

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

VALERIJA PREVOLŠEK

Mentor: red.prof.dr. Ivan Svetlik

**KADROVSKI IZZIVI PRI ODLOČITVI PODJETJA ZA ZUNANJE IZVAJANJE
DEJAVNOSTI (OUTSOURCING)**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

Kadrovski izzivi pri odločitvi podjetja za zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing)

Povzetek

Zunanje izvajanje dejavnosti 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, 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.

Prav zato sem se odločila, da presežem dosedanji, predvsem organizacijsko - finančni pogled na zunanje izvajanje, ter raziščem vlogo in pomen kadrovskih strokovnjakov pri odločitvi podjetja za zunanje izvajanje. Skozi nalogo sem s pomočjo teorije ter intervjuja opravljenega z direktorjem za kadre podjetja Štore Steel d.o.o., g.Gorazdom Tratnikom med drugim raziskala posledice, ki jih ima zunanje izvajanje na zaposlene v organizaciji, predstavila UČV načrt, kot sestavni del celostne strategije za zunanje izvajanje ter opisala različne pristope upravljanja s človeškimi viri pri zunanjem izvajanju.

Menim, da sem uspela dokazati, da mora biti odločitev za zunanje izvajanje sprejeta tudi s pomočjo strokovnjakov s kadrovskega področja in da je omenjene strokovnjake potrebno aktivno vključiti v celoten proces zunanjega izvajanja. Le tako lahko podjetje izvede zunanje izvajanje tako, da bo hkrati zadostilo tako finančnim načrtom, kot tudi zaposlenim v podjetju in da bo rezultat zunanjega izvajanja dolgoročna rast in uspeh organizacije.

Ključne besede:

zunanje izvajanje dejavnosti; strateška vloga UČV; UČV načrt

HRM challenges in outsourcing

Summary

Outsourcing is becoming an important tool for organizations to become more successful in the future. It is quickly spreading all over the world and Slovenia and it brings major changes in organizations and great challenges for managers. At the same time the view of the role of human resources management (HRM) also changed. It has become an important partner in decision making and long term planning in organizations.

For these reasons, I have decided to introduce the notion of outsourcing which goes beyond the traditional view. Leaning on existing theory and with help of mr.Gorazd Tratnik, HR manager in Štore Steel d.o.o., I set my goal to research the challenges that the decision for outsourcing brings to HRM experts. Through my thesis I managed to research the consequences of outsourcing on employees, to introduce the HRM plan as a crucial part of the outsourcing strategy and to describe different HRM approaches to outsourcing.

I believe that I managed to prove, that HR experts should be included in top decision making positions in organization and that they should and must have the key role during preparations and process of outsourcing. Only this way the decision for outsourcing can become a win-win situation for organization and will achieve both, financial and HR goals.

Key words:

outsourcing; strategic role of HRM; HRM plan

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	5
1.1	ORIS RELEVANTNOSTI OBRAVNAVANE TEME.....	5
1.2	STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE.....	6
1.2.1	RAZISKOVALNO VPRAŠANJE.....	6
1.2.2	VSEBINSKA STRUKTURA.....	7
2	ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI – ORGANIZACIJSKI TREND	9
2.1	OPREDELITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI.....	11
2.2	VPLIV SODOBNEGA ORGANIZACIJSKEGA OKOLJA NA POJAV ZUNANJEGA IZVAJANJA.....	12
2.3	VRSTE ZUNANJEGA IZVAJANJA.....	16
3	PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	17
3.1	ODLOČITEV ZA ZUNANJE IZVAJANJE.....	18
3.1.1	KLJUČNE IN NEKLJUČNE DEJAVNOSTI.....	21
3.1.2	TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV.....	24
3.2	OPREDELITEV CILJEV ZUNANJEGA IZVAJANJA.....	26
3.3	DOLOČITEV KRITERIJEV ZA USPEŠNOSTI.....	27
3.4	IZBIRA ZUNANJEGA IZVAJALCA.....	29
4	SODOBNI TRENDI KADROVANJA V PODJETJIH	32
4.1	PREHOD OD ADMINISTRATIVNE KADROVSKE FUNKCIJE K UČV.....	34
4.2	VLOGA IN POMEN KADROVSKIH STROKOVNJAKOV ZNOTRAJ ORGANIZACIJE.....	37
5	POMEN UČV PRI ZUNANJEM IZVAJANJU DEJAVNOSTI	41
5.1	PRISTOPI UČV PRI ZUNANJEM IZVAJANJU DEJAVNOSTI.....	43
5.2	POSLEDICE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI NA ZAPOSLENE.....	44
5.2.1	PREDNOSTI IN PRIDOBITVE.....	45
5.2.2	NEVARNOSTI IN PROBLEMI.....	48
6	NALOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V PROCESU ZUNANJEGA IZVAJANJA	50
6.1	UČV NAČRT (HRM PLAN).....	52
6.1.1	KLJUČNI ELEMENTI NAČRTA.....	53
6.1.2	PRIPRAVA IN IZVEDBA NAČRTA.....	55
6.2	POMEN KOMUNIKACIJE Z ZAPOSLENIMI.....	56
7	UČV IN ZUNANJE IZVAJANJE V SLOVENIJI	58
8	ZAKLJUČEK	61
9	LITERATURA IN VIRI	64
	PRILOGA A: INTERVJU Z G. GORAZDOM TRATNIKOM, DIREKTORJEM ZA KADRE PODJETJA ŠTORE STEEL	69
	PRILOGA B: KRATEK PREGLED ORGANIZACIJSKO KADROVSKEGA RAZVOJA ŽELEZARNE ŠTORE IN NJENIH NASLEDNIC PO LETU 1984	73
	PRILOGA C: TUJE ŠTUDIJE ZA PRESTRUKTURIRANJE SLOVENSKEGA ŽELEZARSTVA	77

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Dejavnosti, ki jih podjetja najpogosteje oddajajo v zunanje izvajanje	10
Tabela 2.2: Premik dejavnikov uspeha starih in novih organizacij.....	13
Tabela 2.3: Tradicionalne in nove značilnosti organizacij.....	15
Tabela 3.1: Razlogi za nezadovoljstvo podjetij z zunanjim izvajanjem	27
Tabela 3.2: Ključni kriteriji za uspešen izid zunanjega izvajanja	28
Tabela 3.3: Dejavniki izbora zunanjega izvajalca.....	31
Tabela 4.1: Razvoj kadrovske službe skozi čas	36
Tabela 4.2: Spreminjanje strateške vloge UČV v Sloveniji.....	40
Tabela 7.1: Dejavnosti zunanjega izvajanja v slovenskih podjetjih.....	59

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Poglavitni vzroki za zunanje izvajanje – danes	20
Slika 3.2: Matrika za odločitev za zunanje izvajanje	22
Slika 4.1: Konkurenčne prednosti organizacije.....	33
Slika 4.2: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije.....	38
Slika 5.1: UČV – Element pri zunanjem izvajanju dejavnosti.....	42
Slika 7.1: Kaj se je zgodilo z odvečnimi zaposlenimi v podjetju	60

1 UVOD

1.1 ORIS RELEVANTNOSTI OBRAVNAVANE TEME

Želja po uspehu in čim večjem dobičku je že dolgo nazaj postala primarni cilj večine, v dobiček usmerjenih organizacij, ki pa se ji kot eden glavnih ciljev počasi približuje tudi zahteva po kakovosti. V današnjem organizacijskem okolju, ki ga zaznamuje predvsem globalizacija, je na trgu ponudbe in povpraševanja vedno večja konkurenca. Dostop do modernih tehnologij je praktično dosegljiv vsem organizacijam, ki si postajajo vse bolj konkurenčne. Recept za uspeh ni več široko zastavljen spekter delovanja, pač pa specializacija podjetij na področjih, kjer so lahko boljše od konkurentov, na njihovih ključnih področjih. Tako smo priča specializaciji podjetij na njihove ključne naloge (core business), kar potegne za sabo željo in nujnost povezovanja različnih podjetij, ki eden drugemu nudijo svoja ključna znanja in skupaj nastopajo na trgu ponudbe in storitev. Vedno več podjetij opušča »stranske« dejavnosti, jih prepušča drugim, za to specializiranim podjetjem in se osredotoči na dejavnosti v katerih so lahko boljše od konkurentov.

Kljub vedno novim tehnologijam, procesom, organizacijskim strukturam ter receptom za uspeh in dobiček pa postaja vedno bolj očitno, da za vsem še vedno stoji človek s svojim znanjem in izkušnjami. Ljudje, kot delovna sila, so bili včasih edini pomemben dejavnik v sferi dela. Z začetkom uvajanja modernizacije in avtomatizacije pa se je pozornost začela seliti na mehanizacijo in stroje. Danes smo prišli do točke, ko delovna sila ponovno pridobiva na pomenu in funkciji. Delodajalci se vedno bolj zavedajo pomembnosti znanja in kompetenc, ki jim jih lahko nudijo njihovi zaposleni in pozornost se spet seli na človeka, na zaposlenega.

Kljub rastočemu zavedanju o pomenu človeškega kapitala ter razvijajoči se kadrovske funkciji, pa se še vedno preveč ukvarjamo samo z ekonomskim vidikom uspešnosti in rasti organizacij. Skoraj vse spremembe v organizacijah so pogojene z ekonomskimi vzvodi, večina načrtov ter strategij novodobnih managerjev pa temelji na ekonomsko-stroškovnih analizah ter želji po dobičku. Zato se mi zdi še posebej pomembno, da bo moja diplomska naloga obravnavala zunanje izvajanje kot obliko organizacijske spremembe s kadrovskega vidika in z vidika zaposlenega.

Sama sem si postavila vprašanje, ali je pri izvajanju pomembnejših sprememb v organizacijah (med katere spada tudi zunanje izvajanje dejavnosti) poleg upoštevanja ekonomskega vidika, za končen uspeh pomemben tudi kadrovski. Ali je potrebno pri tako radikalni spremembi organizacije in njenega delovanja, kot je izločanje dejavnosti, v proces načrtovanja in izvajanja vključiti tudi kadrovske strokovnjake, katerih prva in edina skrb bodo zaposleni? Ob predpostavki, da so le-ti s svojimi znanji in kompetencami ter upravljanje z njimi največje bogastvo organizacije in družbe nasploh, je teža obravnavane tematike še toliko večja. Če predvidevamo, da bo tudi slovensko gospodarstvo sledilo ameriškim in zahodnoevropskim trendom bodo lahko ugotovitve diplomskega dela kot osnovno vodilo uporabne tudi za managerje in strokovnjake, ki se bodo soočali s procesom zunanjega izvajanja dejavnosti v svoji organizaciji.

Glede na to, da je na področju kadrovske problematike pri izločanju dejavnosti, tako v Sloveniji, kot tudi v tujini, izjemno malo napisanega upam, da bom skozi celotno nalogo uspela predstaviti aktualnost problema ter morda ponudila kakšen dober nasvet in vodilo podjetjem, kako na dober in učinkovit način še izboljšati proces zunanjega izvajanja. Poleg tega pa doseči tudi to, da zunanje izvajanje ne bo zgolj nujen in pomemben proces z vidika podjetja, pač pa tudi prijazno do zaposlenih.

1.2 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE

1.2.1 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

V diplomski nalogi bom skušala raziskati in odgovoriti na naslednji dve vprašanji:

1. *»Ali bi moralo vodstvo organizacije v načrtovanje, pripravo in izvedbo zunanjega izvajanja (outsourcinga) aktivno vključiti tudi kadrovske strokovnjake ter s tem poskrbeti tudi za zaposlene, njihove interese in potrebe?«*

2. *»Ali je aktivna vključitev kadrovskih strokovnjakov v načrtovanje in proces zunanjega izvajanja dejavnosti odločilnega pomena za uspešen izid zunanjega izvajanja?«*

1.2.2 VSEBINSKA STRUKTURA

Vsebina diplomske naloge je tesno povezana z raziskovalnima vprašanjema. Na začetku bom skušala v celoti predstaviti zunanje izvajanje, tako iz teoretskega, kot tudi praktičnega stališča. Uvodni sklop bo nadgrajen tudi s predstavitvijo sodobnih trendov kadrovanja v podjetjih ter razvoja kadrovske funkcije. Teoretske opredelitve obeh glavnih pojmov mi bodo služile kot osnova v nadaljevanju, kjer bom oba pojma povezala, ter prav tako s pomočjo teorij in praktičnih primerov raziskala zunanje izvajanje dejavnosti s kadrovskega vidika. Pri tem se bom še posebej osredotočila na to, kakšna je oz. bi morala biti strateška funkcija kadrovske strokovnjakov v procesu zunanjega izvajanja dejavnosti, kako le-to vpliva na zaposlene in organizacijsko klimo ter na kakšen način bi morali kadrovski strokovnjaki pristopiti k zunanjem izvajanju (predstavitev strateškega UČV načrta za zunanje izvajanje). Na koncu bom podrobneje predstavila tudi zunanje izvajanje v Sloveniji ter način, kako se z njim spopadajo kadrovski strokovnjaki v slovenskih podjetjih.

Skozi celotno nalogo pa se bo, kot dopolnilo teoriji, vključeval tudi praktični vidik zunanjega izvajanja dejavnosti s kadrovskega vidika. Pri tem mi je pomagal g. Gorazd Tratnik, direktor za kadre ter namestnik direktorja v podjetju Štore Steel d.o.o., ki je odigral veliko vlogo pri zunanjem izvajanju dejavnosti pri prestrukturiranju Železarne Štore (tudi kot direktor za kadre) in se že od takrat naprej, kot strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri aktivno vključuje v strateško vodstvo podjetja. Svoje mnenje in izkušnje mi je zaupal v intervjuju, ki je vsebinsko prepleten skozi celotno nalogo, v celoti pa predstavljen v prilogi A.

Železarna Štore se je za zunanje izvajanje dejavnosti odločila v procesu celostnega prestrukturiranja, ki je bilo del prestrukturiranja celotnega slovenskega železarstva. Izločitev dejavnosti so v Železarni Štore izpeljali leta 1992. Posebnost njihovega izločanja dejavnosti je bila predvsem v tem, da v tistem času na področju celjske regije ni bilo veliko kvalitetnih zunanjih ponudnikov, zato se je večina izločenih dejavnosti (s pomočjo Železarne in države) preoblikovala v samostojne enote. Železarna Štore torej ni najemala zgolj »že obstoječih« ponudnikov, pač pa je pomagala izločenim funkcijam, da so samostojno zaživele in postale uspešna podjetja, ki še danes zagotavljajo storitve svojim partnerjem. S tem so prav tako reševali problematiko presežnih delavcev, ki je predstavljala velik problem v celotni celjski regiji, saj je Železarna Štore pred procesom prestrukturiranja zaposlovala nekaj več kot 3600

zaposlenih. Po podatkih je bilo na ta način rešenih oz. na novo ustvarjenih kar 1000 delovnih mest.

Za lažje razumevanje procesa zunanjega izvajanja, ki je potekal v Železarni Štore, ter vseh okoliščin, ki so na to vplivale, sta v prilogi B in C predstavljena še kratek pregled organizacijsko kadrovskega razvoja Železarne Štore ter povzetek tuje študije za prestrukturiranje slovenskega železarstva. Obe prilogi bosta v pomoč in boljše razumevanje okoliščin, ki se nanašajo na nujnost in izvedbo zunanjega izvajanja v Železarni Štore ter na posledice in problematiko, ki se je pojavila na kadrovskem področju.

2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI – ORGANIZACIJSKI TREND

Zunanje izvajanje dejavnosti postaja eno glavnih orodij organizacijskega delovanja in spreminjanja v današnjem okolju. V svetu smo priča množični uporabi zunanjega izvajanja (največ v ZDA). Glavni razlogi za porast so zniževanje stroškov, porazdelitev tveganja in možnost osredotočenja na lastno ključno dejavnost¹, ki je za prihodnost podjetja strateškega pomena (Cooper in Burke, 2002). Zunanje izvajanje podjetju omogoči, da zmanjša tveganje in poveča dobiček ter tako ohrani ali celo poveča svoje prednosti pred konkurenti na trgu.

V preteklosti so se organizacije odločale za notranje izvajanje vseh dejavnosti, saj je izločanje predstavljalo prevelik strošek. Prav tako so dejavnosti izločale organizacije, ki so se znašle v krizi. Danes je zunanje izvajanje orodje uspešnih organizacij, ki se v želji po še večji uspešnosti skušajo s pomočjo izločevanja določenih dejavnosti prestrukturirati.

Pojav množičnega izločanja dejavnosti se je začel v začetku devetdesetih let. Pred tem so podjetja le redko izločala dejavnosti; najpogosteje na področju prevoza, čiščenja in prehrane. Po tem obdobju pa se je izločanje preselilo tudi v dejavnosti, ki so prej veljale za ključne: računovodstvo, kadrovanje, raziskave in razvoj, informatika ipd. (Syrett in Lammiman, 1997). Odnos podjetij do zunanjega izvajanja je skozi omenjeno obdobje prešel iz negativno-nevtralnega v nevtralnopo-
pozitivnega (Borthick, 2001).

Danes skoraj ni področja ali dejavnosti, ki je podjetje ne bi moglo izločiti v izvajanje zunanjemu partnerju, kar je razvidno tudi iz spodnje tabele, kjer predstavljam raziskavo Association Managementa objavljeno leta 2000 (Lang, 2000).

¹ Core activity ali v širšem smislu tudi core business

Tabela 2.1: Dejavnosti, ki jih podjetja najpogosteje oddajajo v zunanje izvajanje

Dejavnost	Delež podjetij, ki dejavnost oddaja v zunanje izvajanje (%)
Pravne storitve	71
Obračun plač	61
Administrativne dejavnosti v zvezi s pokojninami	54
Razvoj spletnih strani	52
Investicijske storitve	41
Vzdrževanje spletnih strani	37
Organizacija poslovnih potovanj	37
Davčne storitve	35
Računovodstvo	32
Vzdrževanje poslovnih prostorov in poslopij	27
Razvoj informacijskih sistemov	25

Vir: Lang, 2000



Gorazd Tratnik:

»V tedanji Železarni Štore smo z reorganizacijo preoblikovali proizvodne dejavnosti v podjetju (najprej smo jih oblikovali kot profitne centre), kjer smo ohranili zgolj najnujnejše poslovne funkcije, izločili pa smo vse t.i. storitvene in servisne dejavnosti. Danes se v podjetju Štore Steel za outsourcing odločamo na področju HRM ter na področju IT in vzdrževanja tehnološko naprednih naprav v proizvodnji.«

Status oz. položaj zunanjega izvajanja v današnji družbi dobro predstavi tudi podatek iz internetne raziskave izvedene leta 1998, ki pravi, da je bilo v tem obdobju na internetu moč dostopiti do 888.000 različnih spletnih strani, ki se kakorkoli nanašajo na outsourcing, 41.500 strani, kjer je bilo moč najti kaj o ključnih kompetencah oz. ključnih zmožnostih in 31.000 strani, ki so ponujale informacije v zvezi s pogodbenim izločanjem². Za primerjavo: v istem obdobju je bilo preko spleta dostopnih približno 29.000 strani, ki so nudile podatke ali informacije o košarkaški ekipi Chicago Bulls in 22.000 strani, ki so se nanašale na igralca Tom Cruisea (Baron in Kreps, 1998).

Kljub temu, da vsi avtorji govorijo o velikem porastu zunanjega izvajanja, pa je praktično nemogoče podati točno meritev, ki bi obseg pojava natančno opredelila. Razlog je v tem, da se teorije in avtorji o tem, kaj sploh je zunanje izvajanje oz. kaj pod omenjeni pojem spada, šele počasi združujejo ter iščejo definicije in opredelitve, ki naj bi bile vsesplošno uporabne. Prav tako je trend zunanjega izvajanja v določenih primerih tako tesno prepleten s katero od

² angl.:contracting out

drugih oblik organizacijskega spreminjanja, da ga je nemogoče izolirati in samostojno preučiti (Baron in Kreps, 1998).

Po podatkih raziskave iz leta 1998, ki jo je opravila hiša PricewaterhouseCoopers in velja za eno večjih raziskav na področju zunanjega izvajanja, je le-to najbolj razširjeno v Kanadi, ZDA in Avstraliji (kar 72% vprašanih podjetij ima izkušnje z zunanjim izvajanjem). Sledita Japonska (60%) in Evropa (55%), najmanj pa je zunanje izvajanje razširjeno v Južni Ameriki (40%) (Global Top-Decision Maker Study on BPO, 1998).

2.1 OPREDELITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Zunanje izvajanje dejavnosti³ je prevod angleške besede outsourcing, ki je skovanka besedne zveze »outside resource using«, kar pomeni uporaba zunanjih virov (Uršič, 2002:5).

»Zunanje izvajanje dejavnosti je pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se notranjih funkcij in odločitev podjetja na 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 in objekti« (Greaver, 1999:3).

Najbolj splošno lahko zunanje izvajanje opredelimo kot dolgo in srednjeročno izločanje dejavnosti manj pomembnih aktivnosti v izvedbo zunanjim, za to bolj specializiranim podjetjem (Heinrich v Svetin, 2004:8). Pod pojmom zunanjega izvajanja lahko razumemo dve vrsti procesov. Podjetje lahko znotraj svoje organizacijske strukture razvije določeno poslovno funkcijo do te mere, da je le-ta sposobna samostojno preživeti v zunanjem okolju. Če funkcija znotraj podjetja ni tako visoko razvita, pa podjetje najame storitev pri zunanjem izvajalcu in obstoječo funkcijo preprosto odpravi (Stupica, 1999:45).



Gorazd Tratnik:

»V Železarni Štore je v obdobju od leta 1992 do leta 1994 iz izločenih dejavnosti nastalo 15 podjetij. Od tega jih danes posluje še 12.«

³Zaradi lažje berljivosti bom v nadaljevanju, razen tam, kjer bo kontekstualno to onemogočeno, uporabljala skrajšani izraz *zunanje izvajanje*.

V diplomski nalogi se bom podrobneje osredotočila na tisto obliko zunanjega izvajanja, kjer gre za izločitev dejavnosti ali funkcije v celoti. Le-ta organizaciji zagotavlja le končni produkt ali storitev; celoten postopek storitve ali izdelave produkta pa sta v celoti v domeni zunanjega izvajalca. Uspešno in učinkovito zunanje izvajanje zahteva povezovanje strategije zunanjega izvajanja s strategijo in vizijo podjetja.

2.2 VPLIV SODOBNEGA ORGANIZACIJSKEGA OKOLJA NA POJAV ZUNANJEGA IZVAJANJA

Okolje organizacije so vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na organizacijo in na katere vpliva tudi organizacija zaradi svojih interesov (Tavčar, 1994).

Sodobno okolje postaja vedno bolj kompleksno in dinamično. Njegova značilnost sta v največji meri naraščajoča globalizacija in nenehne spremembe, ki brišejo organizacijske meje in povzročajo vedno večjo negotovost poslovanja. Večina organizacij se danes spopada z novimi oblikami in razsežnostmi konkurence in tekmovalnosti, ki je v preteklosti niso poznali. Vse te spremembe povzročajo drugačen način delovanja, organiziranja in posledično tudi samega pojmovanja dela, delovne sile in delovne etike. Med spremenjene načine delovanja organizacij zagotovo spada tudi zunanje izvajanje. Do pojava le-tega je prišlo predvsem zaradi spremenjenih pogojev poslovanja, ki so posledica hitrega napredka informacijske tehnologije. Trgi postajajo vse manj razmejeni, rušijo se geografske ovire. Organizacije lahko vzpostavljajo pogodbene in partnerske odnose ne glede na prostorsko bližino⁴. Napredki v informacijski tehnologiji so tako po eni strani olajšali poslovanje organizacij, po drugi strani pa pripomogli k stopnjevanju in zaostrovanju konkurenčne tekme na svetovnem, globalnem trgu. Prišlo je do pojava, ko je izločanje dejavnosti strateškega pomena. Organizacije ne morejo biti več konkurenčne na vseh področjih delovanja, zato se morajo osredotočiti na dejavnosti v katerih so lahko najboljše, vse ostale pa prepustiti zunanjim partnerjem (Peljhan, 2002: 393).

⁴ Primer pogodbenega sodelovanja »na daljavo« je tudi zunanje izvajanje. Še bolj pa brisanje geografskih ovir dokazuje ti. offshore outsourcing ali krajše offshoring. Oblika zunanjega izvajanja, kjer se pogodbeni odnosi in sodelovanje najpogosteje vzpostavljajo med različnimi celinami. Primer: IBM (ZDA) izloča svoje dejavnosti v Indijo, Brazilijo, Mehiko, Belorusijo, JAR, Romunijo, Argentino, na Kitajsko ter na Filipine (Major players in Outsourcing, 2006).

Nenehne spremembe terjajo fleksibilnost tako organizacije, njenih struktur, stilov vodenja in zaposlenih, ki so postavljeni v vedno bolj nepredvidljive in negotove situacije. Vse to se odraža na spremenjenem konceptu dela, ki terja kreativnost, širok spekter znanja in ustvarjalnost. V porastu so ne tradicionalne oblike dela in zaposlitev (zero-hours pogodbe, timsko delo, delo na daljavo ipd.), podkrepljene z novo vzpostavljenim sistemom vrednot.

Edina stalnica današnjega družbenega in organizacijskega okolja je torej sprememba. Raziskava, ki sta jo izvedla Cooper in Burke v letih 1997 in 1998 je pokazala, da je v letu 1997 od 5000 vprašanih, kar 59 odstotkov britanskih managerjev doživelo neko obliko organizacijske spremembe. Ta odstotek je v letu kasneje narasel na 62. Nekatere od najpogosteje navedenih organizacijskih sprememb so bile: zmanjševanje stroškov (57 %), kulturne spremembe (49 %), zniževanje števila zaposlenih (45 %), zaposlovanje pogodbenega osebja (28 %) in tudi zunanje izvajanje dejavnosti (18 %) (Cooper in Burke, 2002). Spremembe v okolju vplivajo tudi na pojav novih dejavnikov uspeha, ki so predstavljeni v spodnji preglednici.

Tabela 2.2: Premik dejavnikov uspeha starih in novih organizacij

stari dejavniki uspeha	novi dejavniki uspeha
velikost večja ko je organizacije, lažje je proizvajala in ponujala proizvode; bila je finančno močnejša in je zato lažje pridobivala finančne vire	hitrost v vseh aktivnostih, ki jih organizacija izvaja; hitre storitve kupcem, hitro lansiranje novosti. Zaradi togosti, večje organizacije težje sledijo hitrosti
jasnost vlog vsak zaposleni v organizaciji ima jasno določen položaj, opisane naloge in pripadajočo avtoriteto	fleksibilnost ljudje izvajajo več del in so naklonjeni učenju novih veščin
specializacija z delitvijo dela so ustvarjene specialne funkcije in službe, v katerih se nahajajo specialisti za posamezne naloge	integracija grupiranje nalog, ozko horizontalno sodelovanje na vseh področjih, formiranje enotnih procesov z več timi
kontrola da bi vse skupaj uspešno funkcioniralo, so vzpostavljeni razni formalni kontrolni mehanizmi	inovacija kontinuirano iskanje novega, drugačnega, še nezamišljenega; zahteva se kreativnost, izobraženi ljudje, usposobljeni in pooblaščen za delovanje in akcije brez posebnih kontrol

Vir: Vila, 2000:65

Skupaj s spremembami okolja pa se spreminjata tudi struktura in delovanje organizacij. Današnje organizacije se močno razlikujejo od organizacij preteklosti. Spremenila se je tako sama organizacijska struktura, kot tudi organizacija dela, stili vodenja, načini poslovanja in organizacijska kultura. V grobem lahko dejavnike, ki vplivajo na strukturo organizacij razdelimo v dve skupini:

- notranji dejavniki in
- zunanji dejavniki.

Med najpomembnejše **notranje dejavnike**, ki vplivajo na strukturo organizacij lahko uvrstimo strategijo poslovanja, uporabljeno tehnologijo, kadrovsko strukturo, organizacijsko kulturo, tradicijo, ipd. Klasični teoretiki organizacije so trdili, da organizacijske kulture ni potrebno prilagajati zaposlenim, saj so organizacijo pojmovali kot tehnični sistem, ki deluje ne glede na človeški faktor. Današnji teoretiki pa poudarjajo, da je pri načrtovanju strukture in delovanja organizacije še posebej pomemben tudi kadrovski vidik, kar posledično pripomore tudi k večjemu pomenu ter vlogi kadrovskih služb in strokovnjakov v današnjih organizacijah⁵ (Ivanko, 1999).

Organizacija, kot samostojen sistem pa se vsakodnevno sooča tudi z okoljem v katerem deluje. Med najpomembnejše **dejavnike zunanjega okolja**, ki vplivajo na obliko in delovanje organizacij Ivanko uvršča globalne družbene norme in vrednote, značilnosti lokalnih in globalnih trgov ter razvoj znanosti in tehnike (Ivanko, 1999). Robey in Salesova pa navajata predvsem tri dejavnike okolja, ki pomembneje vplivajo na organizacijo in njeno delovanje: vse večji pomen globalizacije poslovanja, vse večja raznolikost delovne sile in vse večja ozaveščenost ljudi o pomenu naravnega okolja (Robey in Sales, 1994).

Za obstoj morajo organizacije in njihovi managerji iskati vedno nove poti sožitja in prilagajanja okolju. Organizacija je odprt sistem, ki je v nenehni interakciji z okoljem, zato so neizbežna posledica sprememb v okolju tudi spremembe organizacij. Organizacije preteklosti se močno razlikujejo od organizacij sodobnega okolja, kar ponazarja tudi spodnja tabela.

⁵ Ta trditev potrjuje dejstvo, da je strateški pomen kadrovske funkcije v današnjih organizacijah odločilnega pomena za uspeh organizacije

Tabela 2.3: Tradicionalne in nove značilnosti organizacij

ZNAČILNOSTI, KI IZGINJAJO	ZNAČILNOSTI, KI SE PORAJAJO
trden odziv	hitrejši odziv
stabilne operacije	prožne operacije
široka usmeritev	osredotočene usmeritve
visoka hierarhija	ploščate mreže
notranje analize	predvidevanje in intuicija
ukazovanje in kontrola	svoboda in dostojanstvo
neosebni odnosi	prijateljski odnosi
odpor do tveganja	tveganje kot normalna stvar

Vir: Vila, 2000:13

Navedeni dejavniki spreminjajo klasično opredelitev in vlogo organizacije. Organizacija mora biti oblikovana tako, da je uporabna v praksi. In kot najbolj razširjene in uspešne sodobne organizacijske oblike so se v praksi izkazale učeča se organizacija, mrežna, procesna in vitka organizacija.

Zunanje izvajanje dejavnosti oz. outsourcing predstavlja eno bolj znanih oblik mrežne organizacijske strukture in pomeni velik preobrat v miselnosti in poslovnih strategijah današnjih organizacij. Danes predstavljajo mrežne organizacijske povezave eno najbolj znanih organizacijskih oblik. Velik delež pri vzpostavljanju mrež predstavlja velik napredek v informacijski tehnologiji, ki briše geografske omejitve in daje možnost povezovanja organizacij iz različnih delov sveta. Povezovanja in partnerstva med organizacijami so postala eden glavnih pogojev za uspešno poslovanje. V praksi se je oblikovalo več oblik mrežnih organizacij, vsem pa je skupno, da predstavljajo posebno obliko medorganizacijskega poslovanja. Mrežna struktura pomeni, da organizacija več svojih glavnih aktivnosti odda v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem. »Na organizacijo lahko gledamo kot na manjše središče, obkroženo z mrežo zunanjih izvajalcev, ki so elektronsko povezani s centralo« (Dimovski in drugi, 2002:196). Seveda pa se v praksi ne pojavljajo strogo določene oblike omenjenih organizacij; med seboj se mešajo in dopolnjujejo. Vsekakor pa skušajo vsaka na svoj način reševati nastale pogoje sodobnega organizacijsko-poslovnega okolja.

Tudi v Sloveniji so se v začetku devetdesetih pričele velike spremembe v zunanjem okolju, ki so občutno vplivale na strukturo in delovanje tedanjih podjetij. Slovenija je z osamosvojitvijo in odcepitvijo od Jugoslavije takrat praktično čez noč izgubila pomembna tržišča: tržišče

celotne bivše Jugoslavije zaradi nastalih razmer, ter tržišča večine vzhodnoevropskih držav zaradi globoke ekonomske krize, v kateri so se takrat te države znašle. Podjetja so se morala hitro znajti in poiskati nova tržišča. V večini je šlo to za tržišča srednje in zahodnoevropskih držav, ki so bila drugačna in bistveno bolj zahtevna. Za uspeh in preživetje je bilo to mogoče izvesti samo s hitrimi in temeljitimi spremembami. Vzpostaviti je bilo potrebno učinkovito proizvodnjo (operacionalizacija proizvodnih procesov in zmanjševanje stroškov), proizvesti kvalitetnejše izdelke in storitve, uvesti novo tehnologijo ter odpustiti odvečne delavce. Podjetja so začela izločati obrobne funkcije. Vloga kadrovskega oddelka v procesu je bila zelo zahtevna. Najprej je bilo potrebno odpuščati, kasneje pa s pomočjo izobraževanja in prepoznavanja kompetenc na novo graditi in vzpostavljati organizacijsko klimo. (Svetlik, Alas in Kohont, 2006).

2.3 VRSTE ZUNANJEGA IZVAJANJA

Možnosti za izvedbo zunanjega izvajanja v podjetju je nešteto. Glede na veliko število različnih opredelitev zunanjega izvajanja je razumljivo, da avtorji navajajo veliko različnih vrst zunanjega izvajanja.

Ellramova loči dve vrsti zunanjega izvajanja glede na obseg izločanja. Podjetje se lahko odloči le za izločitev določene naloge znotraj določene dejavnosti (**outtasking**) ali za izločitev celotne dejavnosti (Ellram, 2001).

Načine zunanjega izvajanja lahko ločimo tudi glede na število zunanjih izvajalcev. Cross deli zunanje izvajanje na **popolno**, kjer dejavnosti izvaja en zunanji izvajalec in **selektivno ali segmentirano**, kjer so dejavnosti prenesene na dva ali več izvajalcev (vsak je specializiran za svoje področje) (Cross v Peljhan, 1998). Velikokrat sta ti dve obliki poimenovani tudi kot **single-sourcing** in **multiple-sourcing** (Outsourcing in the FTSE 100. Episode three, 2001). Prva oblika zunanjega izvajanja se pogosto uporablja takrat, ko podjetje potrebuje hitre rešitve ter enostavne in jasno definirane odnose z zunanjim izvajalcem, s katerim je pripravljeno razvijati tudi kasnejše strateško partnerstvo. Pri selektivnem zunanjem izvajanju pa lahko podjetje nenehno izbira med najboljšimi partnerji in njihovimi ponudbami. Tako postane bolj fleksibilno in ima možnost izbire, vendar je lahko upravljanje in vzdrževanje odnosov z več podjetji tudi rizično, saj lahko poveča stroške in vzame preveč časa.

Allen in Chandrashekar (2000:25) ločita tri načine zunanjega izvajanja, ki se razlikujejo po vključenosti podjetja v proces zunanjega izvajanja:

- **Pogodbeni najem delovne sile – »labour contracting«.** Gre za zagotovitev vseh potrebnih virov s strani matičnega podjetja razen nekaj ključnih zaposlenih, ki jih podjetje najame, oz. ki izvajajo dejavnost pri zunanjem izvajalcu;
- **Delno zunanje izvajanje – »partial outsourcing«.** Matično podjetje in zunanji izvajalec nenehno sodelujeta pri zagotavljanju virov;
- **Celostno zunanje izvajanje – »complete outsourcing«.** Vse potrebne vire zagotovi zunanji izvajalec, vloga matičnega podjetja je le, da dodeli skrbnika oz. nadzornika, ki koordinira in nadzoruje delo zunanjega izvajalca ter skrbi za nemoten potek dela.

Zelo podobno zgoraj omenjenemu delnemu zunanjemu izvajanju je tudi ti. »**co-sourcing**«, kjer gre prav tako za tesno sodelovanje zunanjega izvajalca in matičnega podjetja. V zagotavljanje izvajanja celotne dejavnosti je vključen tako zunanji izvajalec, kot tudi nekaj ključnih kadrov matičnega podjetja, ki skupaj sodelujejo (Gay in Essinger, 2000:7).

V nalogi bom raziskala vlogo kadrovske funkcije pri odločitvi podjetja za ti. celostno zunanje izvajanje dejavnosti. Na to vrsto zunanjega izvajanja se nanaša tudi večina opredelitev in ugotovitev v nadaljevanju.

3 PROCES ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Proces izločanja dejavnosti je razdeljen na določene faze, od katerih ima vsaka svoj pomen in različno vlogo pri izidu procesa. Različni avtorji uporabljajo različne opredelitve faz. Greaver je proces zunanjega izvajanja dejavnosti razdelil na sedem faz (Greaver, 1999:17-32):

- **Načrtovanje.** Oblikovanje projektne skupine, ki določi cilje, izvedbene roke, odgovornosti posameznikov in oddelkov ter poskrbi za obveščenost zaposlenih o odločitvah zunanjega izvajanja;
- **Proučevanje strateških implikacij.** Vodstvo organizacije primerja odločitev za zunanje izvajanje s strategijo podjetja;
- **Analiza stroškov in poslovnih implikacij.** Gre za primerjavo obstoječih stroškov in stroškov, ki bodo nastali ob prenosu na zunanjega izvajalca;
- **Izbira zunanjega izvajalca.** Postavitev kriterijev za izbor ustreznega zunanjega izvajalca, iskanje najustrežnejšega ter dokončna odločitev;

- **Pogajanja o pogojih sodelovanja.** Cilj pogajanj je podpis jasnega dokumenta o medsebojnem sodelovanju;
- **Prenos virov.** Faza, kjer pride do preselitve dela poslovanja podjetja na zunanjega izvajalca. Največkrat pride do presežka in/ali selitve delovnih mest. Pomen komunikacije s prizadetimi in s celotno organizacijo, sklepanje dogovorov, novih pogodb ipd.⁶;
- **Obvladovanje odnosov z zunanjim izvajalcem.** Vzpostavitev dobre strategije komuniciranja med organizacijo in zunanjim izvajalcem.

Za razliko od Greaverja pa McIvor razdeli proces zunanjega izvajanja na štiri faze (McIvor, 2000: 29-35):

- **Opredelitev ključnih dejavnosti.** Projektna skupina skupaj z vodstvom opredeli ključne in neključne dejavnosti organizacije;
- **Ovrednotenje ključnih dejavnosti ter analiza stroškov.** Analiza in primerjava stroškov izločitve dejavnosti in trenutnih stroškov;
- **Popolna stroškovna analiza ključnih dejavnosti.** Izvedba popolne analize dejanskih in morebitnih stroškov, ki se bodo pojavili ob in med izločitvijo;
- **Analiza odnosov z zunanjim izvajalcem.** Vzpostavitev dobrega medsebojnega odnosa ter ohranjanje neodvisnosti ter kvalitete končnih produktov.

V nadaljevanju poglavja bom predstavila nekatere od omenjenih faz, ki so najbolj relevantne za opis in prikaz tematike, ki jo obravnavam.

3.1 ODLOČITEV ZA ZUNANJE IZVAJANJE

Odločitev, kdaj in katere storitve naj bi podjetje oddalo v zunanje izvajanje, če sploh, sodi na področje strateškega vodenja. Največkrat je odločitev tesno povezana z ohranjanjem konkurenčnosti podjetja. Kljub temu, pa zunanje izvajanje ni vedno edina rešitev za vse težave in probleme, zato se je treba pred odločitvijo zanj, temeljito seznaniti z vsemi prednostmi in morebitnimi tveganji, ki jih takšna odločitev prinaša (Urbanija, 1998).

⁶ V tej fazi pride še posebej do izraza pomen sodelovanja kadrovskih strokovnjakov v procesu izločanja.

Prednosti zunanjega izvajanja (Vežnaver, 2005:34):

- Zniževanje stroškov;
- Prenos tveganja na zunanjega izvajalca;
- Večja kakovost izločene storitve po nižji ceni;
- Zmanjšanje težav in stroškov pri iskanju in usposabljanju specializirane delovne sile za opravljanje obrobne dejavnosti;
- Znižanje stroškov za uvajanje in izboljšavo novih tehnologij s katerimi je zunanji izvajalec opremljen;
- Navadno visoka stopnja fleksibilnosti zunanjih izvajalcev povečuje tudi fleksibilnost odjemalcev.

Tveganja zunanjega izvajanja (Vežnaver, 2005:35):

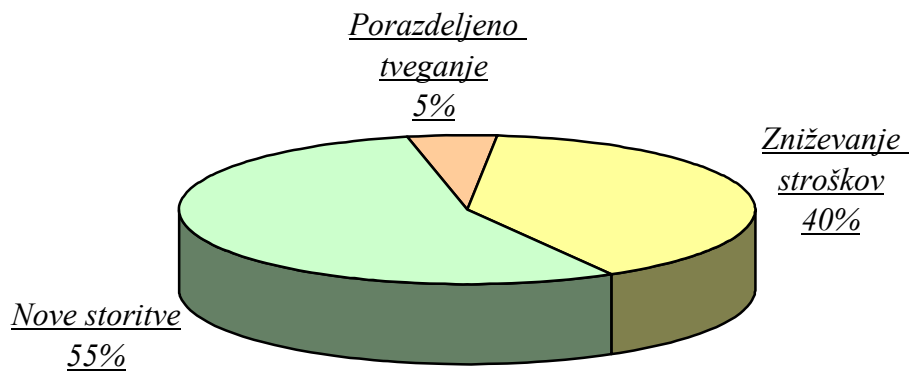
- V primeru, da je podjetje pri odločitvi za zunanje izvajanje precenilo svoje sedanje stroške, se lahko zunanje izvajanje izkaže kot dražje;
- Pojav strahu pred spremembami pri zaposlenih, zmanjšanje varnosti zaposlitve, izguba motivacije;
- Zunanje izvajanje lahko povzroči neaktivnost podjetja pri vzdrževanju in investicijah v tehnologijo in znanje zaposlenih. Pride lahko do resnih izgub intelektualnega kapitala;
- Nefleksibilnost sklenjene pogodbe o sodelovanju med uporabnikom in zunanjim izvajalcem lahko postane ovira ob pojavu nepričakovanih sprememb v poslovanju in tehnologiji. Potrebno je dopuščati možnosti ter vzpostaviti dober odnos, ki omogoča skupno delovanje;
- Omejenost komunikacij in informiranja;
- Previsoka stopnja odvisnosti od zunanjega izvajalca lahko privede naročnika do velikih težav.

Raziskave so pokazale, da obstajajo trije pglavitni razlogi (glej sliko 3.1), zaradi katerih se naročniki najpogosteje odločijo za uvedbo zunanjega izvajanja (<http://www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/izvajanje/default.asp>):

- **Zniževanje stroškov;**
- **Nove storitve.** Podjetja želijo s pomočjo zunanjih izvajalcev pridobiti nova znanja in jih uporabiti pri ponujanju novih storitev;
- **Porazdeljeno tveganje, porazdeljen uspeh.** Raziskave so pokazale dva izrazita pristopa k porazdeljenem tveganju. Nekatere pogodbe določijo pričakovano vrednost

in tveganja, ki se razdelijo med naročnika in izvajalca. Drugi pristop je ustanovitev novega, tretjega podjetja, ki ima status združenega podjetja⁷.

Slika 3.1: Poglavitni vzroki za zunanje izvajanje – danes



VIR: <http://www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/izvajanje/default.asp>

Tudi Lang navaja izsledke raziskave, ki jo je opravil skupaj z Association Management in prikazuje poglavitne vzroke zaradi katerih se podjetja odločijo za zunanje izvajanje. Če primerjamo obe raziskavi bolj površinsko ugotovimo, da se bistveno ne razlikujeta. Lang ugotavlja, da se največ podjetij (61%) odloči za zunanje izvajanje zaradi pridobivanja novih znanj, nekaj manj (44%) zaradi želje po razvoju ključnih dejavnosti, 38% pa se jih za zunanje izvajanje odloči prvenstveno zaradi zniževanja stroškov (Lang, 2000). Do razlik z zgornjimi podatki je prišlo najverjetneje zaradi drugače postavljenih vprašanj.



Gorazd Tratnik:

»Za prestrukturiranje in hkrati outsourcing v Železarni Štore smo se takrat odločili zato, ker je bilo podjetje v poslovnih težavah. Naš cilj je bil železarno narediti pregledno – kaj je jeklarstvo in kaj so druge dejavnosti.«

Večina avtorjev se pri opredeljevanju vzrokov za zunanje izvajanje osredotoči le na ekonomsko-organizacijske vzvode. Mogleyeva (2000:7) pa poleg ekonomskih, navaja še tri skupine dejavnikov, ki vplivajo na naklonjenost vodstva podjetja do razmišljanja in do uvedbe zunanjega izvajanja dejavnosti:

⁷ angl. joint venture

- **Ekonomski.** Prezvemi in spojitev podjetij, globalizacija, novi načini vodenja, povečevanje dobička;
- **Tehnološki.** Izboljševanje produktivnosti, povečevanje kompleksnosti poslovnih procesov, sprememba delovnega časa;
- **Kadrovski**⁸. Potreba po visoko izobraženih kadrih, prilagajanje višine plač med posameznimi sektorji, večje potrebe po specializaciji delovne sile;
- **Politični in socialni.** Generacijski prepad med zaposlenimi, stroški, povezani z regulacijo države.

Poleg vseh omenjenih korakov, ki so v pomoč pri odločitvi, sta najbolj pogosta načina, s pomočjo katerih se lahko podjetje odloči, ali bo dejavnosti izločilo v zunanje izvajanje ali ne delitev dejavnosti podjetja na ključne in neključne dejavnosti ter teorija transakcijskih stroškov, ki sta predstavljena v nadaljevanju.

3.1.1 KLJUČNE IN NEKLJUČNE DEJAVNOSTI

Že sama opredelitev zunanjega izvajanja nam pove, da je osnovna naloga organizacij pri izločanju dejavnosti ta, da se osredotočijo na svoja ključna področja oz. dejavnosti. Kot sta zapisala Prahalad in Hamel je le nekaj organizacij v svetu, ki so sposobne postati vodilne na tržišču v več kot petih ali šestih dejavnostih (Prahalad in Hamel v Sink in Langley, 1997). Vse ostale se morajo odločiti, kje so njihove konkurenčne prednosti ter na tem graditi, vse ostale dejavnosti pa prepustiti partnerjem ali drugim organizacijam na trgu.

Greaver je ključne dejavnosti opredelil kot inovativno kombinacijo znanja, strokovnih sposobnosti, ustrezne tehnologije, informacij in/ali edinstvenih načinov delovanja, ki so dobro integrirani v proces zagotavljanja produktov oz. storitev ki jih kupci vrednotijo in cenijo ter želijo kupiti (Greaver v Lang, 2000).

Toda kakšen je postopek odločitve in prepoznavanja ključnih dejavnosti? Kako naj organizacija loči dejavnosti, ki so obrobne od tistih, ki so ključnega pomena za njen obstoj? Avtorji navajajo različne metode in pristope. Eni dejavnike odločitve razvrščajo glede na

⁸ Glede na to, da je avtorica za eno glavnih skupin dejavnikov, ki vplivajo na odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti navedla tudi kadrovskega, lahko iz tega povzamemo, da je pri sami odločitvi za zunanje izvajanje dejavnosti pomemben tudi kadrovski vidik, ki mora biti posledično vključen tudi v kasnejše faze odločanja. S tem pritrdilno odgovarjam na prvo raziskovalno vprašanje.

družbeno-okoljski vidik, spet drugi izključno glede na ekonomske koristi. V nadaljevanju bo na kratko predstavljenih več. Podjetje lahko dejavnosti razdeli na ključne in neključne s pomočjo enostavne matrike (Slika 3.2.), znotraj katere se za vsako dejavnost določi strateški in operativni pomen, ki ga ima v podjetju ter se jo uvrsti v enega izmed segmentov.

Slika 3.2: Matrika za odločitev za zunanje izvajanje

STRATEŠKI POMEN	<i>visok</i>	STRATEŠKO PARTNERSTVO	OBDRŽI IN SE POSVETI
	<i>nizek</i>	OPUSTI	KLASIČNO ZUNANJE IZVAJANJE
		<i>nizek</i>	<i>visok</i>
		OPERATIVNI POMEN	

Vir: Outsourcing information design and delivery v Uršič, 2002:21

Dejavnosti, ki imajo visok strateški in nizek operativni pomen mora podjetje pretvoriti v strateško partnerstvo, ki omogoča in predvideva dolgoročno sodelovanje. Dejavnosti z nizkim strateškim ter nizkim operativnim pomenom za podjetje nimajo dodane vrednosti, zato jih lahko v celoti opusti. Nasprotno se mora podjetje dejavnostim, ki so visokega strateškega in visokega operativnega pomena povsem posvetiti ter jih obdržati. Za klasično zunanje izvajanje pa so primerne dejavnosti, ki so visokega operativnega in nizkega strateškega pomena. Mnogo avtorjev se s tem ne strinja, saj menijo, da se v zunanje izvajanje lahko oddajo tudi dejavnosti, ki so odločilnega strateškega pomena za podjetje, pa jih le-to, zaradi različnih vzrokov (npr. pomanjkanje ustreznih strokovnjakov in/ali tehnologije) lahko izloči.

Baron in Kreps (1998:449) sta naredila seznam dejavnosti, ki so primerne oz. neprimerne za izločanje. Primerne za izločanje so torej neključne dejavnosti, ključne pa so tiste, za katere je bolje, da ostanejo v domeni organizacije:

Ključne dejavnosti so tiste, ki:

- predstavljajo ključne funkcije v podjetju in so odločilnega pomena pri strategiji ali tehnologiji organizacije,

- so tehnološko, prostorsko ali družbeno visoko povezane s ključno aktivnostjo,
- predstavljajo osnovo za to, da zaposleni organizacijo vzamejo za svojo in skrb za dobrobit organizacije ponotranjijo,
- zahtevajo visoko stopnjo organizacijsko specifičnega človeškega kapitala,
- vključujejo delavce, ki so družbeno podobni redno zaposlenim v organizaciji.

Neključne dejavnosti pa so tiste, ki:

- zahtevajo delavce, ki niso tesno povezani (v smislu organizacijske kulture ali izravnalnih shem) s ključnimi zaposlenimi,
- pokrivajo področja, kjer organizaciji manjka strokovnosti in je ne more vzdrževati na dovolj visoki ravni,
- zahtevajo toliko nadzora, da to vpliva na prenos pozornosti vodilnih.

Bolj splošno pa sta ključne dejavnosti opredelila Prahalad in Hamel, ki pravita, da so ključne dejavnosti skupek spretnosti, ki presegajo okvire poslovnih funkcij. Pomembni elementi za njihovo opredelitev in določanje so:

- Ključne sposobnosti omogočajo dostop do različnih trgov;
- Bistveno prispevajo k povečanju konkurenčne prednosti končnega proizvoda;
- Jih je zelo težko posnemati (Prahalad in Hamel v Sink in Langley, 1997).

Zunanje izvajanje, kot strategija osredotočenja na ključne dejavnosti je tako poslovna strategija managementa, da s prenosom neključnih aktivnosti na zunanjega partnerja razprši tveganje in se osredotoči na stvari, ki so kritičnega pomena za obstoj in razvoj podjetja.



Gorazd Tratnik:

»Pri reorganizaciji se outsourcing največkrat uporabi zaradi osredotočenja na »core business« podjetja. Danes pa se zaradi razvoja poslovnih funkcij outsourcing uporablja predvsem za iskanje zunanjih specialistov za določena področja.«

Odločanje za zunanje izvajanje dejavnosti na podlagi določanja ključnih in neključnih dejavnosti je v povezavi z drugimi metodami odločanja pomembna strategija, ki se pogosto uporablja tudi v praksi.

3.1.2 TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV

O upravljalni odločitvi za zunanje izvajanje dejavnosti imajo odločilen pomen predvsem transakcijski stroški. Kenneth Arrow je transakcijske stroške opredelil kot: »stroške vodenja ekonomskega sistema« (Arrow v Williamson, 1985:18), enostavneje pa jih lahko označimo kot stroške prenosa oz. izmenjave med okoljem in podjetjem.

Teorija transakcijskih stroškov ima izhodišče v neoklasični mikroekonomski teoriji, ki pravi, da lahko podjetja obstajajo le ob pogoju, da sama izvajajo tržne transakcije ceneje, kot bi jih s pomočjo drugih podjetij, ki obstajajo na trgu. Izhodišče za to teorijo je Coasov teorem⁹. Če so torej transakcijski stroški v določeni dejavnosti višji pri tehnični (znotraj dejavnosti), kot pri družbeni delitvi dela (trg), bodo v podjetju svoje cilje raje uresničevali z menjavami na trgu. Od višine transakcijskih stroškov je torej odvisno, katere storitve bodo podjetja izvajala sama in katere kupovala (Colander, 1995:168). Če poenostavimo: do transakcijskih stroškov pride torej pri prenosu določenih dejavnosti na drugega izvajalca ali pri nakupu le-teh pri ponudniku na trgu. Podjetje mora torej primerjati stroške, ki jih ima samo s celotnim procesom izvajanja določene dejavnosti z višino transakcijskih stroškov. Če so transakcijski stroški višji od notranjih stroškov pomeni, da se podjetju bolj izplača ohraniti dejavnost in jo še naprej izvajati. Ko postanejo stroški dejavnosti višji od transakcijskih, pa je podjetje v položaju, ko bo dosegalo večji dobiček¹⁰ s tem, če takšno dejavnost odda zunanjemu izvajalcu. Transakcijske stroške lahko na kratko torej opredelimo kot stroške, ki nastanejo pri izmenjavi z okoljem.

Spodnja preglednica nam kaže katere stroške lahko opredelimo kot **transakcijske stroške** (Huizing in Bouman v Choo in Bontis, 2002):

- Stroški iskanja;
- Komunikacijski stroški;
 - Stroški komuniciranja in stroški nepotrebne komunikacije;
 - Oportunitetni stroški, povzročeni zaradi zamud v komunikaciji in zaradi slabo oz. napačno interpretiranih informacij;
- Stroški obvladovanja dokumentacije;

⁹ »Uvodna alokacija zakonite upravičenosti ne vpliva na presojo skozi perspektivo učinkovitosti tako dolgo, dokler so lahko izmenjane na popolnoma konkurenčnem trgu« (Coase et al v Vežnaver, 2005:9).

¹⁰ Williamson pravi, da morajo biti transakcije vključno s transakcijskimi stroški nastavljene tako, da maksimirajo dobiček (Williamson, 1985).

- Pogodbeni stroški:
 - Stroški pogajanj in pisanja pogodb;
 - Stroški sklepanja in uveljavljanja pogodb;
- Stroški redundance (stroški, ki nastajajo ob ponavljanjih istih transakcijskih aktivnosti zaradi varovanja oz. nedeljenja informacij):
 - Stroški ponovnega vzpostavljanja »kolesja« pretoka informacij med zaposlenimi v skladu z njihovimi kompetencami;
 - Oportunitetni stroški nastali zaradi delovanja nekoga, ki je ravnal v skladu s svojo slabo oz. napačno interpretacijo informacije, kljub temu, da je nekdo od zaposlenih v istem podjetju bolj kompetenten za sprejemanje odločitev na podlagi omenjene informacije;
 - Stroški ponavljajočih se napak.

Pri odločanju za zunanje izvajanje dejavnosti se podjetje torej znajde v dilemi med »kupiti ali narediti«¹¹. Pomembno je tudi, da podjetje pri odločanju za zunanje izvajanje upošteva in predvidi transakcijske stroške sodelovanja z zunanjim izvajalcem (Schönsleben v Ogorelc, 2001), ki so naslednji:

- Stroški iskanja in pridobivanja informacij o potencialnem poslovnem partnerju;
- Stroški pogajanj in sklepanja pogodbe in
- Stroški pravne pomoči.

Če podjetje na podlagi kombinacije omenjenih dveh metod dobro analizira svoj položaj ter preuči možnost za zunanje izvajanje, je to lahko že eden od odločilnih korakov do dolgoročnega zadovoljstva, vsekakor pa predpogoj za uspešen izid zunanjega izvajanja. V teoriji in praksi se pojavlja še mnogo drugih metod za odločanje. Pomembno je, da vodstvo v podjetju prepozna ustrezne metode glede na njihov položaj ter jih zna pravilno umestiti v samo organizacijsko strukturo, cilje, kulturo ipd.

¹¹ »make or buy« decision

3.2 OPREDELITEV CILJEV ZUNANJEGA IZVAJANJA

Predpogoj za opredelitev ciljev je, da se podjetje dokončno odloči za zunanje izvajanje in da opravi številne raziskave ter analize notranjega in zunanjega trga, ki podpirajo pravilnost odločitve. Greaver je opredelil najpomembnejša vprašanja in probleme, ki zahtevajo podrobnejši premislek in analizo, pri odločanju za zunanje izvajanje. Podjetje si mora po njegovi opredelitvi natančno odgovoriti na naslednja vprašanja (Greaver, 1999):

- Kateri problemi bi se v podjetju morali rešiti;
- Kakšna je teža teh problemov;
- Kakšne rešitve bi si podjetje zamislilo ob nadaljevanju teh problemov;
- Zakaj podjetje razmišlja o zunanjem izvajanju dejavnosti;
- Ali ima podjetje na voljo tudi druge opcije ali rešitve;
- Kdo v podjetju proces zunanjega izvajanja podpira in kdo ne;
- Kakšna so pričakovanja glede zunanjega izvajanja;
- Kje so ovire za doseganje zastavljenih ciljev;
- Kakšne so posledice, če proces ne bi uspel.

Ko si podjetje odgovori na zgornja vprašanja in se na podlagi odgovorov odloči za zunanje izvajanje, je čas, da si postavi konkretne cilje, ki jih bo od trenutka odločitve naprej zasledovalo. Najbolj pogosto zastavljeni cilji, povezani z zunanjem izvajanjem dejavnosti so (Ogorelc, 2001 in Peljhan, 1998):

- Usmeritev vseh sil na ključno dejavnost, ki je strateškega pomena za podjetje;
- Izboljšanje kakovosti izvajanja dejavnosti;
- Znižanje stroškov;
- Pridobivanje bolj fleksibilnih in kakovostnih virov storitev, ki jih izvajajo specializirana podjetja;
- Pridobivanje novih idej in tehnologij.

Dobra strategija zunanjega izvajanja ne stremi po izločanju prav vseh dejavnosti naenkrat, ali po kratkoročnem znižanju stroškov. Dobra strategija za zunanje izvajanje stremi k dolgoročnim ciljem in dolgoročnim dobičkom (Ravi, Clemons in Reddi, 2005). Veliko podjetij meni, da bo odločitev za zunanje izvajanje prinesla rešitev v nekaj mesecih. Postavijo si kratkoročne cilje in ne vložijo veliko v dolgoročno strategijo in načrte. Rezultat takšnih odločitev je največkrat neuspeh. Cilj zunanjega izvajanja je strateško, dolgoročno izboljšanje

konkurenčnosti in poslovnih rezultatov podjetja. Poseben pomen pri opredeljevanju ciljev imajo kriteriji za uspešnost, na podlagi katerih podjetje spremlja zastavljene cilje in so predstavljeni v naslednjem poglavju.

3.3 DOLOČITEV KRITERIJEV ZA USPEŠNOSTI

Kriterije za uspešnost podjetje opredeli glede na zastavljene cilje. Ključni kriteriji, ki ločijo uspešno zunanje izvajanje od neuspešnega se nanašajo predvsem na samo odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti (če je le-to res primerno in smotrno za določeno organizacijo), na izbiro ustreznega zunanjega izvajalca, pogodbeno opredelitev odnosa, sodelovanje z zunanjim izvajalcem ter upravljanje odnosov z lastnimi kadri v podjetju (Lang, 2000).

Napaka, ki jo podjetja največkrat naredijo je ta, da si ozko in kratkoročno zastavijo cilje ter se poleg tega osredotočijo le na enega od naslednjih vidikov: tehnologija, organizacija, stroški, človeški dejavnik. Zunanje izvajanje mora biti široko zastavljeno. Lang navaja (glej tabelo 3.1), da sta kar dva izmed najpogostejših razlogov za nezadovoljstvo z zunanjim izvajanjem spadata na področje upravljanja s človeškimi viri (eden je celo najvišje uvrščen med vsemi). To je dokaz, da podjetja pri procesu zunanjega izvajanja premalo pozornosti posvečajo kadrovske problematiki. Rezultat tega je nezadovoljstvo in posledično tudi neizpolnjevanje zastavljenih ciljev ter kriterijev za uspešnost. Nezadovoljstvo z višino stroškov je opredeljeno šele na zadnjem mestu, saj podjetja v procesu odločanja največ časa in pozornosti namenijo ravno temu vidiku zunanjega izvajanja.

Tabela 3.1: Razlogi za nezadovoljstvo podjetij z zunanjim izvajanjem

Razlog za nezadovoljstvo	Delež vprašanih podjetij (%)
zaposleni pri zunanjem izvajalcu niso predani ciljem matičnega podjetja	51
dolgotrajna pogajanja pred začetkom	44
predolg reakcijski čas med zaznavo in rešitvijo problema	35
izguba kontrole nad poslovnim procesom	31
premalo usposobljeni zaposleni pri zunanjem izvajalcu	29
težave pri zamenjavi zunanjih izvajalcev	25
upad kakovosti	24
velika poraba časa za nadzor procesa	23
višji stroški od načrtovanih	18

Vir: Lang, 2000

Zgornje razloge za nezadovoljstvo potrjuje tudi časovni prikaz vzrokov (tabela 3.2), ki so ključnega pomena za pozitiven izid zunanjega izvajanja. Iz razpredelnice lahko razberemo, da so podjetja, v nasprotju z letom 1995, leta 2001 kot najpomembnejši faktor vpliva na uspešnost zunanjega izvajanja navedla znanja in odnose pri zunanjem izvajalcu. Prav tako sta zelo pomembna faktorja tudi ustreznost pogodbe in cena. Močno pa je v primerjavi z letom 1995 (iz 7% na 45%) narasla tudi pomembnost odnosov ter kompetenc znotraj matičnega podjetja (Borthick, 2001).

Tabela 3.2: Ključni kriteriji za uspešen izid zunanjega izvajanja

Kriterij	2001	1995
Kadri (odnosi in kompetence) pri zunanjem izvajalcu	83%	33%
Pogoji pogodbe	76%	51%
Cena	64%	7%
Odnosi in kompetence notranjih kadrov	45%	7%

Vir: Borthick, 2001

Potem, ko podjetji (matično podjetje ter zunanji izvajalec) določita, na kakšen način bosta merili uspešnost sodelovanja, se morata dogovoriti tudi o minimalnih ter ciljnih kriterijih za uspešnost. Razlikujemo lahko tri različne načine določanja kriterijev (Goolsby, 2002):

- **Obveznost.** Pri tej vrsti kriterijev poznamo samo dva možna izida: zadovoljivo ali nezadovoljivo sodelovanje,
- **Izboljšanje procesa.** Kadar je kriterij za uspešnost izboljšanje procesa, naj podjetje realno oceni, ali je bilo to doseženo, ali ne. Zgolj ocena končnega rezultata ne daje objektivnega vpogleda v uspešnost zastavljenega kriterija,
- **Dodana vrednost.** Podjetje meri kvaliteto izločene dejavnosti in s tem dodano vrednost, ki jo je ustvarilo.

Če povzamemo vse navedene razloge za nezadovoljstvo oz. neuspeh pri zunanjem izvajanju lahko opazimo, da največ razlogov izhaja neposredno iz odnosa z zunanjim izvajalcem in to pretežno na kadrovskem področju (neujemanje organizacijskih kultur, neustrezno znanje ipd.). To pomeni, da bi morala podjetja ta vidik medsebojnega sodelovanja dobro preučiti, za kar bi morala biti pristojna kadrovska služba matičnega podjetja. Le-ta bi lahko pred izbiro zunanjega izvajalca ter pred samo odločitvijo za zunanje izvajanje preverila ujemanje kultur, naredila načrt potreb po strokovnem znanju in morebitnemu zunanjemu izvajalcu svetovala pri izboru dodatnega kadra ali prezaposlila svoje odvečne zaposlene. Vsekakor pa je za

končen uspeh odločilna predvsem pravilna izbira zunanjega izvajalca. Kriteriji, na katere moramo biti pozorni pri izbiri pravega ponudnika, s čimer se podjetje lahko uspešno izogne nekaterim navedenim razlogom za nezadovoljstvo, so predstavljeni v nadaljevanju.

3.4 IZBIRA ZUNANJEGA IZVAJALCA

V želji, da bi proces zunanjega izvajanja v celoti uspel, mora podjetje velik del pozornosti posvetiti izbiri zunanjega partnerja. Odgovorni za izbiro morajo izbrati takšnega ponudnika, ki bo s svojim znanjem, sposobnostmi in tehnologijo podjetju omogočil izboljšanje položaja na trgu. Podjetje si mora poleg povečanja uspešnosti lastnega poslovanja, za cilj zastaviti tudi dolgoročno uspešnost zunanjega izvajalca. Le tako lahko zunanje izvajanje preraste v uspešno, dolgoročno partnerstvo (Brown in Wilson, 2005:131).

Izbira zunanjega izvajalca je ključna poslovna odločitev in pomeni mnogo več kot le tehtanje med različnimi ponudniki. Izbrati je potrebno izvajalca, ki podjetju ponuja fleksibilno storitev, ima vrhunske strokovnjake v dejavnosti podjetja ter nudi sposobnost prenosa procesov, ki bodo podjetju pomagali pri uresničevanju strateških ciljev.

*- Paul Walsh, direktor in predsednik uprave, eFunds Corporation
(v Brown in Wilson, 2005:111)*

Na trgu obstaja množica ponudnikov, ki so lahko pojmovani kot potencialni partnerji. Podjetje se mora med ustreznimi ponudniki tehtno in preudarno odločiti za najboljšega. Pri tem si mora odgovoriti na vprašanje, kaj hoče v prihodnosti doseči in kakšne značilnosti mora imeti ustrezen izvajalec, da bo lahko pripomogel k uresnitvi ciljev podjetja. Greaver (1999:173-178) je opredelil dejavnike izbire zunanjega izvajalca in jih razdelil na mehke in trde. Trde dejavnike je mogoče na objektivni način izmeriti oz. preveriti, če res veljajo, mehki pa temeljijo predvsem na odnosih in stališčih ter se lahko spreminjajo:

TRDI DEJAVNIKI:

- **Možnosti hitre dobave produktov / storitev.** Možnosti zunanjega izvajalca, da bo storitve / produkte zagotavljal čim hitreje in hkrati tudi kvalitetno;
- **Izkušnje pri zunanjem izvajanju;**

- **Prednosti zunanjega izvajalca.** Podjetje se odloči za tistega ponudnika, katerega prednosti so najbolj izrazite na področjih zaradi katerih se je podjetje odločilo za izločitev dejavnosti. Npr. če podjetje ni dovolj fleksibilno, bo iskalo predvsem tiste partnerje, ki bodo izrazito izstopali na področju fleksibilnosti in prilagodljivosti;
- **Boljši rezultati poslovanja.** Boljši rezultati in zniževanje stroškov predstavljata najpogostejši dejavnik za odločitev izločanja dejavnosti;
- **Dobro ime.** Dobro ime zunanjega izvajalca pripomore k boljšemu ugledu matičnega podjetja ter tudi pri hitrejšem sprejemanju zunanjega izvajalca s strani zaposlenih;
- **Zadovoljstvo kupcev pri zunanjem izvajalcu.** Zadovoljstvo/nezadovoljstvo kupcev oz. strank zunanjega izvajalca je dober pokazatelj kvalitete dela podjetja;
- **Finančna stabilnost.** V primeru, da bo zunanji izvajalec moral investirati v novo opremo in razvoj je finančna stabilnost izrednega pomena;
- **Managerske sposobnosti.** Podjetje, ki nima dobro vzpostavljenega strateškega planiranja ter kontrole nad zaposlenimi in procesi, ne more biti dober partner;
- **Skupno reševanje problemov.** Sposobnost reševanja problemov pri zunanjem izvajalcu ter način reševanja morata ustrezati matičnemu podjetju;
- **Potreba po stalnem izboljševanju.** Dober zunanji izvajalec je tisti, ki bo vlagal v raziskave in razvoj svoje dejavnosti ter s tem ostajal na vodilni poziciji na tržišču;
- **Izkušnje pri prenosu virov.** Če prihaja do obsežnih prenosov virov ali funkcij na zunanjega izvajalca, so lahko pretekle izkušnje velika prednost. Pri izkušenih ponudnikih zunanjega izvajanja pa je potrebna previdnost. Takšna podjetja lahko nudijo svoje storitve več partnerjem. Če matično podjetje v očeh zunanjega izvajalca ne bo prepoznano kot prednostna stranka, se lahko zgodi, da bo zunanji izvajalec prednostno obravnaval druga podjetja, kar ima lahko za posledico nižjo kakovost storitev (Tesler, 2003).

MEHKI DEJAVNIKI:

- **Zaupanje in varovanje podatkov.** Pri prenosu pride do izmenjave veliko zaupnih podatkov, pomembnih za obe podjetji. Zato je ključnega pomena, da si partnerja zaupata ter varujeta podatke, ki bi ob razkritju utegnili škodovati obema;
- **Pozitiven in dober odnos ter kulturna usklajenost.** Podobne vrednote in prepričanja pozitivno vplivajo na sodelovanje;
- **Fleksibilnost;**
- **Pripravljenost deliti znanje;**

- **Dobro poznavanje trga.**

Brown in Wilson (2005:111-119) sta opredelila 6 korakov, ki bi naj vsakemu podjetju, ki izbira zunanjega izvajalca, olajšali izbiro ter omogočili, da je le-ta pravilna. Najprej mora podjetje prepoznati in razumeti svoje potrebe ter jih definirati. Drugi korak predstavlja izbor vseh potencialnih izvajalcev. Nato podjetje vsem kandidatom, ki jih je definiralo v prejšnjem koraku pošlje ti. zahtevek po informacijah, v katerem od vseh morebitnih izvajalcev zahteva odgovore na določena vprašanja ter posredovanje informacij, ki pomembno vplivajo na izbor. Na podlagi tega podjetje zoži izbor potencialnih izvajalcev, s katerimi kasneje uskladi ti. zahtevo o sodelovanju, kjer se uskladijo glavni pogoji sodelovanja, poiščejo se ujemanja in razhajanja. Peti korak predvideva opredelitev vseh stroškov, ki nastanejo pri vzpostavitvi sodelovanja s posameznim izvajalcem. V zadnji fazi se podjetje posveti še primerjavi organizacijskih kultur. Na podlagi vsega raziskanega bi morale imeti podjetje dovolj podatkov, da se pravilno odloči za tistega izmed potencialnih ponudnikov, ki v največji meri ustreza zahtevam.

Glavni dejavniki, na podlagi katerih se podjetja v realnosti odločajo za izbor posameznega zunanjega izvajalca so predstavljeni v spodnji tabeli. Vidimo lahko, da se naštetih dejavnikov izbora v večini ujemajo s predpostavkami, ki jih teoretiki ugotavljajo kot ključne pri izboru strateškega partnerja. Največ podjetij se je za zunanjega izvajalca odločilo na podlagi kakovosti storitve ter preteklega odnosa. Pomembna dejavnika sta tudi kulturno ujemanje ter finančno stanje zunanjega izvajalca.

Tabela 3.3: Dejavniki izbora zunanjega izvajalca

Dejavnik	Delež (%)
Kakovost storitve	24,8
Pretekli odnos z določeno stranko	17,2
Kulturno ujemanje	12,4
Finančna storilnost zunanjega izvajalca	12,4
Reference in dobro ime zunanjega izvajalca	11,4
Cena	9,5
Fleksibilnost pogodba	6,7
Viri zunanjega izbora	5,6

Vir: Claver, 2002:30

Glede na to, da je napačen izbor zunanjega izvajalca najpogostejši razlog za neuspeh zunanjega izvajanja (glej prejšnje poglavje), se morajo podjetja pomembnosti pravilnega izbora še kako zavedati in temu posvetiti veliko časa. Če hoče podjetje tveganje pri izbiri zunanjega ponudnika zmanjšati je potrebno temeljito in natančno preučiti potencialnega zunanjega izvajalca ter njegovo ozadje (Tesler, 2003).

Celoten proces izločanja dejavnosti je torej kompleksen postopek, ki zahteva veliko časa in pozornosti vodilnih v podjetju. Glede na to, da sem že v uvodnih poglavjih uspela nakazati, da je pri odločitvi za zunanje izvajanje in pri samem izločanju večkrat v središču tudi kadrovski vidik, bom v nadaljevanju predstavila vlogo kadrovskih strokovnjakov ter kadrovanja v današnjih organizacijah, kar bo osvetlilo položaj kadrovske službe pri strateškem planiranju, posledično pa tudi možnost in vidike sodelovanja kadrovskih strokovnjakov pri odločanju povezanem z zunanjim izvajanjem.

4 SODOBNI TRENDI KADROVANJA V PODJETJIH

Z globalizacijo in sodobnimi značilnostmi organizacijskih okolij, sta se spremenila pomen in pojmovanje tako ekonomskih, ekoloških in tehnoloških, kot tudi kadrovskih dejavnikov in funkcij. Podjetja se v vedno večji meri zavedajo pomena konkurenčnosti in rasti na trgu in vedno več vlagajo v izboljšave teh dveh segmentov, kar ima za posledico seveda večjo uspešnost poslovanja. Intelktualni oz. človeški kapital postaja ključni dejavnik za razvoj globalne ekonomije, znanje pa prevladujoča konkurenčna prednost 21. stoletja. Človeški viri postajajo ključni proizvodni dejavnik v organizacijah in zato osrednji problem upravljanja sodobnih organizacij. Pojavlja se vprašanje, kako ravnati z ljudmi, zaposlenimi, da bodo le-ti uspešno premagovali zunanje izzive (Svetlik in Ilič, 2004).

Uspešnost vsake organizacije je v največji meri odvisna od racionalnega usklajevanja in razvijanja najrazličnejših obstoječih virov (ekonomski, tehnološki, kadrovski idr.) v skladu s postavljenimi cilji in obstoječo vizijo. Kadrovski oz. človeški viri postajajo vse bolj pomemben dejavnik znotraj učečih se organizacij, kjer v ospredje stopa znanje, katerega nosilci so ljudje. Baron in Kreps nedvoumno zapišeta, da so: »kadrovski viri ključ do organizacijskega uspeha ali poraza« (Baron in Kreps, 1999:4).

Kadre v širšem smislu smatramo kot vse ljudi, ki lahko na kakršenkoli način sodelujejo pri delu v organizaciji oz. pri neki organizirani obliki človeškega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina, 2002).

V **ožjem smislu** lahko kot kadre označimo vse ljudi, ki so zaposleni znotraj neke organizacije.

Za razliko od pojma kadri, ki se nanaša zgolj na skupino ljudi ali posameznika, pa pojem **kadrovski viri** opredeljuje zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, navezanost na skupino ter pripravljenost na sodelovanje. Kadar mislimo na zaposlene v neki organizaciji, govorimo o kadrovskih virih, če pa mislimo na vse ljudi pa uporabljamo izraz človeški viri (Možina, 2002). Človeški potencial v organizacijah je s svojo pomembno vsebino in visoko ceno res pomemben pri pridobivanju konkurenčnih prednosti organizacije, kar potrjuje tudi spodnja shema:

Slika 4.1: Konkurenčne prednosti organizacije

Kakovost organizacije in dela		Kakovost strateškega vodenja
	KADRI ključ do uspeha	
Kakovost usposabljanja in razvoja		Kakovost prilagajanja in spreminjanja

Vir: Carell in drugi v Možina, 2002:12.



Gorazd Tratnik:

»Ključno konkurenčno prednost našega podjetja vidimo v prilagodljivosti in hitri odzivnosti na potrebe trga. To nam omogočajo znanje, sposobnosti in veščine zaposlenih oz. njihova notranja funkcionalna fleksibilnost.«

Razvoj človeških virov je torej po mnenju avtorjev zgornje sheme, nujno povezati s strateškim vodenjem organizacije in tako doseči še kvalitetnejše delo, usposabljanje in vodenje ter lažje prilagajanje razmeram v organizacijskem okolju (Carell v Možina, 2002).

V preteklosti so zaposleni predstavljali le finančno obremenitev za organizacijo, pospešeno se jih je nadomeščalo s pomočjo tehnologije, njihov pomen pa je bil v veliki večini zgolj

operativen. Danes ključna znanja in kompetence¹² postajajo vse pomembnejše, organizacije pa predvsem ključnim kadrom¹³, njihovem počutju in zadovoljstvu posvečajo vedno več pozornosti. Managerji morajo na človeške vire gledati kot na obliko kapitala v katerega je potrebno vlagati in ne kot na nujen strošek (Baron in Kreps, 1999).

Poleg samega pomena se spreminja tudi formalni status zaposlenih. Od varnih oblik zaposlitve (delo za nedoločen delovni čas) prehajamo k fleksibilnim načinom zaposlovanja (delo na daljavo, delo za določen delovni čas, občasna dela ipd.), organizacija zaposlenim ne predstavlja več nujno tudi socialne varnosti, kaže se potreba po visoko usposobljenih kadrih s čim bolj razvejanim spektrom znanj in sposobnosti.

Skladno z razvojem pomena človeških virov pa pridobiva na pomenu tudi upravljanje in ravnanje z njimi. Danes brez ustrezne kadrovske dejavnosti ne moremo več pričakovati pozitivnega razvoja podjetja in uresničevanja zastavljenih ciljev. To pomeni, da bi morala kadrovska funkcija prestopiti administrativne okvire. Kadrovsko funkcijo je torej potrebno strokovno vključiti v načrtovanje in upravljanje organizacije. Iz tega lahko povzamemo, da morajo biti kadrovske strokovnjaki vključeni tudi v proces uvajanja sprememb. Še posebej zunanjega izvajanja, ker ima le-to velik vpliv tudi na obstoječo kadrovsko strukturo in stanje v organizaciji. Naslednje poglavje bo dalo vpogled v trenutni položaj kadrovske funkcije v sodobnih podjetjih, kar bo pokazalo ali je kadrovska funkcija res dovolj dobro razvita in organizirana, da lahko uspešno prevzame vlogo strateškega partnerja in svetovalca.

4.1 PREHOD OD ADMINISTRATIVNE KADROVSKE FUNKCIJE K UČV

V preteklosti je v organizacijah delovala služba, katere naloga je bila predvsem administrativno urejanje kadrovske zadeve, zato tudi ime kadrovska administracija. Ta oblika organiziranosti je bila v svojem obdobju dobra in učinkovita, saj se je soočala s stabilnim trgom dela, ki je takšno funkcijo kadrovske službe tudi dopuščal. **Kadrovska administracija** (personnel administration) se ni osredotočila na razvoj in odkrivanje človeškega potenciala,

¹² »Kompetence so zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenewoud v Kohont, 2005).

¹³ Ključni kadri so tisti zaposleni, ki se po znanju in delovnih nalogah uvrščajo v primarni segment internega trga dela v organizaciji in ki opravljajo za organizacijo najbolj pomembne, ključne naloge.

temveč se je ukvarjala predvsem z operativnimi razmerji z zaposlenimi. Njena vloga v organizaciji je bila obrobne pomena.

Spremembe v organizacijskem okolju pa so povzročile, da so poleg človeških virov, pridobile na pozornosti in teži tudi oddelki, ki se z njimi ukvarjajo; razvil se je **kadrovski management** (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.

Najbolj razvita stopnja ravnanja s človeškimi viri pa je **upravljanje s človeškimi viri**¹⁴ (human resource management – HRM), pri katerem gre za poudarjanje vidika razvoja in rasti zaposlenih. Okoliščine, ki pogojujejo nastanek in obstoj tretjega modela so predvsem nepredvidljiva dinamika zaposlovanja, poudarek na znanju in razvoju kompetenc ključnih kadrov, vezanost nagrajevanja na uspešnost, manjša varnost zaposlitve, pogodbeno delo, ipd. Takšen sistem je maksimalno učinkovit s strani organizacije in na prvi pogled precej krut do ljudi, saj išče res le najboljše in človeške vire ločuje na podlagi znanja in sposobnosti prilagajanja.

De Simone, Werner in Harris (2002:6) UČV pojmujejo kot »učinkovito koriščenje zaposlenih z namenom doseganja ciljev organizacije« in navajajo dve glavni funkciji upravljanja s človeškimi viri:

- Primarne – pridobivanje in selekcija kadrov, plače in ugodnosti, odnosi med zaposlenimi, planiranje kadrov, razvoj človeških virov;
- Sekundarne – določitev organizacijskih ciljev, oblikovanje dela, oblikovanje sistema raziskovanja in informiranje.

Nekateri avtorji trdijo, da bi bilo kadrovski management pravilno ločiti od UČV predvsem po načinu pristopa, ki je pri prvem taktičen, orientiran zlasti kratkoročno in deluje kot odziv na vplive drugih. Pri drugem pa je pristopi strateški, naravnano dolgoročno in nastopa kot oblikovalec politike in povzročitelj sprememb. Primerjavo vseh treh oblik organiziranosti kadrovske funkcije prikazuje tabela 4.1.

¹⁴ V nadaljevanju naloge imenovano tudi s kratico UČV

Tabela 4.1: Razvoj kadrovske službe skozi čas

	Kadrovska administracija	Kadrovski management	Upravljanje s človeškimi viri
CILJI PODJETJA	spremenljivi po velikosti	spremenljivi po vsebini	nepredvidljivo spremljivi
ORGANIZACIJA	natančno določena delovna mesta	uveljavljanje timskega dela	organizacija je vedno samo začasna
OPREDELITEV ČLOVEKOVIH LASTNOSTI	z analizo dela je mogoča natančna opredelitev potrebnih človekovih lastnosti	človek mora imeti lastnosti za timsko delo	človekove lastnosti ki so znane so le kreativnost, fleksibilnost in znanje
PLAN KADROV	zelo natančen	nenatančen	nemogoč
KADROVSKA SELEKCIJA	omejena na primerljivost zahtevanih in dejanskih lastnosti	glede na zmožnost za delo v timu in dodatno izobraževanje	glede na fleksibilnost in ustreznost kolektivu
DINAMIKA ZAPOSLOVANJA	natančno določena	mogoča, vendar nenatančna	ni predvidljiva
IZOBRAŽEVANJE	za delo	za delo in delo v timu	za fleksibilno vedenje in ustreznost kolektivu
PLAČILO	na čas, odvisno od del. mesta	na čas, odvisno od projektov, plačilo po del. mestu povzroča težave	odvisno samo od uspešnosti projektov, delovno mesto nanj ne vpliva, samo rezultati

Vir: Lipičnik in Mežnar (1998:40-41)

Spremembe po letu 1990 (prestrukturiranje, zmanjševanje organizacijskih ravni ipd.) so pomembneje vplivale na razvoj in spreminjanje kadrovske funkcije v Sloveniji. Na eni strani je kadrovska funkcija pridobila na pomenu in se pomaknila višje v organizacijski shemi (bližje vodilnemu managementu), po drugi strani pa so se naloge UČV strokovnjakov začele prenašati na linijske vodje. Ta proces lahko označimo za devolucijo kadrovske funkcije, ki je podrobneje predstavljena v nadaljevanju (Mesner Andolšek in Štebe, 2006:59). Podjetja v Sloveniji so tako v fazi prehoda iz administrativne faze h kadrovskemu managementu. V večini podjetij je ovira za prehod predvsem majhnost in introvertiranost vodstva, ki ni naklonjeno spremembam. Po primerjalni analizi UČV v evropskem prostoru spada Slovenija v skupino centralnih in južnoevropskih držav (z Italijo, Portugalsko, Španijo, Avstrijo, Češko in Nemčijo) za katere je značilen model neintenzivnega (šibkega) UČV. To pomeni, da je človeškim virom posvečena manjša pozornost kot v organizacijah drugih držav; tako s strani splošnega managementa, kot tudi s strani maloštevilnih strokovnjakov s kadrovskega področja (Svetlik in Ilič, 2004). Vendar se tudi pri nas že pospešeno pojavlja miselnost o pomenu človeških virov in potencialov; na področju šolstva se strokovnjake tega segmenta že usposablja in izobražuje, manjka le še potreba po kvalitetnem kadrovanju, izražena s strani vodilnega managementa v podjetjih.

Povzamemo lahko, da je kadrovska funkcija v večini današnjih podjetij dovolj zrela za prevzem vloge strateškega partnerja in svetovalca pri reorganizaciji podjetja tudi v Sloveniji.

V veliko podjetjih kadrovski strokovnjaki že prevzemajo najvišje funkcije v procesu odločanja in načrtovanja. V Sloveniji je po razpoložljivih podatkih veliko število kadrovskih strokovnjakov vključenih v najvišje vodstvo podjetja.



Gorazd Tratnik je pomočnik glavnega direktorja podjetja Štore Steel in hkrati zadolžen za področje ravnanja s človeškimi viri.

4.2 VLOGA IN POMEN KADROVSKIH STROKOVNJAKOV ZNOTRAJ ORGANIZACIJE

Kadrovski managerji in strokovnjaki imajo pred sabo velik izziv, saj morajo za dobro opravljanje vlog, v katere so bili postavljeni pridobiti številna nova znanja, se okrepiti s poslovnimi znanji (poznavanje organizacijskega okolja, financ, tehnologij, zakonodaje) in se dobro seznaniti z notranjimi dejavniki organizacije (managerske strategije, vodenje, organizacijska kultura). Naloga kadrovskih strokovnjakov v današnjih podjetjih se torej seli od administrativne in svetovalne, k sodelovanju pri načrtovanju in izvajanju organizacijskih strategij, ki ju Možina ocenjuje za dve ključni funkciji strateškega managementa kadrovskih virov (Možina, 2002). »Med sodobnimi izzivi za kadrovske strokovnjake (ki izhajajo iz organizacijskih in zaposlovalskih sprememb) je tudi dejstvo, da je glavni cilj UČV doseganje učinkovitosti in pripadnosti zaposlenih, kar kažejo trendi v praksah upravljanja človeških virov« (Svetlik in Ilič, 2004:39). Poglavitni cilj in izziv sodobnih kadrovskih managerjev je torej vključenost v strateško odločanje organizacij (Ulrich v Kohont, 2005:40).



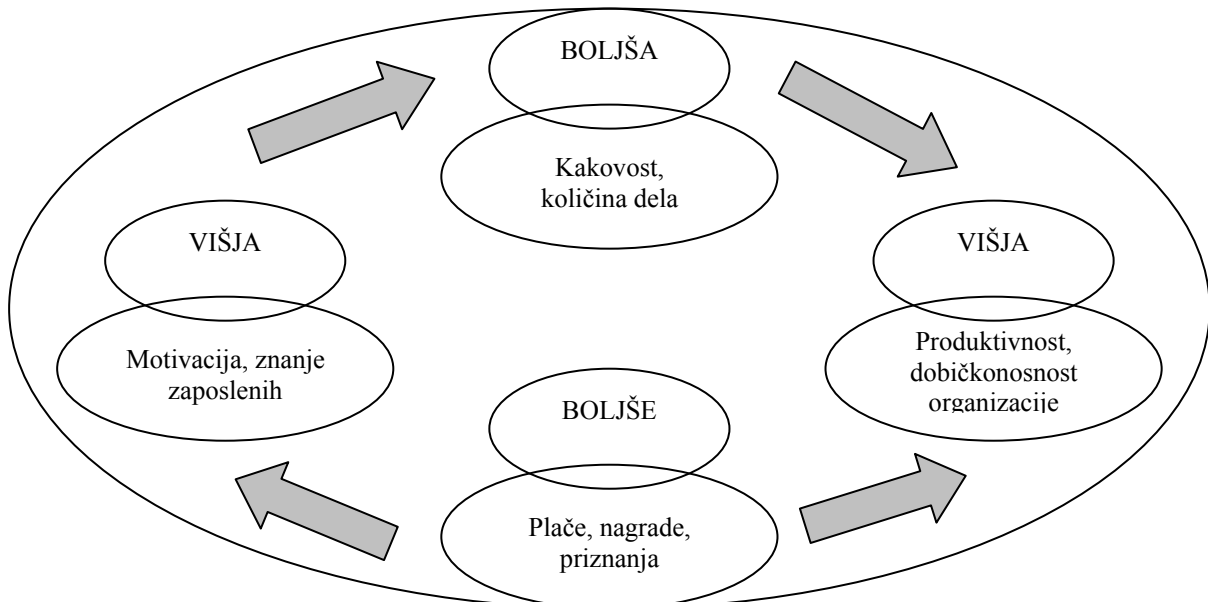
Gorazd Tratnik:

»Kadrovski manager v podjetju našega tipa, ki ima manjšo kadrovske službo (3 zaposleni, 500 zaposlenih v podjetju), mora delovati na nivoju strateškega načrtovanja.«

Kadrovski strokovnjaki bi morali prevzeti ključne managerske položaje v podjetju in sodelovati pri uvajanju sprememb ter kratkoročnem in dolgoročnem načrtovanju. Glavna skrb organizacij že dolgo niso več zgolj finančne konstrukcije in dobiček, zato je prav, da se v odločanje vključi tudi kadrovski vidik, ki bo delal v dobro tako organizacije, kot tudi zaposlenih. Kadrovske strokovnjake je potrebno vključevati v načrtovanje in razvoj strategij in ciljev ter vključevati v proces odločanja. Upravljanje s človeškimi viri pomeni učinkovito vodenje zaposlenih na način, ki pomaga doseči organizaciji zastavljene cilje; je torej

pomemben del poslovnega procesa, ki deluje v skladu s strategijo in cilji. Iz navedenega lahko sklepamo, da je torej vključenost UČV strokovnjakov v načrtovanje delovanja organizacije pomemben del uspeha. Prednost uspešnega UČV je v medsebojnem usklajevanju in združevanju ciljev organizacije in posameznika tudi v praksi.

Slika 4.2: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in organizacije



Vir: Carell, Elbert in Hatfield v Možina, 2002:4

Po Badouxu lahko opredelimo osem fokusnih področij, na katera se je potrebno osredotočiti, da lahko dosežemo uspešno integracijo UČV v celotno strategijo delovanja organizacije. Teh osem področij predstavlja ključne vidike dejavnosti v katerih lahko UČV oddelki oz. posamezniki pripomorejo k strateškemu pozicioniranju organizacije v prihodnosti (Badoux v Human Resources: The Role of HR in the New Economy, 2004):

- **Načrt kompetenčnih profilov.** UČV funkcija mora imeti jasno predstavo o trenutni kadrovski strukturi podjetja ter o sedanjih in prihodnjih potrebah po zaposlovanju, izobraževanju in usposabljanju. Če ni vključena v odločanje in oblikovanje načrtov, ni zmožna planirati in predvidevati, kar pa je za uspešno kadrovanje ter tudi delovanje organizacije odločilnega pomena;
- **UČV »inventar« na področju kompetenc.** Ali se v podjetju spremlja znanja, kompetence, sposobnosti ter odnos vsakega posameznika in vrednost, ki jo le-ta prinaša organizaciji? Kompetence zaposlenih predstavljajo temelje za izvedbo sprememb, inovacij in rasti organizacije. Poznavanje sposobnosti zaposlenih je izjemnega pomena pri strateškem planiranju;

- **Načrt selekcije.** Seleksijski postopek je eden redkih, resnično strateških vidikov organizacije. Le-ta mora imeti sistematsko razdelan koncept novačenja ter selekcije novih kadrov ter pričakovanja in lastnosti, ki jih morajo kandidati imeti, da se bodo lahko uspešno vključili v organizacijo in doprinesli k uspehu. Dober kader, ki se sklada z organizacijsko kulturo predstavlja ključno kompetenčno prednost na tržišču;
- **Managerski razvoj.** Dober kadrovski strokovnjak mora biti dober manager. Karijerne ter osebne cilje ključnih zaposlenih je potrebno spremljati ter jih s pomočjo izobraževanja ter razvoja usmerjati skladno z dolgoročnimi cilji organizacije. Organizacijski in individualni vidik je potrebno poenotiti;
- **Načrt nadomeščanja kadrov.** Ali ima UČV oddelek dovolj informacij, da se lahko sooča z »enostavnimi« problemi kadrovanja, kot so odsotnosti, povečanje potreb po kadrih ipd. Da bi se organizacija znebila motenj, ki nastanejo ob npr. daljših odsotnostih ali sezonskih potrebah po kadrih mora imeti načrt nadomeščanja kadrov, ki vključuje premeščanja znotraj organizacije, zaposlovanje za določen čas ipd. Seveda je lahko takšen načrt zgolj tako dober – ali tako slab – kot je dober oz. slab dostop kadrovskih strokovnjakov do informacij zunaj njihovega oddelka;
- **Načrt razvoja kariere.** Razvoj kadrov znotraj organizacije ter njihove odločitve glede kariere, neposredno vplivajo na razvoj organizacije. Če se organizacija posveča razvoju kariere posameznika ter mu ob prelomnih točkah nudi strokovno svetovanje, se možnost dolgoročnega zadovoljstva ključnih kadrov močno poveča. Če želimo ključnim posameznikom nuditi pogoje, ki jih bodo zadržali v organizaciji, je to močno povezano z vizijo ter poznavanjem načrtov organizacije;
- **Načrt izobraževanja.** So sredstva za izobraževanje (če jih organizacija ima) namenjena izobraževanju, ki je v skladu s poslovnimi smernicami, razvojem organizacije ter maksimizaciji »učnega kapitala«¹⁵ organizacije, ali je razporejanje tovrstnih sredstev le ad-hoc modna muha? Če želimo imeti dober načrt izobraževanja, mora organizacija uporabiti orodja za ugotavljanje potrebnega znanja;
- **Dolgoročni načrti uspešnosti in razvoja.** Obstaja načrt, kako naj bi organizacija izgledala v prihodnosti in kako naj se želena oblika doseže? Ali se redno spremlja, kako poteka razvoj področju kompetenc in razvoja kadrov? V primeru, da omenjeni vidik ni v skladu z želenimi cilji organizacije v prihodnosti, se bo le-ta slej kot prej soočila s težavami.

¹⁵ angl. »learning potential«

Kot predpogoj strateškega vključevanja kadrovske funkcije je potrebno znotraj organizacije zastaviti jasen koncept vključitve in sodelovanja le-te pri sprejemanju odločitev na ravni organizacije in njenega razvoja. Potrebno je narediti letni ali celo četrletni plan, ki bo natančno definiral vlogo in položaj UČV oddelka pri sprejemanju strateških odločitev.

V Sloveniji je po letu 1990 prišlo do ti. devolucije kadrovskega managementa. Gre za prehod kadrovske funkcije iz obrobne v strateško oz. prehod od kadrovskega managementa k UČV. Prehod je viden predvsem na področju vključevanja kadrovskih strokovnjakov v najvišje vodstvo podjetja ter sodelovanje pri pripravi in uresničevanju splošnih ter posebnih UČV strategij. Prav tako se opaža, da se odgovornosti za kadrovske odločitve selijo od kadrovskih oddelkov k linijskemu vodstvu z namenom zmanjševanja velikih, birokratskih kadrovskih oddelkov in približati UČV dejavnosti poslovnim ciljem (Mesner Andoljšek in Štebe, 2006:60-61). Število zaposlenih v kadrovskih oddelkih se torej zmanjšuje, v zameno se posega po delnem zunanjem izvajanju kadrovskih storitev. Danes je stopnja devolucije v slovenskih podjetjih visoka (Svetlik, Alas, Kohont, 2006 in Svetlik, Ilič, 2006).

Tabela 4.2: Spreminjanje strateške vloge UČV v Sloveniji

	2001	2004
Vodja UČV je vključen v najvišje vodstvo podjetja	56,2 %	66,9 %
Vodja UČV je od samega začetka vključen v pripravo in razvoj strategije organizacije	58,4 %	55,8 %
Organizacija ima UČV strategijo (načrt)	53,38 %	62,7 %

Vir: Svetlik, Alas, Kohont, 2006

Menim, da zgornji podatki nakazujejo, da je strateška vključitev upravljanja s človeškimi viri v odločanje ključnega pomena za dolgoročen uspeh pri razvoju organizacije, uvajanju sprememb ter boju s konkurenco. »Če strateškega upravljanja s človeškimi viri ne bo, visoke stopnje devolucije v slovenskih podjetjih lahko pomenijo zakrnevanje funkcije UČV in potiskanje kadrovskih vprašanj v kot« (Mesner Andoljšek in Štebe, 2004:59). Omenjeno lahko ogrozi razvojni vidik organizacij ter izgubljanje v boju s konkurenco. Glede na to, da je tudi zunanje izvajanje ena izmed odločitev, ki zahteva strateški pristop ter celovito razmišljanje, lahko sklepamo, da je vključitev kadrovske funkcije v proces zunanjega izvajanja odločilnega pomena za dolgoročen uspeh tako zunanjega izvajanja, kot tudi razvoja organizacije.¹⁶

¹⁶ Ugotovitev na podlagi dostopne teorije ponuja pritrtilen odgovor na raziskovalni vprašanji zastavljeni na začetku diplomskega dela. Kljub temu, pa ostaja dvom o tem, v kakšnem obsegu se vključevanje UČV v strateško odločanje pojavlja v realnosti.



Gorazd Tratnik:

»Kot tedanji direktor kadrovske službe sem sodeloval v skupini zadolženi za pripravo reorganizacije. Prispeval sem celoten koncept outsourcinga storitvenih dejavnosti. Omenjena skupina za pripravo reorganizacije je že v predlogu predvidela izločitev dejavnosti. V tem smo bili korak pred drugima slovenskima železarnama. Bili smo uspešni.«

Empirično pa je prispevek kadrovskih strokovnjakov k uspešnosti organizacije težko dokazati, saj le-ti največkrat delujejo s pomočjo svetovanja in vplivanja. Razprave, ki podpirajo direktno povezavo med strateškim UČV in ekonomsko uspešnostjo so številne. Večina avtorjev meni, da lahko UČV pripomore k ohranjanju konkurenčnih prednosti podjetja ter pripomore k lažjemu doseganju ciljev. Huselid je v svoji študiji vpliva praks UČV na organizacijsko uspešnost uspel dokazati, da obstaja statistično značilna povezanost tako med praksami UČV in uspešnostjo zaposlenih, kot tudi med praksami UČV in kratkoročnimi ter dolgoročnimi finančnimi kazalci organizacijske uspešnosti (Kohont, 2005: 31-32).

5 POMEN UČV PRI ZUNANJEM IZVAJANJU DEJAVNOSTI

Uspeh zunanjega izvajanja je v največji meri odvisen od managementa, ki vodi proces. Razmišljanja o zunanjem izvajanju pa žal prepogosto potekajo pod časovnimi in stroškovnimi pritiski, poleg tega se upoštevajo le kratkoročne koristi, strateške razsežnosti pa pogosto ostajajo v ozadju. Precejšnje prednosti, ki jih zunanje izvajanje ponuja pa je mogoče v polni meri izrabiti le takrat, ko ga ne razumemo kot kratkoročen varčevalni ukrep, temveč kot strateško možnost (Urbanija, 1998). Izkušnje kažejo, da zunanje izvajanje organizaciji ne prinese pričakovanih koristi, če zanemari kadrovska in organizacijska vprašanja. (Outsourcing and the implications of HRD, 2000). Še več, če kadrovska problematika ni (dobro) obravnavana lahko z gotovostjo trdimo, da proces zunanjega izvajanja podjetju ne bo prinesel prednosti (Outsourcing and contracting out, 1997). Upravljanje s človeškimi viri mora torej postati eden ključnih elementov v procesu zunanjega izvajanja (glej sliko 5.1).

Organizacija oz. njeno vodstvo se mora torej osredotočiti na to, da upravljanje s človeškimi viri doseže strateško vlogo¹⁷ in da so vse organizacijske spremembe podprte z vzpostavitvijo

¹⁷ »Strateško upravljanje s človeškimi viri je skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti na področju upravljanja s človeškimi viri, ki omogočajo organizaciji doseči zastavljene cilje« (Wright in McMahan, 1992:298).

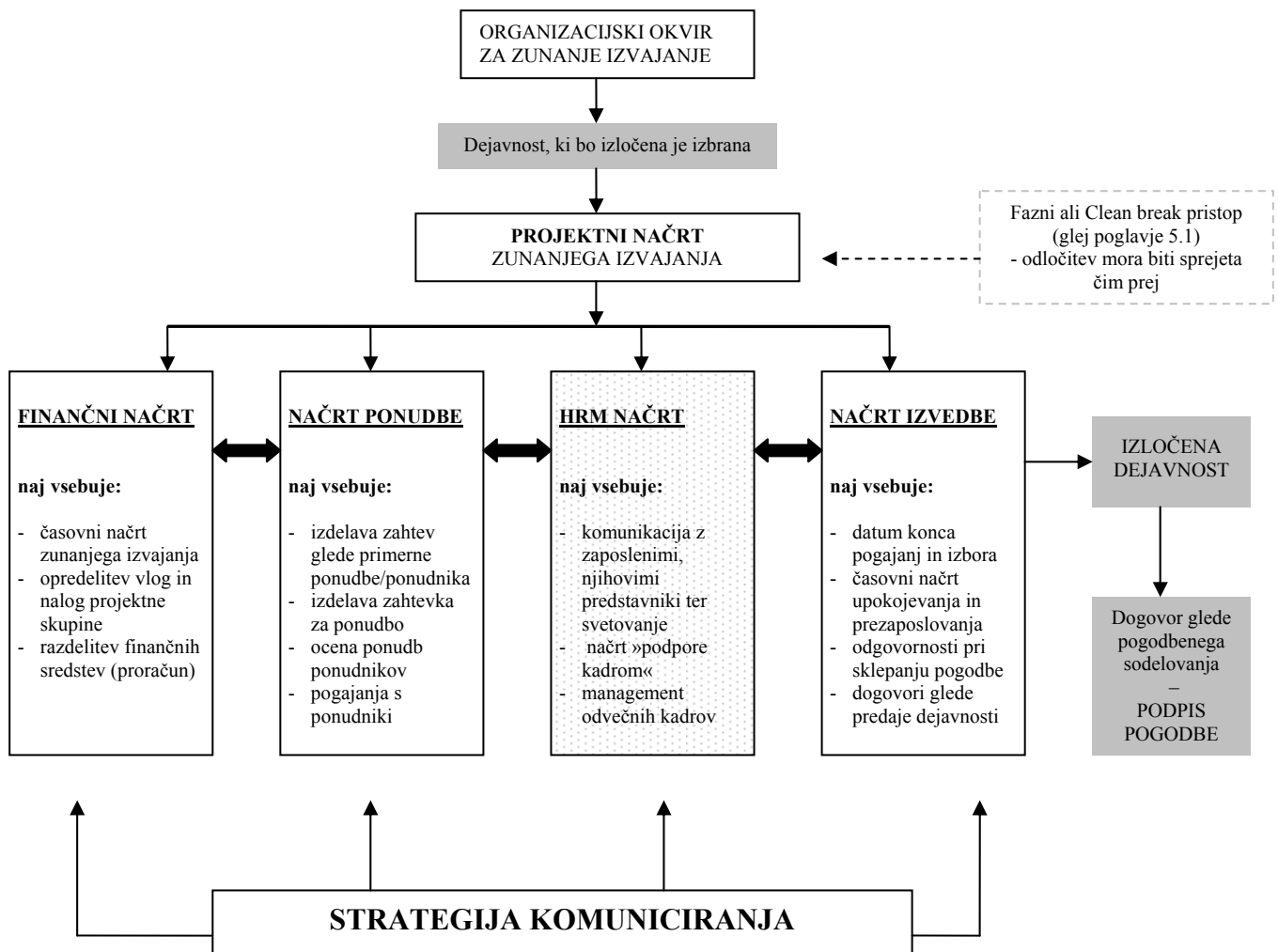
ustreznih kadrovskih pogojev (Pečnik, 2002). Pospešeno se torej, tako managerji v podjetjih, kot tudi teoretiki zavedajo pomena strateškega vključevanja kadrovskih strokovnjakov v odločanje ter načrtovanje sprememb. Le celosten pristop, ki vključuje vse vidike organizacije, lahko zagotovi uspeh.



Gorazd Tratnik:

»Kadrovski strokovnjaki pri outsourcingu zagotavljajo pogajalsko izhodišče, da prevzemnik prevzame čimveč zaposlenih. Tehta se med stroškom presežnih delavcev, ki bi ostal podjetju in (nekoliko višjim) stroškom storitve izločene dejavnosti. Prav tako je potrebno zagotoviti zakonske pravice prevzetim delavcem, presežnim delavcem pa iskati druge rešitve.«

Slika 5.1: UČV – Element pri zunanjem izvajanju dejavnosti



Vir: Outsourcing: Human Resource Management principles, guidelines and good practice, 1998

5.1 PRISTOPI UČV PRI ZUNANJEM IZVAJANJU DEJAVNOSTI

Skozi razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti sta se z vidika upravljanja s človeškimi viri oblikovala dva pristopa, ki opredeljujeta kadrovske pristop v procesu izločanja dejavnosti. Prvi je ti. prelomni, drugi pa fazni pristop¹⁸ (Outsourcing: HRM principles, guidelines and good practice, 1998¹⁹).

Prelomni pristop k zunanjemu izvajanju dejavnosti je tisti, ki ne zajema kadrovske sprememb na področju zaposlovanja, predčasnega upokojevanja ipd. Matično podjetje se z zunanjim izvajalcem dogovori zgolj o poslovnem in finančnem sodelovanju. Presežni zaposleni, ki nastanejo v podjetju imajo svobodno izbiro glede nadaljevanja svoje kariere (Ibid.).

Za razliko od prelomnega pa je pri **faznem pristopu** že vnaprej načrtovano in opredeljeno sodelovanje matičnega podjetja in zunanjega izvajalca na področju kadrovske sprememb. Vnaprej se ocenijo presežki, ki bodo z izločitvijo dejavnosti nastali v matičnem podjetju ter potrebe po novih kadrih, ki se bodo pojavile pri zunanjem izvajalcu. Podjetji se pogodbeno dogovorita o načinu in pogojih predaje kadra. Zunanji izvajalec se tako obveže, da bo sprejel kader matičnega podjetja ter ga, če je potrebno, tudi dodatno usposobil. Seveda imajo posamezniki še vedno svobodno izbiro, če bodo ponujene pogoje sprejeli (Ibid.).

Oba pristopa imata svoje pozitivne in negativne strani. Ena od prednosti prelomnega pristopa je ta, da odločitev za omenjen pristop omogoča skrajšan čas postopka zunanjega izvajanja. Pogajanja glede prenosa delovne sile in pogojev sodelovanja na kadrovskem področju so lahko zelo zahtevna in dolgotrajna. Omenjen pristop tudi ne povzroči toliko administrativnih stroškov in postopkov v matičnem podjetju, ki se nanašajo na dogovarjanje, pogajanja in izvajanje zaposlovanja odvečnih delavcev k zunanjem izvajalcu. Gre torej za prihranek časa in denarja. Zunanji izvajalec pa ima pri odločitvi za prelomni pristop večjo svobodo pri pridobivanju novih kadrov in znanja, saj ni omejen glede rekrutacije novih zaposlenih. Negativna stran prelomnega pristopa pa je predvsem negativna percepcija, ki nastane v očeh

¹⁸ V originalu: Clean break in Phased approach. Zaradi pomanjkanja slovenske literature na to temo ter specifičnosti obeh pojmov sem prevoda obeh besed prilagodila vsebinski opredelitvi.

¹⁹ Naveden vir je dokument Avstralskega odbora za javno upravo. V nadaljevanju je vir še večkrat uporabljen. Celoten dokument je v posameznih delih strogo vezan na avstralsko zakonodajo in ureditev, zato je ponekod vsebina prilagojena v tej meri, da je uporabna za razlago splošnih pojmov. Pomen teksta se s tem ni spremenil ali popačil.

širše javnosti in zaposlenih, še posebej, če nastane veliko število presežnih delavcev, ki jih zunanji izvajalec ni pripravljen zaposliti ali pa jim ponudi zelo slabe pogoje.

Pri faznem pristopu se lahko, ob dobrem pogajanju z zunanjim izvajalcem, močno zmanjša strošek povezan z odpuščanjem in predčasnim upokojevanjem (odškodnine, odpravnine). Prav tako je takšen pristop lahko tudi bolj prijazen do odvečne delovne sile, saj se breme iskanja nove zaposlitve prevali z ramen odvečnega delavca na podjetje. Vsako podjetje, ki se za omenjen pristop odloči, pa mora vzeti v zakup, da so pogajanja z zunanjim izvajalcem lahko zelo zapletena, dolgotrajna in posledično tudi draga (Ibid.). Podjetje se seveda samo odloči, kateri od pristopov mu bolj ustreza.



Gorazd Tratnik:

»Sami smo se lotili outsourcinga tako, da je zunanji izvajalec prevzel določene obveznosti glede prezaposlovanja, v zameno pa dobil nekaj bonitet v poslovnem delu dogovora. Ocenjujemo, da se je okoli 1000 delovnih mest ohranilo oz. nastalo s programi izločitve dejavnosti.«

5.2 POSLEDICE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI NA ZAPOSLENE

Odločitev o zunanjem izvajanju ter sam proces lahko imata velik vpliv ne samo na finančni položaj podjetja in na njegovo pozicijo na mednarodnem trgu, temveč tudi na kadre, organizacijsko strukturo ter klimo v podjetju, kar se lahko kaže na več načinov. Nekateri avtorji trdijo, da zunanje izvajanje brez izjeme povzroča negativne posledice, med tem ko drugi zagovarjajo tezo, da lahko ob pravilnem in strokovnem ravnanju s kadri dosežemo tudi to, da bo imel prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca pozitiven učinek oz. korist za zaposlene (Outsourcing and the implications of HRD, 2000).

To pomeni, da je potrebno v izogib negativnim posledicam zunanjega izvajanja na zaposlene, z njimi komunicirati, jih vključevati v sam proces ter spremljati in pravilno reagirati na reakcije, ki se kažejo v procesu izvajanja. Za to pa so najbolj usposobljeni in kvalificirani prav strokovnjaki s kadrovskega področja, kar potrjuje uvodno tezo, da bi morali vodilni v proces načrtovanja vključiti tudi kadrovske strokovnjake ter s tem preprečiti posledice, ki lahko nastanejo s pojavom nezadovoljstva ter apatije pri zaposlenih.

V nadaljevanju sem vpliv zunanjega izvajanja na zaposlene razdelila na prednosti in pridobitve ter na nevarnosti in probleme, ki se lahko pojavijo. Seveda se možne posledice in vplivi razlikujejo po posameznih organizacijah; posamezni primeri pa s seboj potegnejo različne kombinacije posledic.

5.2.1 PREDNOSTI IN PRIDOBITVE

Odločitev za zunanje izvajanje lahko v organizacijo poleg finančnih koristi (zmanjšanje stroškov) prinese tudi številne prednosti in izboljšave, ki neposredno vplivajo na boljši položaj, večjo motivacijo in višjo produktivnost zaposlenih. V tem poglavju želim prikazati predvsem to, da odločitev za zunanje izvajanje ne pomeni nujno grožnjo kadrom v organizaciji, pač pa jim lahko, ob strokovni kadrovski podpori in ob osredotočenju vodstva tudi na kadrovska vprašanja, prinese eno ali več od naštetih prednost in pridobitev:

- **Večja fleksibilnost delovne sile**

V večini primerov se v podjetju pri izločanju dejavnosti zmanjša potreba po številu zaposlenih. To pomeni, da ima organizacija večje možnosti, da se posveti obstoječim zaposlenim, jim nudi možnosti izobraževanja in usposabljanja ter uvaja fleksibilne oblike dela in zaposlovanja. Ker je uspešnost organizacije sedaj še bolj odvisna od uspešnosti opravljanja ključne aktivnosti, mora organizacija še bolj delati na tem, da ostane konkurenčna in da ohrani svoje ključne prednosti. To pa pomeni, da mora ohranjati in povečevati svojo fleksibilnost in s tem tudi fleksibilnost svojih kadrov.

- **Premestitev na drugo delovno mesto**

Organizacija se lahko odloči, da bo odvečni kader zaposlila na drugem delovnem mestu znotraj organizacije. To pomeni, da jim bo tam omogočeno delo, napredovanje in dobri delovni pogoji, poleg tega pa bodo ostali tudi v organizaciji, ki jo poznajo, med sodelavci in prijatelji ter umeščeni v organizacijsko kulturo, ki jim je blizu. Kadrom, ki so za organizacijo postali odvečni, je torej omogočen napredek ter specializacija na področju, ki je za organizacijo ključnega pomena.

- **Premestitev v drugo organizacijo**

Če je obseg zunanjega izvajanja dejavnosti dovolj velik, se bo na strani zunanjega izvajalca pojavilo pomanjkanje ustrezno usposobljenih kadrov. Matično podjetje in zunanji izvajalec lahko dosežeta dogovor o tem, da se poleg dejavnosti izloči tudi kadre, ki so to dejavnost opravljali (fazni pristop). Sama premestitev je lahko za zaposlene sicer stresna, saj se bodo morali privaditi novemu načinu dela in novi organizacijski kulturi,

vendar pa bodo pri zunanjem izvajalcu opravljali ključno dejavnost, kar lahko posledično pomeni tudi boljše delovne pogoje, možnosti za napredovanje, višjo plačo, ipd. Pri novem delodajalcu, imajo tako zaposleni med drugim tudi možnost napredovanja, kar jih dodatno motivira za opravljanje dela (Greaver,1999). Kljub temu torej, da je premestitev v drugo organizacijo na prvi pogled negativen izid procesa zunanjega izvajanja, lahko posamezniku omogoči boljše delovne pogoje, višje prihodke ter s tem večjo socialno varnost. Prav tako pa mu lahko omogoči tudi večje možnosti za razvoj in napredovanje, saj bo v podjetju predstavljal jedro ključnih zaposlenih.

▪ **Manjša obremenjenost in boljše izvajanje aktivnosti obstoječih kadrov**

Zaposleni, ki ostanejo v podjetju se lahko res osredotočijo le na delo, ki je za organizacijo najbolj pomembno. Prednost manjše obremenjenosti zaposlenih se pokaže predvsem v oddelkih, ki izvajajo določene dejavnosti vezane na vse oddelke organizacije (npr. kadrovski, računovodski oddelek, informatika, raziskave in razvoj...)

▪ **Povečane možnosti napredovanja in izobraževanja**

Vse organizacije pospešeno zaključujejo, da so njihovi zaposleni v današnjem organizacijskem okolju postali eden najpomembnejših virov. Prav tako pa se spreminjajo tudi vrednote na področju dela. Zaposlenim ni več najpomembnejša le višina plačila, ki ga prejmejo za opravljeno delo, temveč postaja vedno bolj pomembna tudi možnost kreativnega, fleksibilnega dela in možnost napredovanja ter izobraževanja. To je v večini organizacij omogočeno le ključnim kadrom. Povečajo se tudi možnosti za strokovno izobraževanje, saj je zunanjemu izvajalcu še toliko bolj pomembno, da ima dobro usposobljen kader, ki mu zagotavlja strokovno in uspešno izvajanje dejavnosti. Vse omenjene prednosti pa so na voljo tudi kadrom, ki v podjetju ostanejo, saj je njihovo delo za podjetje v danem trenutku še bolj pomembno.



Gorazd Tratnik:

»Menim, da smo z izločitvijo dejavnosti poskrbeli tudi za prihodnost in razvoj zaposlenih. O tem priča podatek, da je v obdobju od leta 1992 do leta 1994 iz izločenih dejavnosti nastalo 15 podjetij. Od teh jih danes posluje 12 in imajo z našim povsem poslovno-tržne odnose.«

Poleg pozitivnih posledic, ki jih prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca pusti neposredno na zaposlenih, lahko definiramo tudi **nekaj pozitivnih sprememb**, ki jih proces zunanjega izvajanja prinese **na področju upravljanja s človeškimi viri**:

- **Možnost dostopa do novih znanj**

Pogosto so kadri, ki v nekem podjetju delajo že več let tako vpeti v svoje delovno okolje, da niso sposobni konstantno dovajati svežih idej. Kadri, ki bodo sodelovali z matičnim podjetjem preko zunanjega izvajalca pa lahko mnogokrat prinesejo drugačen pogled na stvari, nova znanja ter nove kompetence (Lang, 2000).

- **Manj obremenitev pri selekciji ne-ključnih kadrov**

Kadrovskim strokovnjakom ob izločitvi dejavnosti ni potrebno več voditi administrativnih postopkov ter selekcije za obrobni kader. To pomeni, da imajo več časa, da se posvetijo ključnim kadrom v podjetju ter funkciji strateškega partnerja. Pri tem, ko se podjetje odloči, da bo predalo nekaj dejavnosti v zunanje izvajanje, se izogne nadaljnjemu zahtevnemu iskanju in selekciji strokovnjakov za dejavnosti, ki za organizacijo sploh niso ključnega pomena. Se pravi, da se organizacija, s tem ko se odloči za zunanje izvajanje, znebi iskanja dobrih kadrov za ne-ključne naloge. Iskanje takšnih strokovnjakov ponavadi zahteva še dodatne napore, saj se strokovno usposobljeni delavci raje zaposlijo na delovnih mestih, kjer so njihova znanja in kompetence ključnega pomena in je s tem tudi njihova vloga v organizacijski strukturi visoko pozicionirana (Uršič, 2002).

»Zunanji izvajalec je specialist na svojem področju in stalno vlaga v najnovejšo tehnologijo. S prenosom dejavnosti na zunanjega izvajalca lahko podjetje pridobi znanja iz dejavnosti, na katerih ni povsem »doma«, ki pa so nujna za obstanek v konkurenčnem okolju« (Uršič, 2002:15). Prav tako pa je zunanje izvajanje primerna strategija z vidika dostopa do znanja, ko (Outsourcing in the FTSE 100.Episode Two: Impact on financial performance v Uršič, 2002):

- se pojavi kronično pomanjkanje kadra;
- je naročnik fizično oddaljen od centra tehnološkega znanja;
- velikost podjetja ne opravičuje (omogoča) zadostnega števila ustrezno usposobljenih kadrov.

Z vidika upravljanja s človeškimi viri pa je prednost zunanjega izvajanja tudi ta, da je z zunanjim izvajalcem potrebno vzpostaviti pogodbeni odnos, ki ga je lažje začeti in končati, kot pa začeti ali prekiniti delovno razmerje z zaposlenimi.

5.2.2 NEVARNOSTI IN PROBLEMI

Poleg zgoraj naštetih pozitivnih posledic zunanega izvajanja so seveda možne tudi posledice, ki negativno vplivajo na zaposlene ter delo s kadri v matičnem podjetju. Naštete negativne posledice je mogoče omiliti ali preprečiti z izdelavo dobre strategije vključevanja kadrovskega vidika v proces zunanega izvajanja, z dobrim načrtom komunikacije ter s strokovno usposobljenimi UČV strokovnjaki. Kot negativne posledice zunanega izvajanja na kadrovskem področju lahko opredelimo:

▪ **Pojav presežka zaposlenih - odpuščanje**

Kljub temu, da pri prenosu dejavnosti na zunanega izvajalca v večini primerov pride do prenosa kadrov v partnersko podjetje ter do predčasnega upokojevanja, se največkrat pojavi tudi presežek zaposlenih. Poleg tega, da posameznike, ki ostanejo brez zaposlitve to močno prizadene, mora podjetje upoštevati tudi to, da bodo z odhodom presežnih kadrov izgubili tudi določena znanja in kompetence (Figg, 2000). Kadrovski oddelek mora v takšnih primerih odvečnemu kadru zagotoviti pomoč v obliki načrtovanja kariere, kjer vsakemu posamezniku svetujejo pri nadaljnjem zaposlovanju ter pomagajo poiskati alternativne možnosti na trgu delovne sile.

Odpuščanje je seveda eden največjih strahov, ki se pojavi pri zaposlenih, ko izvejo, da bo podjetje izločalo dejavnosti. Kljub temu pa lahko odločitev za izločanje neključnih dejavnosti srednje ali dolgoročno privede tudi do povečanih potreb po zaposlovanju; podjetje lahko v ključni dejavnosti napreduje v takšni meri, da mora poseči po dodatnem strokovnem znanju (Amiti in Wei, 2005).

▪ **Pojav negotovosti in strahu pri zaposlenih: »Sindrom preživelih«**

Sindrom preživelih označuje zmanjšanje morale pri zaposlenih, ki ostanejo v matičnem podjetju. Posledično pomeni povečanje odsotnosti, zmanjšano kredibilnost vodstva in povečanje števila kadrov, ki na lastno željo odidejo iz podjetja. Klasični znaki sindroma preživelih so: strah pred odpustitvijo, negotovost, jeza, žalost, depresija, občutek krivde, občutek nepravičnosti in izdaje. Sindrom se kaže v obliki nezaupanja, zmanjšane produktivnosti, povečane egocentričnosti, manjše nagnjenosti k tveganju, pojavu konzervativnega načina razmišljanja in se pojavi takoj po tem, ko zaposleni izvedo za odločitev o zunanjem izvajanju (Outsourcing and the implications of human research development, 2000). Pojav sindroma preživelih se da najuspešneje preprečiti s strokovno in ustrezno komunikacijo.

▪ **Preobremenjenost**

Preobremenjenost kadrov, ki so ostali v matičnem podjetju se lahko pojavi s tem, ko se ob izločitvi obrobni poveča obseg ključnih aktivnosti. Veliko podjetij skladno s tem ne zaposluje novih kadrov ali pa jih ima težavo pridobiti, saj se ponavadi išče visoko kvalificiran kader. Tako se mnogokrat obstoječi kadri začnejo spopadati s prevelikim obsegom dela in prevelikimi pričakovanji nadrejenih.

▪ **Odpor srednjega managementa**

Pri managerjih pride do nasprotovanja izločanja aktivnosti predvsem takrat, ko niso prepričani v finančne prednosti izločanja in ko ne čutijo zaupanja v zunanjega izvajalca. Prav tako se zaradi zmanjševanja števila podrejenih ter občutka izgube nadzora nad svojim področjem dela v večini primerov ne strinjajo z izločanjem dejavnosti (Svetin, 2004).

▪ **Izguba ključnih zaposlenih: »Beg znanja in kompetenc«**

Do izgube ključnih zaposlenih pride v večini primerov zaradi slabe ali nezadostne komunikacije z zaposlenimi, ki se čutijo ogrožene, zaradi velikih sprememb in zmanjšanje motivacije lahko upade tudi stopnja pripadnosti podjetju. To je lahko vzrok, da si ključni kadri začnejo iskati druge, po njihovem mnenju varnejše zaposlitve. Na nastalo situacijo z namenom zaščite svojih služb reagira tudi nižje usposobljen kader, ki postane praviloma bolj sindikalno aktiven (Garaventa, 2001).

▪ **Znižanje produktivnosti**

Znižanje produktivnosti je lahko posledica zmanjšane motivacije zaposlenih ter propada pozitivne organizacijske klime v podjetju.

▪ **Propad pozitivne organizacijske klime v matičnem podjetju**

Organizacijsko kulturo predstavljajo skupne vrednote in norme, ki obstajajo v določeni organizaciji in se jih novi zaposleni naučijo in jih sprejmejo (Vecchio, 1995). Organizacijska kultura, ki spodbuja samozavest, sodelovanje, produktivnost ustvarja med zaposlenimi občutek varnosti in zaupanja ter posledično pripadnost podjetju. Če se pozitiven vzorec organizacijske kulture poruši, to povzroči dvome, občutek izdaje in nemoči, kar se kaže v znižani produktivnosti ter nezadovoljstvu in propadu pozitivne organizacijske klime.

▪ **Konflikt organizacijskih kultur matične organizacije in zunanjega izvajalca**

Vrednote in norme morajo biti skupne, če želimo delovati v stabilnem in perspektivnem organizacijskem okolju (Mesner Andolšek, 1995).



Gorazd Tratnik:

»Število presežnih delavcev smo reševali s pomočjo fluktuacije, predčasnega upokojevanja ter z »zaporo« zaposlovanja, s spodbujanjem podjetništva in samozaposlovanja ter naselitve novih podjetij v Štore zaradi prostorskih ugodnosti (zemljišča, stavbe, vzpodbudna davčna politika občine). Prezaposlovanje odvečnih zaposlenih je bilo tudi finančno stimulirano (socialni program, ki ga je financirala država).«

Negativne posledice z vidika UČV:

- **Povečanje stroškov na kadrovskem področju.**

Ena izmed posledic, ki jih zunanje izvajanje lahko prinese, pa največkrat ni predvidena in zato pojmovana kot negativna je povečanje stroškov na kadrovskem področju. Do tega pride predvsem v primerih, ko se v matičnem podjetju pojavi presežek zaposlenih. Takrat je potrebno izdelati strategijo, ki bo zajemala možnosti predčasnega upokojevanja, odpuščanja in prezaposlovanja v katero je potrebno vključiti tudi stroške odpravnin in odškodnin, ki jih bodo delavci v odhodu zahtevali. Omenjeni stroški lahko po navajanjih Overbyjeve znašajo tudi od tri do pet odstotkov celotnih stroškov zunanjega izvajanja (Overby, 2003).

- **Upad motivacije zaposlenih.**

Ob upadanju motivacije in zadovoljstva zaposlenih pri odločitvi za zunanje izvajanje je vzpostavitev prvotne organizacijske klime ter povrnitev motivacije ter pripadnosti zaposlenih izziv s katerim se lahko spoprimejo le dobro usposobljeni kadroviki (Chiamsiri, Bulusu in Agarwal, 2005).

6 NALOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V PROCESU ZUNANJEGA IZVAJANJA

Podjetje lahko negativne učinke na kadre in organizacijsko kulturo, ki nastanejo pri odločitvi za zunanje izvajanje, prepreči ali ublaži s tem, če pred odločitvijo za izločanje dejavnosti sprejme celosten načrt, ki vključuje tudi reševanje kadrovskih vprašanj. Poleg tega mora poskrbeti tudi za odprto komunikacijo z zaposlenimi (Allen in Chandrashekar, 2000).

Morganova (2001) opredeljuje korake, ki bi jih vodstvo podjetja moralo upoštevati v zvezi s kadrovanjem, ko se odloči za zunanje izvajanje:

- Razviti jasno zastavljeno strategijo komuniciranja;
- Vsakega zaposlenega obravnavati individualno;
- Primerno usposobiti linijske vodje in management;
- Pravična in enakopravna obravnava zaposlenih;
- Nuditi stalno strokovno pomoč (odpuščenim, prezaposlenim in tistim, ki ostanejo).

Ostali avtorji dodajajo še druge aktivnosti, ki naj bi bile v pristojnosti kadrovskih strokovnjakov (Bodoux v *Human Resources: The Role of HR in the New Economy*, 2004) :

- Razviti in implementirati ti. UČV načrt;
- Narediti načrte premeščanja, prezaposlovanja, odpuščanja;
- Narediti načrte potrebnih izobraževanj in usposabljanj;
- Prezvzeti vlogo komunikatorja;
- Opredeliti in jasno definirati stroške, ki bodo ob izločanju dejavnosti nastali na kadrovskem področju.

Če se opremo na Bodoux-ovo predpostavko o strateškem vključevanju UČV v odločanje (glej poglavje 4.2), lahko njegovo teorijo preslikamo tudi na pomen strateškega vključevanja UČV v proces zunanjega izvajanja. Le-to je največkrat povezano s spremembami na področju števila zaposlenih (prezaposlovanje, odpuščanje, premeščanje). Če podjetje nima dobro izdelane strategije premeščanja, prezaposlovanja in odpuščanja, lahko to povzroči veliko težav v samem procesu zunanjega izvajanja ter tudi kasneje. Trenutne kompetence, znanja in pričakovanja posameznikov je potrebno uskladiti z načrti organizacije. To zagotavlja dolgoročno zadovoljstvo zaposlenih ter uspešno izpolnitev ciljev. V nasprotnem primeru se lahko organizacija sooči z nezadovoljstvom in posledično izgubo ključnih kadrov.

Skupaj z izločitvijo obrobni dejavnosti se bo morala organizacija še toliko bolj posvetiti ključnim dejavnostim, ter pričeti z vlaganjem v razvoj in inovacije na teh področjih. Le tako bo lahko unovčila konkurenčno prednost, ki jo bo pridobila z izločitvijo obrobni dejavnosti. To pomeni, da bo morala delež sredstev nameniti tudi izobraževanju zaposlenih. Za pravilno odločanje na tem področju pa se lahko opre na načrte izobraževanja, selekcije, razvoja kariere ter uspešnosti in razvoja, ki so lahko oblikovani le z aktivnim vključevanjem kadrovskih strokovnjakov v proces priprave in izvedbe zunanjega izvajanja.

Največjo težavo pa največkrat predstavlja odpor zaposlenih do sprememb, tudi do zunanjega izvajanja dejavnosti. To posledično pomeni zmanjšanje motivacije za delo, nižjo produktivnost, nezadovoljstvo, iskanje novih služb, ipd. Kadrovske strokovnjaki morajo v tej fazi prevzeti **vlogo »uradnega komunikatorja«** (Human resources: The Role of HR in the New Economy, 2004). Če so kadri ključ do uspeha, morajo biti obveščeni o dogajanju in načrtih za v prihodnje. Pomen dobre komunikacije je bolj natančno opisan v nadaljevanju.



Gorazd Tratnik:

»Pri zunanjem izvajanju pride sigurno do povečanja negotovosti, saj je izločena dejavnost bolj izpostavljena trgu. Tudi zaposleni so se bolj identificirali z dejavnostjo podjetja, iz katerega se izloča storitev, kot z dejavnostjo storitve. Prevzemnik storitve bi moral oblikovati novo »korporativno« podobo dejavnosti in doseči identifikacijo prevzetih zaposlenih.«

6.1 UČV NAČRT (HRM PLAN)

Med tem, ko bodo nekatere kadrovske teme razrešene in predstavljene že v osnovni strategiji organizacije, je bistveno zagotoviti tudi poseben kadrovski načrt, ki bo zagotavljal nenehno pozornost kadrovanju in kadrovskim vprašanjem. V nadaljevanju bom ta kadrovski načrt poimenovala UČV načrt (po angleškem izrazu HRM plan). Le-ta predstavlja prvi in najpomembnejši korak pri zagotavljanju strukturiranega in strokovnega pristopa k zunanjemu izvajanju, ki prepreči kasnejše zaplete in že v začetku opozori na morebitna kadrovska vprašanja, ki jih je potrebno upoštevati (Outsourcing: HRM principles, guidelines and good practice, 1998).

UČV načrt je torej poseben dokument, ki ga pripravijo kadrovske strokovnjaki podjetja v skladu z že obstoječimi direktivami ter v sodelovanju z ostalim vodilnim osebjem in obravnava kadrovska vprašanja, podaja odgovore in rešitve ter nazorno opisuje priporočen potek procesa zunanjega izvajanja dejavnosti s stališča človeških virov (Ibid.) Oddelek za človeške vire je potrebno torej že na samem začetku aktivno vključiti v sodelovanje pri izvedbi zunanjega izvajanja. Njihova osnovna naloga v fazi priprave na proces je izdelava UČV načrta.



Gorazd Tratnik:

»Dobra HRM strategija mora vsebovati predvsem pogajalska izhodišča za pogajanja s prevzemnikom: optimalno število prezaopslitev, kriterije izbora, socialna varnost prevzetih delavcev, tržna cena storitve, nabor ponudbe bonitet (dolgoročna pogodba, plačilni pogoji, ugodnejši pogoji najema itd.).«

6.1.1 KLJUČNI ELEMENTI NAČRTA

Prvo in najpomembnejše načelo UČV načrta je, da je **prilagojen vsaki posamezni organizaciji**, njeni organizacijski strukturi in značilnostim zaposlenih. Nikakor ne obstaja univerzalen načrt, ki bi bil uspešen za vse in vsakogar. Usklajen mora biti z ostalimi vidiki organizacije, z njenimi običajnimi praksami, vizijo in z osnovnimi dolgoročnimi ter kratkoročnimi cilji (odnos do zunanjega okolja, finančna shema zunanjega izvajanja, ekološka strategija, ipd.).

Edino univerzalno pravilo načrta, ki bi se ga naj držal vsak kadrovski strokovnjak pri sestavi je, da mora biti načrt **napisan fleksibilno**. Čas odločitve za zunanje izvajanje in čas samega procesa sta zelo podvržena trenutnim in nepričakovanim spremembam, ki v večini primerov narekujejo prihodnje delovanje. Zato mora biti pisec načrta nenehno aktivno vključen v proces uvajanja zunanjega izvajanja, dobro obveščen in strokovno podkovan do te mere, da je sposoben prvotni načrt nenehno prilagajati nastali situaciji. Načrt mora služiti za vodilo, za pomoč in za oporo vodstvu pri odločitvah, ki so pomembne za pozitiven izid samega procesa zunanjega izvajanja.

Za dober in uporaben načrt, ki bo pripomogel k lažjemu in uspešnejšemu procesu zunanjega izvajanja pa kljub specifičnosti vsakega posameznega načrta obstajajo naslednji **ključni elementi**, ki naj bi bili upoštevani, če hočemo, da načrt zajame vse pomembne vidike in pozitivno prispeva k procesu in izidu zunanjega izvajanja (Outsourcing: HRM principles, guidelines and good practice, 1998):

- Racionalna razporeditev virov;
- Izdelava strategije komuniciranja;
- Izdelava strategije podpore in svetovanja zaposlenim;
- Upoštevanje pravičnosti in enakosti;
- Učinkovito razporejanje presežnih zaposlenih.

RACIONALNA RAZPOREDITEV VIROV

V prvi fazi je nujno izdelati učinkovito finančno konstrukcijo stroškov, ki bodo nastali na kadrovskem področju pri procesu zunanjega izvajanja dejavnosti. Ob tem je potrebno upoštevati seveda tudi sredstva namenjena za pripravo in izvedbo samega UČV načrta (plačilo projektnega tima, podporne storitve za izvedbo, kot npr. pisarniški material, službena potovanja, izobraževanje, ipd.).

Dejavniki, ki bistveno vplivajo na višino stroškov na kadrovskem področju so razmerje med zaposlenimi za nedoločen čas in pogodbenimi delavci oz. zaposlenimi za določen čas, število primerov, kjer bodo potrebna izplačila nadomestil ter vrednost in položaj kompetenc zaposlenih na trgu dela. Finančna shema mora biti prikazana realno, vsi stroški pa dobro utemeljeni.

IZDELAVA STRATEGIJE KOMUNICIRANJA

Komunikacija je izrednega pomena, zato je potrebno narediti podroben načrt poteka komunikacije tako med tistimi, ki so aktivno vključeni v proces zunanjega izvajanja kot tudi načrt komunikacije z ostalimi zaposlenimi. Vodenje in nadzor nad komunikacijskimi tokovi bi moralo biti v rokah kadrovskih strokovnjakov. V primeru, da se podjetje odloči, da bo nadzor nad prenosom informacij prevzel drug oddelek mora biti kadrovska služba vključena vsaj v pripravo strategije. Strategija je podrobneje predstavljena v poglavju 6.2., kjer je predstavljen pomen komunikacije z zaposlenimi.

IZDELAVA STRATEGIJE PODPORE IN SVETOVANJA ZAPOSLENIM

Poleg komunikacije, ki mora potekati redno in sistematizirano, je potrebno razviti tudi strategijo podpore in svetovanje, ki lahko odločilno pripomore k zmanjšanju stresa in strahu pri zaposlenih (Ibid.). Mehanizmi podpore morajo biti zastavljeni fleksibilno in se morajo prilagajati posameznim skupinam zaposlenih in njihovim potrebam.

UPOŠTEVANJE NAČEL PRAVIČNOSTI IN ENAKOSTI

Pri procesu zunanjega izvajanja je potrebno vse skupine zaposlenih obravnavati enako in pod enakimi pogoji. To je v Sloveniji med drugim zahtevano tudi v Ustavi Republike Slovenije in posledično tudi v Zakonu o delovnih razmerjih, kjer se splošna prepoved diskriminacije nanaša tako na delavca, kot tudi na iskalca zaposlitve (Bohinc, 2000).

UČINKOVITO RAZPOREJANJE PRESEŽNIH ZAPOSLENIH

Presežni zaposleni potrebujejo še bolj pozorno obravnavo kot ostali kadri v podjetju. V primeru predčasne upokojitve ali prenehanja delovnega razmerja jih je potrebno obvestiti o nadaljnjih možnostih, o pravicah in obveznostih ki jih s tem pridobijo oz. izgubijo in jih usmeriti tudi na institucije, na katere se lahko kasneje obrnejo.

Še bolj pomembno pa je načrtovanje razporejanja, če se podjetje odloči za fazni pristop²⁰ k zunanjem izvajanju ali za prezaposlovanje znotraj organizacije. Tudi v tem primeru je potrebno razporejanje dobro načrtovati in ga prilagoditi posameznim skupinam zaposlenih.

6.1.2 PRIPRAVA IN IZVEDBA NAČRTA

Za pripravo in izvedbo načrta moramo že na začetku določiti projektni tim, ki ga praviloma vodijo kadrovski strokovnjaki, ki dobro poznajo razmere in položaj človeških virov v organizaciji. Glavna naloga tima je da poskrbi, da proces zunanjega izvajanja poteka v skladu z UČV načrtom. Pomembno je, da se znotraj tima oblikujejo določena nenapisana pravila in norme, ki zagotavljajo uspešen in nemoten potek dela.

S strani vodilnih je potrebno timu za pripravo in izvedbo načrta nuditi vsa potrebna finančna in materialna sredstva, jim tako omogočiti podporo in nemoteno ter profesionalno opravljanje njihovih nalog. Pomembno je, da so naloge znotraj tima podrobno razdeljene in da je vzpostavljena dobra komunikacija tako znotraj tima, kot tudi med timom in vodstvom podjetja.

UČV načrt mora biti prilagojen drugim delom organizacije in se ne slepo zanašati le na največjo korist zaposlenih. Seveda je tovrsten načrt v prvi vrsti narejen prav zato, da v samem procesu zunanjega izvajanja opozarja tudi na kadrovska vprašanja, ki jih mora reševati na racionalen način in ne »za vsako ceno« ter s tem škoditi organizaciji. Zato je priporočljivo, da pri pripravi načrta ne sodelujejo samo kadrovski strokovnjaki, temveč se v fazo priprave vključi tudi strokovnjake iz drugih delov organizacije (finance, marketing, proizvodnja,...).



Gorazd Tratnik:

»V pripravo HRM strategije morajo biti vključeni vodstvo ter kadrovska in nabavna služba.«

²⁰ Glej poglavje 5.1

Ko je načrt končan mora biti le-ta predstavljen tudi vsem ostalim, ki sodelujejo pri procesu zunanjega izvajanja. Nekateri deli načrta (predvsem strategija razporejanja zaposlenih in upoštevanje enakosti) pa se kasneje predstavijo tudi samim zaposlenim in njihovim predstavnikom. Tako se že na začetku lahko izognemo nesporazumom in strahu pred neznanim ni negotovim, ki se ob pomanjkanju informacij pojavi pri zaposlenih, ko se jih seznanjajo z odločitvijo o zunanjem izvajanju.

Značilnosti dobro zastavljenega UČV načrta so naslednje (Outsourcing: HRM principles, guidelines and good practice, 1998):

- Deli načrta morajo zajemati različne vidike kadrovskega vprašanja;
- Člani projektnega tima odgovornega za izvedbo UČV načrta so popolnoma seznanjeni s svojimi dolžnostmi in s smernicami procesa zunanjega izvajanja;
- Transparentnost aktivnosti je zagotovljena skozi ves proces predajanja dejavnosti zunanjemu izvajalcu;
- Načrt ustreza vsem zahtevam zakonodaje in dobrih poslovnih običajev.

6.2 POMEN KOMUNIKACIJE Z ZAPOSLENIMI

Da si organizacije brez komuniciranja ne moremo predstavljati je popolnoma razumljivo, saj brez nje ni vodstva ne motivacije in ne produktivnosti (Grunig, 1992:548). Euske in Roberts sta organizacijsko komuniciranje označila kot lepilo, ki združuje zaposlene (Euske in Roberts v Merslavič, 1996:11).

Posebne pomena pa postane komuniciranje v fazi, ko se organizacija pripravlja na takšne spremembe kot je zunanje izvajanje dejavnosti. Takrat je dobra strategija komuniciranja pomembna metoda za zmanjševanje oz. preprečevanje odpora, če zaposleni ne razumejo ciljev, učinka in vzrokov za zunanje izvajanje.

Strategija komunikacije mora natančno opredeljevati kdaj, koliko in na kakšen način se bo komunikacija vršila ter kdo jo bo vršil. Izdelava strategije komuniciranja je osnovni element UČV načrta. Pri sestavi strategije morajo kadrovske strokovnjaki, ki bodo vršilci interne

organizacijske komunikacije²¹ tesno sodelovati z ostalimi oddelki, predvsem z oddelkom za odnose z javnostmi, ki bo skozi proces zunanjega izvajanja odgovoren za komunikacijo z mediji ter ostalo zunanjo javnostjo. Strategija mora biti dinamična, pravilno vključena v UČV načrt in mora upoštevati (Outsourcing: HRM principles, guidelines and good practice, 1998):

- Jasno določene vloge in odgovornosti posameznih članov projektnega tima ter, če je možno, časovni načrt za implementacijo določenih nalog;
- Opredelitev procesa komunikacije z zaposlenimi in njihovimi predstavniki ter njihovo vlogo pri kreiranju kadrovske politike;
- Časovni načrt redne komunikacije z zaposlenimi in njihovimi predstavniki za namenom obveščanja o samem poteku zunanjega izvajanja, možnostih odvečnih zaposlenih in nudene pomoči in svetovanja;
- Posledice, ki jih bo osveščanje, informiranje, prilagajanje in odpuščanje ali prezaposlovanje zaposlenih pustilo na drugih delih organizacije.

Glede na to, da je neustrezna komunikacija (predvsem) z zaposlenimi na nižjih ravneh največkrat vzrok nezadovoljstva, uporov, strahu ter posledično tudi neuspeha samega procesa zunanjega izvajanja, je pomembno, da se komuniciranja nameni dovolj časa, ter da se mu posvetijo posamezniki, ki so dobro obveščeni ter vključeni v proces zunanjega izvajanja. Poleg sistematično načrtovane komunikacije od »zgoraj navzdol« se močno vzpodbujata tudi komunikacija v obratni smeri, torej od »spodaj navzgor«. Le tako lahko dobimo dober odziv s strani zaposlenih ter kljub izvajanju velike organizacijske spremembe ohranimo pozitivno organizacijsko klimo (Harrison, 1995).

Vloga kadrovske strokovnjakov je, da na ustrezen način in preko ustreznih kanalov komuniciranja obveščajo zaposlene o poteku dogajanja ter jim ustvarjajo realno sliko o trenutnem položaju organizacije. To pomeni, da morajo imeti kadrovske strokovnjaki informacije iz prve roke. Le tako lahko uspešno komunicirajo z zaposlenimi, jih usmerjajo ter motivirajo v času izločitve ter po njej.

²¹ **Interno komuniciranje** je sistematičen, načrtovan način komuniciranja z zaposlenimi v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Je proces, skozi katerega organizacija širi informacije, gradi zaupanje ter upravlja s spremembami. (Možina in drugi, 2004). Funkcije internega komuniciranja po Škerlepu so informiranje, prepričevanje, koordinacija, motivacija, izobraževanje, zabavljanje zaposlenih in njihova socializacija (Škerlep, 1998).

Interni organizacijski komunikaciji, pa se mora pridružiti tudi načrt komunikacije podjetja z okoljem, še posebej z zunanjim izvajalcem. Zelo zahtevna je vzpostavitev načrta komunikacije z zunanjimi izvajalci predvsem pri multiple-sourcing obliki zunanjega izvajanja ter pri faznem pristopu k zunanjem izvajanju. Takrat je priporočljivo, da organizacija zaposli posameznika ali oddelek, ki bo v celoti odgovoren le za komunikacijo, pogajanja in usklajeno sodelovanje z zunanjimi izvajalci.

7 UČV IN ZUNANJE IZVAJANJE V SLOVENIJI

Skozi nalogo smo spoznali razširjenost pojava zunanjega izvajanja ter položaj kadrovske funkcije v svetu in na splošno. V tem poglavju pa želim konkretno prikazati, koliko je zunanje izvajanje prisotno v Sloveniji ter predpostaviti kako se z njim, na podlagi podatkov o razvitosti ter vključenosti UČV v strateško odločanje in planiranje, lahko spopadejo kadrovske strokovnjaki v slovenskih podjetjih. Pri prikazu položaja zunanjega izvajanja dejavnosti v slovenskih podjetjih se bom oprla na raziskavo Bernarde Uršič, izvedeno leta 2002 v okviru magistrske naloge²².

Zunanje izvajanje ima v Sloveniji daljšo tradicijo, kot je splošno znano. Zаметke lahko najdemo že v proizvodnih korporacijah, ki so se oblikovale v sedemdesetih in osemdesetih letih 20.stoletja in so bile namenjene dolgoročnemu sodelovanju. Njihov glavni cilj je bil iskanje boljših pogojev za proizvodnjo, boljše izkoriščanje delovne sile, razmah serijske proizvodnje, specializacija, nižanje proizvodnih stroškov ter iskanje novih tržišč (Radosavljević v Uršič, 2002:55). Danes večina slovenskih podjetij pozna zunanje izvajanje, saj se ga po podatkih ankete poslužuje kar 70% vprašanih podjetij (Uršič, 2002).

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. Dejavnosti, ki so najpogosteje oddane v zunanje izvajanje so prikazane v tabeli 7.1.

²² 183 anketiranih podjetij, od tega jih 7/10 spada med manjša podjetja (maj kot 250 zaposlenih), 1/10 anketiranih pa med večja podjetja (več kot 1000 zaposlenih). Geografsko so anketirana podjetja enakomerno razporejena po celotni Sloveniji.

Tabela 7.1: Dejavnosti zunanjega izvajanja v slovenskih podjetjih

Dejavnost	Podjetja, ki dejavnost oddaja v zunanje izvajanje (%)
ČIŠČENJE	61
VAROVANJE	53
PREHRANA	47
VARSTVO PRI DELU	46
PRAVNO SVETOVANJE	46
PROIZVODNJA	39
INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA	35
RAČUNOVODSTVO IN FINANČNO SVETOVANJE	17
LOGISTIKA, SKLADIŠČENJE, DISTRIBUCIJA	11
RAZISKAVE IN RAZVOJ	9
TRŽENJE	9
DRUGO	6
KADROVANJE	4
POPRODAJNE STORITVE	3
NABAVA	1

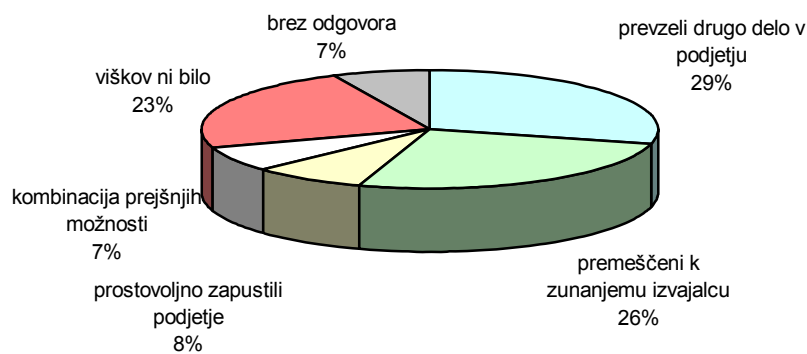
Vir: povzeto po Uršič, 2002

Vidimo lahko, da se slovenska podjetja še vedno največ odločajo za izločanje bolj obrobnihi funkcij, kot so čiščenje, varovanje ipd. Glede na razvoj zunanjega izvajanja v svetu, kjer je leto prisotno že veliko dlje lahko rečemo, da je Slovenija šele na začetku razvoja zunanjega izvajanja. Da bi lahko razumeli razliko, ki nastaja med Slovenijo in ostalimi razvitimi državami, moramo upoštevati tako strukturo kot velikost slovenskih podjetij, strukturo trga na področju zunanjega izvajanja (zunanji ponudniki kvalitetnih storitev in produktov se šele pričenjajo razvijati), kot tudi preveliko osredotočenost slovenskih podjetij zgolj na domače tržišče (svetovna konkurenca je, po raziskavah, izziv le 12% slovenskih podjetij). Raziskave pa vendar kažejo, da ima primerljiv odstotek slovenskih podjetij, v primerjavi s tujimi, izkušnje z zunanjim izvajanjem. Posledično lahko napovemo strateški preboj zunanjega izvajanja ter hkrati tudi porast izločanja bolj »strateških« funkcij, kot so npr. raziskave in razvoj ali logistika (Uršič, 2002:80-85).

V največ podjetjih odločitev za zunanje izvajanje sprejme direktor sam (kar v 95% vprašanih podjetij). Odločitev v manjšini sprejmejo tudi vodja izločene funkcije, finančni direktor, vodja nabave ali pa kolegij oz. najvišje vodstvo podjetja (Uršič, 2002). Kot sem že ugotovila v nalogi, so vodje kadrovske službe v slovenskih podjetjih pogosto vključeni v vodstveno ekipo organizacije. To pomeni, da največkrat tudi aktivno sodelujejo pri nastajanju strategij podjetja in imajo eno od odločilnih vlog pri načrtovanju poslovanja, vpeljavi sprememb ipd

(Svetlik, Ilič, 2004). Iz tega lahko predvidevamo, da so ponekod vodje kadrovskih služb tudi v Sloveniji vključeni v odločitve za zunanje izvajanje dejavnosti. Glede na to, da smo trenutno v Sloveniji priča izločanju najbolj obrobnih dejavnosti, v večini primerov pa gre tudi za izločanje v manjšem obsegu, najverjetneje podjetja ne čutijo potrebe, da bi planiranje izvedla strateško in v to vključila vodilne delavce na vseh položajih. Če gre za manjši obseg izločanja, le-to tudi nima tako velikih posledic na samo organizacijo in na zaposlene. Pa vendar pri večini primerov izločanja dejavnosti pride do presežka zaposlenih. V slovenskih podjetjih se v največ primerih odvečne zaposlene premesti na drugo delovno mesto znotraj organizacije ali k zunanjemu izvajalcu (glej sliko 7.1)

Slika 7.1: Kaj se je zgodilo z odvečnimi zaposlenimi v podjetju



Vir: Uršič, 2002

In kje se skrivajo najpogostejši razlogi za nezadovoljstvo oz. neuspeh zunanjega izvajanja? Največ vprašanim predstavljajo največjo težavo premalo definirani pogoji v pogodbi z zunanjim izvajalcem (25%), sledijo premalo skrbna izbira zunanjega izvajalca (18%), pomanjkanje preteklih izkušenj (15%), izguba kontrole nad procesom (14%), pojav odpora do sprememb v podjetju (12%) ter neustrezno planiranje (10%) (Uršič, 2002). Razlogi za neuspeh so podobni tistim, s katerimi se srečujejo tudi managerji drugod po svetu. Tudi slovenski predstavniki organizacij se bodo morali začeti zavedati, da tako pomembna sprememba, kot je zunanje izvajanje dejavnosti, zahteva natančno načrtovanje procesa ter izdelavo dolgoročne strategije, kamor je potrebno vključiti tudi kadrovske vidik in kadrovske strokovnjake. Le tako bo težava, kot je pojav odpora do sprememb pri zaposlenih v podjetju lahko preprečena (seveda skupaj z že omenjeno strategijo komuniciranja z zaposlenimi).

Vprašanje, ki si ga moramo zastaviti pa je, ali so kadrovske strokovnjaki v podjetju dovolj izobraženi, ter »priznani« s strani vodilnih, da se lahko strateško vključijo v proces planiranja zunanjega izvajanja? Kot sem ugotovila že v petem poglavju, smo v Sloveniji priča devoluciji kadrovske funkcije. Slovenski strokovnjaki s področja kadrovanja so pogosto vključeni v odločanje ter oblikovanje strategij in ciljev. Prav tako ima, po podatkih iz leta 2004, kar 62,7% slovenskih podjetij oblikovano UČV strategijo (Svetlik, Alas, Kohont, 2006). Vsi podatki kažejo na to, da so v slovenskih podjetjih kadrovske strokovnjaki dokaj dobro vključeni v strateško planiranje in oblikovanje ciljev, ter da so s strani izvršnih managerjev in direktorjev prepoznani kot ključni vodstveni kader. Glede vključevanja kadrovske strokovnjakov konkretno v načrtovanje in proces zunanjega izvajanja pa žal ni dostopnih podatkov, na podlagi katerih bi lahko z gotovostjo trdila, da se pri odločitvi za zunanje izvajanje dejavnosti upošteva tudi kadrovske vidik.

Na primeru Železarne Štore in podjetja Štore Steel pa lahko vidimo, da se v nekaterih slovenskih podjetjih kadrovske strokovnjaki tudi v praksi aktivno vključujejo v odločanje in strateško načrtovanje ter so hkrati člani najvišjega vodstva podjetja.

8 ZAKLJUČEK

Podjetja in njihovi vodilni preživijo večino delovnega časa v iskanju prave formule za uspeh. Le malokaterim se jo posreči res najti. To je dokaz, da je uspeti v današnjem poslovnem okolju težko in da se morajo vodilni managerji nenehno spopadati s spremembami ter jih izkoristiti organizaciji v prid. V nalogi je dokazano, da je ob pravilnem razmišljanju in pristopu tudi zunanje izvajanje del strategije, ki lahko vodi do dolgoročne uspešnosti. Uspešna podjetja so torej tista, ki se zavedajo svojih ključnih prednosti in na njih gradijo, vse ostale pa oddajo v izvajanje nekemu drugemu.

Glede na to, da se vedno več podjetij odloča za zunanje izvajanje, postaja vedno bolj pomembno, na kakšen način se zunanjega izvajanja lotiti, da bo imelo le-to želen učinek in bo izpolnilo ter preseglo pričakovane cilje, s tem pa organizaciji prineslo tudi tako želeni uspeh in dobiček. Menim, da je bilo v nalogi na različne načine dokazano, da je kadrovske segment eden ključnih segmentov pri odločitvi in v procesu zunanjega izvajanja, ne glede na vrsto, obseg in pristop k zunanjemu izvajanju, ki ga podjetje izbere.

Na obe raziskovalni vprašanji, ki sem si jih zastavila v uvodu lahko odgovorim pritrdilno:

1. *Vodstvo organizacije bi nedvomno moralo kadrovske strokovnjake aktivno vključiti v načrtovanje, pripravo in izvedbo zunanjega izvajanja.*

S tem organizacija poskrbi tudi za zaposlene, njihove interese ter potrebe ter prepreči zaplete, ki jih lahko zunanje izvajanje prinese na kadrovskem področju, kot npr.:

- Problematika reševanja presežnih delavcev;
- Pojav odpora pri zaposlenih;
- Beg visokih kadrov;
- Propad pozitivne organizacijske klime;
- Nenačrtovano zvišanje stroškov zunanjega izvajanja;
- Neuspešno sodelovanje z zunanjim izvajalcem ipd..

2. *Aktivna vključitev kadrovskih strokovnjakov v proces zunanjega izvajanja je odločilnega pomena za uspešen izid zunanjega izvajanja.*

Kadrovski strokovnjaki morajo biti poleg vključevanja v pripravi celostne strategije za zunanje izvajanje zadolženi tudi za pripravo UČV načrta, ki osvetli zunanje izvajanje dejavnosti izključno iz kadrovskega vidika. Le-to nudi osnovno izhodišče za delovanje celotnega kadrovskega sektorja v procesu zunanjega izvajanja, predstavlja dopolnilo celostni strategiji zunanjega izvajanja ter nudi močno podporo najvišjemu vodstvu podjetja pri sprejemanju pravih odločitev. Ob zanemarjanju zaposlenih v procesu zunanjega izvajanja, lahko pride do močnih negativnih reakcij, ki lahko ne samo ogrozijo uspeh zunanjega izvajanja, pač pa tudi obstoj organizacije.

In ne samo to, v nalogi mi je uspelo predstaviti tudi vse bolj uveljavljeno prepričanje, da je strateška vloga kadrovskih strokovnjakov v podjetju in njihovo vključevanje v najvišje vodstvo nujen predpogoj za uspeh. Kadrovski strokovnjaki morajo biti med vodilnimi ne samo v pripravi na zunanje izvajanje, pač pa tudi pri vseh ostalih odločitvah, ki jih sprejema podjetje. Le tako se bo lahko podjetje izognilo prej omenjenim negativnim posledicam. Zaposleni, njihovo znanje in kompetence predstavljajo tako veliko konkurenčno prednost, da

nobena organizacija več ne sme dopustiti, da bi zanemarila kadrovske vidike. Če podjetje zanemari zaposlene in skrb za njihovo dobrobit, je praktično obsojeno na neuspeh.

Tudi kratek prikaz zunanjega izvajanja v Železarni Štore potrjuje vse navedene ugotovitve. Tedanjo prestrukturiranje, ki je vključevalo tudi zunanje izvajanje dejavnosti lahko označimo kot uspešno. Tedanji direktor za kadre, g. Gorazd Tratnik je bil skozi ves proces aktivno vključen tako v pripravo strategije zunanjega izvajanja, kot tudi UČV načrta. Zaposlenim in kadrovske problematiki se je dajalo velik pomen (k reševanju je finančno pristopila tudi država). Kadrovska sanacija Železarne Štore pa je vsa leta je predstavljala velik delež pri uspehu vseh naslednic Železarne, ki danes uspešno delujejo, kot tudi občine Štore, ki se je s pomočjo strokovnega pristopa uspešno spopadla z brezposelnostjo in gospodarsko krizo.

Tam, kjer vodilni managerji še ne prepoznavajo strateškega pomena kadrovskih strokovnjakov, je glavna naloga le-teh, da s pomočjo aktivnega sodelovanja, strokovnega izpopolnjevanja ter poznavanja organizacije, vidikov vodenja in odločanja, sami dokažejo, da lahko bistveno prispevajo k doseganju ciljev in uresničevanju strategij.

Glede na veliko pomanjkanje slovenske (in tudi tuje) literature na področju kadrovskih vprašanj in zunanjega izvajanja (tudi kakršnih koli drugih organizacijskih sprememb) menim, da so možnosti za bolj kvalitetno vključevanje kadrovskih vidikov v odločanje in vodenje pri zunanjem izvajanju dejavnosti, tako v Sloveniji, kot tudi v tujini, še na široko odprte.

9 LITERATURA IN VIRI

1. Allen, Sandy in Ashok Chandrashekar (2000): *Outsourcing services – The Contract is just the Beginig*. Business Horizons 35 (2), 25-35
2. Amiti, Mary in Shang-Jin Wei (2005): *Fear of Service Outsourcing: Is it justified?* Economic policy April 2005, 307-347. Dostopno na: <http://www.imf.org/external/pbs/ft/wp/2004/wp04186.pdf> (5.maj 2006).
3. Baron, James N. in David M. Kreps (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for general managers*. New York: John Wiley & Sons Inc..
4. Bohinc, Rado (2000): *Nova delovna razmerja: kolektivna delovna razmerja in pogodba o zaposlitvi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Borthick, Sandra (2001): *Outsourcing trends: Customer and Market Mature*. Business Communication Review Magazine 8, 28 – 32. Dostopno na http://www.bcr.com/management/bcr_reader_survey/outsourcing-trends_20010719113.htm (27.april, 2006)
6. Brown, Douglas in Scott Wilson (2005): *The Black Book of Outsourcing: How to manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. New Jersey: John Willey & Sons Inc..
7. Burnik, Dušan: *Tuje študije za prestrukturiranje slovenskega železarstva*. Interno gradivo podjetja Štore Steel.
8. Chiamsiri, Singha, Sri Devi Bulusu in Mithlesh Agarwal (2005): *Information Tehnology Offshore Outsourcing in India: A Human Resources Management Perspective*, Research and Practice in HRM, 12(2), 105-114. Dostopno na: <http://rphrm.curtin.edu.au/2005/issue2/india.html> (6.maj 2006)
9. Choo, Chun Wei in Nick Bontis (2002): *The strategic Management of Intelectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
10. Claver Enrique in drugi (2002): *Information systems outsourcing: Reasons, reservations and success factors*. Logistic Information Management Journal 15 (4) 294-308.
11. Colander, David C. (1995): *Microeconomics*. 2. izdaja. Chicago:Irwin.
12. Cooper, Gary L. in Ronald J. Burke (2002): *The new world of work: Challenges and opportunities*. Oxford: Blackwell Publishers.
13. DeSimone, Randy L., John M. Werner in David M. Harris (2002): *Human resource development*. 3.izdaja. Forth Worth: Harcourt College Publishers.
14. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlavaj (2002): *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

15. Elfram, Lisa (2001): *Outsourcing: Implications for supply chain management*. Dostopno na <http://capsresearch.org/reportHTMs/outsource.html> (12.marec 2005).
16. Figg, Jonathan (2000): *Outsourcing a Runaway Train: The Internal Auditors*, Altamante Springs, 8 (3) stran 48-55. Dostopno na: <http://www.albusiness.com/periodicals/article/980379-1.html> (12.marec 2006).
17. Garaventa, Eugene (2001): *Outsourcing – The hidden costs*. *Rewiew of Business*, 22 (1), 28-31. Dostopno na: http://archive.stjohns.edu/pls/portal30/sjudev.retrieve_edu_img_data?img_id=1111 (19.november 2005).
18. Gay, Charles L. in Essinger James (2000): *Inside outsourcing. The insider's guide to managing strategic sourcing*. London: Nicholas Brealey Publishing.
19. (1998) *Global Top Decision-Makers Study on BPO. Europe. PricewaterhouseCoopers*. Dostopno na: <http://www.outsourcing-research.com/about-out.html> (17.november 2005)
20. Goolsby, Kathleen (2002): *The snowball efect*. Dostopno na: <http://www.bpo-outsourcing-journal.com/issues/aug01/global> (13.december 2005)
21. Greaver, II Maurice F. (1999): *Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
22. Grunig, James E. in drugi (1992): *Excellence in public Relations and Communication Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
23. Harrison, Shirley (1995): *Public Relations = An Introduction*. London: Routledge.
24. Ivanko, Štefan (1999): *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
25. Kohont, Andrej (2005): *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Lang, Andrew S. (2000): *The art of outsourcing*. *Association management Washington*. 52 (2), 34-45. Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=50099134&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309VN&ame=PQD> (22.maj 2006)
27. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
28. (2006) *Major Players in Outsourcing*. *Business Week online*. Dostopno na: http://www.businessweek.com/@@wdSwgoYQdgyC3R0A/magazine/content/06_05/b396412.htm (26.maj 2006)

29. McIvor Ronan (2000): *A practical framework for understanding the outsourcing process*. Supply Chain Management: An International Journal 5 (1), 22 – 36. Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=86923268&Fmt=3&clientId=16601&Rqt=309VName=PQD> (22.maj 2006)
30. Merslavič, Martina (1996). *Vpliv internega komuniciranja na spremembe organizacijske kulture*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe (2006): *The HRM Function and Line Management in European Organisations; How far has Devolution gone* v Svetilk, Ivan in Branko Ilič: *Contribution to Hard Work. A comparative analysis on human resource management*. Peter Lang: Bern. Stran 59-95.
32. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe (2004): *Prenos upravljanja človeških virov na vodje* v Svetlik, Ivan in Ilič Branko: *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia. Stran 36-65.
33. Mesner Andolšek, Dana (1995): *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Mobley, Nancy (2000): *What do you need to know about outsourcing*. Information system management 5 (4), 23-28.
35. Morgan, Stephanie (2001): *How to Manage Outsourcing*. People management 7 (9), 44 – 45.
36. Možina, Stane in drugi (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Možina, Stane in drugi (2004): *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
38. Ogorelc, Anton (2001): *Outsourcing v podjetniški logistiki – izbira zunanjih izvajalcev*. Naše gospodarstvo, 47 (5-6), 454-466.
39. (1997) *Outsourcing and contracting out of IT products and services*. Australian Computer Society. Dostopno na <http://www.acs.org.au/president/1997/outsrc/paper.htm> (6.maj 2006)
40. (2000) *Outsourcing and the implications of Human Research Development*. Journal of management development, 7 (8), 694 – 670.
41. (1998): *Outsourcing: Human Resource Management principles, guidelines and good practice*. Australian Public Service Commission. Dostopno na: http://aspc.gov.au/publications_98/outsourcinghrm14.htm (12.november 2005).

42. (2001) *Outsourcing in the FTSE 1000. Episode Three: Business and sourcing models*. Dostopno na [http://www.cw360.com/outsourcing report](http://www.cw360.com/outsourcing-report) (21.marec 2006).
43. Overby, Stephanie (2003): *The Hidden Costs of Offshore Outsourcing*. CIO Magazine 1. Dostopno na <http://www.cio.com/archive/090103/money.html> (15.marec 2006).
44. Pečnik, Slaven (2002): *Vloga človeških virov v managementu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
45. Peljhan, Darja (1998): *Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Peljhan, Darja (2002): *Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev*. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre 35 (6), 393 – 396.
47. Ravi, Aron, Eric K Clemons in Sashi Reddi (2005): *Just Right Outsourcing: Understanding and managing Risk*. Journal of Management Informational Systems 22 (2), 37-55. Dostopno na <http://nukweb.nuk.uni-lj.si:2086/direct.asp?articleID=4DE8800F393B964713C3> (12.januar 2006).
48. Robey, Daniel in Carol A. Sales (1994): *Designing organizations*. 4. izdaja. Boston: Irwin.
49. Sink, Harry L. in John C. Langley (1997): *A managerial framework for the acquisition of third*. Journal of Business Logistics 2, 163-189. Dostopno na: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=23193451&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (22.maj 2006).
50. Stupica, Mateja (1999): *Outsourcing je »in«, ker klesti stroške: pasti pogodbenega prenosa dejavnosti, ki niso »core business« podjetja je vredno poznati*. Manager 4, 42-45.
51. Svetin, Matjaž (2004): *Izločevanje aktivnosti v malem storitvenem podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
52. Svetlik, Ivan, Alas Ruth in Kohont Andrej (2006): *The development of personnel function in transition countries Slovenia and Estonia*. Interni vir.
53. Svetlik, Ivan in Ilič Branko (2004): *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
54. Syrett, Michel in Jean Lammiman (1997): *From leanness to fitness: The Role of HR in Developing Corporate Muscle*. London: IPD House.
55. Škerlep, Andrej (1998): *Veščina reševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza*. Teorija in praksa 35 (4), 738-758.
56. Tavčar Mitja (1994): *Management in okolja*. Radovljica: Didakta.

57. Tesler, Basil (2003): *Outsourcing IT development: Advantages and Disadvantages*.
Dostopno na:
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=23193451&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (27.marec, 2006).
58. Tratnik, Gorazd: *Organizacijsko kadrovski razvoj Železarne Štore in njenih naslednic po letu 1984*. Interno gradivo podjetja Štore Steel.
59. Urbanija, Anamarija (1998): *Outsourcing: Izvajalce najeti ali zaposliti?* Manager 11, 49 – 53.
60. Uršič, Bernarda (2002): *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Vecchio, Robert P. (1995): *Organizational behavior*. Orlando: Dryden Press.
62. Vežnaver, Matej (2005): *Logistika – eden ključnih primerov izločanja dejavnosti kot optimizacija poslovanja podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Vila, Antun (2000): *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
64. Wright Patrick M. in Gary E. McMahan (1992): *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. Journal of Management 18(2), 295-320.
65. Williamson, Oliver (1985): *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
66. <http://www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/izvajanje/default.asp> (17.november 2005).

PRILOGA A: Intervju z g. Gorazdom Tratnikom, pomočnikom glavnega direktorja podjetja Štore Steel, odgovoren za področje HRM

Gorazd Tratnik je pomočnik glavnega direktorja podjetja Štore Steel, zadolžen za področje ravnanja s človeškimi viri. Z železarno je povezan že vso svojo kariero, saj se je v njej zaposlil takoj po končanem študiju sociologije. Danes spada med najuspešnejše kadrovske managerje pri nas. Z zunanjim izvajanjem se je največ ukvarjal v času prestrukturiranja Železarne štore, na začetku 90-ih. V nadaljevanju je predstavljen najin pogovor, v katerem sva se osredotočila predvsem na kadrovski vidik tedanjega zunanjega izvajanja.

Pravite, da ste se z zunanjim izvajanjem srečali v procesu prestrukturiranja Železarne Štore v 90-ih letih. Zanima me, zakaj ste se takrat odločili za outsourcing? Kaj je bil glavni razlog za odločitev?

Gorazd Tratnik: Takrat smo se odločili za prestrukturiranje in s tem tudi za outsourcing Železarne Štore, ki je bila v poslovnih težavah. Odločili smo se na podlagi predlogov študije McKinsey in po zgledih prestrukturiranja jeklarstva v tujini (British Steel). Železarne je bilo potrebno narediti pregledne – kaj v njih je jeklarstvo in kaj so druge dejavnosti, zaradi financiranja programa prestrukturiranja s strani države.

Za kakšen obseg zunanjega izvajanja je šlo? Katere dejavnosti ste skozi proces obdržali in katere izločili? Katero je bilo glavno merilo, ko ste se odločali med posameznimi dejavnostmi (ali jih obdržati ali izločiti)?

Gorazd Tratnik: Z reorganizacijo smo preoblikovali proizvodne dejavnosti v podjetja (najprej kot profitne centre) z najnujnejšimi poslovnimi funkcijami, izločili pa smo t.i. storitvene in servisne dejavnosti.

Pravite, da ste bili v času prestrukturiranja direktor kadrovske službe. Kakšna je bila vaša vloga, ki ste jo odigrali pri odločanju za zunanje izvajanje ter pri samem načrtovanju? Ste bili aktivno vključeni v oblikovanje strategije? Katere so bile vaše ključne naloge?

Gorazd Tratnik: Sodeloval sem v skupini zadolženi za pripravo reorganizacije Železarne Štore. Prispeval sem koncept outsourcinga storitvenih dejavnosti. Pripravil sem tudi socialni program za lokacijo Štore (v okviru sanacijskega programa Slovenskih železarn).

Se vam zdi pomembno, da so kadrovske strokovnjaki aktivno vključeni v strategijo načrtovanja in odločanja za zunanje izvajanje? Zakaj?

Gorazd Tratnik: Kadrovske strokovnjaki pri zunanjem izvajanju zagotavljajo pogajalsko izhodišče, da prevzemnik prevzame čimveč zaposlenih, ob tem pa dobi nekaj bonitet v poslovnem delu, vendar za določeno obdobje (npr. 7 let v Štorah). Tehta se med stroškom presežnih delavcev, ki bi ostal podjetju in (nekoliko višjim) stroškom storitve izločene dejavnosti. Prav tako je potrebno zagotoviti zakonske pravice prevzetim delavcem, presežnim delavcem pa iskati druge rešitve.

Splošno znano dejstvo je, da je v času prestrukturiranja Železarne Štore kar nekaj delavcev ostalo brez zaposlitve. Se morda spominjate koliko?

Gorazd Tratnik: V podjetjih v državni lasti na lokaciji Štore je bilo pred privatizacijo le še nekaj manj kot 1000 oseb. Pred pričetkom ugotavljanja presežnih delavcev pa nekaj več kot 3000. Pred tem se je število zniževalo s fluktuacijo in predčasnim upokojevanjem ter z »zaporo« zaposlovanja. Ocenjujemo, da se je dodatnih ca. 1000 delovnih mest ohranilo oz. nastalo s programi izločitev dejavnosti, spodbujanjem podjetništva in samozaposlovanja ter naselitve novih podjetij v Štore zaradi prostorskih ugodnosti (zemljišča, stavbe, vzpodbudna davčna politika občine).

Kako ste se lotili reševanja problematike presežnih delavcev? V telefonskem razgovoru ste mi povedali, da ste jih mnogo prezaposlili tudi k zunanjim izvajalcem. Ste morda z zunanjimi ponudniki že v naprej sklenili dogovore o številu prezaposlenih delavcev (pogodbeno) ali je bil zunanji ponudnik popolnoma brez obveznosti glede zaposlovanja odvečnih zaposlenih s strani Železarne?

Gorazd Tratnik: Prezaposlovanje odvečnih zaposlenih je bilo finančno stimulirano (socialni program, ki ga je financirala država), z obveznostmi zunanjega izvajalca.

Ali ste imeli v Železarni narejeno strategijo zunanjega izvajanja? Če ste jo imeli, kdo je bil vključen v izdelavo? Je bila strategija zgolj finančne narave, ali je vključevala tudi kadrovske tematiko (kot npr. strategija reševanja presežnih delavcev, analiza stroškov odpravnin, predčasnega upokojevanja, prezaposlovanja, načrt komunikacije z zaposlenimi)?

Gorazd Tratnik: Skupina zadolžena za pripravo reorganizacije Železarne Štore v kateri sem sodeloval, je že v predlogu reorganizacije predvidela izločitev dejavnosti. V tem smo bili

korak pred drugima železarnama. Oblikovali smo pravila za prevzem dejavnosti, ki so bila po eni strani vzpodbudna za novo nastala podjetja, po drugi strani pa so jih prisilila, da so si v določenem času za del dejavnosti poiskala odjemalce na zunanjem trgu.

Kakšna je bila reakcija zaposlenih, ko so izvedeli za odločitev o zunanjem izvajanju? Kako se je problematika reševala na ravni organizacije in na ravni kadrovske službe?

Gorazd Tratnik: Servisne in storitvene dejavnosti so bile z reorganizacijo ukinjene. Z izločitvijo smo uspeli ohraniti nekaj del delovnih mest.

Kje vidite priložnosti in kje težave, ki jih lahko zunanje izvajanje prinese podjetju s kadrovskega vidika?

Gorazd Tratnik: Dolgoročno se vzpostavi poslovno-tržni odnos, ki nudi podjetju kakovostne storitve po konkurenčnih cenah. Predvideti pa je potrebno neko prehodno obdobje, da se podjetje, ki je nastalo z izločitvijo dejavnosti uveljavi na trgu in pridobi še nove stranke. Težave lahko nastanejo, če je matično podjetje edini odjemalec.

Zaposleni (predvsem na nižjih ravneh) zunanje izvajanje pogosto enačijo zgolj z odpuščanjem in slabšanjem organizacijske klime. Se s tem strinjate? Kakšno je vaše mnenje?

Gorazd Tratnik: Pri tem gre sigurno za povečanje negotovosti, saj je izločena dejavnost bolj izpostavljena trgu. Tudi zaposleni so se bolj identificirali z dejavnostjo podjetja, iz katerega se izloča storitev, kot z dejavnostjo storitve. Prevzemnik storitve bi moral oblikovati novo »korporativno« podobo dejavnosti in doseči identifikacijo prevzetih zaposlenih.

Kaj bi morala vsebovati dobra kadrovska strategija za zunanje izvajanje in kdo, po vašem mnenju, bi moral biti aktivno vključen v njeno pripravo?

Gorazd Tratnik: Dobra kadrovska strategija mora vsebovati pogajalska izhodišča za pogajanja s prevzemnikom: optimalno število prezaposlitev, kriterije izbora, socialna varnost prevzetih delavcev, tržna cena storitve, nabor ponudbe bonitet (dolgoročna pogodba, plačilni pogoji, ugodnejši pogoji najema itd.). V strategijo morajo biti vključeni: vodstvo, kadrovska služba, nabavna služba.

Se vam je v Železarni posrečilo uskladiti ekonomski in družbeni vidik zunanjega izvajanja in s tem ugoditi tudi zaposlenim, jim omogočiti dolgoročen razvoj?

Gorazd Tratnik: Mislim, da se nam je. V obdobju od leta 1992 do leta 1994 je iz izločenih dejavnosti nastalo 15 podjetij. Od teh jih danes posluje 12 in imajo z našim povsem poslovno-tržne odnose.

V podjetju, kjer ste trenutno zaposleni dajete kadrom, njihovim kompetencam ter razvoju velik pomen. Se vam zdi to ključ do uspeha celotne organizacije?

Gorazd Tratnik: Ključno konkurenčno prednost podjetja vidimo v prilagodljivosti in hitri odzivnosti na potrebe trga. To nam omogočajo znanje, sposobnosti in veščine zaposlenih oz. njihova notranja funkcionalna fleksibilnost.

Kakšno vlogo menite, mora imeti dober kadrovski manager v podjetju, če hoče le-to uspešno delovati?

Gorazd Tratnik: Kadrovski manager v podjetju našega tipa, ki ima manjšo kadrovske službo (3 zaposleni, 500 zaposlenih v podjetju), mora delovati na nivoju strateškega načrtovanja, oblikovati koncept outsourcinga HRM specialistov in del nalog HRM delegirati na linijske vodje.

Kje se po vašem mnenju skriva uspeh za dolgoročno in uspešno delovanje organizacije, ki se odloči za zunanje izvajanje?

Gorazd Tratnik: Pri reorganizacijah se outsourcing uporabi zaradi osredotočenja na »core business« podjetja. Danes pa se zaradi razvoja poslovnih funkcij pojem uporablja predvsem za iskanje zunanjih specialistov za določena področja – pri nas za področje HRM, področje IT in vzdrževanje tehnološko naprednih naprav v proizvodnji.

PRILOGA B: Kratek pregled organizacijsko kadrovskega razvoja železarne šture in njenih naslednic po letu 1984

1984 – DOSEŽENA NAJVIŠJA RAST PODJETJA GLEDE NA ŠT. ZAPOSLENIH

Podjetje sestavlja 8 proizvodnih TOZD, 6 storitvenih TOZD (dejavnosti skupnega pomena) in 6 delovnih skupnosti skupnih služb (poslovni servis). Od 3675 zaposlenih opravlja delo v proizvodnji 56,35% zaposlenih, 29,93% zaposlenih v proizvodnih storitvah in 13,71% zaposlenih v poslovnih storitvah. Podatek je nenatančen, saj ima TOZD Traktorji del poslovnih storitev znotraj TOZD.

1985 – UKINITEV PROGRAMA TRAKTORJEV

1987 – UKINITEV PROGRAMA GRODLJA

1989 – OBLIKOVANJE PROFITNIH CENTROV

Znotraj storitvenih enot se storitev meritev, regulacije in avtomatizacije prestavi iz energetike v tehnično vzdrževanje, upravljanje objektov družbenega standarda pa iz Gradbeno komunalnih storitev ter Prehrane in gostinstva v Kadre in splošne zadeve.

Z decentralizacijo nekaterih poslovnih storitev v proizvodne enote predstavljajo zaposleni v proizvodnji 56,16 % od 3360 zaposlenih.

Od leta 1984 do konca leta 1989 se je število zaposlenih znižalo na 3360, t. j. za 10 %, za enak odstotek pa se zniža že v naslednjem letu, ki se zaključí s 3076 zaposlenimi.

1991 – OBLIKOVANJE HOLDINGA S HČERINSKIMI DRUŽBAMI

Z reorganizacijo podjetja v holding in 5 hčerinskih podjetij se 4 proizvodni programi opremijo s poslovnimi storitvami nabave in zunanje trgovine, financ in računovodstva, ekonomike, kadrovske službe, dela vzdrževanja in dela kontrole kakovosti. V holdingu ostanejo storitve informatike, laboratorijev iz kontrole kakovosti, energetika, cestni transport, prehrana in gostinstvo ter del kadrovskega sektorja (izobraževanje, pravna služba, družbeni standard in zaščita). Nova organizacija je osnova za postopek ugotovitve presežnih delavcev, zato se število zaposlenih ob koncu leta zmanjša na 2735 kar predstavlja 72 % zaposlenih iz leta 1984.

1992 – IZLOČITEV STORITEV V ZASEBNA PODJETJA

Z zasebnimi podjetji se sklenejo pogodbe o opravljanju storitev, najemu osnovnih sredstev in zaposlitvi delavcev, ki se dokončno realizirajo 1. 2. 92. Iz holdinga se izloči cestni transport (od 41 delavcev jih dobi delo 23), prehrana in gostinstvo (od 70 delavcev jih dobi delo 30) in zaščita (od 33 delavcev jih dobi delo 23). Iz Vzdrževanja se izloči gradbeno vzdrževanje (16 od 37 delavcev) in komunalno vzdrževanje (30 od 90 delavcev). Holding ustanovi tudi podjetje Stanovanjsko upravljanje, ki zaposli 6 delavcev iz družbenega standarda.

Izdelan je sanacijski program Slovenskih železarn, ki ga potrdi vlada. Program predvideva, da se zaradi preglednosti poslovanja podjetij presežni delavci razporedijo v posebna podjetja. Na lokaciji Šture se za takšno podjetje izbere Izobraževalni center, ki je bil doslej mirujoče podjetje. Razlog razdelitve je bil preprečitev stečaja, ki bi po tedanji »markovičevi« zakonodaji železarni sledil po 6-mesečni blokadi računa. Ob koncu leta pade število zaposlenih na 2126, kar je le še 58 % zaposlenih iz leta 1984.

Februar 1993 – UKINITEV HOLDINGA

Z reorganizacijo Slovenskih železarn v koncern se ukine holding v Štorah, naslednik storitvenega dela je družba Ingstor. Skupaj z Vzdrževanjem sta soodvisni družbi, katerih lastniki so 4 proizvodne družbe na lokaciji. Sklenjena je pogodba sindikati in vodstvom Slovenskih železarn o načinu razreševanja presežnih delavcev. Po tej pogodbi naj bi za programe razreševanja presežnih delavcev podjetja Slovenskih železarn prispevala del sredstev z »internim davkom« na bruto plače ter iz dela kupnin prodanih nepremičnin, ki niso v uporabi za osnovno dejavnost podjetij, sindikati pa dajejo k načinu razporeditve presežnih delavcev v posebna podjetja generalno soglasje.

Prvi presežni delavci se Izobraževalni center razporedijo s 1.februarjem 1993.

Skupno število zaposlenih ob reorganizaciji je 2080, in sicer v A podjetjih (odvisne družbe) 1444 zaposlenih, v B podjetju (IC) 310 zaposlenih in v C podjetjih (soodvisne družbe) 326 zaposlenih.

November 1993 – STEČAJ LIVARNE

Pred stečajem Livarne je bilo s 1. 10. 1993 premeščeno na Izobraževalni Center 243 delavcev Livarne z namenom zagotovitve kontinuitete poslovanja z novim podjetjem, ki bi prevzelo livarski program. Do realizacije projekta ni prišlo, Izobraževalni center pa je ostal obremenjen z vsemi posledicami prevzema delavcev in s številnimi tožbami. Del delavcev je angažiral stečajni upravitelj za začetna dela na stečajnem postopku, kasneje pa je dal objekte Livarne v najem podjetjema Adut (ohranil je že prej sklenjeno pogodbo) in Vezir. Vezir je s poslovanjem pričel 1. 2. 1994 in za obseg sklenjenih poslov najemal delavce iz Izobraževalnega centra. Tako je v 3 mesecih do izteka odpovednega roka, z občasnimi prekinitvami, delalo okrog 130 delavcev, ki jih je po izteku zaposlil za določen čas za čas najem Livarne. S stečajem livarne se je število zaposlenih v podjetjih koncerna znižalo na 1365, na Izobraževalnem centru pa je bilo 448 presežnih delavcev.

December 1993 – UKINITEV INFORMATIKE

Z uvajanjem računalniške mreže v družbi Jeklo in odpovedjo pogodbe storitev informatike je nastala potreba po reorganiziranju Informatike na obseg, ki bi bil stroškovno sprejemljiv za ostale uporabnike do prehoda vseh na računalniške mreže. Storitve je prevzela družba Jadra, ki zaposluje 4 od prejšnjih 23 delavcev, dodatno ponudbo na področju računalniškega upravljanja sistemov kvalitete pa ponuja družba Korvin, ki sta jo ustanovila 2 bivša delavca Informatike. Število zaposlenih v podjetjih bivše železarne je 1769 konec leta 1993.

Vstop v leto 1994 - KONCEPT 1000 + 1000

Po stečaju Livarne se je kot okvir aktivnosti oblikoval koncept »1000 + 1000«, ki je pomenil, da bomo poleg ohranjenih 1000 mest v železarskih podjetjih skušali ustvariti okoliščine za nastanek 1000 delovnih mest v zasebnih podjetjih. Pričakovali smo, da bo novi lastnik Livarne zaposlil 200 delavcev, 200 delavcev bo imelo delo z nadaljevanjem dejavnosti Vzdrževanja v različnih zasebnih podjetjih, nastanek novih 600 delovnih mest pa bi vzpodbudili z ugodnim odkupom ali najemom opuščenih zemljišč, stavb in naprav bivše železarne. Spoznanje, da je ohranitev gospodarske aktivnosti in delovnih mest pomembnejša od lastništva podjetij, je bil takrat pomemben preobrat v miselnosti, ki je na lokaciji Štor odstranjevalo strahove pred privatizacijo državnih podjetij.

Sofinanciranje programov razreševanja presežnih delavcev se uredi s pogodbo med Ministrstvom za delo in Slovenskimi železarnami. K tej se nato vsako leto, glede na plan socialnih programov, sklepajo dodatki.

Januar 1994 – VRNITEV TRŽENJA V JEKLO, UKINITEV VALJARNE I

Jeklo z vrnitvijo trženja prevzame odgovornost za izvajanje vseh poslovnih funkcij. Z ukinitvijo Valjarne I izgubi delo 62 zaposlenih, ukinjen proizvodni program pa kasneje nadomesti povečanje naročil na še obratujočih Valjarnah. Z obema spremembama se število zaposlenih v Jeklu ustali na 770 delavcev.

Maj 1994 – PROJEKT NOTRANJE PODJETNIŠKEGA PREOBLIKOVANJA VZDRŽEVANJA

Projekt se je pričel v jeseni 1993 s krizo v podjetju Vzdrževanje, saj so podjetja, ki so najemala storitve ustanovila lastne vzdrževalne oddelke. Podjetniški nosilci iz Vzdrževanja so pripravili okvirne poslovne in razvojne načrte, po katerih bi nova podjetja zaposlovala 109 delavcev, med njimi 23 podjetniških nosilcev ter predlagali odkup 60 % podjetja Železarna Štore, Vzdrževanje, d.o.o., s certifikati, razlikami do kolektivne pogodbe ter gotovino v skupni višini 78.541.579 SIT. Na ponudbo o notranjem odkupu ni bilo odgovorjeno, Vzdrževanje pa je do 31. 5. 94 postopoma prenehalo z vsemi storitvami. Preostalih 111 zaposlenih je bilo premeščenih na Izobraževalni center s 1. 1. 1994, tako da je bilo v družbah koncerna zaposlenih 1224 delavcev, na Izobraževalnem centru pa 538 presežnih delavcev. Na Izobraževalnem centru je v programe podjetniških delavnic od 1. 1. 94 do 31. 5. 94 vključeno 80 delavcev, od katerih jih 55 ustanovi 47 lastnih podjetij. Med temi 4 privatna podjetja v dejavnosti vzdrževanja, ki svojo dejavnost nadaljujejo z najemom prostorov in opreme, po izteku odpovednega roka (v juliju 94) zaposlijo 36 delavcev za določen čas.

Junij 1994 – PROJEKT PODJETNIŠKO OBRTNE CONE ŠTORE I

Podjetja Železarne so v obdobju prestrukturiranja izgubila 2500 delovnih mest, od katerih se jih je s programi samozaposlovanja in notranjega podjetništva po realnih ocenah kompenziralo 30 %. Z vzpodbujanjem samozaposlovanja in notranjega podjetništva smo notranje potenciale izčrpali. Konec leta je v družbah bivše železarne zaposlenih 1282 delavcev.

1995 - PROGRAM GOSPODARSKE REVITALIZACIJE OPUŠČENIH OBMOČIJ ŽELEZARNE

Program gospodarske revitalizacije je temeljil na delu koncepta »1000 + 1000«, ki je predvideval vzpodbude z ugodnim odkupom ali najemom opuščeni zemljišč, stavb in naprav bivše železarne in že pripravljenem Projektu podjetniško obrtne cone Štore I. V tem letu je bila oblikovana nova občina Štore, v kateri so se skoncentrirale vse posledice prestrukturiranja železarne, od brezposelnosti do tekočih težav podjetij s sedežem v Štorah. Župan in vodilni v podjetjih na lokaciji so se aktivno vključili v pripravo programa. Poleg lokalnih skupnosti, ki jih je prizadela izguba delovnih mest, je imel program zaveznike tudi v državnih institucijah, ki so se ukvarjale s pospeševanjem podjetništva in malimi podjetji. Izobraževalni center je po naročilu občine konec leta 1995 izdelal predlog Programa razvoja malega gospodarstva občine Štore, ki vsebuje izhodišča in oceno razvojnih dejavnikov. V njem navedeno stališče, ki je dokončno pretrgalo popkovino usodne povezanosti železarne in kraja, je bilo, da »je pomembna tudi razpršenost tveganja, ki jo prinaša večje število manjših podjetij raznovrstnih dejavnosti«.

Februar 1995 – PRIČETEK DEL NA INVALIDSKI DELAVNICI

Izobraževalni center je z namenskimi sredstvi socialnega programa pričel z deli za zgraditev invalidskih delavnic. Problem invalidov, ki so izgubili delo, vendar so zaradi zakonske zaščite ostajali v podjetjih, je postajal vedno večji.

II. polletje 1995 – PRIPOJITEV JEKLA K METALU

Slovenske železarne izvedejo pripojitev Jekla k Metalu, v katerem se prične pripravljati program za zmanjšanje število zaposlenih v Jeklu 130 delavcev. Metal pa vzpodbudi odhod ključnih delavcev na področju financ, računovodstva in informatike s ponudbo visokih odpravnin. Podjetja na lokaciji zaposlujejo konec leta: Jeklo 762, Valji 242, , Ingstor 70, Prostand 11, ITRO 83 in 76 presežnih delavcev na Izobraževalnem centru.

1996

Iz Jekla, ki deluje kot PE (poslovna enota) v sestavu Metala, se izločijo še zadnje storitve. Zaposleni konec leta: Jeklo 632, Valji 205, Ingstor 53, Prostand 15, ITRO 71 in 99 presežnih delavcev na Izobraževalnem centru.

1997

Izteče se pogodba Slovenskih železarn in Ministrstva za delo o sofinanciranju socialnih programov. Nastanejo velike težave z zagotavljanjem sredstev za presežne delavce. Zaposleni konec leta: Jeklo 471, Valji 238, Ingstor 52, Prostand 15, ITRO 19 in 214 presežnih delavcev na Izobraževalnem centru.

1998

Zaposleni konec leta: Jeklo 473, Valji 220, Energetika 39, Prostand 11, ITRO 17, ISI 37 in 100 presežnih delavcev na Izobraževalnem centru.

1999

V tem letu se zaključijo dolgotrajna pogajanja o privatizaciji Jekla Štore, kot družbenika vstopita švedska Inexa s 60% in slovenski Unior z 20% lastništvom. Zaposleni konec leta: Jeklo 473, Valji 210, Energetika 39, Prostand 11, ITRO 17, ISI 32 in 90 presežnih delavcev na Izobraževalnem centru.

2000

Zaposleni konec leta: Jeklo 479, Valji 187, Energetika 39, Prostand 11, ITRO 17, ISI 29, IC 13 in 21 presežnih delavcev Metala v podjetju DPK.

PRILOGA C: Tuje študije za prestrukturiranje slovenskega železarstva

V nadaljevanju povzemam prispevek g. Burnik Dušana, ki je predstavil takratni študiji družb McKinsey in British Steel Consultants, ki sta opravili pomemben del pri svetovanju in pri oceni tedanjega stanja v vseh slovenskih železarnah. Prav tako sta pripravili predlog prestrukturiranja. Menim, da spodnji povzetek predstavlja pomemben vidik pri razumevanju okoliščin in samega procesa prestrukturiranja ter odločitve za zunanje izvajanje.

Evropsko železarstvo je pričelo svojo učinkovito pot prestrukturiranja proizvodnje po letu 1975, leto ali dve po znani naftni krizi, ki je predvsem stroškovno udarila proizvajalce jekla. V Slovenskih železarnah pa smo k podobni nalogi pristopili razmeroma pozno.

Na posvetu 50 najodgovornejših delavcev Poslovnega sistema Slovenskih železarn (v nadaljevanju SŽ), je bila oblikovana odgovorna petčlanska strokovna delovna skupina za pripravo projektne naloge prestrukturiranja slovenskega jeklarstva. Ob ugotovitvah rezultatov prestrukturiranja evropskih železarn, sta bili v ospredju predvsem dve nalogi: prva - zmanjšanje proizvodnje jekla v Sloveniji z zapiranjem najmanj rentabilnih proizvodnih obratov ter druga - bistveno znižanje števila zaposlenih v sklopu jeklarstva. Sledile so ugotovitve vodstva SŽ, da lastna strokovna komisija tega ne bo zmogla in da je potrebno angažirati tujo svetovalno organizacijo, ki ima izkušnje s tega področja. Tako je vodstvo SŽ konec leta 1988 pričelo pogovore z nemško - ameriško svetovalno organizacijo McKinsey.

Nekaj ciljev, ki jih je postavil McKinsey, po izvedeni hitri diagnozi stanja v SŽ: zaustavitev padanja poslovne uspešnosti in zagotovitev svetovne konkurenčne sposobnosti slovenskega jeklarstva, povečati izvoz, radikalno zmanjšati število zaposlenih na področju metalurgije, dvig produktivnosti, uresničiti program ekologije, izpeljati organizacijski razvoj metalurgije SŽ v delniške družbe idr. Intenzivno delo z McKinseyem je potekalo pol leta z zaključno konferenco in predstavitev študije McKinseya 4. septembra 1989 v Cankarjevem domu v Ljubljani. Ugotovitve študije so bile za marsikoga šokantne. McKinsey je ugotovil, da predstavlja število presežnih delavcev v SŽ na področju železarstva več kot 50 %, da je potrebno čim prej ustaviti proizvodnjo v večjem številu proizvodnih obratov, izločiti iz organizacije neželezarske dejavnosti (oskrba s toplim obrokom, varnostno - čuvajska služba, čiščenje, pa tudi livarne, energetika itd.) in jih privatizirati v novih gospodarskih družbah.

McKinsey je pozval slovensko vlado za pomoč pri prestrukturiranju slovenskega železarstva, še posebej pri razreševanju velikega števila presežnih delavcev, kjer se je pomoč slovenske vlade, tudi finančna, najprej in najbolj učinkovito odrazila.

Kar zadeva Železarno Štore se je večino predlogov iz študije Mc Kinseya v sicer daljšem časovnem večletnem obdobju po letu 1989 postopno uresničevalo (zapiranje neperspektivnih obratov, razreševanje presežnih delavcev, prevzem odplačevanja tujih kreditov s strani države, sprememba terjatev elektrogospodarstva v kapitalске deleže, privatizacije, tuji strateški partner). Vsekakor pa je potrebno poudariti, da je po letu 1990 prišlo do izjemno vplivne porušitve jugoslovanskega trga z razpadom Jugoslavije, ki je imel svoj pečat za dolgoletno krizo tudi v Železarni Štore.

Kljub različnim pogledom in pripombam na opravljeno tujo svetovalno delo, je vendar kot zaključek možno reči, da je svetovalno delo tujih strokovnjakov, zlasti študija McKinsey-a, dalo pozitivne usmeritve pri konkretnih ukrepih in težavnih pogojih poslovanja v zadnjih desetih letih v samostojni državi Sloveniji in njeni pričakovani vključitvi v Evropsko Unijo.