna še tretja, to je vloga »advokata« oz. skrbnika za pravičnost in skladnost z zakonodajo. V tabeli 2 so bolj podrobno prikazane vse tri vloge kadrovske službe po tipologiji Davida Ulricha, predvsem v luči pričakovanj, dodane vrednosti in potrebnih znanj. Zunanje izvajanje kadrovske funkcije lahko omogoči prehod od administrativnega strokovnjaka k poslovnemu partnerju.

Tabela 2: Tri osnovne vloge kadrovske službe

	SERVIS	»ADVOKAT«	POSLOVNI PARTNER
PRIČAKOVANJA	Podpora managerjem in njihovim zaposlenim pri njihovem delu.	Spodbuja pošteno ravnanje in pravičnost.	Pri svojem delu vedno upošteva poslovni vidik
DODANA VREDNOST	Managerje opremi s programi in tehnikami, da lahko bolje vodijo svoje sodelavce.	Opozarja vodstvo na probleme, tako da se lahko izognejo dragim pravnim sporom in utrujejo dober ugled podjetja.	Zagotavlja da so kadrovske odločitve v skladu s poslovnimi zahtevami.
POTREBNA ZNANJA	Ekspertna znanja s področja ravnanja s človeškimi viri, obvladovanje tehnik, oblikovanja programov in njihovega uvajanja.	Dobri odnosi in zaupanje s strani zaposlenih, sposobnost predvidevanja in analiziranja problemov, razumevanje pravnih elementov in družbenih dogajanj, dober ugled v podjetju	Poslovna in finančna znanja, sposobnost sodelovati z managerji oz. z vodstvom.

Vir: Božič, *Fukcija kadrovskih služb v slovenskih podjetjih*, 2004, str. 26 – 27.

Kadrovske managerji in strokovnjaki imajo pred seboj precejšnji izziv, saj morajo za uspešno izvajanje omenjenih vlog pridobiti številna nova znanja, vse bolj so pomembna poslovna znanja, kot so: poznavanje poslovnega in organizacijskega okolja trgov, kupcev, proizvodov, storitev, financ, struktur in tehnologij, poznavanje prispevka posameznih organizacijskih enot h končnemu poslovnemu uspehu in problemov, s katerimi se managerji teh enot srečujejo, dobro poznavanje okolja: trg dela, delovna zakonodaja, delovanje sindikatov, in dobro poznavanje notranjih dejavnikov v podjetju: filozofija in vrednote managementa, poslovna strategija, problemi vodenja, organizacijska klima, kadrovske problemi, s katerimi se srečujejo managerji na različnih ravneh, ipd. (Zupan, 1999).

Naj omenim še raziskavo, v kateri je sodelovalo veliko število vodilnih managerjev iz 4687 podjetij na nekaj kontinentih, 104 izvršni direktorji za kadrovske management in kar 155 predsednikov uprav. Raziskava je pokazala nenavadno sliko; kar 60% sodelujočih je namreč eksplicitno potrdilo, da "človeški dejavnik" odločilno vpliva na uresničevanje poslovnih strategij, vendar pa se le redki med respondenti odločajo, da bi pomoč pri teh vprašanjih poiskali pri kadrovskih službah svojih podjetij! Število tistih, ki je pritrdilo trditvi o kritični vlogi kadrovske funkcije, je bilo namreč presenetljivo nizko: komaj 23% jih zaupa, da so kadrovske službe kos izzivu. S tem se postavlja pod resen vprašaj vsa debata v ozkih strokovnih kadrovskih krogih, češ da se v veliki meri že ukvarjajo s strateškimi vprašanji. Tovrstna debata je očitno še bolj želja in lep namen ter moda, kot pa stvar dnevne prakse (Gruban, 2008).

Nekatere organizacije v Sloveniji se že poslužujejo »modernega« ravnanja s človeškimi viri, nekatere klasične kadrovske dejavnosti, v večini organizacij pa gre za prepletanje starih in novih

pristopov in praks; ravno iz tega razloga v tej diplomski nalogi uporabljam izraz »kadrovska funkcija«, ki bo zaobjel oba koncepta.

2.1.3 Kadrovska funkcija v Sloveniji

Na podlagi analize rezultatov raziskave Cranet Svetlik in drugi (Svetlik, 2002, str. 158) ugotavljajo, da imajo slovenske organizacije v primerjavi z organizacijami iz drugih evropskih držav v manj primerih organizirane posebne kadrovske oddelke. V njih dela dvakrat manj zaposlenih, (izrazito prevladujejo ženske) kot v drugih evropskih organizacijah (v Sloveniji 1,14 kadrovskih delavcev na 100 zaposlenih, v državah EU pa 2,34). Ti maloštevilni strokovnjaki so preobremenjeni z rutinskimi nalogami, zato je tudi kakovost njihovega strokovnega dela manjša in so slabo odzivni na težave in naloge, predvsem razvojne (Svetlik, 2001, str. 158). Nastali primanjkljaj delovne sile je deloma nadomeščen z intenzivnejšim delom strokovnih delavcev in deloma z večjim angažiranjem linijskih vodij (Svetlik, 2004, str. 9). Vloga linijskih vodij se v večini organizacij v zadnjih letih na vseh področjih povečuje. Na področju plač in ugodnosti ter odnosov z zaposlenimi dajejo organizacije prednost linijskim vodjem pred strokovno službo, medtem ko na področjih pridobivanja in izbire kadrov ter usposabljanja in razvoja le-teh dajejo prednost strokovni službi (Svetlik, 2001, str. 166).

V slovenskih organizacijah so vodje kadrovskih služb oziroma kadrovskih oddelkov najpogosteje vzgojeni doma (Svetlik, 2001, str. 160). V kadrovskih službah so sicer usmerjeni na notranji trg delovne sile, kar pomeni, da pri kadrovanju vodij in drugih zaposlenih dajejo prednost domačim kadrom, da poskušajo zaposlene zadržati oziroma jim ohranjati delovna mesta in da se tudi malo poslužujejo zunanjih kadrovskih storitev (Oraščanin Kocić, 2007, str. 54). Izjema je le usposabljanje in razvoj kadrov. Ugotovimo pa lahko, da se uporaba zunanjih kadrovskih storitev v slovenskih organizacijah najhitreje povečuje (Svetlik, 2001, str. 159).

Slovenske organizacije v primerjavi z drugimi zelo redko sistematično vrednotijo delo kadrovskih služb. Če pa ga vrednotijo, to v večini primerov dela najvišje vodstvo. Linijski vodje in zaposleni so v vrednotenju dela kadrovske dejavnosti zelo slabo vključeni, kar kaže na dejstvo, da se koncept notranjih odjemalcev storitev v naših organizacijah še ni udomačil in da je kadrovsko področje precej hierarhično upravljano. Prav tako je razmeroma redko prisotno tudi samoocenjevanje kadrovske službe same. Pri vrednotenju so precej nadpovprečno poudarjena notranja stroškovna merila in podpovprečno merilo uspešnosti glede na postavljene cilje (Svetlik, 2001, str. 163).

Razvoj kadrovske funkcije je pri nas trenutno še na stopnji, ko kadrovska funkcija v večini primerov še ni priznana kot funkcija ravnanja človeških virov in si mora ta status šele priboriti, kar se bo kasneje odrazilo tudi v bolj samostojnem odločanju strokovnjakov za ravnanje človeških virov glede števila kadrovskih odločitev (Mesner Andolšek et al., 2004, str. 59).

Veliko managerjev razmišlja, kako naj organizirajo kadrovske funkcije, da bi bila bolj fleksibilna, strateška, hkrati pa bi še vedno zagotavljala polne kadrovske storitve. Ena izmed rešitev je prenos kadrovske funkcije ali posameznih področij le-te na zunanje izvajalce oziroma/in uporaba storitev zunanjih izvajalcev.

Zunanje izvajanje kadrovske funkcije se je kot strategija podjetij znatno razširilo v obdobju zadnjega desetletja. Kljub temu ta pojav ni pritegnil veliko pozornosti avtorjev v smislu, kako se sprejemajo odločitve v zvezi z njim, kako se odločitve v podjetju implementirajo, kako se meri učinkovitost zunanjega izvajanja in kako le-ta vpliva na poslovanje podjetja (Cooke, Shen & McBride, 2005, str. 413). Malo je torej raziskav in literature na temo zunanjega izvajanja kadrovske funkcije, še posebej v primerjavi z literaturo na temo zunanjega izvajanja na splošno.

Mnogo podjetij oddaja v zunanje izvajanje rutinska administrativna opravila v okviru kadrovske funkcije, da bi svoje zaposlene razbremenila in bi se ti lahko posvetili bolj strateškim opravilom. Manjša podjetja pa se odločajo za zunanje izvajanje celotne kadrovske funkcije, saj nimajo zadostnega znanja, da bi jo izvajala notranje. S trendom oddajanja kadrovske funkcije v zunanje izvajanje se postavlja mnogo vprašanj. Kateri del kadrovske funkcije oddati v zunanje izvajanje? Kako vpliva zunanje izvajanje kadrovske funkcije na kadrovske funkcije znotraj podjetja in na ostale zaposlene? Kje so pasti za kadrovske funkcije? (Cooke, Shen & McBride, 2005, str. 413 – 414).

Strokovnjaki na področju zunanjega izvajanja podjetjem svetujejo (kot sem že omenila), naj se osredotočijo na ključne aktivnosti v podjetju (tiste, ki so ključne za njihovo konkurenčno prednost) – oz. naj jih izvajajo notranje. Nasprotno pa naj bi podjetja v zunanje izvajanje oddala neključne aktivnosti oz. tiste, ki nimajo ključnega pomena za poslovanje podjetja in so le podpora ključnim dejavnostim – te naj bi zavzemale čim manj njihovega časa. Podjetja, ki so specializirana za zunanje izvajanje, so se pojavila kot odgovor na vedno večje povpraševanje po zunanjih izvajalcih dejavnosti. Najprej so podjetja začela oddajati povsem preproste dejavnosti, kot npr. čiščenje, varovanje ipd., v zadnjem času pa vse bolj zahtevne, kot so računovodstvo, izgradnja informacijskega sistema, itd., med katere sodi tudi kadrovska dejavnost.

Ko organizacija prenese kadrovske funkcije na zunanje izvajalce, se priporoča, da obdrži strokovnjake na ključnih kadrovske področjih, kar je pomembno iz dveh razlogov (Oraščanin Kocić, 2007, str. 48):

- da organizacija lahko dela z zunanjim izvajalcem in je prepričana, da le-ta uporablja najboljši kadrovske proces,
- da prepreči organizaciji postati preveč odvisna od zunanjega izvajalca. Organizacija naj občasno oceni pogodbenika in ga zamenja, če je to potrebno.

Nekatere organizacije na področju kadrovskega zunanjega izvajanja so primarno svetovalci, ki organizacijam, katere se odločajo za zunanje izvajanje, poskušajo razložiti kako naj bi njihov proces deloval v sporazumu z zunanjim izvajalcem, zagotavljajo strokovno svetovanje glede

nagrajevanja, ugodnosti za zaposlene ter raznovrstnosti delovnih mest. Druge organizacije so primarno osredotočene na zagotavljanje informacijskih tehnologij, ki ponujajo programske rešitve, katere sami vodijo ali pa jih prodajajo drugim podjetjem. Nekateri so specialisti na enem ali na drugem kadrovskem področju in nekaj je takih, ki so predani konceptu tako imenovanega čistega (angl. »*pure – play*«) ponudnika zunanjega izvajanja kadrovske funkcije (Oraščanin Kocić, 2007, str. 39).

Scott Golas (2005) domneva, da je zunanje izvajanje kadrovske funkcije očitno v vzponu, saj podjetja vse bolj spoznavajo možnosti izboljšanja poslovanja z oddajo funkcije v zunanje izvajanje. Gartner Inc. poroča, da je segment ravnanja s človeškimi viri trenutno eden najbolj popularnih na hitro rastočem trgu zunanjega izvajanja poslovnih funkcij. Gartner je napovedal, da bo svetovni trg ravnanja s človeškimi viri zrasel z vrednosti 25,5 milijarde dolarjev v letu 2003 na vrednost 37,2 milijard dolarjev v letu 2008 (Golas, 2005).

2.2 Razlogi za zunanje izvajanje kadrovske funkcije

Za zunanje izvajanje kadrovske funkcije se v Sloveniji ponavadi odločajo mala in srednja podjetja, medtem ko so največja bolj zadržana. Med slednjimi se za to odločajo tista, ki imajo kadrovsko službo, a iščejo ozko specializirana znanja ali pa želijo tehnično-administrativna dela prenesti na zunanjega izvajalca (Dovč, 2008).

K zunanjemu izvajanju vseh ali posameznih kadrovskih področij organizacijo usmerja pet konkurenčnih sil: zmanjševanje števila zaposlenih, hitra rast ali upad, globalizacija, povečana konkurenčnost in prestrukturiranje. Pri prestrukturiranju (celotne organizacije) je kadrovski oddelek oblikovalec in izvajalec tehnoloških presežkov in tarča, da tudi sam postane tehnološki presežek (Greer et al., 1999, str. 54).

Prenos kadrovskih področij v zunanje izvajanje predstavlja najradikalnejšo spremembo načina izvajanja kadrovske funkcije. Je pa potencialno najboljši način, ki lahko organizaciji doprinese največje koristi in ji omogoči, da naredi več brez dodatnega osebja ali z manj osebja. Lahko »osvobodi« kadrovsko funkcijo operativnih del, da postane strateški partner vodstvu organizacije in pripelje strokovnjake v kadrovsko administracijo (kar lahko omogoči le podjetje, kateremu je kadrovska administracija ključna dejavnost) (Oraščanin Kocić, 2007, str. 37). Uporaba zunanjega izvajanja kadrovske funkcije je tudi način, da ostane organizacija na tekočem z novostmi na kadrovskem področju.

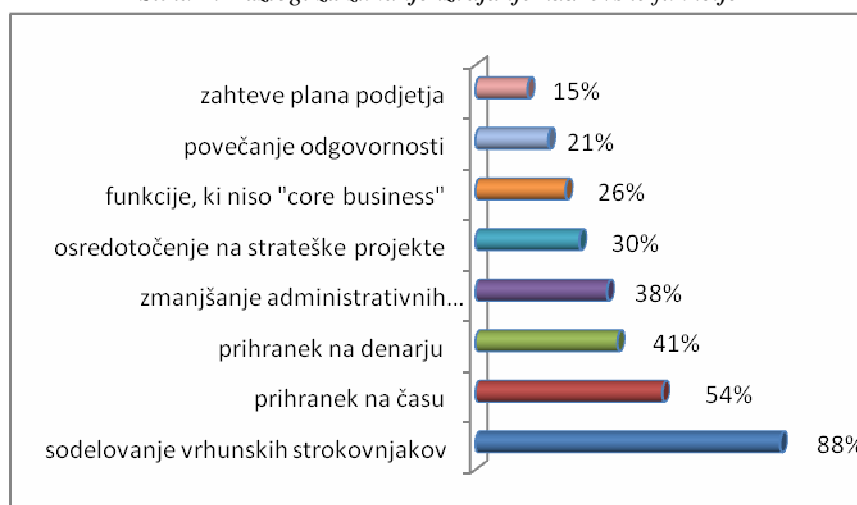
Obstaja mnogo razlogov, tako na strateški kot na operativni ravni, zakaj podjetja oddajajo kadrovsko funkcijo v zunanje izvajanje; mnogi so podobni razlogom za zunanje izvajanje ostalih funkcij. V splošnem je večina avtorjev, ki so obravnavali temo zunanjega izvajanja kadrovske funkcije, prepričanih, da to ni le pripomoček za nižanje stroškov, temveč tudi strateško orodje. Tako je odločitev za zunanje izvajanje kadrovske funkcije strateška in je ponavadi sprejeta na vodilni ravni podjetja.

Ravnikar (2002, str. 20 – 21) navaja, da poznamo glavne in pomožne razloge za zunanje izvajanje kadrovske funkcije. Med glavne razloge uvršča potrebo po razbremenitvi oddelkov in strokovnjakov pretežno administrativnih in transakcijskih aktivnosti v podjetju in njihova usmeritev v (strateške) aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost. Vodstvo podjetja se mora osredotočati na osnovni posel, na zadeve, ki so resnično pomembne. Ravnikar omenja še razvoj tehnologij, zlasti informacijske tehnologije in zmanjšanje ter obvladovanje stroškov izvajanja procesov. Med pomožnimi razlogi za zunanje izvajanje kadrovske funkcije navaja dostop do vrhunskega specialističnega in globalnega znanja, ki ga imajo zunanji izvajalci, pomanjkanje notranjih virov za izvajanje vseh potrebnih procesov ter neobvladovanje določenih poslovnih funkcij. Nadzor nad procesi se izboljša, poveča se fleksibilnost podjetja, sprostijo se določena finančna sredstva zaradi nižjih stroškov poslovanja, ki jih podjetje lahko uporabi za razvoj ključnih dejavnosti.

Podjetje, kjer kadrovski oddelek dobro izvaja določeno storitev, bi vseeno moralo razmisliti o prenosu te storitve na zunanjega izvajalca. Ta lahko zagotovi enako kakovost storitve z nižjimi stroški. Oddelek, ki se oklepa storitve, katero najbolje izvaja, lahko to počne zaradi lastnega udobja (Oraščanin Kocić, 2007, str. 41).

Ravnikar v svojem delu predstavlja rezultate raziskave med 1.750 strokovnjaki na področju kadrovske funkcije v ZDA:

Slika 2: Razlogi za zunanje izvajanje kadrovske funkcije



Vir: Ravnikar, *Racionalizacija kadrovskih procesov (kadrovski outsourcing)*, 2002.

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

Organizacije, ki se odločijo za prenos kadrovske funkcije na zunanega izvajalca, lahko pričakujejo določene ugodnosti, po drugi strani pa tudi pomanjkljivosti, ki lahko postanejo razlogi za neuspeh zunanjega izvajanja.

Tabela 3: Prednosti in pomanjkljivosti zunanjega izvajanja kadrovske funkcije

prednosti	pomanjkljivosti
zmanjšanje administrativnih stroškov za vsaj 20 odstotkov in več, preoblikovanje fiksnih stroškov v variabilne	pomanjkanje aktivnosti oziroma angažiranosti s strani zunanjega izvajalca
hitrejša kadrovska administracija	fluktuacija teama pri zunanjem izvajalcu
večja kvaliteta storitev za zaposlene	napake zunanjega izvajalca
večja učinkovitost kadrovske funkcije	nekompatibilnost med kulturo naročnika in zunanjega izvajalca
dostop do strokovnjakov na specializiranih področjih	napake pri prenosu podatkov
povečanje »e-HR«	tehnološka neučinkovitost
razbremenitev kadrovskih managerjev (se lahko osredotočijo na ključne kompetence in na strateške zadeve)	dvoumnost sklenjene pogodbe
zmožnost povečati ali zmanjšati kadrovski administrativni sistem, kot ga zahteva strategija podjetja	
boljše kadrovske administrativno merjenje in ocenjevanje	

Vir: Oraščanin Kocič, *Zunanje izvajanje kadrovske funkcije*, 2007, str. 49 – 51.

2.3 Tipi aktivnosti v okviru kadrovske funkcije, ki jih podjetje lahko odda v zunanje izvajanje

Ena glavnih odločitev v zvezi z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije je odločitev, katere dele kadrovske funkcije oddati v zunanje izvajanje. Pri odločanju o tem mora podjetje vzeti v obzir vse možnosti vpliva zunanjega izvajanja teh delov na poslovanje in delovanje podjetja. Zato je potrebno ločiti med ključnimi in neključnimi aktivnostmi v okviru kadrovske funkcije; pod ključne aktivnosti bi lahko šteli delo, ki ustvarja edinstveno vrednost za zaposlene, stranke in investitorje, medtem ko med neključne aktivnosti štejemo operativno delo, ki je že rutina in ga je možno brez težav podvajati ali ponavljati.

Iz obstoječe literature in opravljenih raziskav izhajajo ugotovitve, da so izobraževanje in razvoj, iskanje in izbira kandidatov za zaposlitev, zaposlovanje, varnost in zdravje pri delu, letni razgovori oz. ocenjevanje zaposlenih in način nagrajevanja zaposlenih aktivnosti, ki so med najbolj pogosto oddanimi v zunanje izvajanje, bodisi zato ker so obravnavane kot neključne v podjetju, bodisi ker podjetju manjka strokovnosti da bi jih izvajalo samo (Cooke, Shen & McBride, 2005, str. 418). Navedene ugotovitve potrjuje tudi raziskava, imenovana »Cranet

survey«, izvedena med 3964 evropskimi podjetji z več kot 200 zaposlenimi. Raziskava se je osredotočila na štiri različna področja zunanega izvajanja kadrovske funkcije: izobraževanje in razvoj, iskanje in izbor kandidatov za zaposlitev, plače in nagrajevanje ter zmanjševanje števila zaposlenih (tabela 4). Raziskava je pokazala, da 97% podjetij oddaja v zunanje izvajanje vsaj eno od navedenih aktivnosti v okviru kadrovske funkcije, tretjina podjetij se poslužuje zunanjih izvajalcev pri vsaj treh aktivnostih. Izobraževanje in razvoj je najbolj pogosta aktivnost, oddana v zunanje izvajanje. Polovica podjetij se poslužuje zunanjega izvajanja v stalnem obsegu, medtem ko je 40% le-teh povečala obseg le-tega.

Tabela 4: Pogostost zunanjega izvajanja kadrovske funkcije po aktivnostih

Vrsta aktivnosti	Odstotek uporabnikov zunanjega izvajanja aktivnosti
Izobraževanje in razvoj	77%
Izbira in uvajanje zaposlenih	59%
Plače in nagrajevanje	30%
Zmanjševanje števila zaposlenih	29%

Vir: Cooke, Shen & McBride, *Outsourcing HR as a competitive strategy?*, 2005, str. 418.

Angleško podjetje Northgate information solutions, ki se ukvarja z zunanjim izvajanjem, je izvedlo raziskavo med 100 angleškimi podjetji (Cooke, Shen & McBride, 2005, str. 420). Rezultati raziskave so pokazali, da je mnogo podjetij precej nezaupljivih do zunanjega izvajanja kadrovske funkcije. Kljub prednostim, ki izhajajo iz zmanjšanja obsega administrativnega dela, so managerji podjetij v okviru raziskave izrazili obotavljanje pri oddaji kadrovske funkcije v zunanje izvajanje. Polovica večjih in tri četrtine manjših podjetij je navedlo, da porabijo več kot 40% svojega časa za izvajanje kadrovske operative oz. administrativnega dela. Velik del podjetij (42% večjih in 14% manjših), ki so sodelovala v raziskavi, oddaja v zunanje izvajanje vsaj del poslovanja, večina zaposlovanje. Kljub temu pa so njihovi načrti za razširitev tovrstnega poslovanja omejeni; 75% večjih in 88% manjših podjetij nima nobenih načrtov za oddajo kadrovske funkcije v zunanje izvajanje – vsaj ne v prihodnjih dveh letih.

Prevladujoč trend na področju zunanjega izvajanja kadrovske funkcije je ta, da podjetja oddajo le del funkcije v zunanje izvajanje; ne želijo povsem predati kontrole nad procesom tretji osebi. Raziskava »CRANET« (Svetlik, 2001) potrjuje, da širitev zunanjega izvajanja kadrovske funkcije ni tako intenzivna kot so kazala predvidevanja in tudi ni možno zagotovo napovedati ali bomo v prihodnjih letih pričali močnemu porastu ali počasnemu vzpenjanju iz umirjenega stanja. Zaključki omenjene raziskave odražajo tudi mnenje, da sta logika in obseg zunanjega izvajanja kadrovske funkcije precej kompleksna in brez značilnega vzorca. V splošnem lahko ugotovimo, da obstaja precejšnja variabilnost med uporabo zunanjega izvajanja kadrovske funkcije med podjetji. Bolj pomembno je dejstvo, da ta odstopanja ne kažejo nobene povezave z velikostjo, stroški ali produktivnostjo te funkcije.

2.4 Učinkovitost in uspešnost zunanje izvajanja kadrovske funkcije

Učinkovitost zunanje izvajanja kadrovske funkcije je redko omenjeno in raziskovano področje. Zunanje izvajanje na splošno lahko vodi do zmanjšanja kakovosti proizvodov oz. kakovosti storitev. V primeru določenih aktivnosti, kot so npr. kadrovske aktivnosti v podjetju, je pogosto težko določiti konkretne zahteve, ki bodo vodile do pomenljivih in preverljivih rezultatov, saj učinkovito spremljanje in merjenje rezultatov tovrstnih aktivnosti zahteva ogromno porabo virov in precej strokovnega znanja, ki izhaja iz notranjosti podjetja.

Ena izmed nevarnosti zunanje izvajanja kadrovske funkcije je ta, da lahko ima zunanji izvajalec interes standardizirati vse procese, ki jih izvaja z namenom doseganja ekonomij obsega pri svojih strankah. Standardizacija storitev pa lahko za posamezno podjetje pomeni izgubo karakteristik oz. edinstvenih značilnosti, po katerih je znano. Dodatno lahko precej problemov izhaja iz razlike v kulturi med zunanjim izvajalcem in podjetjem, ki kadrovske funkcije oddaja v zunanje izvajanje. Ko kvaliteta izvajanja s strani zunanje izvajalca doseže stopnjo nezadovoljstva s strani naročnika, se stroški alternativne rešitve (kot npr. zamenjava izvajalca ali vrnitev aktivnosti v notranje izvajanje) lahko znatno povečajo, napredek pa je v kratkem času zelo težko doseči (Cooke, Shen & McBride, 2005, str. 420-421).

3. ZADOVOLJSTVO PODJETIJ Z ZUNANJIMI IZVAJALCI KADROVSKE FUNKCIJE

Bistvo empiričnega dela diplomske naloge je ugotoviti, v kolikšni meri so podjetja, ki so se odločila, da oddajo kadrovske funkcije v zunanje izvajanje, zadovoljna z izvajalci le-te.

Opravila bom raziskavo med podjetji, v okviru katere me bo zanimalo predvsem kako so delodajalci zadovoljni z izkušnostjo, ažurnostjo in odnosom zunanjih izvajalcev kadrovske dejavnosti, oz. kaj menijo o njihovi strokovnosti, profesionalnosti in ustreznosti.

Podjetje ne more biti najboljše na vseh področjih delovanja, torej znotraj podjetja ohranja ključne (strateške) dejavnosti, ostale, ki bodo prispevale k povečanju konkurenčnih prednosti ob minimalnem tveganju, pa odda v zunanje izvajanje. Pri tem seveda lahko izbere strokovnega izvajalca, ki bo delo opravil korektno in profesionalno, lahko pa se izkaže, da je izbrani zunanji izvajalec kadrovske dejavnosti neizkušen in ne ustreza potrebam podjetja.

V pogodbi o zunanjem izvajanju se naročnik in zunanji izvajalec kadrovske funkcije natančno dogovorita o nalogah, zahtevanem nivoju izvajanja nalog, ceni, trajanju pogodbe, pravicah in obveznostih obeh strank ter vrsti drugih pomembnih elementov. Mednje pogosto spada tudi način merjenja in ugotavljanja doseganja rezultatov, ki je osnova za oceno uspešnosti zunanje izvajanja. Uspeh v zunanjem izvajanju je kompleksna zadeva in je odvisen od cele vrste dejavnikov, tudi od zadovoljstva naročnika z zunanjim izvajalcem.

Pri spremljanju in ocenjevanju zunanjega izvajalca je potrebno vzpostaviti meritve in poročanja za obe strani, udeleženi v zunanje izvajanje. Od zunanjega izvajalca kadrovske funkcije se seveda pričakuje vztrajanje na visoko kakovostnem nivoju uspešnega delovanja ter o takojšnjem obvestilu, ko pride do težav. Uspešnost delovanja zunanjega izvajalca se poveča skozi standarde uspešnega delovanja in meri z internimi raziskavami uporabnikov (Greer et al., 1999, str. 91; Adler, 2003, str. 56).

3.1 Metodologija

Raziskavo sem izvedla po metodologiji, ki vključuje naslednje korake:

- ⇒ oblikovanje anketnega vprašalnika,
- ⇒ izbira organizacij za vzorec ter izvedba ankete,
- ⇒ priprava podatkov za analizo,
- ⇒ analiza podatkov in interpretacija odgovorov.

Vprašalnik vsebuje 24 vprašanj. Večina vprašanj je zaprtega tipa in je bilo odgovor možno izbrati med ponujenimi možnostmi, pri 10 vprašanjih je bila uporabljena Likertova lestvica (popolnoma se strinjam, sploh se ne strinjam), 3 vprašanja pa so odprtega tipa (možnost svobodnega odgovarjanja anketirancev). 3 vprašanja sem zastavila o organizaciji, v kateri dela izpolnjevalec anketnega vprašalnika, 2 vprašanja sta bili na temo kadrovske funkcije v podjetju, 19 vprašanj pa o samem zunanjem izvajanju kadrovske funkcije oz. o zadovoljstvu naročnika z njegovim zunanjim izvajalcem.

Iskanja in izbire organizacij za vzorec sem se lotila tako, da sem poiskala podjetja, ki se ukvarjajo z zunanjim izvajanjem kadrovske storitve v celoti. Našla sem tri takšna podjetja. Obrnila sem se na direktorje teh podjetij in jih prosila za kontaktne e-mail naslove njihovih partnerjev (naročnikov), za katere izvajajo kadrovske storitve. Prejela sem 82 e-mail naslovov, ki so bili večinoma povezava z osebami, katere so v podjetjih kontakt za zunanjega izvajalca kadrovske funkcije. Oblikovan anketni vprašalnik sem vpisala v vmesnik na spletnem portalu www.surveymonkey.com in s tem omogočila lažji vnos odgovorov, za uporabo spletnega anketiranja sem se odločila tudi zaradi mnogih prednosti, ki jih le-to nudi; seveda pa ne smemo pozabiti na pomanjkljivosti spletnega anketiranja. Glavne prednosti in pomanjkljivosti spletnega anketiranja navajam spodaj.

Tabela 5: Prednosti in slabosti spletnega anketiranja

prednosti	slabosti
nizki stroški (ni stroškov tiskanja, papirja, kuvert, poštnine in ostalih administrativnih stroškov)	nekateri stroški, ki jih pri ostalih metodah ne poznamo (npr. ustrezna tehnična oprema, postavitve spletne strani, temeljito testiranje)
hitrost zbiranja podatkov (spletna raziskava se lahko pripravi in izvede v nekaj dneh ali celo urah)	raziskovalci nimajo nobenih zagotovil, da je oseba, ki sodeluje v raziskavi, res tista za katero se izdaja
kreiranje različnih tipov odgovorov in možnost vsakodnevnega spreminjanja in oblikovanja anketnih vprašanj	izključitev tistih oseb, ki nimajo računalnikov, so računalniško nepismeni ali sodijo v starejšo generacijo
zaradi neposrednega računalniškega zbiranja podatkov lahko raziskovalci s spletnimi anketami pridobijo bolj kakovostne podatke (ni pogostih napak pri izpolnjevanju vprašalnikov)	raziskovalci ne vedo, ali so anketiranci razumeli anketo in ali so pravilno odgovarjali na zastavljena vprašanja
respondenti imajo možnost, da izpolnjevanje ankete prekinijo in nadaljujejo ko imajo čas za to	respondenti velikokrat ne zaključijo izpolnjevanja anketnega vprašalnika
raziskovalec ima popoln pregled nad izpolnjevanjem vprašalnikov; ima podatke o času in trajanju izpolnjevanja vprašalnika, tudi informacijo o tem ali je respondent zaključil z anketo oz. kje jo je prekinil	računalniški uporabnik se mora spoznati na uporabo interneta (pomanjkanje ustreznih navodil oz. pomoči pri izpolnjevanju ankete lahko vodi k predčasemu zaključku izpolnjevanja)
velika mera diskretnosti in nepristranskosti odgovorov; ne prihaja do družbeno zaželenih odgovorov	pomanjkanje kontakta med anketarjem in anketirancem ima lahko tudi negativen vpliv na stopnjo odziva in kakovost podatkov
anketne vprašalnike je možno izpolnjevati 24 ur na dan in 7 dni v tednu, ni geografske omejitve (omogočeno raziskovanje širokih ciljnih skupin ali zelo ozko določenih segmentov)	
anketirancem ni treba preskakovati vprašanj (program sam ponudi naslednje vprašanje, ki je odvisno od vsebine prejšnjega odgovora)	

Vir: Renko, *Uporabnost spletnega anketiranja v trženjskem raziskovanju*, 2005, str. 27 – 32.

Na 82 pridobljenih e-mail naslovov sem s posebnim dopisom poslala povezavo na anketni vprašalnik in prošnjo za izpolnitev le-tega; postavila sem rok za izpolnitev vprašalnika ter po izteku roka na e-mail naslove oseb, za katere sem lahko glede na evidenco na spletnem portalu surveymonkey.com sklejala da vprašalnika še niso izpolnili, poslala opomnik, v katerem sem jih ponovno prosila če lahko to storijo. V prvi fazi (pred poslanim opomnikom) sem prejela 36 odgovorov (oziroma izpolnjenih vprašalnikov), po poslanem opomniku je vprašalnik izpolnilo še 27 oseb (podjetij). Skupno sem torej prejela 63 odgovorov (izpolnjenih vprašalnikov) od 82 poslanih vprašalnikov, kar predstavlja 76.83% odziv. Vprašalnik je razviden v prilogi diplomske naloge.

Zajemu podatkov je sledila **priprava podatkov in analiza**. Pri pripravi podatkov za analizo sem najprej preverila manjkajoče podatke. Pri nekaterih organizacijah, ki so vprašalnik izpolnile, je manjkal podatek o številu zaposlenih, letnici nastanka podjetja ali številu zaposlenih, zato sem s pomočjo javno dostopnih podatkovnih baz (Poslovni imenik Republike Slovenije (PIRS), Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), iBON) vnesla podatke, ki jih je bilo mogoče pridobiti. Vprašalnike, katerih ni bilo mogoče v celoti dopolniti, sem zaradi manjkajočih podatkov izločila. Tako sem za analizo uporabila 60 izpolnjenih vprašalnikov.

3.2 Rezultati raziskave

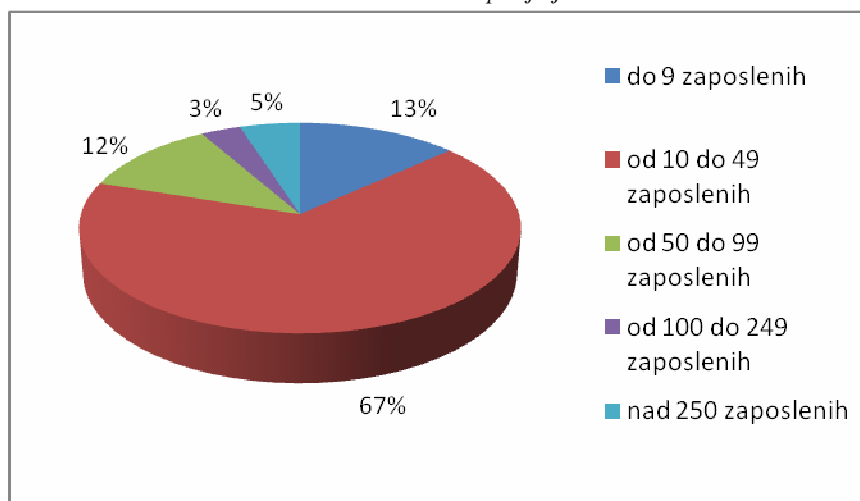
3.2.1 Značilnosti anketiranih podjetij

Najprej bom predstavila vzorec organizacij, ki so bile vključene v raziskavo in so izpolnjevale anketni vprašalnik in njihove značilnosti s frekvenčnimi porazdelitvami po posameznih vprašanjih.

Velikost podjetja (po številu zaposlenih)

Okoli 13% anketiranih podjetij je majhnih delodajalcev, saj zaposlujejo manj kot 10 delavcev, večina anketiranih podjetij (dve tretjini) ima med 10 in 49 zaposlenimi, petina vseh podjetij, vključenih v raziskavo, pa ima nad 50 zaposlenih.

Slika 3: Velikost podjetja

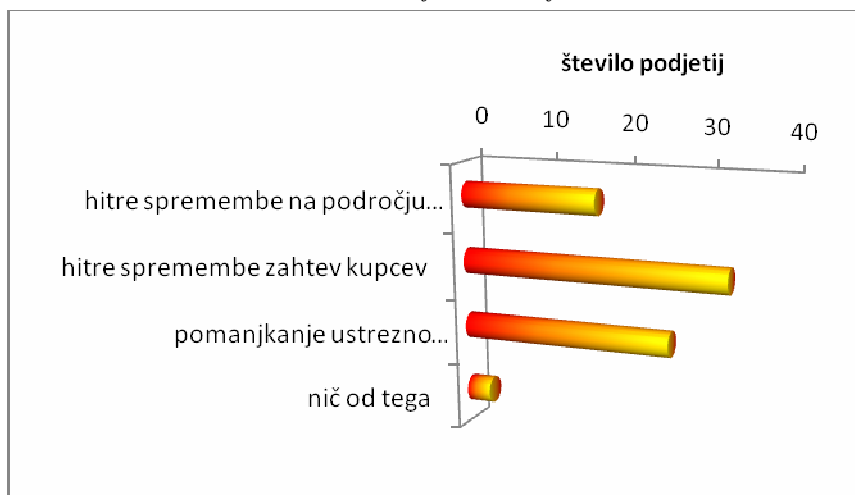


Dejavniki okolja

Ker gre za spremembe v okolju, ki jih je potrebno upoštevati, anketirana podjetja v okolju najpogosteje zaznavajo spreminjanje zahtev kupcev (55% anketiranih podjetij), sledi pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra (opažanje s strani 43% anketirancev), 28% anketirancev pa kot največji izziv pri svojem poslovanju spremembe na področju tehnologije.

Četrtnina anketiranih podjetij meni, da se v njihovem okolju hkrati dogajajo spremembe na več področjih, 5% anketiranih podjetij pa v svojem okolju ne zaznava niti hitrih sprememb zahtev kupcev ali tehnologije niti pomanjkanja ustrezno usposobljenega kadra.

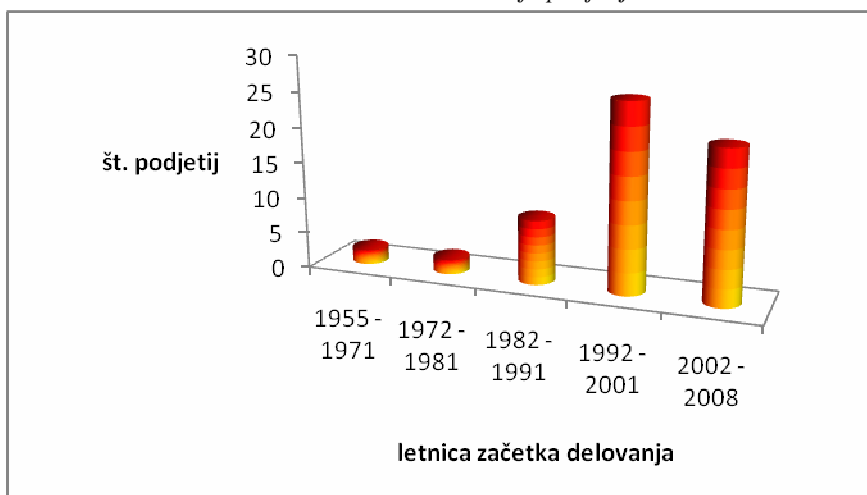
Slika 4: Dejavniki okolja



Starost organizacij

Najstarejši datum ustanovitve nosi organizacija z letnico 1955, najmlajša pa je iz leta 2008. Kot presečno leto sem vzela leto 1991; pred tem letom je začelo delovati 13 ali 21,67% organizacij, po tem letu pa 47 ali 78,33% organizacij.

Slika 5: Začetek delovanja podjetij



Glede na to, da je zunanje izvajanje kadrovske funkcije sodoben pojav in se je začelo dodobra uveljavljati šele v zadnjem desetletju, sem pričakovala, da se za ta način izvajanja kadrovske funkcije odločajo predvsem mlajša podjetja, ki še nimajo dolgoletne tradicije in pri njih kadrovska funkcija še ni dodobra razvita (torej potrebujejo pomoč pri izvajanju le-te). Tudi iz dobljenih odgovorov lahko vidimo, da se za zunanje izvajanje kadrovske funkcije v veliki meri odločajo predvsem podjetja, ki so začela delovati v obdobju po letu 1991.

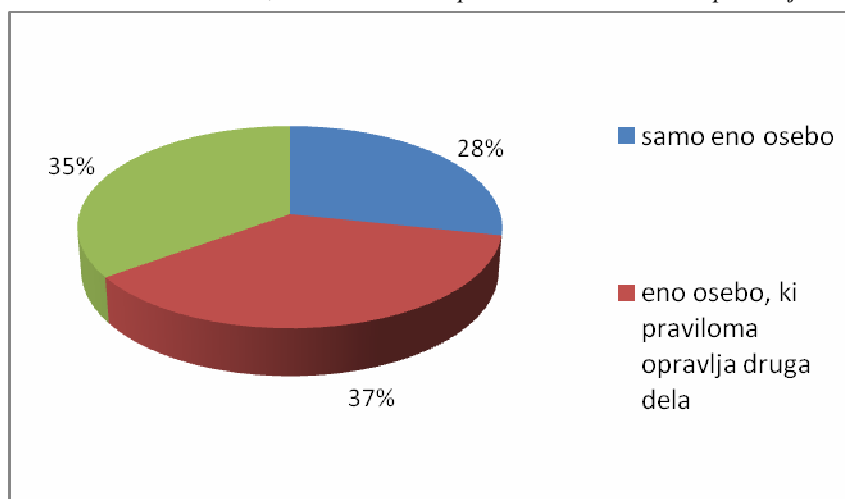
3.2.2 Značilnosti kadrovske funkcije v podjetjih

Število oseb, trenutno zaposlenih na kadrovskem področju

Podjetja, ki oddajo kadrovske funkcije v zunanje izvajanje, ponavadi nimajo organizirane kadrovske službe, dostikrat je v podjetju določena le kontaktna oseba za zunanjega izvajalca, ki v okviru podjetja izvaja naloge kadrovske funkcije po navodilih zunanjega izvajalca.

Nekaj manj kot tretjina vprašanih ima na kadrovskem področju zaposleno eno osebo. Dobra tretjina jih je odgovorila, da imajo na tem področju sicer zaposleno eno osebo, vendar je njena prioriteta praviloma delo na drugih področjih, enako število vprašanih pa nima za izvajanje kadrovske dejavnosti pri sebi zaposlene nobene osebe. Nihče izmed vprašanih nima za ta namen zaposlene več kot ene osebe.

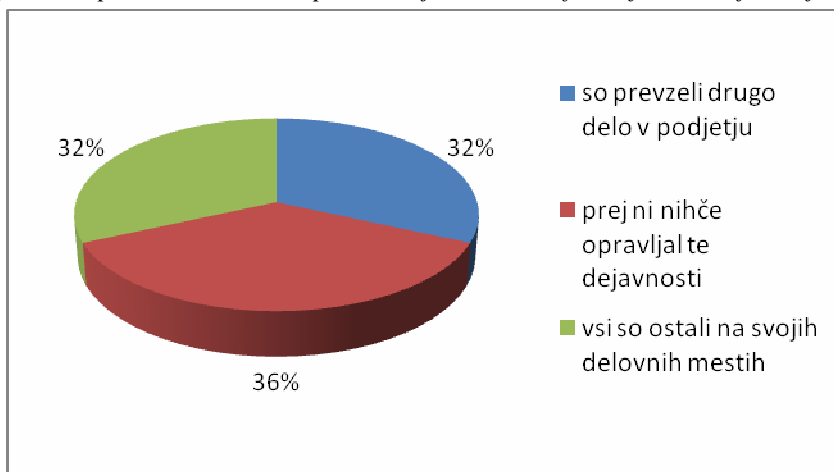
Slika 6: Število oseb, ki so trenutno zaposlene na kadrovskem področju



Zaposleni, ki so pred oddajo v zunanje izvajanje v podjetju opravljali kadrovske funkcije

V nekaj manj kot tretjini podjetij, ki sem jih anketirala, so ob oddaji kadrovske funkcije vsi zaposleni v tej funkciji ostali na svojih delovnih mestih (torej en zaposleni, kot smo lahko ugotovili iz vprašanja 5), pri enakem deležu vprašanih so prej zaposleni v kadrovske funkcije ob oddaji le-te v zunanje izvajanje prevzeli drugo delo v podjetju. Pri dobri tretjini anketirancev pred oddajo kadrovske funkcije v zunanje izvajanje sploh ni nihče opravljal te dejavnosti. Nihče izmed zaposlenih v kadrovske funkcije pa ni zaradi tega, ker je njegov delodajalec to funkcijo oddal v zunanje izvajanje, podjetja prostovoljno zapustil ali bil premeščen k zunanjemu izvajalcu.

Slika 7: Dogajanje med zaposlenimi, ki so bili pred oddajo kadrovske funkcije v zunanje izvajanje v njej zaposleni

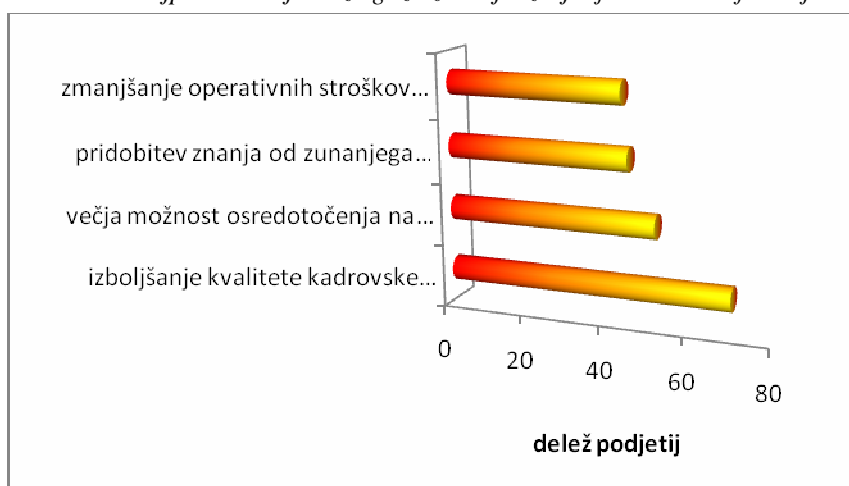


3.2.3 Značilnosti zunanjega izvajanja kadrovske funkcije

Glavni razlogi za odločitev za zunanje izvajanje kadrovske funkcije

Glede na odgovore vprašanih v okviru raziskave je najpomembnejši razlog za odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti izboljšanje kvalitete kadrovske dejavnosti, sledijo večja možnost osredotočenja na ključne aktivnosti v podjetju, pridobitev znanja od zunanjega izvajalca ter zmanjšanje operativnih stroškov oz. izboljšanje kontrole nad njimi. Med redkeje navedene razloge spadajo delitev tveganja z zunanjim izvajalcem, želja po doseganju svetovnih standardov kakovosti ali sprostitev sredstev za druge namene. Nobeno podjetje med vprašanimi v okviru raziskave se za zunanje izvajanje dejavnosti ni odločilo zaradi povečanja vrednosti delnic, medtem ko v tujini več kot 60 odstotkov podjetij navaja povečanje vrednosti delnic kot razlog za zunanje izvajanje dejavnosti.

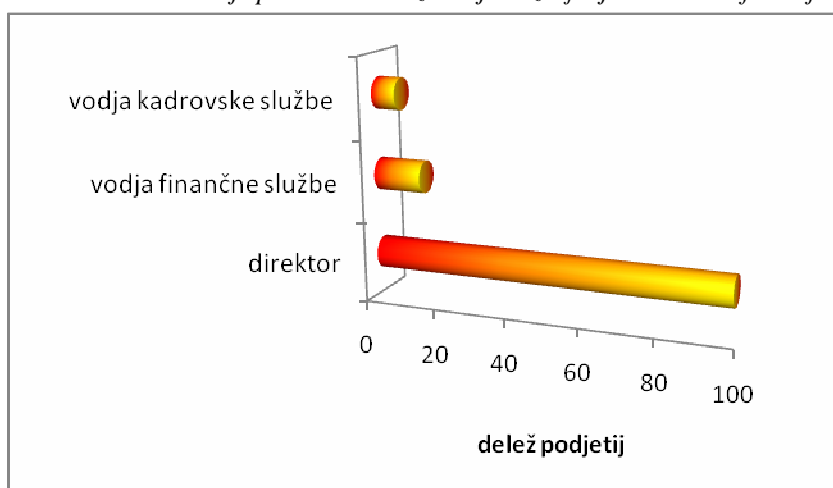
Slika 8: Najpomembnejši razlogi za zunanje izvajanje kadrovske funkcije



Sodelovanje v procesu sprejemanja odločitve za zunanje izvajanje kadrovske funkcije

V procesu sprejemanja odločitve o zunanjem izvajanju kadrovske funkcije je pri anketiranih v 98% podjetij sodeloval direktor. V večini podjetij (v 78%) je bil direktor tudi tisti, ki je samostojno sprejel odločitev o zunanjem izvajanju kadrovske dejavnosti, medtem ko je bila v ostalih podjetjih za to pristojna skupina vsaj dveh; najpogosteje (v 12%) je poleg direktorja o tem odločal še vodja finančne funkcije, v štirih primerih pa je bil to vodja kadrovske funkcije.

Slika 9: Kdo sodeluje pri odločitvi o zunanjem izvajanju kadrovske funkcije



Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca

Od izbire pravega zunanjega izvajalca je odvisno ali bo zunanje izvajanje podjetju prineslo koristi, zaradi katerih se je tudi odločilo za zunanje izvajanje kadrovske funkcije. Kriterije za izbiro zunanjega izvajalca kadrovske funkcije so anketirana podjetja razvrstila v naslednjem vrstnem redu (od najpomembnejšega k najmanj pomembnemu):

Tabela 6: Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca po pomembnosti

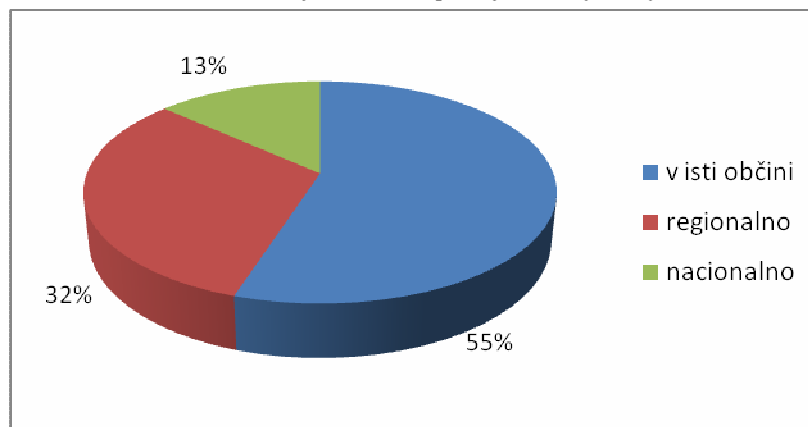
Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca	Pomembnost kriterija*
jamči, da bo zagotavljal zahtevan nivo storitve	4,58
bo vzdrževal tesne stike z vami, tako da ne bo prišlo do izgube kontrole nad izvajanjem kadrovske dejavnosti	4,53
prilagodljivost potrebam vašega podjetja	4,45
ustrezna operativna izvedba predlaganih in sprejetih odločitev	4,40
je vrhunski specialist za dejavnost, ki jo želite prenesti na zunanjega izvajalca	4,37
ima izkušnje v dejavnosti, v kateri posluje vaše podjetje	4,03
ima reference, sloves	4,02
cena	3,85
ujemanje organizacijskih kultur obeh podjetij	3,82
ima rešitev za presežek zaposlenih v vašem podjetju	3,70
se je obvezal, da bo raziskoval in nadalje razvijal dejavnost	3,55

* 5 – zelo pomemben, 1 – sploh ni pomemben

Lokacija zunanjega izvajalca kadrovske funkcije

Več kot polovica anketiranih podjetij sodeluje z zunanjimi izvajalci iz iste občine, 32% vprašanih ima zunanje izvajalce iz iste regije, 13% podjetij koristi storitve na področju kadrovske funkcije izvajalca iz druge regije v Sloveniji, nihče izmed anketiranih pa ni sklenil pogodbe z zunanjim izvajalcem izven meja Slovenije.

Slika 10: Območje, od koder prihaja zunanji izvajalec

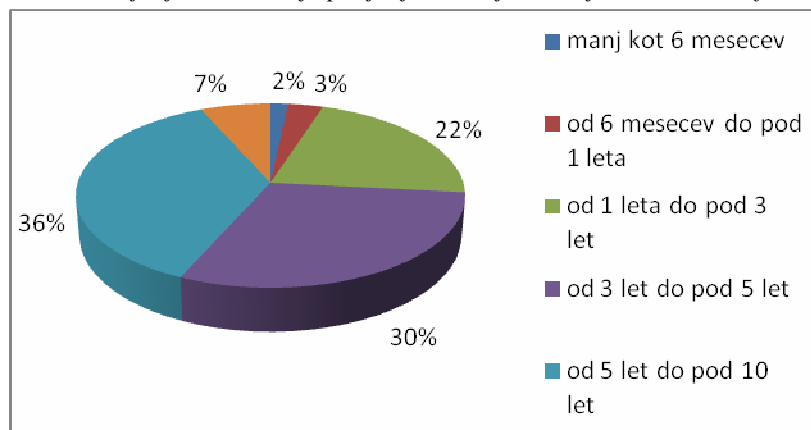


3.2.4 Zadovoljstvo podjetij z zunanjimi izvajalci kadrovske funkcije

Trajanje sodelovanja z zunanjim izvajalcem kadrovske funkcije

Hiter razvoj zunanjega izvajanja je v svetu opazen šele v zadnjem desetletju, prav tako se je tudi v slovenskem prostoru razmah zunanjega izvajanja dogodil v zadnjih letih. Na podlagi raziskave lahko predvidevamo, da se enak trend kaže tudi pri zunanjem izvajanju kadrovske funkcije, saj lahko na podlagi prejetih odgovorov ugotovimo, da največ podjetij (36,7%) sodeluje z zunanjimi izvajalci od pet do deset let, kar potrjuje že kar nekaj-letno prisotnost zunanjega izvajanja kadrovske funkcije med slovenskimi podjetji. 30% podjetij z zunanjimi izvajalci sodeluje od tri do pet let. Nekaj več kot 26% podjetij sodeluje z zunanjimi izvajalci manj kot pet let, več kot 10 let pa le okoli 7% anketiranih.

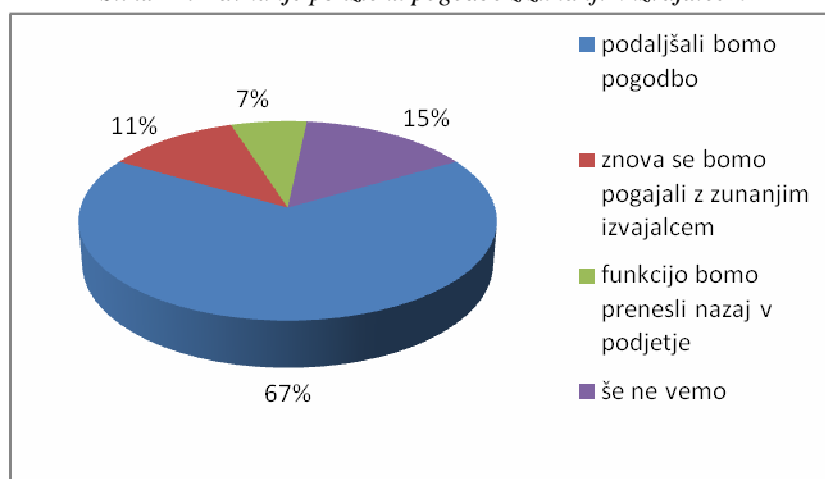
Slika 11: Trajanje sodelovanja podjetij z zunanjimi izvajalci kadrovske funkcije



Ravnanje po izteku pogodbe z zunanjim izvajalcem

Velika večina anketiranih je očitno zelo zadovoljna s svojimi zunanjimi izvajalci kadrovske dejavnosti, saj jih je kar dve tretjini zatrdilo, da bodo po izteku pogodbe z njim le-to podaljšali. 12% jih je odgovorilo, da se bodo z zunanjim izvajalcem znova pogajali, torej poskusili doseči podaljšanje pogodbe pod drugačnimi pogoji, 7% vprašanih je prepričanih da bodo funkcijo prenesli nazaj v podjetje. 15% anketirancev se še ni odločilo kaj bodo storili, nihče izmed vprašanih pa ne misli po izteku pogodbe z zunanjim izvajalcem iskati drugega zunanjega izvajalca.

Slika 12: Ravnanje po izteku pogodbe z zunanjim izvajalcem



Ocena zunanjega izvajalca kadrovske funkcije

Na 5 – stopenjski lestvici (1 – se sploh ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) so anketiranci svojega zunanjega izvajalca kadrovske funkcije ocenjevali po devetih elementih in sicer: prilagodljivost, kakovost komuniciranja, odzivnost in zanesljivost pri izvedbenih rokih, poznavanje delovanja in ciljev podjetja, urejenost prostorov, cena, tehnična podpora, reševanje reklamacij in splošna kakovost storitev. Za vsak element sem postavila nekaj pozitivnih trditev (skupaj 30), ki so izražale zadovoljstvo z zunanjim izvajalcem. Anketiranec je za vsako od trditev presodil ali se z njo strinja ali ne (na 5 – stopenjski lestvici), kar pomeni da sem dobila 1800 odgovorov (anketirancev je bilo 60). Med vsemi 1800 odgovori je bilo le 26 takšnih, ko se anketiranec s trditvijo ni strinjal (ocena 2) in le štirje takšni, ko se anketiranec s trditvijo sploh ni strinjal (ocena 1).

Tabela 7: Ocena zunanjega izvajalca po elementih

element	povprečna ocena
kakovost komuniciranja	4,51
splošna kakovost storitev	4,38
odzivnost in zanesljivost pri izvedbenih rokih	4,32
prilagodljivost	4,31
urejenost prostorov	4,16
reševanje reklamacij	4,14
poznavanje delovanja in ciljev podjetja	3,96
cena	3,90
tehnična podpora	4,04
SKUPNA POVPREČNA OCENA	4,19

Anketiranci so svojega zunanjega izvajalca ocenili s povprečno oceno 4,19. Najbolj zadovoljni so bili s kakovostjo komuniciranja, saj so temu elementu prisodili povprečno oceno 4,51, najmanj zadovoljni pa z elementom plačila (povprečna ocena 3,90). Najpogosteje so se anketiranci z navedenimi trditvami pri vseh elementih strinjali (ocena 4), razen pri elementu »kakovost komuniciranja«, kjer so se s trditvami največkrat popolnoma strinjali (ocena 5). Najbolj enotni so si bili anketiranci pri elementu »reševanje reklamacij«, saj se jih je kar 63,9% strinjalo z navedenimi trditvami (ocena 4), najbolj pa so se mnenja razhajala pri elementu »tehnična podpora«.

3.2.4.1 Prilagodljivost

Prilagodljivost zunanjega izvajalca je izjemnega pomena, predvsem takrat ko se skozi dolgotrajno sodelovanje med zunanjim izvajalcem in podjetjem pojavljajo nove potrebe, nove tehnologije, ključni ljudje odhajajo. Pojavlja se vprašanje, ali je zunanji izvajalec dovolj prilagodljiv vsem tem notranjim in zunanjim spremembam. Za naročnika, ki je kadrovske funkcije zaupal v izvajanje zunanjemu izvajalcu, je pomembna stalna potreba po izboljševanju poslovnega procesa, stalnem izobraževanju zaposlenih, pridobivanju in razvoju novih tehnologij, postopkov, itd. S postavljenimi trditvami, povezanimi s prilagodljivostjo, sem želela izvedeti, v kolikšni meri se zunanji izvajalec prilagaja željam, potrebam in zahtevam naročnika, ali v zadostni meri predlaga oziroma uvaja izboljšave na področju, na katerem deluje – torej na področju kadrovske dejavnosti. Zanimalo me je tudi ali so anketiranci mnenja, da je delovni čas zunanjega izvajalca ustrezen in ali je le-ta na voljo ko ga naročnik potrebuje.

Anketiranci so si bili precej enotni pri trditvi, da se zunanji izvajalec prilagodi njihovim željam in zahtevam (povprečna ocena 4,35), z malenkost nižjo gotovostjo so trdili, da v zadostni meri predlaga oziroma uvaja izboljšave; ta trditev je prejela povprečno oceno 4,30, predvidevamo pa lahko, da naročniki oziroma anketiranci zunanjih izvajalcev pogosto ne vidijo kot inovatorjev ali uvajalcev sprememb v podjetju (to potrjuje tudi razvrstitev kriterijev za izbiro zunanjega izvajalca po pomembnosti). Najnižjo povprečno oceno v okviru elementa »prilagodljivost« (4,27) je prejela trditev, da je delovni čas zunanjega izvajalca ustrezen in je na voljo ko ga naročnik potrebuje. Je že tako, da se tisti, ki sodelujejo z zunanjim izvajalcem, v okviru rednega

delovnega časa angažirajo predvsem za opravila na področju svoje osnovne, glavne dejavnosti. Po izteku rednega delovnega časa bi urejali zadeve na področju kadrovske funkcije, ki njim ne predstavlja pomembnega področja delovanja, takrat pa se je tudi zunanjemu izvajalcu redni delovni čas že iztekel. Optimalna bi bila verjetno kar 24 – urna poslovalnica, ko bi bil zunanji izvajalec naročniku vedno na voljo.

3.2.4.2 Kakovost komuniciranja

Pri kakovosti komuniciranja sem se osredotočila na kakovost komunikacijskih sredstev in na kontaktno osebo pri zunanjem izvajalcu; trditve so bile postavljene tako, da sem izvedela, ali so anketiranci mnenja da so komunikacijska sredstva v odnosu med njimi in zunanjim izvajalcem ustrezna. Zanimalo me je tudi ali so s kontaktno osebo, ki jim je bila določena, zadovoljni in ali vedno vedo na koga se lahko obrnejo.

V današnjem času že težko najdemo storitveno podjetje, ki ima v svoji poslovalnici zastarelo računalniško opremo, dotrajane telefone, telefakse in druga komunikacijska sredstva. Glede na to, da je uporaba elektronske pošte in interneta v polnem razmahu, krajevne razdalje med naročniki in zunanjimi izvajalci niso več problem in jih je enostavno premostiti. S tem so se strinjali tudi anketiranci, saj so s povprečno oceno 4,51 ocenili kakovost komuniciranja med njimi samimi in zunanjim izvajalcem. Še bolj kot s komunikacijskimi sredstvi so zadovoljni s svojo kontaktno osebo (povprečna ocena 4,57), enako se tudi strinjajo s trditvijo, da vedno vedo na koga se lahko obrnejo, torej je bila njihova kontaktna oseba primerno izbrana.

3.2.4.3 Odzivnost in zanesljivost pri izvedbenih rokih

Zunanji izvajalec mora zagotoviti, da bo naredil vse, kar je v njegovi moči, da bo storitev dobavljena/opravljen čim hitreje in kakovostno. Zato sta ravno odzivnost in zanesljivost dejavnika, ki dajeta pozitiven poudarek kakovosti opravljenih storitev in sta zelo pomembni merili pri sodelovanju med naročnikom in zunanjim izvajalcem. Zato sem v vprašalnik vključila tudi nekaj trditev s tega področja. Zanimalo me je ali se zunanji izvajalec drži dogovorjenih izvedbenih rokov, ali je potrebno delo pravočasno opravljeno in ali doseže želen učinek. Dotaknila sem se tudi odzivnosti zaposlenih pri zunanjem izvajalcu, s katerim anketiranec sodeluje – pomembno se mi je zdelo izvedeti ali je le-ta primerna.

Najvišjo povprečno oceno v tem sklopu (4,37) je prejela trditev, da se zunanji izvajalec drži dogovorjenih rokov za izvedbo. Naročnik se lahko torej nanj zanese, seveda pa mora tudi sam sodelovati v procesu in zunanjemu izvajalcu pravočasno nuditi potrebne informacije. V nekoliko manjši meri (povprečna ocena 4,33) so se anketiranci strinjali s trditvijo, da je potrebno delo pravočasno opravljeno in da doseže želeni učinek, kar bi lahko bila tudi posledica nesporazumov pri naročilih ali motenj pri komuniciranju. Z najnižjo oceno v tem sklopu, vendar še vedno visoko postavljeno (povprečno 4,25), so anketiranci ocenili trditev, da je odzivnost zaposlenih pri zunanjem izvajalcu primerna oziroma takšna kot jo pričakujejo.

3.2.4.4 Poznavanje delovanja in ciljev podjetja

Da lahko sodelovanje med zunanjim izvajalcem in naročnikom poteka nemoteno in uspešno, mora zunanji izvajalec v zadostni meri poznati dejavnost, način delovanja in zastavljene cilje podjetja. Izvedeti sem želela ali zunanji izvajalec pozna celotno dejavnost podjetja naročnika, ali je v zadostni meri seznanjen s cilji njegovega delovanja in ali pozna notranjo organizacijo podjetja.

Element »poznavanje delovanja in ciljev podjetja« je bil med najnižje ocenjenimi (povprečna ocena 3,96). Najmanj so se anketiranci strinjali s trditvijo, da je zunanji izvajalec v zadostni meri seznanjen s cilji delovanja naročnika (povprečna ocena 3,82), za 6 odstotnih točk bolj so bili prepričani pri trditvi, da zunanji izvajalec pozna celotno dejavnost njihovega podjetja, najbolj v tem sklopu pa so se strinjali s trditvijo, da pozna njihovo notranjo organizacijo (povprečna ocena 4,18). Glede na to, da je zunanji izvajalec kadrovske dejavnosti po navadi specializiran za kadrovske področje, ne pa le za določeno dejavnost oz. branžo, lahko seveda pričakujemo, da so na področju obvladovanja in poznavanja različnih branž zunanji izvajalci bolj »generalisti«, ne »specialisti«, saj opravljajo kadrovske storitve za podjetja iz mnogih različnih dejavnosti (npr. trgovina, gostinstvo in turizem, tekstilna dejavnost, kovinska industrija, živilstvo in kmetijstvo). Njihovo poznavanje notranje organizacije pri naročnikih pa verjetno izhaja iz dejstva, da po navadi zunanji izvajalec pri naročniku že v začetku sodelovanja postavi pravne podlage za delovanje oziroma splošne akte podjetja, kamor spada tudi Pravilnik o notranji organizaciji, tam pa je precej podrobno obravnavana organiziranost podjetja.

3.2.4.5 Urejenost prostorov

Med drugim sem v svojem vprašalniku omenila tudi urejenosti prostorov pri zunanjem izvajalcu. Zanimalo me je kakšno je mnenje anketirancev v zvezi s tem; ali ima zunanji izvajalec ustrezno in sodobno urejene prostore, ali je dostop do teh prostorov primeren in ali zunanji izvajalec zagotavlja primeren prostor za sestanke, izobraževanja, ipd.

Trditev, ki je poudarjala, da ima zunanji izvajalec ustrezno oziroma sodobno urejene prostore je prejela enako povprečno oceno kot tista, da je dostop do prostorov zunanjega izvajalca primeren (povprečna ocena 4,22). Nekoliko manj so naročniki zadovoljni z zagotavljanjem primerne prostora za sestanke ali izobraževanja pri zunanjem izvajalcu – ta trditev je prejela povprečno oceno 4,05%.

3.2.4.6 Cena zunanjega izvajanja

Cena za zunanje izvajanje in pogajanja v zvezi z njo je ponavadi precej občutljiva tema pri sodelovanju med naročnikom in zunanjim izvajalcem. Tisti, ki storitve prodaja jo želi seveda postaviti čim višje, ta ki storitve koristi in jih mora plačati, pa teži k čim nižjemu znesku. V okviru raziskave me je v povezavi s ceno oziroma plačilom za storitve zunanjega izvajanja

kadrovske funkcije zanimalo predvsem v kolikšni meri zastavljena cena naročniku ustreza, ali je rok za plačilo s strani zunanjega izvajalca primerno določen in ali so računi pravočasno izstavljeni in pregledni. Plačilo je element, pri katerem so se izmed vseh v vprašalniku anketiranci najmanj strinjali s postavljenimi trditvami.

Najnižjo oceno izmed vseh tridesetih v vprašalniku je prejela trditev, da cena anketirancu popolnoma ustreza (povprečna ocena 3,57). Nekoliko bolje je bila ocenjena trditev, povezana z rokom za plačilo; kar 70% anketirancev se je strinjalo, da je ta primerno določen (povprečna ocena 3,93), še bolj pa so zadovoljni s pravočasno izstavitvijo računov in njihovo preglednostjo (povprečna ocena 4,20).

3.2.4.7 Tehnična podpora

Pomemben dejavnik pri sodelovanju med zunanjim izvajalcem in naročnikom je tudi podpora na področju informacijske tehnologije oziroma ujemanje le-te na obeh straneh, saj je v primeru neujemanja sodelovanje močno oteženo. Tukaj sem postavila trditve, preko katerih sem izvedela ali so naročniki mnenja da njihov zunanji izvajalec uporablja sodobno programsko opremo, ali so jim podatki in analize na voljo pravočasno ter v ustrezni obliki in nenazadnje ali je programska oprema zunanjega izvajalca kompatibilna z njihovo programsko opremo.

Element »tehnična podpora« je tisti element, pri katerem so se mnenja anketirancev najbolj razhajala, kar je verjetno posledica različne opremljenosti naročnikov z računalniško opremo. Ta je lahko bodisi zastarela in v določeni meri nekompatibilna s tisto pri zunanjem izvajalcu, ali pa se enostavno razhajata v vrsti programov (npr. eden uporablja MS Office, drugi pa Open Office). Povprečna ocena tega elementa je bila 4,04; polovica anketirancev se je strinjala da zunanji izvajalec uporablja sodobno programsko opremo ter da so jim pravočasno in v ustrezni obliki na voljo podatki in analize, katere zahtevajo ali potrebujejo, najnižjo oceno v okviru tega elementa pa je –kot pričakovano – prejela trditev, da je programska oprema zunanjega izvajalca kompatibilna z opremo naročnika (povprečna ocena 3,82).

3.2.4.8 Reševanje reklamacij

Tudi reševanje reklamacij in odpravljanje napak se mi zdi precej pomembna tema pri sodelovanju med naročnikom in zunanjim izvajalcem. Postavlja se vprašanje, kako zunanji izvajalec pristopi k nastalemu problemu oziroma storjeni napaki ter ali se je pripravljen soočiti s problemom in ga poskušati reševati skupaj s podjetjem, ali prisluhne opozorilom na napake. Zunanjega izvajalca je dobro sproti opozarjati na napake (saj se na napakah učimo) in zanimalo me je ali naročniki to počnejo. Izvedela sem tudi ali se zunanji izvajalec na ta opozorila ustrezno odzove in napake odpravi in ali se napake, storjene s strani zunanjega izvajalca, pogosto pojavljajo.

Kar 78% anketirancev se je strinjalo, 13% pa popolnoma strinjalo s trditvijo, da zunanje izvajalca vedno opozorijo na nastale napake (trditev je prejela povprečno oceno 4,00), medtem ko se je cela tretjina anketiranih popolnoma strinjala tudi s tem, da se zunanji izvajalec na opozorila ustrezno odzove ter storjene napake odpravlja; trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 4,23. V približno enaki meri so se anketiranci strinjali s trditvijo, da se napake, narejene s strani zunanje izvajalca, redko pojavljajo, kar kaže na visok nivo opravljenih storitev pri zunanjem izvajalcu kadrovske funkcije in posledično zadovoljstvo na strani naročnika.

3.2.4.9 Splošna kakovost storitev

V okviru trditev v tem sklopu sem želela dobiti informacije o tem kakšen je splošen vtis o zunanjih izvajalcih pri naročnikih. Zanimalo me je kakšen je bil njihov vtis o zunanjem izvajalcu, ko so se prvič srečali z njim, kakšen je odnos zaposlenih pri zunanjem izvajalcu – ali je le-ta profesionalen in ali so zaposleni prijazni v vsakem trenutku, ali je strokovnost zaposlenih pri opravljanju storitev za naročnika ustrezna. Zanimalo me je tudi vedno bolj aktualno področje ravnanja z zaupnimi podatki ter ravnanje z njimi. Z zadnjo trditvijo v tem sklopu pa sem želela ugotoviti ali zunanji izvajalec kadrovske funkcije v splošnem izpolnjuje pričakovanja anketirancev.

Prvi vtis je dostikrat pomemben dejavnik pri izbiri zunanje izvajalca, bodisi le-ta nastane pri prvem srečanju z njim, ali pa ob prenašanju informacij o njem od ust do ust. Dobro ime je izrednega pomena predvsem zaradi negativnih reakcij zaposlenih na spremembe v podjetju; če ima zunanji izvajalec dobro ime, se naročnik lažje odloči za sodelovanje z njim, pa tudi zaposleni pri naročniku ga lažje sprejmejo. Prvi vtis o zunanjem izvajalcu kadrovske funkcije je bil pri anketirancih v večini pozitiven, saj se jih je kar 72% strinjalo, 28% pa popolnoma strinjalo s to trditvijo (povprečna ocena 4,28).

Tudi odnos zaposlenih je lahko merilo uspešnosti delovanja zunanje izvajalca, predvsem pa ogledalo odnosov znotraj podjetja. Pozitiven in dober odnos med zunanjim izvajalcem in zaposlenimi v podjetju je pomemben zaradi samega sodelovanja ter zaradi produktivnosti dela (zaposleni lažje delajo z ljudmi, ki so jim všeč). Z odrazom precejšnjega zadovoljstva so anketiranci ocenjevali trditve, povezane z odnosom zaposlenih pri zunanjem izvajalcu; povprečno oceno 4,35 je prejela trditev, da je odnos zaposlenih profesionalen, prijaznost zaposlenih si je prislužila povprečno oceno 4,42, prav tako tudi trditev, da je strokovnost zaposlenih pri zunanjem izvajalcu ustrezna.

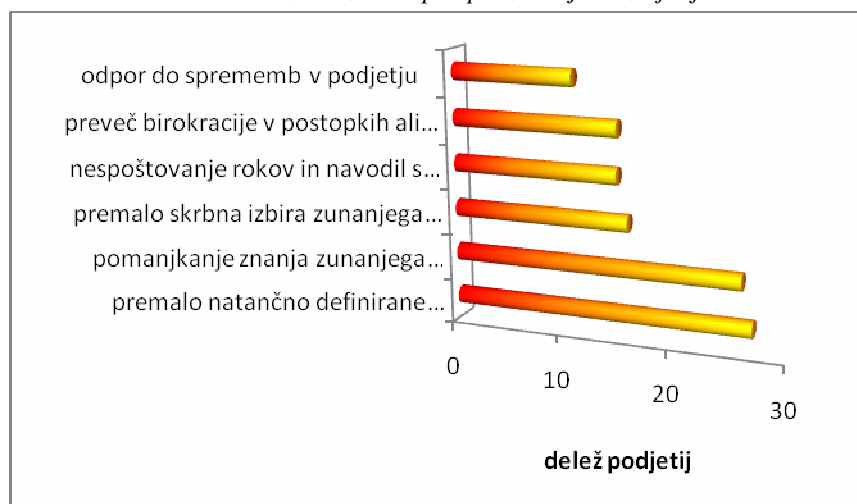
Pri zunanjem izvajanju prihaja tudi do vpogleda v pomembne informacije podjetja, zato se pojavlja vprašanje glede zaupanja, varnosti in tajnosti. Pomembno je, kakšno politiko ima zunanji izvajalec glede izpolnjevanja obljub, kako varuje podatke o podjetju, kako se odzove, ko pride do nezaupanja med njim in podjetjem, itd. Za šest odstotnih točk višje kot prejšnjo, na povprečno oceno 4,48 so anketiranci postavili trditev, povezano z ravnanjem z zaupnimi podatki; polovica se jih je strinjala, druga polovica pa popolnoma strinjala, da zaposleni pri zunanjem

izvajalcu z zaupnimi podatki primerno ravnajo. Dobra polovica (34) ali 57% anketirancev se strinja, 23 ali 38% pa se jih popolnoma strinja s trditvijo, da zunanji izvajalec kadrovske funkcije izpolnjuje njihova pričakovanja; trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 4,33.

Glavni vzroki za neuspeh pri zunanjem izvajanju kadrovske funkcije

Uspeh v zunanjem izvajanju je kompleksna zadeva in je odvisen od cele vrste dejavnikov. Po mnenju anketirancev sta najpomembnejša razloga, ki bi lahko privedla do neuspeha pri zunanjem izvajanju, premalo natančno definirane zahteve do zunanjega izvajalca in pomanjkanje znanja zunanjega izvajalca. Sledijo razlogi kot npr. premalo skrbna izbira zunanjega izvajalca, nespoštovanje rokov in navodil s strani zunanjega izvajalca in preveč birokracije v postopkih ali preveč dolgotrajni postopki, redkeje omenjani razlogi, ki bi lahko povzročili nezadovoljstvo na eni ali drugi strani, pa so odpor do sprememb v podjetju, prevelik strošek z zunanjim izvajalcem ali izguba kontrole nad procesom. Najredkeje navajana razloga za neuspeh pri zunanjem izvajanju sta pomanjkanje preteklih izkušenj z zunanjim izvajanjem in neustrezno planiranje.

Slika 13: Vzroki za neuspeh pri zunanjem izvajanju



Vprašanja 21, 22 in 23 so bila odprtega tipa – anketiranci so imeli na voljo prostor, kamor so lahko vpisali svoje pohvale, graje ali predloge v zvezi s sodelovanjem z njihovimi zunanjimi izvajalci.

Pohvale zunanjega izvajalca kadrovske funkcije

Med največkrat zapisanimi pohvalami so se tukaj pojavljale predvsem strokovnost zunanjega izvajalca, odzivnost, profesionalnost, skrbnost, natančnost, dostopnost kontaktne osebe, ažurnost ter prilagodljivost.

»Naš zunanji partner se prilagodi našim željam in jih poskuša hitro uresničiti.«

»Skrbnost, natančnost pri izvajanju dejavnosti.«

Dostikrat je bil pohvaljen odnos zaposlenih pri zunanjem izvajalcu, ki je bil opisan kot korekten in profesionalen, kontaktne osebe pa prijazne, dostopne, natančne, razumevajoče in vedno pripravljene pomagati.

»Odzivnost in dostopnost referentke.«

»Strokovnost, ažurnost, prijaznost, nenehna pripravljenost pomagati!«

Omenjeno je bilo pravočasno javljanje sprememb, potrpežljivost s strani zaposlenih, skrbnost in ažurnost.

»Hitra odzivnost, profesionalen pristop, prijaznost!«

Graje zunanjega izvajalca kadrovske funkcije

Pri tem vprašanju je bilo zapisanih precej manj odgovorov kot pri predhodnem – iz česar bi lahko sklepali, da so anketiranci v precejšnji meri zadovoljni s svojimi zunanjimi izvajalci kadrovske dejavnosti.

»Trenutno ni stvari, ki bi me zmotila!«

»Do sedaj nimam pripomb.«

Tu in tam so bile omenjene občasne zamude pri opravljenem delu, reševanje reklamacij, tudi dejstvo, da zunanji izvajalec premalokrat obišče naročnika, kar vodi do tega, da podjetja naročnika in njegove dejavnosti ne pozna dovolj dobro.

»Premalokrat obiščejo podjetje, v pogodbi je napisano, da bi naj prišli vsaj enkrat na mesec, a se tega ne držijo, zato tudi podjetja ne poznajo tako dobro.«

Predlogi za izboljšanje sodelovanja z zunanjim izvajalcem

»Ker je vse v redu, nimam predlogov za izboljšanje sodelovanja.«

Med predlogi za izboljšanje sodelovanja med naročnikom in zunanjim izvajalcem so bile npr. dopolnitve praktičnih analiz na kadrovske področju (gibanje zaposlenih, vprašalniki za zaposlene glede zadovoljstva v podjetju, analize po različnih strukturah zaposlenih, ...).

»Dopolniti praktične analize na kadrovske področju; povprečna izobrazbena struktura, povprečna starost, gibanje zaposlenih,...«

Večkrat so bili omenjeni pogostejši sestanki in srečanja z zunanjim izvajalcem.

»Vsaj 1x na mesec bi morali imeti skupni sestanek.«

»Pogostejši sestanki in planiranje!«

3.3 Ugotovitve in priporočila

Nekatera podjetja, ki se ukvarjajo z zunanjim izvajanjem kadrovske dejavnosti, so specialisti na enem ali na drugem kadrovskem področju, le nekaj pa je takšnih, ki so predani konceptu tako imenovanega čistega (angl. »*pure – play*«) ponudnika zunanjega izvajanja kadrovske funkcije. In na te, tako imenovane »*pure – play*« ponudnike, sem se v svojem diplomskem delu osredotočila tudi sama. Poiskala sem podjetja, ki za svoje naročnike izvajajo kadrovske funkcije v celoti; pripravijo pravne podlage, iščejo ustrezne kadre, jih zaposlujejo, snujejo nagrajevanje, jih pomagajo razvijati in izobraževati, sistemizirajo njihovo delo, ipd. Med uporabniki teh storitev, torej podjetji naročnikov, sem izvedla anketo in ugotovila, da je stanje na področju zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v Sloveniji precej spodbudno in resnično dobra podlaga za razvoj in uspešno delovanje v prihodnosti.

Iz raziskave je razvidno, da je zadovoljstvo z zunanjimi izvajalci kadrovske funkcije med naročniki na precej visokem nivoju. Zunanji izvajalci kadrovske funkcije v veliki meri izpolnjujejo pričakovanja svojih naročnikov, svoje delo opravljajo kvalitetno in strokovno, z vselej profesionalnim odnosom. Precej o zadovoljstvu z zunanjimi izvajalci pove tudi dejstvo, da je kar dve tretjini anketirancev brez večjih pomislekov zatrdilo, da bodo po izteku pogodbe z zunanjim izvajalcem le-to podaljšali.

Medtem ko v tujini večina zunanjih izvajalcev prihaja iz območij zunaj države, se na naših domačih tleh podjetja najbolj pogosto poslužujejo storitev zunanjih izvajalcev iz bližnje okolice. Gre predvsem za mlada in manjša podjetja, saj lahko le-ta največ pridobijo s prenosom kadrovske funkcije na zunanje izvajalce; tako pridobijo strokovnost in razvoj procesov, ki jim drugače ne bi bili dostopni. Najpogosteje se za zunanje izvajanje odločajo zaradi kvalitete kadrovske funkcije, sledijo večja možnost osredotočenja na ključne aktivnosti v podjetju, pridobitev znanja od zunanjega izvajalca ter zmanjšanje operativnih stroškov oz. izboljšanje kontrole nad njimi.

Velike organizacije so idealne stranke zunanjim izvajalcem kadrovske funkcije, saj že s svojim velikim številom zaposlenih omogočijo bolj dobičkonosno izvajanje storitev. Z njimi zunanji izvajalec pogosto tudi najlažje dela, ker imajo že relativno dobro razvito kadrovske prakso in sistem, vajeni so dela z zunanjimi izvajalci, poznajo svoje stroške in ponavadi dobro vedo kaj hočejo od zunanjega izvajalca (Oraščanin Kocić, 2007, str. 39). Vendar je iz raziskave razvidno, da se na našem območju za zunanje izvajanje odločajo predvsem manjša podjetja, ki nimajo dovolj zaposlenih, da bi dosegle prednosti ekonomije obsega z izvajanjem kadrovske funkcije znotraj organizacije. Verjetno tudi ne premorejo toliko strokovnosti v procesih in razvoju procesov kot velika podjetja, niti integralnih programskih rešitev ali razvitih kadrovskih meritev.

Anketiranci so mnenja, da se zunanji izvajalec kadrovske funkcije, s katerim sodelujejo, uspešno prilagaja njihovim željam, potrebam in zahtevam, sledi trendom in tudi predlaga izboljšave v poslovanju. Potrjujejo, da je kakovost komuniciranja na visokem nivoju, zaposleni pri zunanjem izvajalcu so korektni, ažurni, prijazni in vedno na voljo, ko jih potrebujejo. Na opozorila o nastalih napakah se zunanji izvajalec v večini primerov ustrezno odzove in napake (ki se sicer redko pojavljajo) tudi odpravlja, drži se dogovorjenih rokov, ima ustrezno urejene poslovne prostore in v veliki meri izpolnjuje pričakovanja.

Možnosti za izboljšanje sodelovanja med naročnikom in zunanjim izvajalcem kadrovske funkcije so vidne predvsem na področju poznavanja podjetja naročnika, njegovega delovanja in ciljev ter notranje organizacije. Med predlogi s strani naročnikov se pojavljajo predvsem želje po bolj pogostih sestankih, srečanjih in pogovorih z zunanjim izvajalcem, pogrešajo »poglobitev« zunanjega izvajalca v njihovo delovanje in poznavanje branže. Možnosti za izboljšave so bile omenjene tudi na področju tehnične podpore oziroma programske opreme pri zunanjem izvajalcu, na način da bo le-ta bolj kompatibilna s tisto pri naročniku. Precej manevrskega prostora je še na področju priprave raznih analiz na kadrovskem področju; tukaj bi bilo možno še marsikaj postoriti in tako organizaciji (stranki zunanjega izvajalca) priskrbeti podatke in mehanizme, ki ji bodo omogočili razvoj boljših strategij, sprejem boljših poslovnih odločitev in udejanjanje kadrovske strategije (meritve zadovoljstva človeškega kapitala, predanosti organizaciji, fluktuacija, stanje zaposlenih po različnih strukturah, ipd.). Analiza teh podatkov lahko pomaga organizaciji postaviti diagnozo o tem, kaj dela prav in kaj ne ter uvesti izboljšave v svoji praksi in programih.

Ključ uspeha zunanjih izvajalcev je v raznolikosti zunanjega izvajanja kadrovske funkcije, ki lahko stranki ponudi več, kot pa si ta lahko privošči v lastni režiji. To zagotovo zahteva dobro razvite ključne kompetence v kadrovske tehnologiji in programski opremi. Vodilne organizacije na tem področju bodo pridobile konkurenčne prednosti s tem, ko bodo dodajale nove in nove stranke (privzemali bodo najboljšo prakso in procese svojih strank), imele bodo možnost zaposliti najboljše kadrovske strokovnjake ter integrirati najboljšo tehnološko platformo tako, da bodo vse bolj zaželeni na trgu. Ker je kadrovska funkcija njihova ključna dejavnost, so ti izvajalci učinkovitejši in hitreje izboljšujejo kadrovske procese in prakse, kot pa je to možno v interni funkciji znotraj organizacije.

SKLEP

Strateška vrednost kadrovske dejavnosti postaja tema mnogih razprav in je v zadnjem času precej obravnavana, saj vedno več podjetij najema zunanje strokovnjake za izvajanje dejavnosti. Podjetja poročajo o visoki ravni zadovoljstva z zunanjim izvajanjem dejavnosti; le-to pomeni še vse kaj več kot le način za zniževanje stroškov. Za mnoga podjetja je zunanje izvajanje ključna strategija za odkrivanje resničnega potenciala delovne sile.

Podjetja, ki opravljajo preveč dejavnosti, preprosto ne morejo biti najboljša na vseh področjih delovanja. Pri zunanjem izvajanju dejavnosti gre za to, da podjetje dejavnosti, ki so praviloma stranske ali podporne, odda v izvajanje drugim izven podjetja, samo pa se osredotoči na opravljanje temeljne dejavnosti, ki zanj pomeni strateško prednost.

Najpomembnejše področje, kjer se podjetja odločajo za zunanje izvajanje, je zagotovo proizvodnja, velik delež zunanjega izvajanja je mogoče opaziti tudi pri podpornih dejavnostih in storitvah, npr. pri čiščenju, varovanju, ali varstvu pri delu in pravnem svetovanju. Redkeje pa se zunanje izvajanje pojavlja v kompleksnejših dejavnostih, ki so bolj bistvenega pomena pri upravljanju poslovnega procesa; to so npr. raziskave in razvoj ali računovodstvo. Podjetja se najtežje odločajo za zunanje izvajanje nalog nabavne funkcije, poprodajnih storitev in storitev na področju kadrovske funkcije; na tem področju se podjetja najpogosteje odločajo le za prenos posameznih nalog celotne funkcije.

Glavni razlogi za uvedbo zunanjega izvajanja so znižanje stroškov, pomanjkanje znanja, izboljšanje kvalitete izdelkov in storitev, kontrola nad stroški in zaposlenimi, povečanje inovativnosti, osredotočenost na ključne dejavnosti, večja prilagodljivost. Podjetja, ki se odločijo za zunanje izvajanje, pričakujejo da bodo iz odnosa z zunanjim izvajalcem predvsem pridobila, seveda pa so možne tudi negativne posledice tovrstnega sodelovanja. Največja nevarnost zunanjega izvajanja je v napačni izbiri zunanjega izvajalca.

Napovedi kažejo, da se bo obseg zunanjega izvajanja povečeval tako v Sloveniji kot v svetu. Slovenija trenutno sicer zaostaja za razvojem zunanjega izvajanja dejavnosti in je večinoma še v začetni (taktični) fazi razvoja. Podjetja se večinoma odločajo za zunanje izvajanje nezahtevnih dejavnosti, razlog za zunanje izvajanje je predvsem znižanje stroškov. V prihodnje se bodo tudi slovenska podjetja povezovala z zunanjimi izvajalci kot s strateškimi partnerji; to sodelovanje bo tesnejše in bo nedvomno prispevalo k boljšemu sodelovanju naročnika in zunanjega izvajalca. Pričakujemo lahko posnemanje svetovnih trendov in s tem premik k strateški in transformacijski fazi ter polno izkoriščanje vseh prednosti, ki jih zunanje izvajanje dejavnosti nudi.

Kadrovska funkcija je ena od poslovnih funkcij podjetja, ki skupaj z ostalimi funkcijami sestavlja poslovni proces podjetja. Njena dejavnost je planiranje, sprejemanje, razporejanje, razvoj in izobraževanje kadrov ter oblikovanje delovnih razmerij. V nekaterih organizacijah je kadrovska funkcija še danes obrobne pomena, vsekakor pa se v zadnjih petindvajsetih letih vse

bolj uveljavlja in postaja nova, sodobna funkcija, ki pridobiva osrednjo vlogo v podjetjih. Tako kadrovske delavci kot poslovodni strokovnjaki soglašajo, da je zdaj človeški dejavnik res nadvse kritičen za uspeh organizacij. Ena izmed sprememb, ki se dogajajo v kadrovske funkciji v zadnjem času, je tudi zunanje izvajanje.

Za zunanje izvajanje kadrovske funkcije se v Sloveniji ponavadi odločajo manjša in srednja podjetja, ki si izberejo zunanjega izvajalca iz svoje okolice. Obstaja mnogo razlogov za oddajo kadrovske funkcije v zunanje izvajanje; v veliki meri so le-ti podobni razlogom za zunanje izvajanje ostalih funkcij. V splošnem zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti naj ne bi bilo le pripomoček za nižanje stroškov, temveč tudi strateško orodje, ki nudi dostop do vrhunskega specialističnega in globalnega znanja. Nadzor nad procesi se izboljša, poveča se fleksibilnost podjetja, sprostijo se določena finančna sredstva.

Strateška vrednost kadrovske dejavnosti postaja tema mnogih razprav in je v zadnjem času precej obravnavana, saj vedno več podjetij najema zunanje strokovnjake za izvajanje dejavnosti. Podjetja poročajo o visoki ravni zadovoljstva z zunanjim izvajanjem dejavnosti; le-to pomeni še vse kaj več kot le način za nižanje stroškov. Za mnoga podjetja je zunanje izvajanje ključna strategija za odkrivanje resničnega potenciala delovne sile.

Uspešna bodo torej le podjetja, ki bodo sledila spremembam v okolju, bila blizu potrošnikom in neprestano uvajala tehnološke spremembe. Prilagajati bodo morala svojo organizacijsko strukturo, ki ne bo več temeljila na togih formalnih oblikah ter uvajati prilagodljivo organizacijo, ki bo povečevala uspešnost podjetja. Cilje lahko pomaga uresničevati tudi zunanje izvajanje kadrovske funkcije.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, P. (2003). *Making the HR outsourcing decision*. MIT Sloan Management review, 52 – 60.
2. Armstrong, M. (1991). *A handbook of Personnel Management Practice*. (4th ed.) London: Kogan page.
3. Avagliano T. (2008). *2004 Buyer's guide: Four key steps to success*. Najdeno 9. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q204/guide.html&nonav=true>
4. Bongard, S. (1994). *Outsourcing – Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio – Instrumentariums*. Wiesbaden: Deutscher Univeristät – Verlag.
5. Boone, L. & Kurtz D. (1997). *Contemporary Business – 1997 edition*. Fort Worth: The Dryden Press.
6. Božič, M. (2004). *Funkcija kadrovskih služb v slovenskih podjetjih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Campos, E. C. R. (2002). *Privatization and Outsourcing. Challenges and opportunities*, London, 2002, 29 – 46.
8. Cooke Lee, F., Shen, J. & McBride, A. (2005). *Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications*. Human resource management, 44 (4), 412 – 432.
9. Corbett, M. (2004). *The outsourcing revolution*. Chicago: Dearborn.
10. Dovč, B. (2008). *Oddajanje poslovnih funkcij za nižje stroške in večjo učinkovitost*. Najdeno 6. februarja 2008 na spletnem naslovu http://izvoznookno.si/tema_tedna/?id=2961/
11. Fan, Y. (2000). *Strategic outsourcing: evidence from British companies*. Marketing Intelligence & Planning, Lincoln, 18 (4), 213 – 219.
12. Ferrell, K. (2003, 25. september). *Outsourcing's Benefits May Be More Than Monetary*. Najdeno 14. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.informationweek.com/showArticle.jhtml;jsessionId=PO1NTBR3ZNW1WQSNLDPCKH0CJUNN2JVN?articleID=15200441&queryText=ferrell+keith+outsourcing>
13. Florjančič et al. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Florjančič Jože, Vukovič Goran: *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Florjančič, J. (1982). *Kadrovska politika*. Kranj: Fakulteta za management in organizacijo.
16. Gatewood et al. (1995). *Management comprehension, analysis, and application*. Chicago: Irwin.
17. Golas, S. (2008). *HRO comes of Age*. Najdeno 5. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.outsourcing.com/content/01b/other/oe/q304/Aon_advertorial.pdf
18. Greaver, M. F. (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.

19. Green, K. (2001). *Are You Considering Outsourcing for the Wrong Reasons?* Business credit, Columbi, 9 (2), 17 – 19.
20. Greer, C. R., Youngblood, S. A. & Gray, D. (1999). *Human resource management outsourcing: The make or buy decision.* The academy of management executive.
21. Gruban, B (2008). *Prenovljen kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov.* Najdeno 2. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/strategija-upravljanja-ck/>
22. Jakupovič, E. (2005). *Skrb prepustimo drugim.* Manager (Managerjev scetovalec), Ljubljana, (10), 4-5.
23. Kavran, D. & Florjančič, J. (1992). *Kadrovska funkcija – management.* Kranj: Moderna organizacija.
24. Kelly, T. (2003). *A Brief History Of Outsourcing. Global Envision.* Najdeno 26. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.globalenvision.org/library/3/702/>
25. Kerš, T. (2006). *Razvoj outsourcinga v podjetju EMO orodjarna d.o.o..* Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
26. Linder, J., Jacobson, A., Breitfelder, M. D. & Arnold M. (2001). *Business Transformation Outsourcing: Partnering for Radical Change.* Najdeno 26. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/C27BDE77-22EF-463E-8140-88E6EF0C5D00/0/BusinessTransformationOutsourcing.pdf>
27. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: elementi in podsistemi.* Ljubljana: GV izobraževanje.
29. Malačič, Š. (2005). *Outsourcing logistike v Sloveniji.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Mavec, Z. (2000). *Kadrovske agencije: Kadri kot donosen posel?.* Ljubljana: Gospodarski vestnik, (18), 30 – 31.
31. Mavrič, M. (2003). *Projektni management kot podpora pri izločanju dejavnosti.* Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. McIvor, R. (2000). *A practical framework for understanding the outsourcing process.* Supply Chain Management, An International Journal, (5), 29-35.
33. Mesner Andolšek, D. & Štebe, J. (2004). *Prenos upravljanja človeških virov na vodje.* Ljubljana: Založba Sophia.
34. Milenkovič, M. (2007). *Model ravnanja z ljudmi pri delu, primer podjetja Barilla G. e R. Fratelli, S. p. A..* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Možina et al. (1998). *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Ogorelc, A: (2002). *Outsourcing v podjetniški logistiki: izbira zunanjih izvajalcev.* Naše gospodarstvo, 454 – 466.
37. Oraščanin Kocić, E. (2007). *Zunanje izvajanje kadrovske funkcije.* Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

38. *Outsourcing in the FTSE 100. Episode three: business and sourcing models*. Najdeno 12. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.cw360.com/outsourcingreport/>
39. Pavlin, K. (2006). *Podizvajanje zunanje dejavnosti v podjetju Leska*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Peljhan Šink, D: (1998). *Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Prevolšek, V. (2006). *Kadrovski izzivi pri odločitvi podjetja za zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing)*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Ravnikar, T. (2002). *Racionalizacija kadrovskih procesov (kadrovski outsourcing)*. Predavanje na Dnevih kadrovskih delavcev 2002, Portorož.
43. Renko, E. (2005). *Uporabnost spletnega anketiranja v trženjskem raziskovanju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Skukan, K. (1998). *Zunanje izvajanje: rešitev ali potop?*. Uporabna informatika, Ljubljana, 6 (4), 24 – 30.
45. Stupica, M. (1999). *Outsourcing je »in«, ker klesti stroške: pasti pogodbenega prenosa dejavnosti, ki niso »core business« podjetja, je vredno poznati*. Manager, Ljubljana, (4), 42 – 45.
46. Svetlik, I. (2001). *Mednarodne primerjave (Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 158 – 187.
47. Svetlik, I. (2004). *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
48. Svetlik, I. et al. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rei – Sinteza.
49. Syrett, M. & Lammiman, J. (1997). *From Leanness to Fitness*. Wiltshire: Cromwell Press.
50. Šink, D. (1999). *Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij*. Organizacija, Kranj, (32), 15 – 22.
51. Šink, D: (2002). *Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev*. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, Maribor, 6 (35), 393 – 396.
52. Škulj, S. (2004). *Zunanje izvajanje dejavnosti – pristop k odločanju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Šuligoj, M. (2006). *Stroškovni vidik zunanjega izvajanja dejavnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Torrington, D. (1998). *Crisis and oportunity in HRM. Human resource management: The new agenda*, London: Financial times management, 23 – 36.
55. Urbanija, A. (1998). *Izvajalce najeti ali zaposliti?*. Ljubljana: Manager, 49 – 50.
56. Uršič, B. (2002). *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ZADOVOLJSTVO Z ZUNANJIM IZVAJANJEM KADROVSKE DEJAVNOSTI

A N K E T N I V P R A Š A L N I K

1. VELIKOST PODJETJA

- do 9 zaposlenih
- od 10 do 49 zaposlenih
- od 50 do 99 zaposlenih
- od 100 do 249 zaposlenih
- nad 250 zaposlenih

2. OKOLJE, V KATEREM DELUJETE, JE PODVRŽENO:

- hitrim spremembam na področju tehnologije
- hitrim spremembam zahtev kupcev
- pomanjkanju ustrezno usposobljenega kadra
- nič od tega
- drugo:

3. KATERI SO GLAVNI RAZLOGI, ZARADI KATERIH STE SE ODLOČILI ZA ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE FUNKCIJE (obkrožite največ 5 odgovorov)?

- zmanjšanje operativnih stroškov oz. izboljšanje kontrole nad njimi
- večja možnost osredotočenja na ključne aktivnosti v podjetju
- nedostopnost potrebnih sredstev v podjetju (finančnih, materialnih ali človeških virov)
- sprostitvev sredstev za druge namene
- pridobitev znanja od zunanjega izvajalca
- izboljšanje kvaliteto kadrovske dejavnosti
- pospešitev preoblikovanja podjetja
- delitev tveganja z zunanjim izvajalcem
- želja po doseganju večjih prihodkov
- lažje zadovoljevanje spreminjajočih se zahtev kupcev
- želja po povečanju vrednosti delnic
- težnja k stalnim izboljšavam v procesu
- želja po doseganju svetovnih standardov kakovosti
- drugo:

4. KDO V PODJETJU JE SODELOVAL V PROCESU SPREJEMANJA ODLOČITVE ZA ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE FUNKCIJE?

- direktor
 vodja finančne službe
 vodja kadrovske službe
 komercialist
 nabavnik
 drugo:

5. KOLIKO OSEB IMATE TRENUTNO ZAPOSLENIH NA KADROVSKEM PODROČJU?

- samo eno osebo
 eno osebo, ki praviloma opravlja druga dela
 dve do tri osebe
 tri do pet oseb
 pet do deset oseb
 nikogar

6. KAJ SE JE ZGODILO Z ZAPOSLENIMI, KI SO PRED ODDAJO V ZUNANJE IZVAJANJE PRI VAS OPRAVLJALI KADROVSKO FUNKCIJO?

- so prevzeli drugo delo v podjetju
 so bili premeščeni k zunanjemu izvajalcu
 so prostovoljno zapustili podjetje
 prej ni nihče opravljal te dejavnosti
 vsi so ostali na svojih delovnih mestih

7. Z OCENO OD 1 (sploh ni pomemben) DO 5 (zelo pomemben) OCENITE KRITERIJE ZA IZBIRO ZUNANJEGA IZVAJALCA KADROVSKE FUNKCIJE!

	1	2	3	4	5
jamči, da bo zagotavljal zahtevan nivo storitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ima reference, sloves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bo vzdrževal tesne stike z vami, tako da ne bo prišlo do izgube kontrole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
je vrhunski specialist za dejavnost, ki jo želite prenesti na zunanjega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ima izkušnje v dejavnosti, v kateri posluje vaše podjetje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ima rešitev za presežek zaposlenih v vašem podjetju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
se je obvezal, da bo raziskoval in nadalje razvijal dejavnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prilagodljivost potrebam vašega podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ustrezna operativna izvedba predlaganih in sprejetih odločitev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ujemanje organizacijskih kultur obeh podjetij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. KAKO DOLGO ŽE SODELUJETE Z ZUNANJIM IZVAJALCEM KADROVSKE FUNKCIJE?

- manj kot 6 mesecev
 od 6 mesecev do pod 1 leta

- od 1 leta do pod 3 let
- od 3 let do pod 5 let
- od 5 let do pod 10 let
- več kot 10 let

9. KJE SE NAHAJA VAŠ ZUNANJI IZVAJALEC KADROVSKE FUNKCIJE?

- v vaši občini
- v vaši regiji
- v drugi regiji (V Sloveniji)
- v tujini

10. KAKO BOSTE RAVNALI PO IZTEKU POGODBE Z ZUNANJIM IZVAJALCEM?

- podaljšali pogodbo
- se znova pogajali z zunanjim izvajalcem
- iskali drugega zunanjega izvajalca
- prenesli dejavnost nazaj v podjetje
- še ne veste

NA 5-STOPENJSKI LESTVICI OCENITE VASEGA ZUNANJEGA IZVAJALCA KADROVSKE FUNKCIJE!

Legenda:

- 1 = se sploh ne strinjam**
- 2 = ne strinjam se**
- 3 = ne morem se odločiti**
- 4 = strinjam se**
- 5 = popolnoma se strinjam**

11. PRILAGODLJIVOST	1	2	3	4	5
Prilagodi se vašim željam in zahtevam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V zadostni meri predlaga/uvaja izboljšave, sledi trendom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delovni čas je ustrezen; na voljo je ko ga potrebujete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. KAKOVOST KOMUNICIRANJA	1	2	3	4	5
Komunikacijska sredstva so ustrezna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S kontaktno osebo pri zunanjem izvajalcu ste zelo zadovoljni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedno veste na koga se lahko obrnete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ODZIVNOST IN ZANESLJIVOST PRI IZVEDBENIH ROKIH	1	2	3	4	5
Drži se dogovorjenih rokov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potrebno delo je pravočasno opravljeno in doseže zeleni učinek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odzivnost zaposlenih pri zunanjem izvajalcu je primerna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. POZNAVANJE DELOVANJA IN CILJEV PODJETJA	1	2	3	4	5
Zunanji izvajalec pozna celotno dejavnost našega podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je v zadostni meri seznanjen s cilji vašega delovanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozna notranjo organizacijo podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. UREJENOST PROSTOROV	1	2	3	4	5
Ima ustrezno/sodobno urejene prostore.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostop do prostorov je primeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zagotavlja primeren prostor za sestanke, izobraževanja ipd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. CENA	1	2	3	4	5
Cena vam popolnoma ustreza..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rok za plačilo je primerno določen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Računi so pravočasno izstavljeni in pregledni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. TEHNIČNA PODPORA	1	2	3	4	5
Uporablja sodobno programsko opremo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pravočasno so nam na voljo podatki in analize; v ustrezni obliki.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programska oprema je kompatibilna z vašo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. REŠEVANJE REKLAMACIJ	1	2	3	4	5
Zunanjega izvajalca vedno opozorimo na nastale napake.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zunanji izvajalec se ustrezno odzove in napake odpravlja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Napake se redko pojavljajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. SPLOŠNA KAKOVOST STORITEV	1	2	3	4	5
Vaš prvi vtis o podjetju je bil pozitiven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odnos zaposlenih je profesionalen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposleni so prijazni v vsakem trenutku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strokovnost zaposlenih pri opravljanju storitev za vas je ustrezna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposleni primerno ravnavajo z zaupnimi podatki.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zunanji izvajalec izpolnjuje vaša pričakovanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. KATERI SO PO VAŠEM MNENJU GLAVNI VZROKI ZA NEUSPEH PRI ZUNANJEM IZVAJANJU KADROVSKE FUNKCIJE (možnih je več odgovorov)?

- premalo natančno definirane zahteve do zunanjega izvajalca
- premalo skrbna izbira zunanjega izvajalca
- izguba kontrole nad procesom
- pomanjkanje preteklih izkušenj z outsourcingom
- neustrezno planiranje
- odpor do sprememb v podjetju
- pomanjkanje znanja zunanjega izvajalca
- nespoštovanje rokov in navodil s strani zunanjega izvajalca

- prevelik strošek z zunanjim izvajalcem
- preveč birokracije v postopkih ali preveč dolgotrajni postopki
- drugo:

21. Kaj bi pri vašem zunanjem izvajalcu želeli pohvaliti?

22. Kaj vas pri vašem zunanjem izvajalcu moti?

23. Kakšni so vaši predlogi za izboljšanje sodelovanja z vašim zunanjim izvajalcem?

24. PODJETJE

naziv družbe

letnica začetka delovanja podjetja

ZAHVALJUJEM SE VAM ZA SODELOVANJE!