

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Florjančič

Analiza motivov in učinkov zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v
slovenskih organizacijah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Florjančič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Analiza motivov in učinkov zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v
slovenskih organizacijah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Zahvala

Za vse nasvete, pomoč in izkazan posluh se zahvaljujem doc. dr. Branku Iliču, ki je bil ves čas pisanja magistrske naloge izjemen mentor in učitelj.

Prav tako se zahvaljujem organizacijam, ki so sodelovale v anketni raziskavi in miomogočile dostop do potrebnih informacij.

Za vso podporo, spodbudne besede in potrpežljivost se zahvaljujem mami, očetu, Pii in Roku, saj so mives čas stali ob strani in me razumeli.

Analiza motivov in učinkov zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah

Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti predstavlja pomembno strategijo zagotavljanja izvajanja kadrovskih storitev, ki ga lahko povežemo z evolucijo kadrovske funkcije. Organizacije se za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti ali celotne kadrovske funkcije odločajo na podlagi različnih motivov in pričakovanih učinkov. V največji meri se za prenos izvajanja na zunanje aktivnosti odločijo zaradi dostopa do ekspertize, ki je ne zmorejo zagotoviti interno, ali pa zaradi pričakovanega prihranka stroškov, ki ga prinaša zunanje izvajanje. Pomemben motiv za odločitev o zunanjem izvajanju je tudi možnost okrepitev strateške vloge organizacije, kar pa za slovenske organizacije ne velja v tolikšni meri. Na odločitev o zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti vplivajo tudi nekatere lastnosti organizacij, med katerimi so bolj pomembne predvsem velikost, okolje organizacije in idiosinkratičnost kadrovskih praks. Ne glede na pričakovane učinke zunanjega izvajanja pa so realizirani učinki le-tega lahko drugačni zaradi različnih dejavnikov, med katerimi velja izpostaviti predvsem neupoštevanje skritih stroškov. Zaradi razlik med pričakovanimi in realiziranimi učinki zunanjega izvajanja ter vpliva, ki ga ima slednji na menedžment človeških virov, je mnenje stroke o zunanjem izvajanju močno polarizirano, kar sem skušala dokazati tudi v magistrskem delu. Ključna ugotovitev magistrske naloge je, da je stopnja razvitosti kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah dokaj nizka, zaradi česar je zunanje izvajanje kadrovske funkcije priložnost, da organizacije z relativno nizko investicijo preizkusijo vpliv kadrovskih praks.

Ključne besede: zunanje izvajanje, outsourcing, kadrovska funkcija, kadrovske aktivnosti, motivi, učinki.

Analysis of motives and effects of human resources outsourcing in Slovenian organizations

Human resources outsourcing represents an important strategy of ensuring human resources services, which can be linked with the evolution of the human resources function. Organizations decide for outsourcing of human resources activities or the entire human resources function out of different motives and expected effects. The main reason for outsourcing is the access to expertise, which they cannot provide internally, or the expected cost savings due to outsourcing. An important motive for the decision to outsource is also the possibility to strengthen the strategic role of the organization, which does not apply in such extent for Slovenian organizations. The decision for outsourcing is also impacted by some characteristics of organizations, among which the most important are particularly the size and environment of the organization and the idiosyncrasy of human resources practices. Despite of the expected effects of outsourcing the realized effects of it can be different due to different factors, among which we would emphasize particularly the ignoring of hidden costs. Due to the differences between the expected and realized effects of outsourcing and the impact of it on human resources management, the opinion of the profession on outsourcing is strongly polarized, which I tried to prove in the Master's thesis. Key finding of the thesis is that the level of development of human resources function in Slovenian organizations is low. Therefore outsourcing offers a good opportunity for organizations to test the influence of human resources activities with relatively low investment.

Keywords: outsourcing, human resources function, human resources activities, motives, effects.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
2	NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA	11
2.1	METODOLOGIJA	11
2.1.1	Metode dela	12
2.1.2	Struktura magistrskega dela	13
3	TEORETIČNI DEL	14
3.1	OPREDELITEV TERMINOLOGIJE	14
3.1.1	Zunanje izvajanje ali outsourcing	14
3.1.2	Kadrovske aktivnosti	15
3.2	UMESTITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA V EVOLUCIJO KADROVSKE FUNKCIJE	15
3.2.1	Avtomatizacija HRM	16
3.2.2	Zunanje izvajanje kadrovske funkcije	16
3.2.3	Devolucija kadrovske funkcije linijskim vodjem	18
3.2.4	Integracija kadrovske funkcije v storitveni center	18
3.3	DELJENA STALIŠČA DO ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKIH AKTIVNOSTI	19
4	ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE FUNKCIJE	21
4.1	STOPNJE ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKE FUNKCIJE	23
4.2	MOTIVI ZA OUTSOURCING KADROVSKE FUNKCIJE	25
4.2.1	Finančni motivi zunanjega izvajanja	27
4.2.1.1	Teorija transakcijskih stroškov	28
4.2.2	Strateški razlogi	31
4.2.3	Strokovni razlogi	33
4.2.4	Drugi razlogi	34
4.3	VPLIV ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE NA ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKIH AKTIVNOSTI	35
4.3.1	Idiosinkratičnost	35
4.3.2	Strateška vloga kadrovske funkcije	36
4.3.3	Okolje organizacije	37
4.3.4	Velikost organizacije	38
4.4	UČINKI ZUNANJEGA IZVAJANJA	40
4.5	TVEGANJA PRI ZUNANJEM IZVAJANJU KADROVSKE FUNKCIJE	42

4.5.1	Razlika med predvidenimi in realnimi pozitivnimi učinki ter tveganje skritih stroškov	42
4.5.2	Storitveno tveganje.....	43
4.5.3	Tveganje slabega vpliva na moralo zaposlenih.....	44
4.5.4	Tveganje zmanjšanja dodane vrednosti organizacije	45
4.6	SWOT ANALIZA ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKIH AKTIVNOSTI .	45
4.7	PRIPRAVA NA PRENOS IZVAJANJA AKTIVNOSTI NA ZUNANJEGA IZVAJALCA.....	47
4.8	STANJE ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKIH AKTIVNOSTI V SLOVENIJI.....	48
5	EMPIRIČNI DEL	49
5.1	OPIS RAZISKAVE.....	50
5.2	DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ANKETIRANIH ORGANIZACIJ.....	50
5.3	OPIS HIPOTEZ.....	52
5.3.1	Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti v anketiranih organizacijah	53
5.3.2	Motivi za zunanje izvajanje.....	55
5.3.3	Vpliv značilnosti organizacije na zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti.....	58
5.4	GLAVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN IMPLIKACIJE ZA MENEĐMENT.....	63
6	ZAKLJUČEK.....	66
7	LITERATURA	68
	PRILOGE	77
	PRILOGA A: REZULTATI ANKETNE RAZISKAVE.....	77
	PRILOGA B: MULTIPLA LINEARNA REGRESIJA VPLIVA NEODVISNE SPREMENLJIVKE VELIKOSTI NA ZUNANJE IZVAJANJE PLAČ IN UGODNOSTI	86

KAZALO SLIK

Slika 4.1: Prikaz odločitve o zunanjem izvajanju glede na poslovno vrednost aktivnosti in učinkovitost.....	22
Slika 5.1: Prikaz velikosti vključenih organizacij po ZGD-1	51
Slika 5.2: Prikaz zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti v slovenskih organizacijah	54
Slika 5.3: Frekvenčni prikaz razlogov za odločitev o zunanjem izvajanje kadrovskih aktivnosti	56

Slika 5.4: Frekvenčni prikaz pomajkljivosti zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti	57
Slika 5.5: Analitični prikaz povezanosti spremenljivk.....	58

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Motivi za zunanje izvajanje glede na vrsto aktivnosti	26
Tabela 4.2: Swot analiza zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti	46
Tabela 5.1: Prikaz frekvenčne porazdelitve in statističnih vrednosti zunanjega izvajanja plač in ugodnosti glede na velikost organizacije	60
Tabela 5.2: Prikaz frekvenčne porazdelitve in statističnih vrednosti zunanjega izvajanja plač in ugodnosti glede na strateško pozicijo kadrovske funkcije	61
Tabela 5.3: Prikaz vpliva velikosti organizacije na obseg zunanjega izvajanja.....	63

1 UVOD

V magistrskem delu bom analizirala motive organizacije za zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti in njegove učinke ter vpliv na kadrovske funkcije kot celoto.

Zunanje izvajanje oziroma outsourcing kadrovske funkcije predstavlja enega izmed najpomembnejših in tudi najpomembnejših trendov na področju upravljanja s človeškimi viri, saj ima velik vpliv na položaj kadrovikov in kadrovske funkcije v podjetju (Baošić in drugi 2011; Belcourt 2006), kakovost kadrovske storitve, stroške kadrovske funkcije in na profesijo HRM kot celoto (Klaas in drugi 2001). Poleg tega pa je v zadnjih letih v porastu (Klaas in drugi 2001), kar potrjuje podatek, da v ZDA že 90% organizacij za izvajanje nekaterih aktivnosti angažira zunanjega izvajalca. V odločitvah o prenosu kadrovske aktivnosti na zunanjega izvajalca so bile tako ameriške kot ostale organizacije po svetu¹ primorane zaradi težnje po večji produktivnosti, profitabilnosti in rasti (Lee Cooke in drugi 2005). V Evropi je stanje kadrovske funkcije sicer zelo heterogeno, saj 90% našega vedenja o HRM lahko aplikiramo na zgolj 10% organizacij zaradi različne stopnje razvitosti kadrovske funkcije v organizacijah in specifik kadrovske funkcije, ki so posledica različnih kultur in vrednot organizacij, vendar je prenos izvajanja na zunanjega izvajalca tudi v evropskem prostoru opazen trend (Mayrhofer in Holt Larsen 2006).

Za zunanje izvajanje kadrovske funkcije ne moremo trditi, da predstavlja nov fenomen (Delmotte in Sels 2008), saj so organizacije že dalj časa del storitev opravljale tako, da so za to angažirale zunanjega izvajalca, vendar do nedavnega predvsem za naloge čiščenja in informacijsko podporo (Belcourt 2006; Kabst in Strohmeier 2006). V zadnjem času pa sta se opazno spremenila obseg in frekvenca zunanjega izvajanja kadrovske aktivnosti.

Zunanje izvajanje kadrovske funkcije, s tujko poimenovano outsourcing, predstavlja pogodbeno razmerje (Belcourt 2006; Klaas in drugi 2001) in se lahko izvaja v različnih oblikah, vendar je ne glede na obliko razmerja značilno, da je odgovornost za izvedbo nekega dela prenesena na tretjo osebo, ki je praviloma zunanji ponudnik (Lee Cooke in drugi 2005; Hussey in Jenster 2003), kar pomeni, da dela ne opravi zaposleni v organizaciji (Seth in Sethi

¹Po podatkih Cranet raziskave iz leta 1999 je od 3964 v raziskavo vključenih organizacij 97% uporabljalo zunanje izvajalce kadrovske aktivnosti. Od tega je 30% organizacij na zunanjega izvajalca preneslo predvsem izvajanje usposabljanj, 40% organizacij pa je opazilo porast uporabe zunanjih izvajalcev kadrovske aktivnosti.

2011). Nekateri avtorji outsourcing imenujejo tudi »just in time« kadrovanje, najemanje kadrovanja ali pa »DIY« (do it yourself) oz. »naredi si sam« kadrovanje (Greer in drugi 1999).

Zunanjega izvajanja oziroma najemanje zunanjega izvajalca ne smemo enačiti z zavezami ali partnerstvi, saj je pri zunanjem izvajanju kadrovske funkcije tok resursov enosmeren (od uporabnika k ponudniku oziroma izvajalcu) in ni deljenega dobička (Belcourt 2006). Prav tako pa zunanje izvajanje ni le pogodbeno razmerje, saj slednje predstavlja razmerje za čas izvedbe določenega dela, medtem ko gre pri zunanjem izvajanju za dolgoročnejši odnos (Embleton in Wright 1998).

Začetnik zunanjega izvajanja kadrovske funkcije je bil BT², ki je leta 2000 vstopil v pogodbo o skupnih vlaganjih z podjetjem Accenture³ (Pollitt 2008). Od takrat pa do danes je opazen povečan obseg⁴ zunanjega izvajanja aktivnosti, saj se organizacije odločajo za zunanje izvajanje tudi bolj organizacijsko specifičnih storitev in v večjem obsegu. Leta 2000 je zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti tako predstavljalo že 8% stroškov kadrovske funkcije, kar nakazuje porast uporabe zunanjih izvajalcev (Adler 2003).

Nekatere organizacije se odločajo tudi za zunanje izvajanje celotne poslovne funkcije, pri tem pa je pomembno, da se organizacije za zunanje izvajanje kadrovske funkcije odločijo po temeljitem premisleku. Vse prevečkrat se za zunanje izvajanje kadrovske funkcije organizacije odločijo brez temeljite opredelitve problema (Belcourt 2006), zaradi česar je smiselno analizirati motive za tovrstne odločitve kot tudi učinke slednje, kar bom storila v okviru predmetnega magistrskega dela.

Kljub temu da zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti predstavlja množičen trend na področju HRM, pa je debata o učinkih zunanjega izvajanja kadrovske funkcije močno polarizirana (Delmotte in Sels 2008). Nekateri avtorji tako prihodnost kadrovske funkcije vidijo v prenosu

²BT je britanski ponudnik TV in mobilnih storitev.

³BT je močno znižal število zaposlenih iz 250.000 v letu 1990 na 100.000 zaposlenih v letu 2000. Leta 1990 je bilo v BT zaposlenih 14.500 kadrovikov, leta 2000 pa je bilo oblikovanih 26 HRM sistemov. Zunanje izvajanje kadrovske funkcije je podjetju prihranilo 5 milijonov funtov, saj so stroške iz 80 milijonov funtov uspeli znižati na 75 milijonov.

⁴Na HR forumu leta 2000 je 62% udeležencev, ki so jih sestavljali večinoma kadrovski strokovnjaki, priznalo, da v organizacijah uporabljajo zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti.

celotne kadrovske funkcije na zunanje izvajalce, medtem ko se drugi sprašujejo, ali je možno tako izločiti kadrovske funkcije ter jo ločiti od organizacije (Adler 2003).

2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Temeljni namen magistrskega dela je dvojen:

- 1 na podlagi analize prikazati motive, ki organizacije spodbudijo k odločitvi o zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti, in
- 2 testirati hipoteze, ki jih bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

Anketna raziskava, ki jo bom izvedla v okviru magistrskega dela mi bo služila za identifikacijo motivov slovenskih organizacij, ki so ključni pri odločanju o zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti. Prav tako pa bom raziskala učinke njihove odločitve ter izpostavila ovire in slabosti, s katerimi se pri zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti organizacije srečujejo. S pomočjo strokovne in znanstvene literature bom na podlagi primerov dobrih praks in opredeljenih tveganj podala nekaj sugestij in implikacij, ki lahko te ovire zmanjšajo, kar predstavlja dodano vrednost tako za organizacije kot za ponudnike zunanjega izvajanja, ki na podlagi tega lahko prilagodijo način dela.

2.1 METODOLOGIJA

V želji po doseganju ciljev magistrskega dela sem skozi deduktiven pristop po analizi literature opredelila naslednje hipoteze, ki so me vodile pri raziskavi.

1. Hipoteza 1 (H1): Majhne organizacije v večji meri zunanje izvajajo kadrovske aktivnosti kot velike organizacije.
2. Hipoteza 2 (H2): V zadnjih 4 letih se je stopnja zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti povečala.
3. Hipoteza 3 (H3): Glavni motiv odločitve za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti je prihranek stroškov.
4. Hipoteza 4 (H4): V organizacijah s strateško vlogo kadrovske funkcije sta obseg in stopnja zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti višja kot v organizacijah, kjer ima kadrovska funkcija zgolj administrativno vlogo.

2.1.1 Metode dela

V sklopu magistrske naloge bom analizirala strokovno in znanstveno literaturo na temo zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti z namenom, da skozi deduktivni pristop opredelim delovne hipoteze in oblikujem konceptualni okvir zunanjega izvajanja poslovnih storitev in kadrovskih nalog v sklopu teoretičnega dela. Slednjega bom opredelila s pomočjo deskriptivne metode, saj bom detajlno opisala pojav zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti ter opisala motive in učinke le-tega (Bailey 1994). Preko primerjalne metode bom primerjala različne opredelitve obravnavanih pojmov in konceptov, opisala postopke zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti ter opredelila tveganja s katerimi se soočajo organizacije pri prenosu izvajanja aktivnosti na zunanega izvajalca. Prav tako bom z eksplanatorno metodo pojasnila in razmejila temeljne pojme.

Nadalje bom opredelila raziskovalni problem in hipoteze ter formulirala raziskovalno strategijo. Skozi eksploratorni pristop bom preko kvantitativne metode, t.j. ankete, izvedla raziskavo, ki mi bo omogočila preverjanje podatkov zbranih skozi študijo znanstvene literature na obravnavano temo (Hanson in drugi 2004).

V empiričnem delu bom z izvedbo anketne raziskave pridobila kvantitativne podatke o zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti, ki jih bom obdelala s statistično analizo in ustrezno interpretirala. V sklopu statistične analize bom uporabila metodi linearne regresije in multiple linearne regresije. S pomočjo linearne regresije bom preverjala odvisnost med dvema spremenljivkama, z multiplo linearno regresijo pa bom raziskala linearne vzročne povezave med eno odvisno spremenljivko in več neodvisnimi spremenljivkami (Koprivnik in drugi 2006). Na ta način bom objektivno testirala teorijo in zastavljene hipoteze (Bailey 1994; Bryman 2012). Za metodi linearne in multiple linearne regresije sem se odločila na podlagi razsevnega grafikona, ki je nakazoval linearno povezanost, prav tako pa so Klaas in sodelavci, ki so prav tako raziskovali obravnavano temo uporabili enake metode (Klaas in drugi 1999). S pomočjo ankete bom tudi preverila motive in izkušnje slovenskih organizacij pri zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti.

2.1.2 Struktura magistrskega dela

Magistrska naloga je razdeljena na dva med sabo povezana dela, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bom oblikovala konceptualni okvir zunanjega izvajanja oz. outsourcinga kadrovskih aktivnosti. Opredelila bom teoretična izhodišča zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti in analizirala motive, ki organizacije spodbudijo k odločitvi o prenosu dela ali celotne kadrovske funkcije na zunanjega izvajalca. Nadalje bom izpostavila bistvene učinke zunanjega izvajanja ter izpostavila ključna tveganja in slabosti zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti. V drugem, empiričnem delu magistrske naloge bom opisala izsledke anketne raziskave, ki sem jo opravila v okviru magistrske naloge, in analizirala stanje zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah. Na podlagi izsledkov raziskave bom preverjala morebitne vzročne povezave in jakosti zvez med karakteristikami organizacije in zunanjim izvajanjem kadrovskih aktivnosti ter na ta način potrdila oz. ovrгла hipoteze. V sklepnem delu magistrske naloge bom povzela ključne ugotovitve ter podala sugestije in implikacije, ki bi imele praktično vrednost za menedžerje v slovenskih organizacijah.

3 TEORETIČNI DEL

3.1 OPREDELITEV TERMINOLOGIJE

Za razumevanje vsebine predmetnega magistrskega dela je ključna razmejitev temeljnih terminoloških pojmov, ki jo podajam v nadaljevanju.

3.1.1 Zunanje izvajanje ali outsourcing

Zunanje izvajanje ali »outsourcing« je akronim za »outside resource using« oz. uporabo zunanjega vira (Seidl 2007). Zunanje izvajanje lahko definiramo kot prenos celote ali dela organizacijske aktivnosti na zunanjega izvajalca. Včasih se je zunanje izvajanje večinoma uporabljalo kot sanacijsko orodje za organizacije v slabem finančnem položaju, danes pa postaja stil vodenja in izvedbe storitev v veliki večini organizacij (Barthélemy 2003). Ločimo zunanje in notranje izvajanje kadrovske aktivnosti, poleg tega pa tudi soizvajanje kadrovske aktivnosti v primeru, da si dve stranki delita izvajanje aktivnosti ter t.i. "geosourcing" in "offshoring" oz. internacionalno oddajanje dela⁵ (Beaman 2004). V sklopu magistrske naloge bom obravnavala zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti, saj so si avtorji enotni, da se bo zunanje izvajanje kadrovske funkcije v prihodnosti povečalo, ker predstavlja trend velikih razsežnosti (Beaman 2004; Belout in drugi 2001).

Definicij zunanjega izvajanja je mnogo, skupno vsem pa je, da vključujejo tretjo stranko (Edvardsson 2011) oz. predstavljajo razmerje med principalom in agentom⁶ ali organizacijo ter zunanjim izvajalcem (Vasiliauskiene in Vytautas 2009). Adler poda celovito in jasno opredelitev zunanjega izvajanja kadrovske aktivnosti. Outsourcing oziroma zunanje izvajanje aktivnosti, ki so se poprej izvajale interorganizacijsko, predstavlja pogodbeni najem veščin, znanja, tehnologije, storitev in ljudi proti vnaprej dogovorjenemu plačilu in vnaprej določen čas za namen opravljanja nalog, ki jih klient iz kateregakoli motiva oziroma razloga ne želi opraviti sam (Adler 2003).

⁵Geosourcing in offshoring sta vezana na lokacijo oz. območje, saj predstavljata prenos izvedbe na izvajalca, ki se nahaja na lokaciji ali območju, kjer je storitev cenejša (npr. prenos računovodstva ameriških organizacij indijskim izvajalcem, ker so slednji cenejši).

⁶Odnos med principalom in agentom predstavlja odnos med naročnikom (principalom) in zunanjim izvajalcem (agentom), ki navadno za plačilo uporabi svoje znanje in storitve, da izvede naročilo principala (Pavlou in drugi 2003).

3.1.2 Kadrovske aktivnosti

Avtorji niso enotnega mnenja in ne podajajo enotne definicije in razdelitve kadrovskih praks. Nekateri avtorji jih delijo na jedrne in periferne, kjer prve predstavljajo kadrovske aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost organizaciji, medtem ko periferne predstavljajo obrobne, večidel administrativne kadrovske aktivnosti (Lee Vooke in drugi 2005; Lepak in drugi 2004).

Huselid in kolegi (1997) pa kadrovske aktivnosti delijo malce natančneje na tehnične in strateške. Strateške so tiste aktivnosti, katerih temeljni cilj je razvoj zaposlenih in sinergija razvoja zaposlenih z razvojem organizacije, medtem ko so tehnične kadrovske aktivnosti povezane s personalnim menedžmentom oz. aktivnostmi usposabljanja, selekcije, zaposlovanja in uvajanja (Huselid in drugi 1997 v Lepak in drugi 2004). Poleg tega je možna delitev tudi na transakcijske kadrovske aktivnosti, ki zagotavljajo administrativne potrebe pri poslovanju in se opravljajo na vsakodnevni bazi; tradicionalne kadrovske aktivnosti, ki zajemajo upravljanje zaposlenih in vodenje dela ter transformacijske kadrovske aktivnosti, ki so usmerjene na makro raven oz. k zadovoljevanju potreb po strateškem planiranju, razvoju organizacije in upravljanju znanja ter zagotavljanju znanja linijskim vodjem (Carrig 1997).

Pod pojmom kadrovske aktivnosti v magistrski nalogi obravnavam skupek administrativnih in strateških kadrovskih praks, ki jih izvaja kadrovski oddelek in sestavljajo celoto delovnih nalog na področju kadrovske administracije in razvoja kadrov (Belcourt 2006; Cheatle 2001). V okviru zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti se zato zdi primerna delitev aktivnosti na operativne ali funkcionalne, administrativne ali transakcijske (Bell in drugi 2006) in tehnične kadrovske aktivnosti⁷, ki so administrativne, vendar terjajo določeno tehnično ekspertizo (Lepak in drugi 2004).

3.2 UMESTITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA V EVOLUCIJO KADROVSKE FUNKCIJE

Ne glede na omenjene trende in porast uporabe zunanjih izvajalcev kadrovskih aktivnosti ne moremo trditi, da gre pri tem za revolucijo, temveč neizbežno evolucijo kadrovske funkcije (Lee Cooke in drugi 2005; Shen 2005). Pri tem je tudi zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti

⁷Tehnične ali operativne kadrovske aktivnosti zajemajo aktivnosti vodenja in organizacije dela, medtem ko administrativne aktivnosti zajemajo aktivnosti, ki so take že po naravi (npr. plače).

ena izmed stopenj evolucije (Greer in drugi 1999), zato je v sklopu magistrskega dela smiselno prikazati, zakaj in kako se kadrovska funkcija razvija.

Kadrovska funkcija se je preoblikovala in razvijala v naslednjih štirih fazah, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju.

3.2.1 Avtomatizacija HRM

Na preoblikovanje vloge kadrovske funkcije je v samem začetku vplival razvoj informacijske tehnologije, ki je omogočila avtomatizacijo in standardizacijo kadrovske funkcije, zaradi česar je bilo zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti sploh omogočeno. Informacijska tehnologija namreč omogoča takojšen vpogled v informacije, posredovanje slednjih zunanjemu izvajalcu pa je ključna sila začetka preoblikovanja kadrovske funkcije. Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti organizacijam tudi omogoča, da avtomatizirajo svoje aktivnosti, ne da bi investirale v razvoj nove tehnologije (Greer in drugi 1999). Razvoj tehnologije zatorej predstavlja točko spremembe, ki je omogočila prenos izvajanja aktivnosti na zunanjega izvajalca.

3.2.2 Zunanje izvajanje kadrovskih nalog

Na trgu so se skozi čas pojavili svetovalci, ponudniki administrativnih kadrovskih aktivnosti in ponudniki HRM tehnologije, preko katerih lahko organizacije zagotovijo izvedbo storitev in pri tem sledijo svojim ciljem in motivom, zaradi katerih se odločijo za zunanje izvajanje (Greer in drugi 1999). Težnja kadrovske funkcije je sicer zniževanje stroškov, ki je motiv številnih organizacij za odločitev o prenosu izvajanja kadrovskih aktivnosti na zunanjega izvajalca (Dasborough 2002).

Zasledovanje stroškovne učinkovitosti pa je predvsem posledicadojemanja kadrovskih aktivnosti z vidika zunanjega opazovalca, t.j. menedžerja, ki ni seznanjen s kadrovskim menedžmentom, in ki le-tega dojema kot skupek abstraktnih nalog, katerih oprijemljivo vrednost kadroviki težko prikažejo (Lee Cooke in drugi 2005; Gilley in drugi 2004; Roberts 2001). Kadrovska funkcija je danes namreč prisiljena dokazovati dodano vrednost, ki jo ima za organizacijo, in hkrati nižati stroške, to pa naj bi dosegla simultano preko zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti (Greer in drugi 1999). Dodano vrednost kadroviki težko

prikažejo s poslovnimi številkami ali s kvantificiranimi dejavniki, zaradi česar v težnji po zniževanju stroškov in administrativnih nalog kadrovske aktivnosti prenesejo na zunanjega izvajalca (Belout in drugi 2001).

V očeh ostalih deležnikov organizacijetako kadrovska funkcija pogosto izgubi kredibilnost (Mabey in drugi 2006). Poleg tega, da so abstraktne, kadrovske aktivnosti postajajo tudi kompleksnejše in zahtevnejše, zato jih v veliki meri izvajajo zunanji eksperti.

Vsi naštetih dejavniki so sprožili proliferacijo trga ponudnikov kadrovskih aktivnosti s svetovalnimi organizacijami (Lee Cooke in drugi 2005). Pri iskanju za cenovno najbolj ugodnega ponudnika se organizacije ozirajo tudi preko meja, ne glede na pravne in kulturne razlike (Crabb 2003), zaradi česar je konkurenca med ponudniki kadrovskih aktivnosti še toliko večja.

Osrednja debata v literaturi zunanjega izvajanja kadrovske funkcije se dotika eksternalizacije perifernih aktivnosti, dileme "naredi ali kupi" odločanja menedžerjev in na Ulrichovo trditev, da naj bi kadrovska funkcija postala strateški partner, administrativni ekspert, agent spremembe in zagovornik zaposlenih (Lee Cooke in Budhwar 2009; Friedman 2007). Z vidika zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti ima kadrovska funkcija najmanj dvojno vlogo, saj je pri odločanju o tem, katere aktivnosti izvajati zunaj organizacije, v vlogi strateškega partnerja, medtem ko je pri uspešni implementaciji zunanjega izvajanja v vlogi administrativnega eksperta (Friedman 2007). Kadrovska funkcija naj bi v prihodnosti pridobila povezovalno vlogo med oddelki in kadroviki, nadzorno vlogo nad kadrovskimi aktivnostmi v domeni linijskih vodij, prav tako pa naj bi prevzela vlogo inovatorja v smislu prevzemanja pobude nad novimi kadrovskimi praksami in aktivnem oblikovanju organizacijske kulture (Belout in drugi 2001).

Če povzamemo, se menedžment danes sooča z odločitvijo o notranjem ali zunanjem izvajanju aktivnosti oz. z izbiro med internalizacijo in eksternalizacijo izvajanja. Pri tem je značilno, da organizacije, ki želijo zaposlene opremiti z veščinami za izvajanje kadrovskih aktivnosti in zagotoviti ekspertizo znotraj organizacije, aktivnosti izvajajo intraorganizacijsko in se zato ne odločajo za zunanje izvajanje v tolikšni meri kot organizacije, ki zaradi različnih motivov del ali celotno kadrovske funkcije eksternalizirajo oz. prenesejo na zunanjega izvajalca (Lepak in

Snell 1998; Sohel in Schroeder 2002). Velja omeniti, da je eksternalizacija kadrovskih aktivnosti ključna tudi za samo rast storitvene industrije (Grimshaw in Miozzo 2009).

Odločitev o eni izmed praks izvedbe kadrovskih aktivnosti sicer temelji na različnih motivih, ki ji bom podrobneje opisala v nadaljevanju. Prav tako kot motivi pa so različni tudi rezultati zunanjega ali notranjega izvajanja. Internalizacija ali notranje izvajanje zagotavlja večjo stabilnost, večji nadzor nad aktivnostmi, boljšo možnost koordinacije in neposreden dostop do ekspertize, medtem ko eksternalizacija ugodno vpliva na manjše administrativne stroške in numerično fleksibilnost zaposlenih. Z vidika stroškovne prednosti internalizacija vpliva na višje administrativne stroške, eksternalizacija pa predstavlja stroške najema zunanjega izvajalca in izvedbe storitve (Lepak in Snell 1999).

3.2.3 Devolucija kadrovskih nalog linijskim vodjem

V zadnjem času je mogoče opaziti devolucijo⁸ kadrovskih nalog oziroma decentralizacijo kadrovske funkcije (Mayrhofer in Holt Larsen 2006) na način, ki izvajanje kadrovskih aktivnosti, ki so bili poprej domena kadrovikov, prenaša na linijske vodje⁹ (Mabey in drugi 2006; Larsen in Brewster 2003), kar še povečuje težnjo menedžmenta po najemanju zunanjih izvajalcev, saj ne želijo obremeniti neposrednih vodij (Cheatle 2001; Lee Cooke in drugi 2005; Mayrhofer in Holt Larsen 2006). Posledično je v zadnjih letih opazno zmanjševanje velikosti kadrovskih oddelkov (Mayrhofer in Holt Larsen 2006).

3.2.4 Integracija kadrovskih nalog v storitveni center

Ob manjšanju kadrovskih oddelkov pa smo obenem priča tudi prestrukturiranju kadrovske funkcije, ki se oblikuje kot divizija ali poslovna enota, ki ima storitveno vlogo in servisno funkcijo za linijske vodje (Greer in drugi 1999). Zaradi želje po integraciji in konsolidaciji želijo namreč organizacije izvedbo kadrovskih aktivnosti zagotoviti z enim ponudnikom, kar posledično preraste v njihovo integracijo, ki omogoča ekonomijo obsega (Greer in drugi 1999).

⁸Za skoraj vsako evropsko državo lahko potrdimo, da organizacije prenašajo odgovornost na linijske vodje in povečujejo njihovo odgovornost.

⁹Ključni indikator strateške pozicije kadrovske funkcije v organizaciji je odgovornost linijskih vodij. Večja kot je odgovornost linijskih vodij za izvajanje kadrovskih nalog, bolj strateško vlogo ima kadrovska funkcija.

Na tej točki velja omeniti tudi trend virtualizacije kadrovskih aktivnosti (Pickard 2000), ki ga zaznamujejo e-izobraževanja in virtualna usposabljanja, k razvoju katerih je zagotovo pripomogla tudi težnja po standardizaciji kadrovskih aktivnosti zaradi prenosa izvajanja le-teh na zunanje izvajalce (Mayrhofer in Holt Larsen 2006). Nekateri avtorji trdijo, da je mogoče govoriti o virtualnem menedžmentu oz. e-HRM-ju (Ruel in drugi 2004), ki omogoča večjo fleksibilnost, konkurenčnost in učinkovitost, zaradi česar organizacije v vse večji meri uporabljajo elektronski HRM (Kabst in Strohmeier 2006). Elektronski HRM je tehnično podprt način izvajanja kadrovskih praks¹⁰ skozi vsaj dva človeška ali tehnična igralca, pri tem pa se pojavi vprašanje, ali je v odnosu do menedžmenta človeških virov substitut ali dopolnitev le-tega (Greer in drugi 1999).

3.3 DELJENA STALIŠČA DO ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKIH AKTIVNOSTI

Opisane spremembe v položaju kadrovikov nekateri dojemajo kot krizo kadrovske funkcije nasploh, saj v spremembah vidijo boj za obstanek kadrovske funkcije in opredelitev njenega statusa ter legitimnosti (Lee Cooke in drugi 2005; Kanter 2003). Zato zunanji izvajalci v očeh stroke predstavljajo dejavnik tveganja oziroma grožnjo za kadrovice (Greer in drugi 1999). Tudi sama kadrovska stroka razume zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti drugače kot zgolj nakup ali podjemanje. Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti ima namreč časovno dimenzijo in je največkrat permanentno (Greer in drugi 1999), zaradi česar je vpliv, ki ga ima na stroko še toliko bolj pomemben.

Kljubtemu pa nekateri prepoznavajo tudi prednosti zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti, saj v slednjem vidijo priložnost za nastop kadrovikov v vlogi strateških partnerjev (Lee Cooke in drugi 2005), poleg tega pa zunanje izvajanje zagotavlja dostop do administrativne ekspertize in omogoča kadrovikom v organizaciji, da postanejo zagovornik zaposlenih in agent sprememb, kar deluje kot spodbuda k izmenjevanju znanja, predvsem zaradi devolucije kadrovske funkcije, ki je posledica zunanjega izvajanja (Ulrich 1998).

Pri vseh spremembah, ki jim je stroka izpostavljena, se tako kar samo ponuja vprašanje o obstoju in vlogi kadrovske funkcije v prihodnosti. Profesija se je očitno znašla na razkrižju,

¹⁰ e-HRM je izvajanje kadrovskih aktivnosti s podporo informacijsko tehnološke tehnologije in predstavlja nov trend.

na katerem je podvržena neprestanemu napredku (Banfield in Kay 2008), dokazovanju svoje vrednosti (Lee Cooke in drugi 2005) in razvoju v samostojno entiteto (Banfield in Kay 2008). Stroka je bila do sedaj manj uspešna pri uvajanju sprememb in integraciji, odnosu s strankami, dokazovanju učinkovitosti in približanju svojega delovanja tehnično usmerjenim linijskim vodjem, ki stroki očitajo, da nima stika s poslovno realnostjo, da omejuje njihovo svobodo, da so kadroviki počasni in neodzivni ter zmožni razviti samo teoretične rešitve (Banfield in Kay 2008).

Rešitev za kadrovike avtorji prej kot v ustoličenju svoje vloge v organizaciji vidijo v prenosu znanja za upravljanje s kadri na linijske vodje in preoblikovanju svoje vloge v vlogo poslovnega partnerja ter koordinatorja kadrovskih aktivnosti (Banfield in Kay 2008; Mayrhofer in Holt Larsen 2006; Greer in drugi 1999).

Pri tem velja izpostaviti, da je odločitev o zunanjem izvajanju kadrovske funkcije navadno v domeni top menedžmenta, ki kadrovikov ne vključuje, zaradi česar je strateška okrepitev kadrovske funkcije kot posledica zunanjega izvajanja, vprašljiva (Vernon 2000). Prihodnost menedžmenta človeških virov pa je po mnenju avtorjev ravno v ravnotežju med administrativno učinkovitostjo in strateškim pozicioniranjem kadrovske funkcije, kar je moč doseči s prenosom znanja na linijske vodje (Banfield in Kay 2008). Če povzamemo, bo kadrovska funkcija v prihodnosti prisiljena preživeti metamorfozo, pri tem pa se morajo kadroviki zavedati (Ulrich in drugi 2008), da je bistvenega pomena, da delajo dobro in pustijo pečat ter ne vlagajo večji del energije v razlago abstraktnih aktivnosti in njihovega pomena (Banfield in Kay 2008).

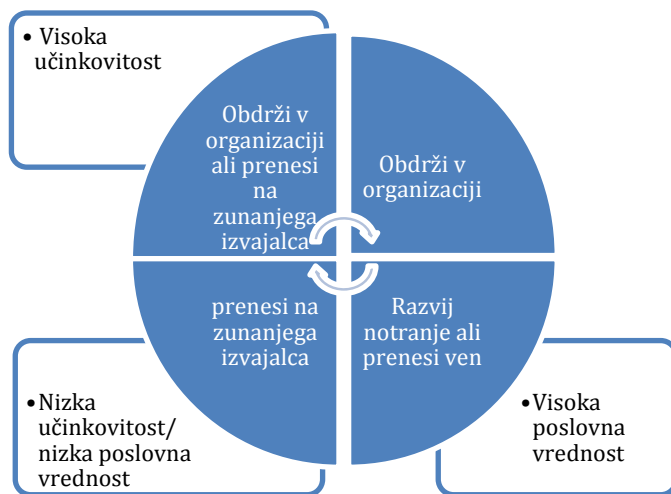
4 ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE FUNKCIJE

Oustourcing¹¹ oziroma zunanje izvajanje praviloma pomeni, da zunanji ponudnik za provizijo izvaja poslovne storitve za naročnika, kar pomeni, da se delo, ki se je poprej opravljalo v organizaciji, prenese izven organizacije (Belcourt 2006). Prenos storitve na zunanjega izvajalca je kontinuiran proces, ki nakazuje spremembo oziroma odločitev, ki konstituirano funkcijo, ki je bila poprej v domeni organizacije, zaradi različnih motivov prenese na zunanjega ponudnika (Axelsson in Wynstra 2002). Za zunanje izvajanje je tako značilno, da za organizacijo tretja oseba proizvede storitve oziroma kadrovske aktivnosti na dnevni bazi (Galanaki in Papalexandris 2007), saj jih organizacija interno ne zna ali ne zmore zagotoviti na kompetitiven način (Axelsson in Wynstra 2002). V največji meri se organizacije za zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti odločajo predvsem pri zaposlovanju delavcev za določen čas, pri oblikovanju plačnega sistema, usposabljanju in uvajanju novo zaposlenih ter oblikovanju sistema nagrajevanja (Belcourt 2006).

Kot prikazuje spodnja Slika 4.1, zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti navadno nadomesti notranje izvajanje kadrovske aktivnosti, ki nimajo dodane vrednosti oziroma jih podjetje z obstoječim znanjem le težko izvede tako strokovno, kot to lahko naredi zunanji izvajalec (Belcourt 2006). Cooke Lee in drugi ugotovijo, da so kadrovske aktivnosti glede na pomen, ki ga imajo slednje za celotno poslovanje organizacije. Kadrovske aktivnosti delimo na centralne oziroma jedrne aktivnosti, ki imajo velik pomen in jih organizacije najbolje obvladajo ter se praviloma izvajajo interno ter periferne aktivnosti, ki so sekundarnega pomena in jih lahko izvajajo tudi zunanji izvajalci, kar pomeni, da se lahko izvajajo eksterno (Lee Cooke in drugi 2005).

¹¹Nasproten »outsourcingu« je insourcing, ki predstavlja interno izvajanje kadrovske aktivnosti.

Slika 4.1: Prikaz odločitve o zunanjem izvajanju glede na poslovno vrednost aktivnosti in učinkovitost



Vir: Beaman (2004, 23).

S prenosom izvajanja perifernih aktivnosti na zunanje izvajalca interna kadrovska funkcija dobi priložnost, da začne ustvarjati dodano vrednost, ne le stroškov (Lawler in drugi 2004).

Ločimo štiri kategorije kadrovske aktivnosti, ki so primerne za zunanje izvajanje:

1. **Zunanje izvajanje generalnih ali splošnih kadrovske aktivnosti** predstavlja zunanje izvajanje načrtovanja kadrov, upokojitvene sheme in izhodnih intervjujev, strateško planiranje, celotno kadrovske administracije, programe zagotavljanja zdravja in varnosti na delovnem mestu, wellnesprograme in programe pomoči zaposlenim (Belcourt 2006; Cheatle 2001),
2. **Zunanje izvajanje transakcijske aktivnosti** predstavlja zunanje izvajanje plačne politike, stimulacije, dodatkov, nadomestil ali kompenzacij, plačila nadur in udeležbe pri delitvi dobička (Klaas in drugi 2001, Cheatle 2001).
3. **Zunanje izvajanje aktivnosti človeškega kapitala** predstavlja aktivnosti razvoja kadrov oz. usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, analiziranje potreb po usposabljanju, ocenjevanje delovne uspešnosti in identifikacijo izobraževalnih potreb, izdelavo strateškega načrta, oblikovanje, izvedbo usposabljanj in evalvacijo le-teh (Armstrong 2011; Cheatle 2001).
4. **Zunanje izvajanje uvajanja in selekcije** predstavlja aktivnosti strateškega planiranja, oglaševanja delovnih mest, testiranja kandidatov za zaposlitev, intervjuvanja

kandidatov, preverjanje referenc, pogajanja, načrtovanje retencije, rekrutiranja in selekcijo, kar je izjemno pomembno predvsem v času, ko ni več doživljenjske zaposlitve (Armstrong 2011; Klaas in drugi 2001; Cheatle 2001).

Zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti narašča predvsem pri svetovanju na področju kadrov in pri oblikovanju kadrovskega orodja (Galanaki in Papalexandris 2007), vendar organizacije v največji meri še vedno eksterno izvajajo aktivnosti usposabljanja in uvajanja (Axelsson in Wynstra 2002). Med kadrovske aktivnosti, ki naj jih organizacije ne prenesejo na zunanega izvajalca, se uvrščajo ocenjevanje delovne uspešnosti in gradnja medosebnih odnosov, saj slednji aktivnosti zahtevata konsistenco in veliko mero zaupanja med deležniki (Greer in drugi 1999).

4.1 STOPNJE ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKE FUNKCIJE

Podjetja se za zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti odločijo v različnem obsegu, zato kategorije zunanega izvajanja delimo na IT¹² outsourcing oz. projektni menedžment, v sklopu katerega se zunanje izvaja tehnična infrastruktura, in selektivni ali parcialni outsourcing, pri katerem se zunanje izvajajo posamezni procesi ali aktivnosti zaradi dostopa do ekspertize ob sočasni retenciji nadzora organizacije nad kadrovske funkcije. Poleg tega pa ločimo še celostni outsourcing, pri katerem organizacije na zunanega izvajalca prenesejo izvedbo in nadzor nad celotno kadrovske funkcije (Seidl 2007; Beaman 2004).

Nekateri avtorji (Tyler 2004) slednje poimenujejo tudi t.i. »end-to-end«¹³ zunanje izvajanje, saj gre za zunanje izvajanje celotnega dela funkcije oziroma celotne kadrovske aktivnosti (npr. celotnega usposabljanja zaposlenih) in se lahko nadaljuje v t.i. »carved out«¹⁴ zunanje izvajanje, ki predstavlja izločitev celotnega dela funkcije na zunanega izvajalca (Tyler 2004).

Na podoben način avtorji ločujejo tudi zunanje izvajalce oziroma ponudnike zunanega izvajanja storitev, ki jih delijo na IT specialiste s tehnično ekspertizo; procesne specialiste, ki so specializirani za eno celotno aktivnost; t.i. "pure play" ponudnike, ki izvajajo celotno funkcijo; ter svetovalce, ki se individualizirajo in prilagajajo posameznim organizacijam.

¹²IT je okrajšava za informacijsko aktivnosti, ki v kontekstu zunanega izvajanja kadrovske aktivnosti zajema kadrovske aktivnosti, ki so informacijsko podprte.

¹³«End to end» pomeni zunanja izvajanje kadrovske aktivnosti od začetka do konca oz. v celoti.

¹⁴»Carved out« pomeni eksteralizacijo celotne funkcije.

Trendi v okviru zunanjega izvajanja v zadnjih letih sicer kažejo, da kadrovska funkcija sicer teži k celostnemu zunanjemu izvajanju (Beaman 2004).

Načeloma ponudnike zunanjega izvajanja kadrovske aktivnosti glede na njihovo ponudbo delimo v dve skupini. **Prva skupina ponudnikov** sledi tehničnemu napredku in razvoju, poudarja kvaliteto storitev in inovativnost, v svojo ponudbo uvršča storitve s strateškim fokusom. Tovrstni ponudniki so navadno dražji med ponudniki na trgu. Zanje se navadno odločajo multinacionalke, ki si to lahko privoščijo. **Druga skupina ponudnikov** pa se diferencira od konkurentov na podlagi cene in so usmerjene na stranko, ki niso kompetentne za izvajanje kadrovskih aktivnosti. Zato v ponudbo ne uvrščajo individualiziranih storitev, temveč nudijo standardna usposabljanja, vodenje kadrovske administracije in obračun plač (Galanaki in Papalexandris 2005).

Pri prenosu izvedbe aktivnosti na zunanjega izvajalca se organizacija sooči z dilemo »naredi ali kupi« odločitve, o kateri se lahko odloči na podlagi dihotomije jedrnih in perifernih aktivnosti (Conklin 2005). Na kakšen način to lahko organizacija naredi, dobro prikažeta Lepak in Shell, ki kadrovske aktivnosti razmejita skozi njun virtualni model, ki je dobra osnova za odločitve o tem, katere aktivnosti naj organizacija izvaja eksterno in katere ne. Avtorja se opreta na Wiliamsonov model transakcijskih stroškov in perspektivo virov. Teorija transakcijskih stroškov predvideva, da se aktivnosti, ki niso specifične za organizacijo, lažje izvajajo eksterno (Lepak in Shell 1998). Perspektiva virov pa podobno temelji na predpostavki, da naj se ključnih oziroma jedrnih aktivnosti ne prenaša na zunanjega izvajalca. Na zunanjega izvajalca je smiselno, v kolikor sledimo perspektivi virov, prenesti periferne aktivnosti, ki so za organizacijo manj pomembne oziroma imajo manjšo dodano vrednost (Shen 2005, Lepak in Shell 1998; Lee Cooke in drugi 2005). Model kategorizira aktivnosti glede na dimenziji ključnosti za organizacijo in specifičnosti za organizacijo. Na podlagi tega sta avtorja utemeljila 4 kategorije:

1. **Unikatne aktivnosti**, ki imajo visoko unikatnost in dodano vrednost za organizacijo ter naj jih slednja ne bi prenesla na zunanjega izvajalca.
2. **Periferne aktivnosti**, ki imajo nizko dodano vrednost in unikatnost, zaradi česar naj bi jih izvajal zunanji izvajalec.
3. **Idiosinkratične aktivnosti**, ki imajo visoko vrednost in nizko unikatnost, zaradi česar prenos na zunanjega izvajalca ni nujen.

4. **Tradicionalne kadrovske aktivnosti**, ki imajo visoko vrednost in nizko unikatnost, zaradi česar je prenos izvedbe le-teh na zunanjega izvajalca priporočljiv (Lepak in Shell 1998).

Pri tovrstnem modelu diagnosticiranja primernosti izvedbe kadrovske aktivnosti s strani zunanje izvajalca je ključno, da se prenese aktivnosti z nizko dodano vrednostjo (Baron in Kreps 1999).

Organizacija se lahko na podlagi analize prednosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti, odloči za celovito zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti, kar predstavlja t.i. integrirani outsourcing, ki predstavlja pogodbenost celotne kadrovske funkcije, ali pa za delni outsourcing, ki predstavlja pogodbenost zgolj nekaj aktivnosti (Axelsson in Wynstra 2002).

4.2 MOTIVI ZA OUTSOURCING KADROVSKE FUNKCIJE

Organizacije se glede obsega in vrste kadrovskih aktivnosti, ki jih prenesejo na zunanje izvajalca, med sabo razlikujejo glede na motive in učinke, ki jih želijo s tem doseči (Mayrhofer in Holt Larsen 2006). Prav tako avtorji opažajo razlikovanje motivov za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti med ameriškimi in evropskimi državami. Ameriške organizacije se za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti v večji meri odločijo zaradi možnosti dostopa do ekspertize, medtem ko se evropske organizacije odločajo predvsem na podlagi finančnih prihrankov (Kakabadse in Kakabadse 2002).

Raziskave sicer kažejo, da skoraj vse organizacije vsaj del svoje kadrovske funkcije zagotovijo tako, da najamejo zunanje ponudnika, 50 % od teh organizacij pa namerava obseg zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti v prihodnosti še povečati (Belcourt 2006). Raziskava Hewit Associates je pokazala, da kar 96% organizacij zunanje izvaja del kadrovske funkcije (Gurchiek 2005). Osnovno vodilo organizacij za odločitev o prenosu izvajanja kadrovskih aktivnosti na zunanje izvajalca naj bi bilo, da aktivnosti eksternalizirajo, ko le-te nekdo lahko izvede bolje in ceneje, kot so to sposobni izvesti z razpoložljivim znanjem in viri znotraj organizacije (Belcourt 2006).

Prenos storitve na zunanje izvajalca je kontinuiran proces, ki nakazuje spremembo oziroma odločitev, ki konstituirano funkcijo, ki je bila poprej v domeni organizacije, zaradi različnih

motivov prenese na zunanjega ponudnika (Axelsson in Wynstra 2002). Raziskave dokazujejo, da sta velikost organizacije in stroški pozitivno povezana z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije (Klaas in drugi 2001), kar nakazuje, da je pri odločanju o zunanjem izvajanju pomemben predvsem motiv organizacij, ki jih bom v podrobnosti razmejila v nadaljevanju magistrskega dela. Tabela 4.1 v nadaljevanju ilustrativno prikaže motive za zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti glede na vrsto aktivnosti, ki je predmet odločanja o prenosu na zunanjega izvajalca.

Tabela 4.1: Motivi za zunanje izvajanje glede na vrsto aktivnosti

Vrsta zunanjega izvajanja	Motivi za zunanje izvajanje
Tradicionalne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Nižji strošek - TQM¹⁵
Periferne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Omogoči fokus na pomembne aktivnosti - Boljša kakovost - Nižji stroški - Ni skritih stroškov - Manjši problemi
Kritične aktivnosti in procesi	<ul style="list-style-type: none"> - Večja dodana vrednost na porabljeno investicijo - Kadroviki se lahko osredotočijo na strateške naloge - Boljša in bolj kvalitetna storitev - Boljša uporaba veščin - Manjši fiksni stroški
Strateške aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomija obsega - Boljši fokus na strateške aktivnosti - Višja kakovost storitev - Manjši fiksni stroški

Vir: Hussey in Jenster (2003, 8).

Kot je prikazano v Tabeli 4.1, so motivi za izvajanje tradicionalni kadrovske aktivnosti znižanje stroškov in večja kakovost storitev, medtem ko s prenosom perifernih aktivnosti na zunanjega izvajalca omogočimo večji strateški fokus, nižje stroške in boljšo kakovost. Pri zunanjem izvajanju kritičnih aktivnosti so ključni motivi za zunanje izvajanje manjši fiksni stroški, boljša izraba veščin, večji strateški fokus in večja dodana vrednost, medtem ko

¹⁵ TQM ali "total quality management" je management zagotavljanja kakovosti, ki izhaja iz japonske filozofije zagotavljanja kakovosti na način, da se materialne in človeške vire izrabi na optimalen način in učinkovito, ob tem pa vseskozi spremlja in nadzoruje kakovost storitve ali proizvoda (Powell 1995).

zunanje izvajanje strateških aktivnosti predstavlja večjo ekonomijo obsega, omogoča strateški fokus, boljše kakovost storitve in manjše fiksne stroške (Hussey in Jenster 2003).

Očitno je, da za zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije navadno leži racionalna odločitev, ki je osnovana na podlagi kalkulacije več različnih dejavnikov (Van Weele 2010; Axelsson in Wynstra 2002). Menedžerji se pri zunanjem izvajanju aktivnosti soočajo med odločitvijo naredi ali kupi, kar pomeni, da so soočeni med izbiro zunanjega izvajalca oziroma temu, da formirajo poseben kadrovski oddelek (Axelsson in Wynstra 2002). Najpogosteje se za zunanje izvajanje kadrovske funkcije v podjetjih odločijo zaradi finančne prednosti, ki jo to prinaša, zaradi povečane možnosti, da se kadroviki osredotočijo na strateško pomembne delovne naloge, zaradi dostopa do ekspertize, ki je znotraj podjetja nimajo, pa tudi zaradi razbremenitve dela in zmanjšanja administrativnih nalog kadrovikov v organizaciji (Belcourt 2006). Pri odločitvi za zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti gre za nakup poslovne storitve, ki jo organizacija kupi od ponudnika na trgu na podlagi motivov, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju.

4.2.1 Finančni motivi zunanjega izvajanja

Organizacije se za zunanje izvajanje kadrovske funkcije v veliki meri odločajo zaradi stroškovne prednosti, ki jo omogoča zunanje izvajanje (Edvardsson 2011; Baošić in drugi 2011; Klaas in drugi 2001; Belcourt 2006; Hesketh 2006; Delmotte in Sels 2006; Banfield in Kay 2008; Mabey in drugi 2006; Galanaki in Papalexandris 2005; Tyler 2004; Axelsson in Wynstra 2002; Baron in Kreps 1999; Greer in drugi 1999). Zunanje izvajanje kadrovske funkcije je smiselno in smotrno predvsem v trenutni gospodarski situaciji, v kateri so organizacije prisiljene zniževati svoje stroške, kar jim zunanje izvajanje nekaterih aktivnosti lahko omogoči (Mikuš 2013). Zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti naj bi namreč znižalo stroške in omogočilo boljše alokacijo virov, predvsem s prenosom perifernih kadrovske aktivnosti na zunanjega izvajalca in zagotavljanjem ekonomije obsega (Galanaki in Papalexandris 2005; Greer in drugi 1999). Prav tako pa fiksne stroške izvajanja spremeni v variabilne in jih deloma sprosti za vlaganje v druga področja (Seth in Sethi 2011).

Z zunanjim izvajanjem in standardizacijo kadrovske funkcije je namreč omogočena ekonomija obsega, kar navadno igra odločilno vlogo (van Weele 2010; Belcourt 2006; Delmotte in Sels 2008).

Prav tako pa vzrok za prenos kadrovskih aktivnosti na zunanjega izvajalca navadno predstavljajo tudi visoke plače kadrovikov, ki predstavljajo vabo za nižanje stroškov dela (Greer in drugi 1999). To dobro ponazarja podatek o razmerju med številom zaposlenih in številom kadrovikov v organizaciji. Podatki kažejo, da imajo zaposlenega samostojnega kadrovika tiste organizacije, ki imajo 100, včasih celo 400 zaposlenih (Belcourt 2006). Zunanje izvajanje kadrovske funkcije je tako povezano tudi z zniževanjem fiksnih stroškov, kar pomeni, da z najemanjem zunanjega izvajalca prihranimo pri stroških plač, ki bi bili v primeru zaposlitve lastnega internega kadrovika višji (Belcourt 2006; Delmotte in Sels 2008). Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti omogoča tudi zniževanje ali vsaj zadržanje naraščanja stroškov, saj zagotavlja izbor ponudnika glede na ceno in ugodnost (Lee in drugi 2005). Kakorkoli pa zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti zajema tudi transakcijske stroške, ki so posledica prenosa izvedbe aktivnosti na zunanjega izvajalca.

Podlago za finančni motiv zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti je mogoče najti v klasični ekonomski teoriji. David Ricardo je v 19. stoletju podal opredelitev, da je storitev najbolje opravljati preko najcenejšega vira, saj to prinaša prednost za ekonomijo in za stranko (Beman 2004). Zunanje izvajanje je ravno tako največkrat povezano s transakcijskimi stroški oziroma Coasovo opredelitvijo modela proizvodnje, ki je povezana bodisi s stroški interne ali eksterne transakcije (Buehler in Haucap 2006), zaradi česar je pomembno, da v sklopu magistrskega dela analiziram teorijo transakcijskih stroškov v okviru zunanjega izvajanja.

4.2.1.1 Teorija transakcijskih stroškov

Teorija transakcijskih stroškov temelji na komparativni analizi, saj primerja institucije glede na različne značilnosti in karakteristike ter vpliv slednjih na stroške organizacije (Williamson 1981; Van Weele 2010).

Transakcijski stroški so tisti stroški, ki nastanejo pri izmenjavi proizvodov in storitev, vendar niso povezani z izdelavo le-teh. V grobem so transakcijski stroški stroški izmenjave informacij na trgu (Huizing in Bouman 2002). V okviru teorije transakcijskih stroškov je podlaga za odločitev o zunanjem izvajanju sposobnost organizacije, da ob zunanjem izvajanju doseže ekonomijo obsega (Vasiliauskiene in Vytautas 2009).

V širšem smislu transakcijske stroške lahko razdelimo na “ex ante” ali začetne stroške in “ex post” ali stroške implementacije (Jindal in Kerr 2007).” Ex ante” so stroški oblikovanja in vzdrževanja pogodbenega razmerja in stroški storitve na enoto, medtem ko “ex post” stroški predstavljajo stroške nadzora nad izvedbo (Dickamm in Tyson 2005).

Podrobneje pa ločujemo naslednje transakcijske stroške:

1. **Stroškeiskanja**, ki jih predstavljajo stroški iskanja zunanjega izvajalca oziroma s tem povezani komunikacijski stroški, stroški zbiranja in interpretiranja informacij, stroški poizvedovanja o zunanjih izvajalcih in tržnih cenah ter stroški kontrole.
2. **Stroške komunikacije in pogajanj**, ki jih predstavljajo stroški komunikacijskih šumov in dezinformacij¹⁶ ter napačno interpretiranih informacij, ter stroški časa in obiskov pri zunanjem izvajalcu.
3. **Stroške podpisa pogodbe**, ki jih predstavljajo stroški oblikovanja pogodbe, pogajanj, stroški potrditve, koordinacije (Jindal in Kerr 2007; Vasiliauskiene in Vytautas 2009; Lepak in drugi 2004; Huizing in Bouman 2002).
4. **Stroške implementacije ali izvršbe**, ki predstavljajo stroške tožbe, pogodbene kazni (Jindal in Kerr 2007; Vasiliauskiene in Vytautas 2009; Huizing in Bouman 2002). in odpravljanja napak pri izvedbi storitev oz. strošek redeundance¹⁷ (Huizing in Bouman 2002).
5. **Stroške nadzora oz. kontrole** izvedene storitve, ki predstavljajo strošek nadzorne službe,
6. **Stroški zavarovanja** (Jindal in Kerr 2007; Vasiliauskiene in Vytautas 2009; Huizing in Bouman 2002).

Teorija transakcijskih stroškov najemanje zunanjih izvajalcev za opravljanje storitev za organizacijo povezuje z “naredi ali kupi” odločitvijo, ki se sprejme na podlagi učinkovitosti glede na transakcijske in produkcijske stroške. Zunanje izvajanje storitve je primerno, ko ima organizacija nižje stroške s prenosom oziroma transakcijo aktivnosti k zunanjemu izvajalcu kot z internim opravljanjem oziroma produkcijo storitve (Williamson 1997; Lee Cooke in drugi 2005). Odločitev glede tega, ali se bo kadrovanje izvajalo interno oziroma eksterno, pa

¹⁶ Stroške dezinformacij in napačno interpretiranih informacij lahko označimo kot oportunitetne stroške, saj nastanejo zaradi nepopolne izrabe notranjih resursov, preko angažiranja zunanjih izvajalcev (Huizing in Bouman 2002).

¹⁷ Stroški redundance predstavljajo strošek odpravljanja napak nastalih zaradi slabega pretoka informacij in/ali izvajalčevega nepoznavanja organizacije (Huizing in Bouman 2002).

je odvisna od stroškovne prednosti oziroma primerjave stroškov produkcije kadrovske aktivnosti in transakcije kadrovskih aktivnosti v tržnem mehanizmu (Lee Cooke in drugi 2005). Za organizacijo je optimalno, da kombinira zunanje in notranje vire zagotavljanja kadrovskih aktivnosti in tako doseže ekonomijo obsega. V primeru, da se tržna ponudba in povpraševanje po zunanjem izvajanju ujemata in se ponudba konča v točki, kjer se srečajo marginalni¹⁸ stroški in prihodki, je delitev dela optimalna. Da je delitev dela optimalna pomeni, da je izvajalec kombiniral vire izvajanja kadrovskih aktivnosti na način, ki mu zagotavlja doseganje ekonomije obsega, kar je mogoče zaradi specializacije, ki jo zagotavlja zunanje izvajanje storitev (Van Weele 2010).

Teorija transakcijskih stroškov, kot jo je na podlagi Coasove teorije utemeljil Williamson, je osnovana na treh predpostavkah:

1. racionalnosti za odločitev o prenosu aktivnosti na zunanjšega izvajalca, ki je posledica primerjave stroškov internega in zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti,
2. oportunitizmu zunanjšega izvajalca, ki se kaže v zviševanju cene pri obnovi pogodbe med naročnikom in zunanjim izvajalcem (Klaas in drugi 1999) in
3. vpogledu, ki ga ima zunanji izvajalec v potrebe organizacije (Greer in drugi 1999; Williamson 2000).

Poleg tega pa Williamson (1985) loči še tri različne karakteristike, ki vplivajo na transakcijo, in sicer:

1. **Obseg specifičnosti kadrovske aktivnosti**, ki povišuje ceno zunanjšega izvajanja, saj je usposabljanje zunanjšega izvajalca, da osvoji specifične, drago (Van Weele 2010; Williamson 1985).
2. **Negotovost**, ki posledično pomeni večjo in dražjo investicijo (Van Weele 2010).
3. **Frekventnost transakcije**: večja kot je frekventnost transakcije, večja je investicija v zunanjšega izvajalca (Van Weele 2010; Greer in drugi 1999; Williamson 1985).

Navkljub stroškovni prednosti pa stroka opozarja, da naj znižanje stroškov ne bo glavni motiv pri odločanju o zunanjem izvajanju kadrovske funkcije, saj težnja po čim nižjih stroških

¹⁸ Marginalni stroški predstavljajo stroške proizvodnje dodatne enote. Mejni prihodki predstavljajo prihodek prodaje dodatne enote. Mejni prihodek, ki je prikazan na sliki je padajoč, kar je značilno za pogoje nepopolne konkurence.

pogosto privede v znižanje kvalitete zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti (Greer in drugi 1999).

Rezultati raziskav, ki sta jih opravila Delmotte in Sels med kadroviki iz organizacij, ki uporabljajo zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti, kažejo, da finančni motiv ne igra odločilne vloge pri zunanjem izvajanju kadrovske funkcije, saj rezultati raziskave kažejo, da organizacije, ki si prizadevajo zniževati stroške, ne najemajo zunanjih izvajalcev v nič večji meri kot ostale organizacije (Delmotte in Sels 2008). Prav tako je na tej točki pomembno izpostaviti dejstvo, da je v praksi kar nekaj organizacij, ki so se jim stroški zaradi prenosa izvedbe kadrovskih aktivnosti na zunanjega izvajalca povečali¹⁹ (Shen 2005) zaradi tveganja nepredvidenih in skritih stroškov, ki jih bom podrobneje opredelila v nadaljevanju magistrskega dela.

4.2.2 Strateški razlogi

Zunanje izvajanje kadrovske funkcije omogoča, da organizacije administrativno in zamudno delo, ki so ga prisiljene zmanjševati (Banfield in Kay 2008), prenesejo na zunanjega izvajalca in prihranijo čas ter se osredotočajo na strateško pomembne naloge (Edvardsson 2011; Seth in Sethi 2011; Baošić in drugi 2011; Belcourt 2006; Hesketh 2006; Delmotte in Sels 2008; Fisher in drugi 2008; Galanaki in Papalexandris 2007; Lee Cooke in drugi 2005; Mabey in drugi 2006; Van Weele 2010). V praksi to pomeni, da organizacije interno izvajajo naloge, ki jih najboljše znajo in jim prinesejo največjo dodano vrednost (Gilley in drugi 2004).

Med strateško pomembnejše kadrovske aktivnosti uvrščamo oblikovanje in implementacijo programov uperjenih retenciji in programov namenjenih povečanju učinkovitosti (Lee in drugi 2005). Težnja k strateškem pozicioniranju je v bistvu splošna lastnost kadrovske funkcije (Mayrhofer in Holt Larsen 2006), saj strateška pozicija doprinese k dodani vrednosti kadrovske funkcije (Cheatle 2001).

Kljubtemu pa ostaja nekaj vodil o tem, kaj naj se ne bi izvajalo eksterno. Tako je priporočljivo, da se interno izvajajo orientacija zaposlenih, načrtovanje razvoja vodstva in

¹⁹Med organizacijami, ki so se jim stroški izvedbe kadrovskih aktivnosti zaradi zunanjega izvajanja povečali, so British Petroleum, BT, Federal Energy Regulatory Commission in Transportation Security Administration.

ključnega kadra, vzpostavljanja in vzdrževanja odnosa z zaposlenimi, zaključna selekcija kadrov, politika delovne uspešnosti, sistem napredovanja, vodenje organizacijskih sprememb, politika zaupanja in informiranje (Belcourt 2006). Prav tako pa je pomembno, da kadroviki znotraj organizacije še vedno bdijo nad kakovostjo izvedbe s strani zunanjega izvajalca (Mikuš 2013).

Velja omeniti, da se z zmanjšanjem administrativnega dela navadno zmanjša tudi število zaposlenih, ki so prej to delo opravljali. Burn (Burn 1997 v Belcourt 2006) ugotavlja, da se je z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije število zaposlenih kadrovikov v eni izmed organizacij iz 40 v letu 1994 zmanjšalo na 12, pri tem pa je delovna uspešnost dosegla znaten porast (Belcourt 2006). Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti delodajalcu oziroma organizaciji tako omogoča tudi večjo fleksibilnost, saj izvajanje zagotovi preko časovno omejenega pogodbenega razmerja in ne preko zaposlitve strokovnjaka. Prav tako pa zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti na ta način omogoči vitko kadrovske funkcije, saj zagotavlja izvedbo kadrovskih aktivnosti po načelu "just in time" (Lee Cooke in drugi 2005). Pri tem pa velja izpostaviti, da je tovrstna percepcija zaposlenih, ki le-te dojema kot strošek v nasprotju z računovodstvom človeških zmožnosti, ki zaposlene razume kot premoženje podjetja in akterje aktivnosti, ki dodajajo vrednost organizaciji (Franko 2000). Prav tako je tovrstno razumevanje in dojemanje zaposlenih skladno s teorijo človeškega kapitala, v sklopu katere naj bi organizacije investirale v povečevanje zgolj tistih veščin zaposlenih, ki so nujno potrebne in neprenosljive, vse ostale pa naj bi si zaposleni pridobili sami (Lepak in Snell 2002). V tej luči notranje izvajanje kadrovskih aktivnosti predstavlja strošek dela in strošek zagotavljanja znanja. Tega vidika pri zasledovanju čim nižjih stroškov dela ne gre zanemariti, vendar naj bodo organizacije pozorne na to, da slednji ne pretehtajo nad vrednostjo, ki jo ima notranji nadzora nad kadrovske funkcije v organizaciji (Lepak in drugi 2004).

Vendarle pa zmanjšanje števila kadrovikov še ne gre jemati kot rdeči alarm, saj so kadroviki navadno zadolženi za številne naloge. Kakorkoli pa se zmanjšanje števila kadrovikov se odraža tudi v prenosu kadrovskih nalog na linijske vodje, kar je morda boljše kot najem zunanjega izvajalca. To potrjujejo tudi raziskave, ki dokazujejo, da sta zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti in kadrovska funkcija povezana. Devolucijo kadrovske funkcije pa lahko vidimo tudi kot priložnost za repozicijo in pripravo kadrovikov na vlogo strateških partnerjev organizacije (Delmotte in Sels 2008). Avtorji namreč poudarjajo, da sam prenos

administrativnih nalog na zunanjega izvajalca še ne zagotavlja strateške vloge kadrovske funkcije razen, če je slednja že prej imela strateško vlogo (Greer in drugi 1999).

Na tem mestu velja izpostaviti, da se številne organizacije zunanjega izvajanja lotijo ad hoc, leto za letom in aktivnost za aktivnostjo, pri tem pa premalo poudarka namenjajo vpeljavi zunanjega izvajanja v poslovno strategijo (Beaman 2004), kar je v nasprotju z idejo o povečani strateški usmerjenosti. Prenos na zunanjega izvajalca namreč prepogosto izzveni v oddajanje celotne funkcije oz. offshoring, kar namesto da poveča strateško vključitev kadrovske funkcije, le-to potisne na minorno funkcijo s tem, ko jo preda v roke zunanjemu izvajalcu (Doh 2005; Belout in drugi 2001).

4.2.3 Strokovni razlogi

Strokovni razlog za zunanje izvajanje kadrovske funkcije je predvsem v dostopu do ekspertize in znanja, ki jo omogoča zunanji izvajalec, ki zaposluje strokovnjake, ki organizaciji lahko zagotovijo najbolj strokovne nasvete (Baošič in drugi 2011; Van Weele 2010; Fisher in drugi 2008; Banfriedl in Kay 2008; Belcourt 2006; Klaas in drugi 2001; Baron in Kreps 1999; Hargreaves in Jarvis 1998). Dostop do ekspertize je za velik delež organizacij, ki se odločajo za zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti ključni razlog za prenos izvajanja na zunanjega izvajalca (Greer in drugi 1999; Adler 2003), saj omogoča bolj kvalitetno izvedbo storitev (Seth in Sethi 2011). Slednje je pomembno tudi zaradi vse večje kompleksnosti na trgu dela. Usposobljeni in izkušeni izvajalci s svojim znanjem namreč organizaciji lahko zagotovijo, da so seznanjeni z zakonskimi določili in jih pri delu tudi upoštevajo. Na ta način zunanji izvajalec tudi zmanjša tveganje organizacije (Seth in Sethi 2011; Greer in drugi 1999).

Zunanje izvajanje kadrovske funkcije poleg tega omogoča tudi strožje upoštevanje standardov, boljši pregled nad stroški kadrovske funkcije in smotrno porabo sredstev, saj mora biti vsak strošek upravičen in skladen s predhodnim dogovorom med najemnikom in izvajalcem (van Weele 2010; Belcourt 2006). Nadalje zunanje izvajanje kadrovske funkcije prenese tveganje in negotovost pri kadrovske aktivnostih na zunanjega izvajalca (Lee in drugi 2005) in omogoča razmišljanje izven ustaljenih okvirov (Greer in drugi 1999). Prav tako večletno sodelovanje z zunanjim izvajalcem kadrovske funkcije organizaciji omogoča dobro izhodišče za pogajanje o morebitnih ugodnostih ali znižanju cene storitev. Nenazadnje pa izvajanje kadrovske funkcije omogoča dostop do tehnologije brez investiranja v nakup ali razvoj le-te (Belcourt 2006).

4.2.4 Drugi razlogi

Nekatere organizacije se za zunanje izvajanje kadrovske funkcije odločijo, ker je kadrovska aktivnost, ki jo izvaja zunanji izvajalec manj vidna, zaradi česar problematične aktivnosti, kot so odpuščanje, upokojevanje, nagrajevanje in plačna politika, organizacije velikokrat prenesejo izven organizacije (Belcourt 2006). Tovrstna odločitev je tako lahko posledica neobičajnih kadrovskih aktivnosti, ki so posledica stavke, naravne katastrofe ali česa podobnega. V takih primerih so zapolnjene vse kapacitete, zato je za organizacijo smiselno in priporočljivo, da primanjkljaj, ki vpliva na nezmožnost izvajanja kadrovskih aktivnosti, nadomestijo z zunanjim izvajalcem. Prav tako nekatere aktivnosti, kot je iskanje ključnih kadrov, organizacije ne izvajajo vseskozi, temveč se jih lotijo samo, ko je to potrebno. Nenazadnje v neprijetnih situacijah, kot so odpuščanje večjega števila delavcev ali zniževanje plač zaposlenih, opravilo sporočanja neprijetne informacije o tem opravi zunanji izvajalec (Greer in drugi 1999).

Na odločitev o prenosu izvajanja kadrovskih aktivnosti na zunanjega akterja pomembno vlogo odigra tudi kadrovska politika organizacije. Pri zmanjševanju števila zaposlenih se kadrovska funkcija znajde pred težkim izzivom, pri katerem navadno ne uspe dokazati pomena za organizacijo, posledica česar je zunanje izvajanje (Sheehan in drugi 2011; Friedman 2007). Nekateri top menedžerji zato verjamejo, da je bolje obdržati generaliste z znanjem o outsourcingu kot strokovnjake s področja HRM (Greer in drugi 1999).

Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti je navadno tudi odziv na hitro rast in spremembe v globaliziranem okolju, kjer je konkurenca močna, zahtevan odziv pa hipen, kar zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti zaradi fleksibilnosti lahko zagotovi. Časovna dimenzija igra pomembno vlogo, saj zunanje izvajanje omogoči lažje soočanje v dinamičnem in spremenljivem okolju, ki onemogoča dolgotrajno razvijanje in oblikovanje rešitev ter odzivov (Greer in drugi 1999; Galanaki in Papalexandris 2007).

Prav tako zunanje izvajanje kadrovske funkcije omogoča lažje omejevanje ali celo zniževanje števila zaposlenih, kar je še posebno pomembno v javnem sektorju. V organizacijah, ki se odločajo za zunanje izvajanje kadrovske funkcije, se je razmerje med številom zaposlenih kadrovikov glede na število zaposlenih spremenilo iz tradicionalnega 1:100 v organizacijah,

ki imajo interno kadrovske funkcije, na 1:231 (Belcourt 2006). Slednje pomeni, da zunanje izvajanje omogoča tudi zmanjševanje števila zaposlenih (Greer in drugi 1999).

Na tej točki lahko zaključimo, da so motivi organizacij za odločitev o zunanjem izvajanju kadrovske aktivnosti različni. Nekateri prepoznajo dodano vrednost v tem, da s prenosom zamudnih, dragih in kompliciranih kadrovskih aktivnosti, omogočimo kadrovikom fokusiranje na strateško pomembne naloge, drugi pa predvsem v finančnih prednostih. Kakorkoli pa je moč opaziti proliferacijo literature na temo finančnih in strokovnih razlogov za zunanje izvajanje kadrovske funkcije, v kateri je velikokrat popolnoma pozabljen glas zaposlenih (Lee Cooke in drugi 2005).

4.3 VPLIV ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE NA ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKIH AKTIVNOSTI

V magistrskem delu želim poleg motivov organizacij analizirati tudi, kako so značilnosti organizacije povezane s stopnjo in obliko zunanjega izvajanja kadrovske funkcije. To je namreč ključno za razumevanje motivov organizacij in razlogov za to, da se organizacije različno odločajo glede zunanjega izvajanja kadrovske funkcije (Klaas in drugi 2001). Razlog je moč iskati v unikatnem okolju organizacije, stopnji konkurence, ki ji je organizacija podvržena, kulturnih praksah in strategiji organizacije. Vsi dejavniki namreč vplivajo na obseg in stopnjo zunanjega izvajanja kadrovske funkcije (Klaas in drugi 2001).

4.3.1 Idiosinkratičnost

Za organizacije, ki imajo bolj idiosinkratičen pristop pri izvajanju kadrovske funkcije in katerih upravljanje človeških virov je bolj specifično, je značilno, da večjo pozornost namenijo k seznanjanju zunanjega izvajalca s specifičnimi potrebami organizacije (Klaas in drugi 2001). Prav tako idiosinkratičnost kadrovske funkcije lahko vzporedno povežemo s človeškim kapitalom, saj je v organizacijah, kjer je slednji bolj specifičen, značilno, da kadrovske aktivnosti izvajajo interno (Sheehan in Cooper 2011), saj imajo bolj razvito upravljanje s človeškimi viri (Greer in drugi 1999).

V organizacijah, katerih kadrovske prakse so bolj idiosinkratične, je stopnja zunanjega izvajanja kadrovske funkcije nižja. Razlog za to je mogoče najti v tem, da kadrovske procesi

niso tako kodificirani in standardizirani, zaradi česar so stroški storitve zunanjega izvajalca višji, saj mora delo in ponudbo individualizirati in prilagoditi potrebam organizacije, kar znižuje ekonomijo obsega (Klaas in drugi 2001). Posledično je stroškovna prednost zunanjega izvajanja kadrovske funkcije manjša in se tovrstne organizacije za zunanje izvajanje kadrovske funkcije odločajo v manjši meri (Klaas in drugi 2001). Kakorkoli pa stroškovna prednost z zunanjim izvajanjem še vedno obstaja za izvajanje splošnih kadrovskih aktivnosti (Sheehan in Cooper 2011).

Za boljše razumevanje pomena idiosinkratičnosti dobro služi primer zunanjega izvajanja plač. V največji meri se organizacije odločijo za zunanje izvajanje plačil in dodatkov, saj tako lažje dosežejo ekonomijo obsega, prihranijo čas in stroške investicije v informacijsko tehnologijo. Plače so namreč najbolj standardizirana aktivnost, ki omogoča zasledovanje naštetih ciljev. Prav tako je v primerjavi z ostalimi aktivnostmi njihova frekventnost definirana, ne predstavlja negotovosti in v širšem smislu predstavlja administrativno aktivnost. Prav tako ni asimetrije v razpolaganju z informacijami, saj so plače visoko regulirane, do informacij in pravil v povezavi s slednjimi pa lahko dostopa vsak (Dickmann in Tyson 2005).

4.3.2 Strateška vloga kadrovske funkcije

Za organizacije, katerih HRM oddelek je strateški partner in ima strateško pozicijo, je značilno, da v manjši meri uporabljajo zunanje izvajanje kadrovske funkcije (Sheehan in Cooper 2011; Klaas in drugi 2001), saj so usmerjene na strateške prakse upravljanja s človeškimi viri, kar pa pomeni, da je pomembno dobro poznavanje organizacije kot celote in njene kulture. Za organizacije, v katerih ima kadrovska funkcija strateško vlogo, je značilno, da ocenjevanja delovne uspešnosti ne prenesejo na zunanjega izvajalca (Klaas in drugi 2001). Skladno s tem je za organizacije, ki želijo vključiti kadrovske strokovnjake kot strateške partnerje, značilno, da izvajanje kadrovskih aktivnosti, predvsem pa administrativnih nalog, prenesejo na zunanjega izvajalca. Za repozicijo iz administrativnega v strateškega partnerja je namreč nujno spremeniti naravo kadrovske funkcije in tudi naloge (Sheehan in Cooper 2011). Zunanje izvajanje kadrovske funkcije namreč ni le posledica želje po strateški vlogi kadrovikov v organizaciji, temveč tudi sama strategija organizacije (Lee Coke in drugi 2005).

Na obseg zunanjega izvajanja kadrovske funkcije poleg tega vpliva tudi podpora in miselnost vodij, saj se v organizacijah, kjer vodje verjamejo v pozitiven vpliv zunanjega izvajanja kadrovske funkcije, slednje izvaja v večjem obsegu (Klaas in drugi 2001).

4.3.3 Okolje organizacije

Na obseg zunanjega izvajanja kadrovske funkcije vpliva tudi okolje oziroma negotovost. V okolju, kjer se organizacije soočajo z negotovostjo povpraševanja po njihovih izdelkih in storitvah, je zunanje izvajanje kadrovske funkcije praviloma večje, saj le-to omogoča večjo fleksibilnost. Izpostaviti velja, da pogodbeno izvajanje kadrovske funkcije omogoča fleksibilno število zaposlenih, saj organizacijam ni potrebno neposredno zaposlovati kadrovikov, prav tako pa je mogoče obseg in stopnjo zunanjega izvajanja prilagajati finančni zmožnosti organizacije v določenem trenutku (Klaas in drugi 2001; Adler 2003). Pri tem velja omeniti, da je potrebno o zunanjem izvajanju razmisliti tudi pragmatično in z vidika primerjave zunanjega izvajanja oziroma offshoringa, ki je ustaljena praksa v Ameriki, ki ni terjala delovnih mest, saj so se z razvojem odprla nova. Na slednjih ima obstoječa kadrovska funkcija novo priložnost, saj prevzema vlogo mediatorja, ki lahko najbolj vpliva na uspešen prehod iz internega na eksterno izvajanje (Beaman 2004).

Ne glede na celinske razlike pa je zaradi povečane globalizacije in internacionalizacije, ki so ji podvržene organizacije, potrebno omeniti, da je odprtost ali internacionaliziranost pozitivno povezana z zunanjim izvajanjem storitev (McLaren 2000; Edwards in Kuruvilla 2005). Globalizacija namreč vrši neposreden pritisk na kadrovske funkcije preko težnje k nenehnemu prilagajanju spremembam, zniževanju stroškov in potrjevanju dodane vrednosti, ki jo ima kadrovska funkcija za organizacijo (Friedman 2007). Posledično odprtost zgosti trg in omogoči vitkejšo, manj integrirano organiziranost ter vzpostavi mednarodni menedžmenta človeških virov²⁰ (McLaren 2000). Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti s povečano globalizacijo in internacionalizacijo tako že prerašča v "offshore" funkcijo²¹ (Lee Cooke in drugi 2005), saj se organizacije zaradi nižjih stroškov odločajo za prenos funkcije v državo, kjer so te storitve in delovna sila cenejše (Doh 2005). Z internacionalizacijo so se ponudniki oz. zunanji izvajalci prisiljeni odzvati z globalno sprejemljivo ponudbo. Velike korporacije in

²⁰Za mednarodni HRM je značilno, da stremi k poenotenju in standardizaciji globalnih kadrovskih praks.

²¹ Globalizacija je privedla do preseljevanja nadarjenih zaposlenih iz razvitejših v manj razvite države, kar predstavlja geosourcing. Proces internacionalizacije je tako tudi kadrovske funkcije privedel do oddajanja izvajanja kadrovskih funkcij v tujino, kjer je delovna sila cenejša.

multinacionalke zato iščejo ponudnike, ki jim lahko zagotovijo izvajanje kadrovskih aktivnosti po vsem svetu (Beaman 2004).

Značilno je, da zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti v večji meri uporabljajo organizacije, ki delujejo v mednarodnem okolju. Delno je razlog za to tudi v tem, da je zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti (čeprav ne ravno nova) še vedno inovativna praksa, ki je bolj značilna za inovativne in mednarodno naravnane organizacije (Galanaki in Papalexandris 2007). Poleg tega pa zunanje izvajanje tudi ne pogojuje lokacije, saj se lahko opravlja na daljavo, v več državah simultano ipd. (Kleiner 2003).

4.3.4 Velikost organizacije

Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti uporabljajo organizacije različnih velikosti, značilno pa je, da majhne organizacije kadrovske funkcije izvajajo zunanje v večji meri kot velike²² (Greer in drugi 1999; Belcourt 2006; Sheehan in Cooper 2011). Majhne organizacije v veliki meri namreč nimajo razvite kadrovske funkcije, zaradi česar je zunanje izvajanje slednje dobrodošlo, saj omogoča hitro zapolnitev primanjkljaja znanja s področja kadrov (Greer in drugi 1999). Kljub temu da je prenos izvajanja kadrovskih aktivnosti na zunanjega izvajalca v majhnih organizacijah značilen pojav, so majhne organizacije v literaturi prezrte. Velika večina avtorjev namreč raziskuje velike organizacije (Stavrou-Costea in Manson 2006). Slednje se namreč ne odločajo za zunanje izvajanje kadrovske funkcije v celoti zaradi vpliva, ki ga ima kadrovska funkcija na kulturo in strategijo, ki morata biti vodeni s strani organizacije (Belcourt 2006).

Manjše organizacije, ki imajo bolj neformalen pristop k HRM, pa se tovrstnemu oblikovanju formalnega modela zaradi zahtevnosti in velikih stroškov izognejo in zato v večji meri zaupajo izvedbo kadrovskih aktivnosti zunanjim ponudnikom (Sheehan in Cooper 2011). Na ta način se izognejo polni zaposlitvi kadrovika, ki je stroškovno ne morejo upravičiti (Stavrou-Costea in Manson 2006). Velike organizacije nadalje tudi lažje dosežejo ekonomijo obsega in znižajo stroške, četudi ne izvajajo kadrovske funkcije zunaj organizacije, kar pomeni, da je povezava velikosti in zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti negativna (Sheehan in Cooper 2011, Klaas in drugi 2001). Nekatere kadrovske aktivnosti namreč

²²Za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti naj bi se sicer odločilo 55% velikih organizacij in 17% majhnih organizacij.

potrebujejo določeno ekspertizo, ki je organizacije ne posedujejo, saj je ne potrebujejo vseskozi, zaradi česar v večji meri uporabijo zunanjega izvajalca. To pa pomeni, da je interno izvajanje kadrovske funkcije za majhne organizacije, ki ekspertizo potrebujejo le vsake toliko časa, dražje (Klaas in drugi 2001).

Kadrovske aktivnosti, ki jih navadnoeksterno izvajajo mikro, majhne in srednje organizacije, so načrtovanje kadrov, spodbujanje fleksibilnosti, zaposlovanje, izobraževanje in usposabljanje, nagrajevanje in aktivnosti s področja zdravja in varnosti pri delu (Stavrou-Costea in Manson 2006).

Raziskava, ki sta jo izvedla Sheehan in Cooper, sicer ni potrdila vpliva velikosti na prenos kadrovske funkcije na zunanjega izvajalca, je pa dokazala, da je stroškovna prednost zunanjega izvajanja kadrovske funkcije večja (Sheehan in Cooper 2011). Na tem mestu velja omeniti, da velike organizacije ne vidijo dodane vrednosti prenosa kadrovskih del na zunanjega izvajalca tako pozitivno, saj se hierarhično vodenje in izvajanja aktivnosti velikokrat zdita bolj učinkovita kot prepuščanje nalog največkrat nefleksibilnim in oportunističnim zunanjim izvajalcem (Sheehan in Cooper 2011).

Poleg tega je razlog za omejeno zunanje izvajanje kadrovske funkcije s strani velikih organizacij tudi v negotovosti in možnosti za nesoglasja ter pomanjkanje ponudnikov celovite storitve zunanjega izvajanja kadrovske funkcije (Belcourt 2006).

Pomembno je izpostaviti, da je to preobrat, saj se je kadrovske funkcije pričelo zunanje izvajati najprej v velikih organizacijah, a za druge aktivnosti (Klaas in drugi 2001).

Našteti dejavniki različno vplivajo na obseg in stopnjo prenosa izvajanja kadrovske funkcije na zunanjega izvajalca, saj so z njimi pogojena kultura organizacije, vrednote, razvitost kadrovske funkcije in položaj slednje v organizaciji. Zato je pomembno, da organizacija pri odločitvi o zunanjem izvajanju upošteva vse dejavnike (Klaas in drugi 2001).

4.4 UČINKI ZUNANJEGA IZVAJANJA

Zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti nikakor ne predstavlja novega pojava, v zadnjih letih pa je kljub temu mogoče opaziti povečan obseg kadrovske aktivnosti, ki se izvajajo zunaj organizacije (Klaas in drugi 2001).

Nasploh je zunanje izvajanje kadrovske funkcije povezano s/z:

1. Fleksibilnostjo števila zaposlenih

Do sedaj za največji obseg zunanjega izvajanja kadrovske aktivnosti velja pogodbeno razmerje, ki ga je z zunanjim izvajalcem kadrovske funkcije vzpostavil British Petroleum. Slednje je bilo sklenjeno v pogodbeni vrednosti 600 milijonov dolarjev. Končni rezultati zunanjega izvajanja pa so bili zmanjšanje števila zaposlenih kadrovikov za 40% (Belcourt 2006). Vendar pa je, kot že omenjeno, to potrebno dojemati pragmatično, saj zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti lahko tudi poveča število delovnih mest z novimi zadolžitvami kadrovske funkcije, v kolikor je podlaga za zunanje izvajanje resnično strateško reorganiziranje kadrovske funkcije (Edvardsson 2011; Beaman 2004). Avtorji namreč ugotavljajo, da četudi za odločitvijo o zunanjem izvajanju kadrovske aktivnosti leži strateški motiv, je tudi slednji lahko različen. Odločitev o zunanjem izvajanju usposabljanj je tako navadno posledica želje po dostopu do ekspertize, vendar v enaki meri tudi želje po prihranku stroškov. Za odločitvijo o zunanjem izvajanju administrativnih kadrovske funkcij pa največkrat stoji zgolj finančni motiv, medtem ko je zunanje izvajanje tehničnih kadrovske aktivnosti pogosto posledica želje po dostopu do ekspertize (Lepak in drugi 2004).

2. Dostopom do znanja in ekspertize

Zunanje izvajanje kadrovske funkcije, kot omenjeno, zagotavlja dostop do znanja in ekspertize, kar omogoča zniževanje tveganja pri upoštevanju kompleksnih standardov in zakonov s prenosom le-tega na zunanjega izvajalca (Lee in drugi 2005; Greer in drugi 1999). Zato uporaba zunanjega izvajanja pozitivno vpliva na uspešnost organizacije in posredno na inovativnost, saj prenos zamudnih aktivnosti omogoči prihranek časa, ki ga organizacija lahko nameni za razvoj inovativnosti zaposlenih (Gilley in drugi 2004).

3. Stroškovno prednostjo

Pionir zunanjega izvajanja kadrovske funkcije, BT, je z odločitvijo o prenosu nekaterih kadrovskih aktivnosti na zunanjega izvajalca prihranil opazen del stroškov, poleg tega pa so uspeli racionalizirati katalog izobraževanj za 50%, zmanjšali čakanje na rešitev za probleme za 26% ter prihranili 2,2 milijona dolarjev iz naslova manjše stopnje bolniških odsotnosti. Končni rezultat zunanjega izvajanja pri British Petroleumu so bili 15% nižji operativni stroški na leto in znižanje stroškov, nastalih iz naslova tehnologije za 30 milijonov dolarjev (Belcourt 2006). Nenazadnje se je zadovoljstvo zaposlenih na račun svetovanja povečalo za 93%, vse naloge pa so bile narejene v krajšem času, in sicer namesto v 12 tednih je bila naloga opravljena v 24 urah (Pollitt 2008). Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti lahko zniža stroške za 40%, vendar je temeljna prednost zunanjega izvajanja v večji kakovosti, kar naj bi bil tudi glavni motiv menedžmenta za odločitev o zunanjem izvajanju (Beaman 2004).

4. Spremenjeno vlogo kadrovske funkcije

Rezultati raziskave kažejo, da obstaja močna povezanost med strateško vlogo kadrovske funkcije v organizaciji in stopnjo zunanjega izvajanja kadrovske funkcije (Delmotte in Sels 2008). Druga raziskava tudi kaže (Astmina in drugi v Delmotte in Sels 2008), da z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije organizacije lahko zmanjšajo čas in energijo za izvajanje administrativnih nalog za 50% in povečajo strateški fokus²³ za 40% (Belcourt 2006), kar kadrovice obenem osvobodi ter opolnomoči (Delmotte in Sels 2008; Greer in drugi 1999).

Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti terja dobršno mero standardizacije kadrovskih aktivnosti, zaradi česar stase standardizirala tudi jezik in terminologija na področju menedžmenta človeških virov s ciljem povečati učinkovitost komunikacije med organizacijami, ponudniki kadrovskih storitev in uporabniki le-teh (Galanaki in Papalexandris 2007).

Profesija menedžmenta človeških virov je do danes postala tako razvita, da lahko profesionalci oziroma kadrovski strokovnjaki svoje storitve ali pa celotno funkcijo izvajajo

²³ Organizacije so s prenosom administrativnega dela na zunanjega izvajalca postale bolj strateško usmerjene in se osredotočajo na zagotavljanje varnosti in zdravja, razvoj kadrov in odnose z zaposlenimi.

eksterno (Galanaki in Papalexandris 2007), kar ima vpliv tudi na spremenjeni položaj menedžmenta človeških virov.

4.5 TVEGANJA PRI ZUNANJEM IZVAJANJU KADROVSKE FUNKCIJE

Pri zunanjem izvajanju kadrovske funkcije je pomembno, da se organizacije še pred odločitvijo o tem zavedajo, kakšna so tveganja. Organizacije naj bi pred odločitvijo o izboru izvajalca temeljito premislile, kaj od njega pričakujejo, in upoštevajo tveganja, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju.

4.5.1 Razlika med predvidenimi in realnimi pozitivnimi učinkiter tveganje skritih stroškov

V povezavi s skritimi stroški je potrebno omeniti, da je včasih zunanje izvajanje dražje kot interno izvajanje kadrovske aktivnosti. Menedžerji so v okviru raziskave Dickamna in Tysona priznali, da zunanje izvajanje plač ni doprineslo k zmanjšanju časa za izvedbo aktivnosti, točnosti in zmanjšanju števila napak, vendar je pripomoglo k profesionalizaciji dela. Poleg tega kot dodano vrednost zunanjega izvajanja opredeljujejo podporo zunanjega izvajalca pri upoštevanju in seznanjanju s pravnimi regulative (Dickmann in Tyson 2005).

Četudi so organizacije v veliki meri sicer zadovoljne z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije, jih jekar 50% takih, ki so podcenile stroške storitev izvajanja kadrovske aktivnosti s strani zunanjega ponudnika ter hkrati pričakovale več, kot se je realiziralo v procesu zunanjega izvajanja kadrovske funkcije (Belcourt 2006; Beaman 2004).

Avtorji nevarnost naraščanja stroškov kot posledico draženja storitve zaradi omejene fleksibilnosti zunanjega izvajalca (Belcourt 2006; Shen 2005) opredeljujejo kot enega izmed večjih tveganj pri zunanjem izvajanju kadrovske aktivnosti (Greer in drugi 1999). K višji končni ceni storitve navadno prispevajo dodatne želje organizacij, ki so izven dogovorjenega paketa opredeljenih storitev, ki bodo opravljene v času pogodbenega razmerja (Belcourt 2006). Do razhajanja med pričakovanimi in realiziranimi rezultati lahko pride zaradi specifičnosti organizacij, saj slednje zunanji izvajalec težko zajame. Zunanji izvajalci namreč stremijo k unifikaciji ponudbe in izvedbe in ne individualizirajo pristopa določeni organizaciji, temveč

svoje storitve največ prilagodijo situaciji, kar pa je včasih premalo za uspešno izvedbo in doseganje rezultatov (Shen 2005; Greer in drugi 1999).

Zato je bistveno, da se že v samem začetku predvidi morebitne dodatne storitve, ki jih bo potrebno izvesti, saj je vsaka dodatna zahtevana storitev zelo draga. Skrite in nepredvidene stroške je možno regulirati že s samo obliko pogodbe, ki je lahko fiksna oz. vsebuje fiksno pogodbeno ceno; spodbujevalna oz. predvideva stimulatивно plačilo oz. t.i. fiksna pogodba s fiksno stimulacijo (Vasiliauskiene in Vytautas 2009).

Prav tako je potrebno, da se menedžerji zavedajo, da zunanje izvajanje na koncu še vedno prihrani manj sredstev kot nekatere druge rešitve. Slednje dobro ponazarja primerjavo med prihranjenimi stroški na podlagi reinženiringa, ki so se ob le-tem znižali za 50%, medtem ko so se stroški ob zunanjem izvajanju kadrovske funkcije znižali za 10–15% (Belcourt 2006).

Pomemben dejavnik tveganja je torej neupoštevanje skritih stroškov zunanjega izvajanja, kot so iskanje zunanjega izvajalca in nadzorovanje izvedenih aktivnosti ter zanemarjanje izhodne strategije (Barthélemy 2003).

4.5.2 Storitveno tveganje

Storitveno tveganje predstavlja tveganje, da aktivnosti, ki niso izrecno določene v pogodbi z zunanjim izvajalcem kadrovske aktivnosti, ne bodo izvedene (Belcourt 2006) oziroma bodo izvedene manj kvalitetno, kot pričakuje organizacija. Zunanji izvajalec namreč le težko ponudi fleksibilne in individualne rešitve (Greer in drugi 1999), zaradi česar mora organizacija vseskozi bdeti nad uspešno izvedbo aktivnosti (Seth in Sethi 2011). V kolikor izvedba kadrovske aktivnosti ni uspešna, to za organizacijo predstavlja velik strošek (Cheatle 2001). Zunanje izvajanje kadrovske funkcije je tako na račun ohlapne pogodbe z izvajalcem pogosto podvrženo oportunističnemu vedenju izvajalcev kadrovske funkcije (Klaas in drugi 2001), zaradi česar narašča odvisnost od dobavitelja storitev (Van Weele 2010).

Pogodba z zunanjim izvajalcem naj bo zato precizna, celostna, spodbujevalna oz. naj predvidi stimulacijo ob proaktivnosti zunanjega izvajalca. Pogodba naj bi bila poleg tega uravnotežena, kar pomeni, da teži k zadovoljevanju interesov obeh strani, in fleksibilna (Belcourt 2006; Barthélemy 2003).

Prednost zunanjega izvajanja je zagotovo v tem, da zunanji izvajalec ni izpostavljen birokratičnosti in rigidnosti, ki so ji ponavadi izpostavljene organizacije, vendar pa se je primoran po drugi strani soočiti z oportunističnim vedenjem zunanjega izvajalca (Dickmann in Tyson 2005), kar je pomembno, saj nekatere organizacije postanejo zelo odvisne od zunanjega izvajalca. Slednje v želji po stroškovni optimizaciji izvedbo kadrovskih aktivnosti tako prilagodijo ponudniku, da še povečajo odvisnost organizacij od zunanjega izvajalca. Velja omeniti, da je ključno iskanje sinergije in vzpostavitev uravnotežene mere soodvisnosti; bolje je namreč tvegati odvisnost, kot pa se popolnoma izogniti kadrovskim aktivnostim (Greer in drugi 1999) in izgubiti vsako kontrolo nad kadrovske funkcije (Barthélemy 2003). Pomembno tveganje je tudi izbira napačnega izvajalca, ki je posledica neučinkovitega preverjanja referenc izvajalca (Barthélemy 2003).

Poleg tega je eno izmed storitvenih tveganj tudi to, da preko tega, ko zunanje izvajalca seznanimo z našo kulturo, vizijo in znanjem, hkrati tvegamo, da slednji postane naš konkurent oziroma pridobi znanje in zaupne informacije (Belcourt 2006; Greer in drugi 1999).²⁴ Temu se organizacija lahko izogne z omejitvijo v pogodbi ali tako, da aktivnosti prenese na več zunanjih izvajalcev (Belcourt 2006).

Pri zunanjem izvajanju določenih delov funkcij je pomembno tudi to, da kar 25% organizacij, ki se za to odločijo, zaznava zmanjšano zadovoljstvo strank s storitvijo (Belcourt 2006).

4.5.3 Tveganje slabega vpliva na moralo zaposlenih

Ena izmed ključnih napak zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti je izvajanje tistih aktivnosti, ki bi jih bilo zaradi neposrednega stika z zaposlenimi in vpliva, ki ga aktivnost ima na njih, bolje izvajati interno in na ta način povečati retencijo ter občutek pripadnosti zaposlenih (Barthélemy 2003; Fisher in drugi 2008). Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti je bržkone najbolj specifično in občutljivo, saj zadeva ljudi v organizaciji (Beaman 2004), ki jim zunanje izvajanje določenih aktivnosti ali delov aktivnosti velikokrat poda občutek manjše varnosti in nižje stopnje zaupanja, kar negativno vpliva na njihov občutek varnosti in

²⁴Primer Scwinn – Giant ponazarja storitveno tveganje. Ameriški proizvajalec koles Schwinn je del proizvodnje najel od zunanjega ponudnika, tajvanskega podjetja Giant. Slednje se je odločilo za vstop na trg koles ter tako postalo neposredna konkurenca Schwinnu.

lojalnost do delodajalca (Seth in Sethi 2011; Van Weele 2010; Belcourt 2006; Klaas in drugi 2001; Lee Cooke in drugi 2005; Shen 2005), zato je pomembno, da zaposlene pripravimo na vstop zunanjega izvajalca ter tako pozitivno vplivamo na njihovo percepcijo zunanjega izvajanja (Greer in drugi 1999). Nemalokrat se zgodi, da talentirani ključni kadri prenos izvajanja aktivnosti na zunanjega izvajalca to vidijo kot alarm in začnejo iskati drugo zaposlitev ali pa se prezaposlijo k zunanjemu ponudniku (Belcourt 2006). Ponudnik se namreč do različnih strank obnaša indiferentno (Belcourt 2006). Prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca pa lahko negativno vpliva tudi na kadrovice znotraj organizacije, saj vpliva na njihovo delo in karijerne vzorce. Pogosto se to odraža v strahu kadrovikov pred izgubo službe in nezaupanjem do zunanjega izvajalca (Shen 2005).

4.5.4 Tveganje zmanjšanja dodane vrednosti organizacije

Velja izpostaviti, da nekateri avtorji zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti vidijo kot dejavnik zmanjševanja vrednosti organizacije, saj se s prenosom aktivnosti in delovnih nalog na zunanjega izvajalca omejuje možnost za razvoj kompetenc zaposlenih (Seth in Sethi 2011; Klaas in drugi 2001; Lee Cooke in drugi 2005), poleg tega pa z brezglavim prenašanjem za kulturo in moralo pomembnih aktivnosti na zunanje organizacije ostane le lupine, brez vsebine (Belcourt 2006), ki je zunanji izvajalec ne pozna dovolj dobro (Klaas in drugi 2001). Nadalje zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti posredno zmanjša učenje in inovacije (Belcourt 2006), saj prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca onemogoča razvijanje znanja, kar nekateri avtorji opredeljujejo kot bistveni problem zunanjega izvajanja (Kabst in Strohmeier 2006). Zunanje izvajanje kadrovske funkcije nedvomno predstavlja dobro začasno rešitev, ni pa primerno za dolgoročen način izvajanja kadrovskih aktivnosti (Lee Cooke in drugi 2005).

Mnenja avtorjev so deljena, saj nekateri trdijo, da z zunanjim izvajanjem kadrovskih aktivnosti kadrovska funkcija lahko repositionira svojo vlogo v strateško, po drugi strani pa naj bi z zmanjševanjem učenja in razvijanja znanja dolgoročno negativno vplivala na dodano vrednost, ki je v konkurenčnem okolju ključna (Greer in drugi 1999).

4.6 SWOT ANALIZA ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKIH AKTIVNOSTI

Zaradi opisanih tveganj in potencialnih negativnih učinkov 30% pogodb o zunanjem izvajanju kadrovske funkcije zaradi enega izmed zgoraj naštetih razlogov ni podaljšanih (Belcourt 2006), zato je smiselno, da organizacije še pred odločitvijo o zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti preučijo vse morebitne zaplete in se nanje dobro pripravijo. Iz tega razloga naj organizacija, še preden se odloči, katere kategorije aktivnosti bo prenesla na zunanjega izvajalca, opravi temeljito analizo prednosti, slabosti, groženj, priložnosti, pomena, dodane vrednosti in specifičnosti posameznih kadrovskih aktivnosti. Odločitve o zunanjem izvajanju se je namreč potrebno lotiti premišljeno, upoštevajoč posebnosti organizacije in položaj na trgu, saj je napačna odločitev lahko draga. Nekateri avtorji delijo mnenje, da se organizacije nagibajo in se bodo v prihodnosti odločale predvsem za soizvajanje, saj bodo na ta način omogočeni pozitivni učinki zunanjega izvajanja, obenem pa bo podjetje obdržalo (vsaj delni) nadzor nad kadrovske funkcijo (Stright 2004).

Tabela 4.2 (glej Tabelo 4.2 spodaj) prikazuje prednosti, slabosti, grožnje in priložnosti zunanjega izvajanja kadrovskih nalog in predstavlja celovit in zaokrožen prikaz pozitivnih in negativnih vidikov zunanjega izvajanja, kot jih opredeljujejo avtorji.

Tabela 4.2: Swot analiza zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti

PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> – Finančni prihranek (Belcourt 2006; Pollitt 2008) – Fokusiranje na strateško pomembne aktivnosti (Delmotte in Sels 2008) – Dostop do strokovnega znanja in ekspertize (Lee Lee Cooke in drugi 2005, Greer in drugi 1999) – Manjša rigidnost (Dickmann in Tyson 2005)
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> – Izvajalčevo nepoznavanje organizacije (Huizing in Bouman 2002) – Skriti stroški zunanjega izvajanja (Belcourt 2006; Shen 2005) – Slaba kvaliteta storitev (Belcourt 2006; Beaman 2004) – Nefleksibilnost zunanjega izvajalca (Sheehan in Cooper 2011)
GROŽNJE	<ul style="list-style-type: none"> – Izguba nadzora nad izvedbo aktivnosti – Uhajanje zaupnih informacij – Zmanjšanje kompetentnosti zaposlenih – Odvisnost od izvajalca (Van Weele 2010) – Slab vpliv na moralo zaposlenih (Barthelemy 2003, Fisher in drugi 2008)
PRILOŽNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> – Strateško reorganiziranje kadrovske funkcije (Delmotte in Sels 2008; Klaas in drugi 2001) – Evolucija kadrovske funkcije

Zagovorniki zunanjega izvajanja kadrovske funkcije slednje vidijo kot pozitivno za organizacijo predvsem z vidika priložnosti za kadrovske menedžerje kot posledice prenosa

kadrovskih aktivnosti na ponudnika izven organizacije. Kadroviki znotraj organizacije naj bi z zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije dobili priložnost, da postanejo strateški partner, saj povečujejo razpoložljivi čas s tem, da administrativno, birokratsko in zamudno delo prenesejo na zunanjega izvajalca. Prav tako pa zunanje izvajanje omogoči tudi dostop do novih virov znanja (Delmotte in Sels 2008), o čemer bom več pisala v nadaljevanju magistrskega dela.

Nasprotniki zunanjega izvajanja kadrovske funkcije pa slednje vidijo kot grožnjo obstoječim HRM oddelkom, saj naj bi s prenašanjem dela na zunanje izvajalce načrtno krčili število zaposlenih kadrovikov v organizaciji (Delmotte in Sels 2008) oz. zagotavljali numerično fleksibilnost. Greer gre tako daleč, da krčenje kadrovske funkcije v organizaciji poimenuje "HR anoreksija" in vidi trenutek odločitve o zunanjem izvajanju kadrovske funkcije kot serum resnice, ki pokaže vrednost kadrovske funkcije in konkurenčni potencial (Greer in drugi 1999).

4.7 PRIPRAVA NA PRENOS IZVAJANJA AKTIVNOSTI NA ZUNANJEGA IZVAJALCA

Trendi kažejo, da je mogoče pričakovati rast uporabe zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti, saj bodo organizacije v njem prepoznale ključen dejavnik zniževanja stroškov, dostopa do novih znanj in strateškega pozicioniranja kadrovske funkcije (Gurchiek 2005; Seth in Sethi 2011). Zato je pomembno, da se organizacije procesa prenosa aktivnosti na zunanjega izvajalca lotijo premišljeno in pozorno.

Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti namreč pomembno vpliva na moralo zaposlenih, prav tako pa je povezano tudi s tveganjem za delodajalca, saj je preko sodelovanja z zunanjim izvajalcem možen neželen prenos ekspertize, znanja in informacij izven meja organizacije. Iz tega razloga je modro v dogovoru z izvajalcem kadrovskih aktivnosti **opredeliti pričakovanja** glede odnosa med obema strankama (Belcourt 2006; Hussey in Jenster 2003). Prav tako je **pomembno, da zunanji izvajalec poglobljeno spozna organizacijo**, da se izvaja **kontrola** nad njegovim delom in razvije **odprta kultura** med obema strankama, tako ponudnikom kot organizacijo (Hussey in Jenster 2003; Barthélemy 2003).

V samem začetku oziroma v fazi o odločanju o prenosu določene kadrovske aktivnosti na zunanjega izvajalca je pomembno, da organizacija **temeljito premisli, katere aktivnosti je**

smiselno in smotrno prenesti na zunanjega izvajalca. Odločitev o vrsti in naboru aktivnosti je lahko sprejeta na podlagi primerjave med kvaliteto in stroškom aktivnosti, če je opravljena interno ali eksterno (Seth in Sethi 2011).

Kritičnega pomena je izbor zunanjega ponudnika in vzpostavljanje ter vzdrževanje odnosa z njim. Že na začetku naj bi organizacija informirala zaposlene in se **pogajala ter skušala doseči najboljšo možno pogodbo**, v kateri naj bodo natančno in specifično določene storitve, kriteriji, odzivni čas, strošek, merila ipd. (Seidl 2007; Belcourt 2006; Hargreaves in Jarvis 1998; Axelsson in Wynstra 2002). Prav tako naj bi organizacije v samem začetku **preverile reference zunanjega ponudnika** (Belcourt 2006; Klaas in drugi 2001; Greer in drugi 1999). Organizacija naj pri prenosu na zunanjega izvajalca pazi predvsem na to, da preveri njegovo renomiranost in reference, izvede intervju s potencialnimi zunanjimi izvajalci in vzpostavi fleksibilen odnos (Hargreaves in Jarvis 1998). **Vsebina storitev in obseg aktivnosti**, ki jih bo opravil zunanji izvajalec, naj bosta **natančno opredeljeni**, prav tako pa naj bo opredeljena tudi pričakovana kvaliteta (Barthélemy 2003; Greer in drugi 1999; Axelsson in Wynstra 2002) in morebitna pogodbeni kazen v primeru odstopanja od kriterijev kakovosti (Seth in Sethi 2011). V primeru, da se med izvajanjem zunanje aktivnosti pojavijo težave, naj bo predvidena tudi rešitev, ki predvideva odpravo le-te in njenih posledic (Axelsson in Wynstra 2002). V vsakem primeru pa naj si organizacija **prizadeva vzpostaviti dolgoročen odnos z zunanjim izvajalcem** (Seth in Sethi 2011; Greer in drugi 1999), saj slednji omogoča boljši vpogled in razumevanje kulture organizacije s strani zunanjega izvajalca (Greer in drugi 1999).

4.8 STANJE ZUNANJEGA IZVAJANJA KADROVSKIH AKTIVNOSTI V SLOVENIJI

Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti je v stalni ponudbi številnih slovenskih kadrovskih agencij (Slovenska kadrovska zveza 2013; Moje delo 2013). Sprva je bilo zunanje izvajanje osredotočeno na aktivnosti izračuna plač, v zadnjih letih pa se je razširilo tudi na ostale aktivnosti, kot so upravljanje podatkov in vodenje kadrovske evidence, zaposlovanje, sprejemanje v delovno razmerje, najemanje kadrov, merjenje delovne uspešnosti in številne druge (Moje delo 2013).

Nemalo slovenskih kadrovskih agencij ponuja storitve zunanjega izvajanja celotne kadrovske funkcije ali posameznih kadrovskih aktivnosti. V ponudbo uvrščajo predvsem strateške kadrovske aktivnosti, v sklopu katerih ponujajo izdelavo internih aktov in pravilnikov, sistemizacije, kompetenčnih modelov in sistema nagrajevanja. Poleg tega ponujajo še aktivnosti razvoja kadrov in izbiro ter zaposlovanje novih delavcev (BB svetovanje 2013). Slovenske agencije zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti tržijo predvsem na podlagi znanja in strokovne usposobljenosti, prihranka časa, zmanjšanja stroškov, večje fleksibilnosti (Petrič 2010; Advise; BB svetovanje 2013) ter njihove pripravljenosti za upoštevanje želja naročnika (BB svetovanje 2013). Prav tako pa poudarjajo pomen osredotočanja na strateške naloge, ki ga kadrovikom omogoča prenos manj pomembnih kadrovskih aktivnosti na zunanjega izvajalca (Advise 2013). Prav strateška krepitev kadrovske funkcije naj bi bil po mnenju nekaterih eden izmed temeljnih izzivov razvoja kadrovske funkcije (Razglej se 2010).

Organizacije v slovenskem okolju imajo sicer v 28,6% lastne kadrovske oddelke, vendar projektno in občasno sodelujejo tudi z zunanjimi izvajalci. Le majhen delež (8,6%) organizacij pa celotno kadrovsko funkcijo izvaja preko zunanjega ponudnika (Petrič 2010).

Slovenske organizacije po podatkih raziskave²⁵ najmanj uporabljajo zunanje izvajanje obračuna plač (16% organizacij), v veliki meri pa uporabljajo zunanje izvajanje aktivnosti pridobivanja in selekcije kadrov, kar je zagotovo posledica ponudbe na trgu, saj med največje ponudnike kadrovskih aktivnosti spadajo agencije, ki se primarno ukvarjajo s posredovanjem delavcev. V največji meri se slovenske organizacije odločijo za zunanje izvajanje usposabljanja (Kocić Oraščanin 2008).

5 EMPIRIČNI DEL

²⁵Po podatkih Raziskave o vlogi HR managerjev v (slovenskih) podjetjih in medgeneracijskem HRM-ju izvedene v letu 2010.

Namen anketne raziskave, ki sem jo izvedla, je bil identificirati motive, ki vplivajo na odločitve slovenskih organizacij za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti. Prav tako sem želela raziskati percepcijo organizacij o pozitivnih učinkih zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti.

Poleg tega je bil osrednji cilj ankete preverjanje zastavljenih hipotez, kar sem dosegla s proučevanjem povezanosti obravnavanih spremenljivk. Na ta način sem namreč želela dobiti vpogled v stališče slovenskih organizacij do zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti in razumeti, zakaj se organizacije sploh odločijo za zunanje izvajanje.

S pomočjo deskriptivne statistike bom najprej navedla glavne izsledke raziskave ter zatem s statistično analizo ocenila povezanost med spremenljivkami.

5.1 OPIS RAZISKAVE

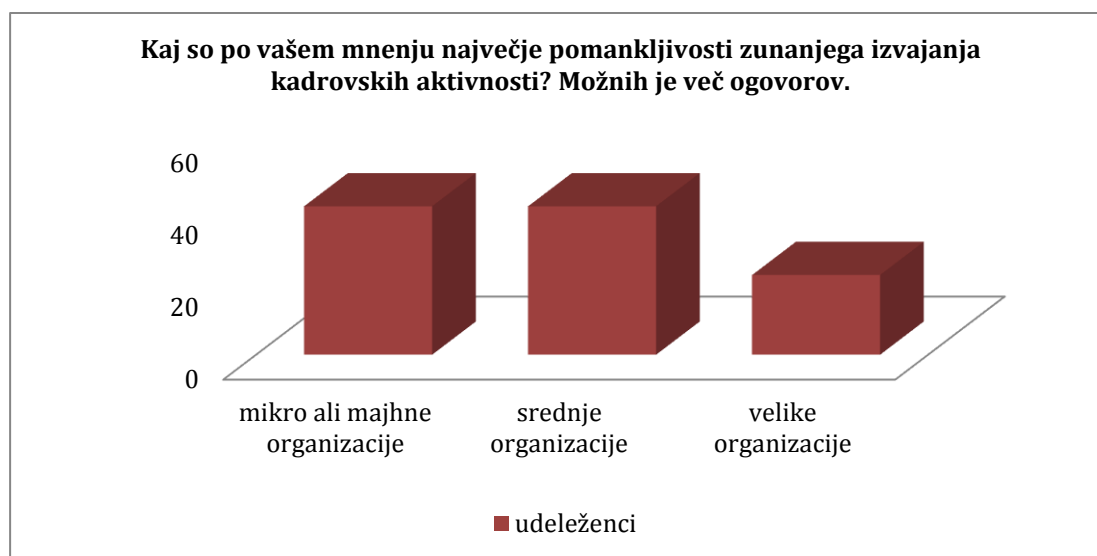
Anketno raziskavo sem izvedla v internetni obliki, saj mi je to omogočilo pridobiti odgovore s strani slovenskih organizacij na časovno ugoden in racionalen način. V vzorec, ki sem ga opredelila s slučajnim vzorčenjem, je bilo vključenih 400 organizacij, vendar sem zaradi nizke respondentnosti pridobila 104 odgovore, kar pomeni, da je bila odzivnost približno 25%. Navkljub slučajnostnemu vzorčenju pa je potrebno omejiti, da sem v raziskavo vključila le organizacije, katerih kontaktni podatki so dostopni preko različnih poslovnih baz. Anketa je bila sicer poslana kadrovikom in vodstvu v organizacijah.

Anketo (glej Prilogo A) sem formulirala tako, da vsebuje 20 vprašanj, ki so odprtega, polodprtega in zaprtega tipa, saj sem na ta način lahko zagotovila objektivnost in primerljivost podatkov za kasnejšo statistično analizo. Vprašanja so bila zastavljena z namenom preverjanja hipotez, ki sem jih postavila po analizi obstoječe znanstvene in strokovne literature na obravnavano temo. Nekatera izmed vprašanj so respondentom omogočala, da izrazijo svoje mnenje, saj so bila odprtega tipa. V raziskavi sem prav tako uporabila t.i. filter vprašanja, ki je omogočil, da udeleženci niso odgovarjali na nerelevantna nadaljnja vprašanja, v kolikor so pri prvotnemu vprašanju odgovorili negativno.

5.2 DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ANKETIRANIH ORGANIZACIJ

Kot je razvidno na Sliki 5.1 (glej Slika 5.1), je bilo v raziskavo vključenih 41 oz. 39.4% mikro in malih organizacij, 41 oz. 39.4% srednjih organizacij in 22 oz. 21.2% velikih organizacij. Glede na prevladujočo lastniško strukturo: večji del ali kar 86.5% organizacij je iz zasebnega sektorja in 13.5% organizacij je iz javnega sektorja. Glede na sektor je 43.3% vključenih organizacij iz proizvodnega sektorja, 46.2% organizacij iz storitvenega sektorja in 10.6% organizacij iz sektorja trgovinske dejavnosti. Povprečna starost vključenih organizacij je 32.25 let.

Slika5.1: Prikaz velikosti vključenih organizacij po ZGD-1



Večji del anketiranih organizacij oz. 62.5% le-teh ima v organizaciji zaposleno osebo, ki je odgovorna za kadrovske naloge, medtem ko 37.5% anketiranih organizacij nima zaposlene osebe, ki opravlja kadrovske naloge.

Večina oz. 58.5% organizacij ima zaposleno 1 osebo, ki je odgovorna za kadrovske naloge, 27.7% organizacij ima zaposlenih od 2 do 5 oseb, odgovornih za kadrovske naloge, medtem ko ima 10.8% organizacij zaposlenih od 6 do 10 oseb, ki so odgovorne za kadrovske naloge.

Strateško vlogo ima kadrovska funkcija v dobri tretjini anketiranih organizacij oz. v 32.4% proučevanih organizacij.

5.3 OPIS HIPOTEZ

Kot že omenjeno, je bil cilj, zaradi katerega sem izvedla anketno raziskavo, tudi preverjanje zastavljenih hipotez, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju.

1. Hipoteza 1 (H1): Majhne organizacije v večji meri zunanje izvajajo kadrovske aktivnosti kot velike organizacije.

Avtorji trdijo, da majhne organizacije večkrat in v večji meri uporabijo zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti kot velike organizacije, ki pomembnejše komponente izvajajo znotraj organizacije (Belcourt 2006), saj naj bi bilo zunanje izvajanje kadrovskih dejavnosti bolj primerno (Bolarič 2011).

2. Hipoteza 2 (H2): V zadnjih 4 letih se je stopnja zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti povečala.

Glede na pozitivne učinke zmanjševanja stroškov z uporabo zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti domnevam, da se je v zadnjih treh letih, ko si organizacije prizadevajo varčevati, uporaba zunanjih izvajalcev povečala (Armstrong 2006; Delmotte in Sels 2007).

3. Hipoteza 3 (H3): Glavni motiv odločitve za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti je prihranek stroškov.

Četudi nekatere raziskave (Delmotte in Sels 2008) kažejo, da finančni motiv ni ključen pri odločitvi o zunanjem izvajanju, domnevam, da se slovenske organizacije zaradi slabe razvitosti kadrovske funkcije v največji meri odločajo za zunanje izvajanje na podlagi pričakovanega finančnega prihranka.

4. Hipoteza 4 (H4): V organizacijah s strateško vlogo kadrovske funkcije sta obseg in stopnja zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti višja kot v organizacijah, kjer ima kadrovska funkcija zgolj administrativno vlogo.

Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti naj bi okrepilo strateško pozicijo kadrovske funkcije, zaradi česar predpostavljam, da v organizacijah, ki kadrovski funkciji priznavajo strateško vlogo, v večji meri eksternalizirajo kadrovske aktivnosti (Edvardsson 2011; Sethi in Sethi 2011; Baošić in drugi 2011).

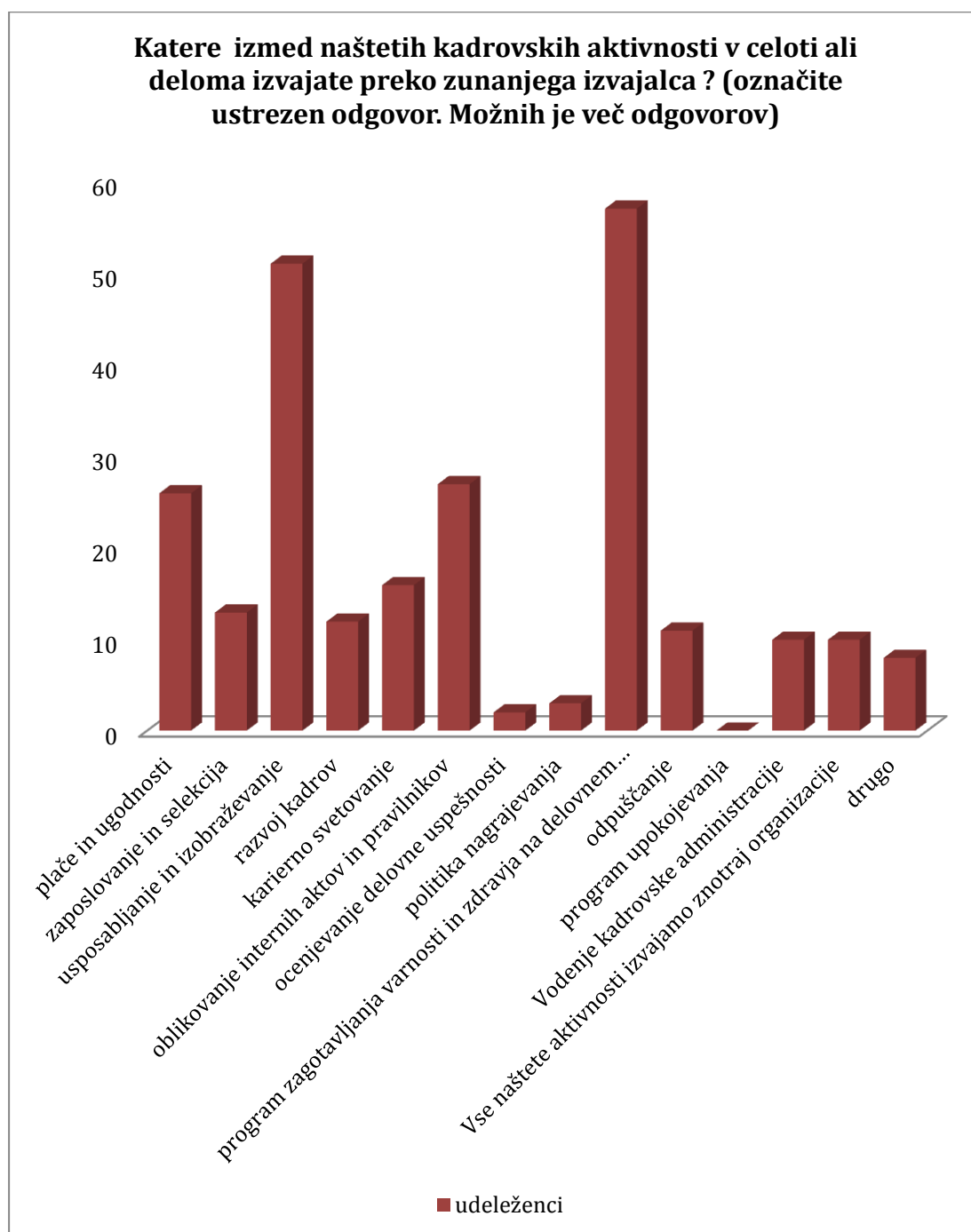
5.3.1 Zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti v anketiranih organizacijah

Slovenske organizacije, ki so bile vključene v anketo, kot je razvidno iz Slike 5.2 (glej Sliko 5.2), v največji meri izvajajo programe zagotavljanja varnosti in zdravja na delovnem mestu, za katere zunanje izvajalce angažira 23.7% vključenih organizacij. Na tem mestu je pomembno izpostaviti, da programi zagotavljanja varnosti in zdravja na delovnem mestu organizacije zajemajo tudi zakonsko obvezen Izpit iz varstva pri delu in požarnega varstva. Glede na to, da slednjega lahko izvede zgolj certificiran izvajalec, je mogoče sklepati, da organizacije v želji, da izpolnijo zakonske obveze, najamejo zunanje izvajalce.

Druga aktivnost, ki jo organizacije največkrat izvajajo zunaj organizacije, je usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, ki ga zunanjim izvajalcem zaupa 20.7% vključenih organizacij. Sledi zunanje izvajanje plač in ugodnosti, ki ga eksterno izvaja 10.6% organizacij.

Zunanje karierno svetovanje izvaja 6.5% vključenih organizacij, zaposlovanje kadrov in selekcijo zunanje izvaja 5.3% organizacij, razvoj kadrov 4.9% organizacij. Kadrovske aktivnosti, ki jih organizacije izvajajo zunanje, so še odpuščanje, ki ga zunanje izvaja 4.5% organizacij, in vodenje kadrovske administracije, ki ga zunanje izvaja 4.1% vključenih organizacij. Ostale kadrovske aktivnosti izvaja le nekaj organizacij, medtem ko 7.4% vključenih organizacij nobene izmed naštetih aktivnosti ne izvaja zunanje.

Slika5.2: Prikaz zunanjega izvajanja kadrovskega aktivnosti v slovenskih organizacijah



Slovenske organizacije, ki so bile vključene v raziskavo, v večji meri stalno sodelujejo z enim zunanjim izvajalcem. Stalnega zunanjega izvajalca ima angažiranega 28.8% organizacij, 26.9% organizacij sodeluje z dvema stalnima izvajalcema, 15.4% organizacij sodeluje s tremi stalnimi izvajalci, 18.3% organizacij pa sodeluje z več kot 3 zunanjimi izvajalci. Rezultat

nakazuje težnjo slovenskih organizacij po sodelovanju z majhnim številom zunanjih izvajalcev, ki so stalni sodelavci.

Obseg zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti se je v zadnjih 4 letih povečal v 20.2% organizacij, v 65.4% organizacij je ostal enak, v 14.4% vključenih organizacij pa se je zmanjšal. Na tem mestu lahko **potrdim hipotezo H2**, da se je v zadnjih letih obseg zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti povečal, saj se je obseg aktivnosti v 20.2% organizacij povečal, četudi se je v 14.4% organizacij zmanjšal. Podatka ponazarjata, da se je v skupnem obseg zunanjih aktivnosti povečal v 5.8% organizacij.

5.3.2 Motivi za zunanje izvajanje

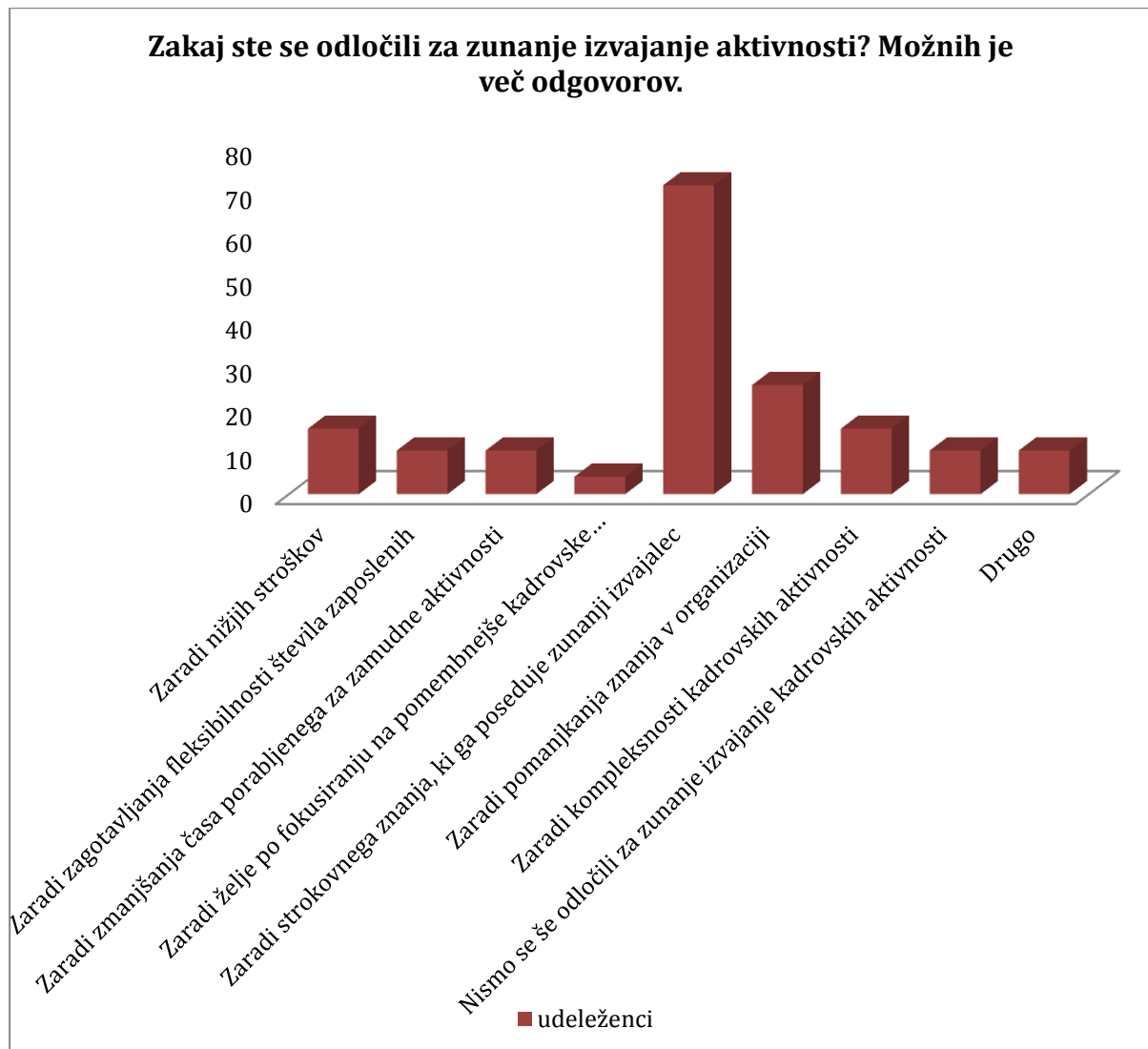
Slika 5.3 (glej Sliko 5.3 spodaj) prikazuje motive oz. razloge organizacij za odločitev o zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti.

Najbolj pogost motiv za odločitev o prenosu izvedbe kadrovske aktivnosti na zunanjega izvajalca v organizacijah, ki so bile vključene v raziskavo, je v 41.8% organizacij dostop do strokovnega znanja in ekspertize, ki ga poseduje izvajalec. V 14.7% vključenih organizacij se za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti odločajo zaradi pomanjkanja znanja za izvedbo kadrovskih aktivnosti, kar je posledično povezano z dostopom do znanja in ekspertize na strani zunanjega izvajalca, ki ga kot razlog za zunanje izvajanja navaja večji del organizacij.

Težnja po zniževanju stroškov oziroma finančni motiv je ključen dejavnik odločitve o zunanjem izvajanju nekaterih kadrovskih nalog v 8.8% anketiranih organizacij. Isti delež (8.8%) organizacij kadrovske naloge izvaja eksterno zaradi njihove kompleksnosti.

Na tej točki lahko **zavrnem hipotezo H3**, da je glavni motiv za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti prihranek stroškov, saj je glavni motiv, ki organizacije spodbudi k zunanjemu izvajanju kadrovskih nalog, dostop do ekspertize, ki mu sledi pomanjkanje internega znanja, kompleksnost nalog, zagotavljanje fleksibilnosti števila zaposlenih (v 5.9% vključenih organizacij) in zaradi zmanjšanja časa, porabljenega za zamudne aktivnosti (v 5.9% vključenih organizacij).

Slika5.3: Frekvenčni prikaz razlogov za odločitev o zunanjem izvajanju kadrovskih aktivnosti

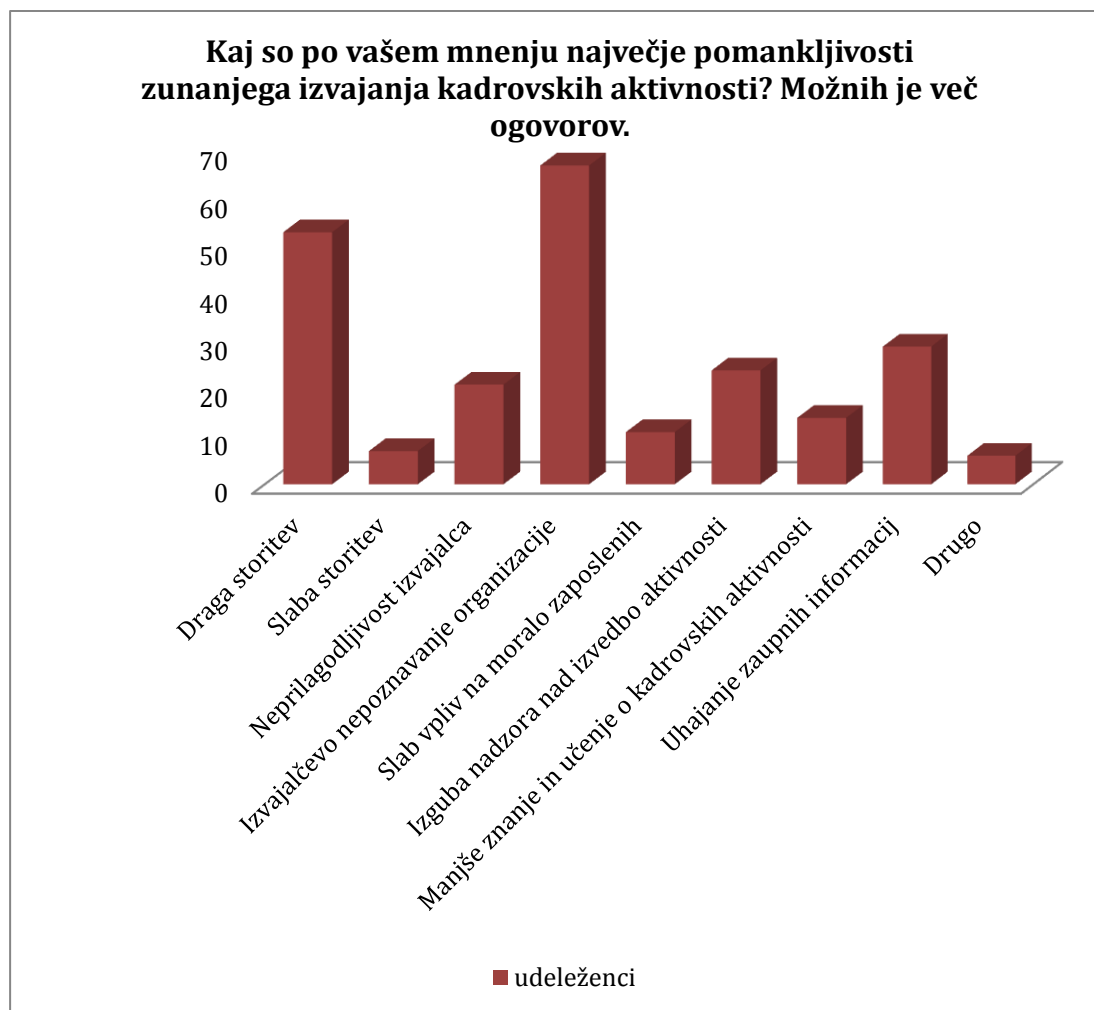


Na tem mestu velja izpostaviti, da je strateška okrepitev kadrovske funkcije, ki je v literaturi opredeljen kot izjemno pomemben razlog za odločitev o prenosu kadrovskih aktivnosti na zunanjega izvajalca, za v raziskavo vključene organizacije manj pomemben razlog. Slednjega kot razlog za zunanje izvajanje kadrovskih storitev navaja le 2.4% organizacij.

V sklopu magistrskega dela sem želela tudi preveriti, kaj je po mnenju anketiranih organizacij najbolj pomembno pri prenosu izvajanja kadrovskih nalog na zunanjega izvajalca, saj menim, da le-to lahko poda praktične implikacije organizacijam, ki se soočajo z dilemo naredi ali kupi. Po mnenju v raziskavo vključenih organizacij je v največji meri pomembno, da je

natančno definiran obseg storitev in pričakovana kakovost storitve, saj 80.8% vključenih organizacij meni, da je to v večji meri oz. najbolj pomembno. Nadalje je po mnenju vključenih organizacij v večji meri oz. najbolj pomembna vzpostavitev dobrega odnosa z izvajalcem (slednje za zelo pomembno opredeljuje 69.3% organizacij), kar je v povezavi s težnjo slovenskih organizacij, da sodelujejo z majhnim številom stalnih zunanjih izvajalcev. Kot najbolj pomembno 64.4% organizacij opredeljuje še nadzor nad kvaliteto opravljenih storitev, 60.6% organizacij opredeljuje tudi renomiranost in reference.

Slika5.4: Frekvenčni prikaz pomanjkljivosti zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti



Večina slovenskih organizacij kot glavne pomanjkljivosti zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti, kot prikazuje Slika5.4 (glej Sliko 5.4 zgoraj), dojemata izvajalčevo nepoznavanje organizacije (28.9% organizacij), cenovno drago storitev (22.8% organizacij), uhajanje zaupnih informacij (12.5% organizacij), izgubo nadzora nad izvedbo aktivnosti (10.3% organizacij) in neprikladnost izvajalca (9.1% organizacij).

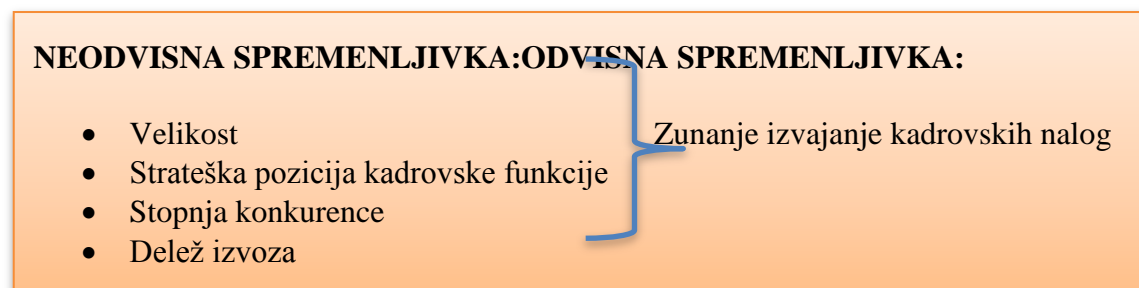
Navkljub pomanjkljivostim pa ima 57.7% vključenih organizacij pozitivne izkušnje z zunanjim izvajanjem kadrovskih storitev, 23.1% organizacij ima nevtralne, 1.9% organizacij pa negativne izkušnje z zunanjim izvajalcem kadrovskih aktivnosti. Glede prihodnosti zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti pa je 51% organizacij mnenja, da se bo izvajalo v istem obsegu, 26% jih meni, da bo zunanjega izvajanja več, 6.7% organizacij pa meni, da bo zunanjega izvajanja manj.

5.3.3 Vpliv značilnosti organizacije na zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti

V sklopu magistrske naloge sem želela analizirati tudi vpliv nekaterih organizacijskih značilnosti na zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti, zato sem z linearno regresijsko analizo preverila povezanost spremenljivk in vpliv neodvisnih na odvisne spremenljivke. Pri tem sem predpostavila linearno povezanost spremenljivk, saj je na to nakazoval že razsevni grafikon, ki mi je nudil prvi vtis o povezanosti.

Analizirala sem, kako na zunanje izvajanje posameznih kadrovskih aktivnosti vplivajo velikost organizacije, stratežnost kadrovske funkcije, stopnja konkurence in delež izvoza. Na ta način sem želela potrditi oziroma zavreči hipotezi H1 (Manjše organizacije v večji meri zunanje izvajajo kadrovske aktivnosti kot velike organizacije) in H4 (V organizacijah s strateško vlogo kadrovske funkcije se aktivnosti izvajajo zunanje v večjem obsegu). Predpostavila sem povezanost spremenljivk, kot je prikazano v analitičnem modelu povezanosti spremenljivk na Sliki 5.5 (glej Sliko 5.5).

Slika 5.5: Analitični prikaz povezanosti spremenljivk



Povezanost neodvisne spremenljivke velikosti organizacije in zunanjega izvajanja je statistično značilna pri aktivnostih zunanjega izvajanja plač, vodenja kadrovske administracije in oblikovanja internih aktov in pravilnikov. Pri slednjih je povezanost glede na vrednost

signifikance statistično značilna, saj pade v interval zaupanja (95%), kar pomeni, da lahko zavrnilo ničelno hipotezo, da spremenljivki nista povezani.

Za druge kadrovske aktivnosti glede na vrednost signifikance in mer povezanosti (Pearsonovega in Cramerjevega koeficienta), ki sem jih analizirala s pomočjo kontingenčne tabele, ne moremo zavreči ničelne hipoteze.

Kot je razvidno že v sami frekvenčni porazdelitvi odgovorov, ki so prikazani v tabeli 5.1 (glej Tabela 5.1), plače in ugodnosti v večji meri zunanje izvajajo mikro in mala podjetja, saj 48.78% mikro in majhnih organizacij za plače in ugodnosti najame zunanjega izvajalca. Vrednost Hi-kvadrata nakazuje na povezanost, a ne dokaže vpliva in moči povezanosti spremenljivk. Glede na vrednost signifikance ničelno hipotezo lahko zavrnilo in potrdimo statistično značilnost povezave. Vrednost R kvadrat nakazuje, da lahko 15.1% variance pojasnimo z vplivom velikosti na zunanje izvajanje plač in ugodnosti, kar pomeni, da je slabih 85% variance nepojasnjene in so vsebovani vplivi drugih dejavnikov. Koeficient β , ki razkriva moč in smer povezanosti, pa nakazuje, da je velikost negativno povezana z zunanjim izvajanjem plač in ugodnosti, kar pomeni, da manjše organizacije zunanje izvajanje plač in ugodnosti uporabljajo v večji meri kot srednje in velike organizacije. ANOVA test je potrdil statistično značilnost, saj je vrednost signifikance, kot prikazuje Tabela 5.2 (glej spodaj) 0,000, kar pomeni, da lahko zavrnilo ničelno hipotezo.

Vodenje kadrovske administracije je prav tako povezano z velikostjo organizacije, saj le-to v večji meri eksternalizirajo mikro in male organizacije, kar nakazuje že frekvenčna porazdelitev odgovorov. Vrednosti Hi-kvadrata nakazuje na manj močno povezanost, vendar je zveza statistično značilna, kar pomeni, da ničelno hipotezo (spremenljivki nista povezani) lahko zavrnilo. Linearna regresija opredeljuje vrednost R kvadrat kot 0.071, kar pomeni, da lahko z vplivom velikosti pojasnimo le 7.1% variance pri zunanjem izvajanju kadrovske administracije, preostali delež pa je posledica vpliva drugih dejavnikov. Vrednost standardiziranega koeficienta β kaže negativen vpliv, kar pomeni, da se s povečanjem velikosti organizacije slednje v manjši meri odločajo za zunanje izvajanje vodenja kadrovske administracije.

V Tabeli 5.1 (glej Tabela 5.1) je prav tako prikazano, da sta povezana tudi zunanje izvajanje oblikovanja internih aktov in pravilnikov ter velikost. Za zunanje izvajanje omenjene

kadrovske aktivnosti se v večji meri odločajo mikro in male organizacije. Vrednost Hi-kvadrata nakazuje povezanost neodvisne in odvisne spremenljivke s statistično značilnostjo 5%, zaradi česar lahko ničelno hipotezo zavrnem. Vendar pa lahko opazimo, da lahko z velikostjo pojasnimo zgolj 8.5% variance, kar pomeni, da v večji meri na odločitve o zunanjem izvajanju internih aktov in pravilnikov vplivajo ostali dejavniki. Standardizirani koeficient β dokazuje, da večja kot je organizacija, v manjši meri se odloča za zunanje izvajanje oblikovanja internih aktov in pravilnikov, ceteris paribus.

Tabela 5.1: Prikaz frekvenčne porazdelitve in statističnih vrednosti zunanjega izvajanja plač in ugodnosti glede na velikost organizacije

VELIKOST ORGANIZACIJE ZGD-1	ZUNANJE IZVAJANJE PLAČ IN UGODNOSTI		VODENJE KADROVSKE ADMINISTRACIJE		OBLIKOVANJE INTERNIH AKTOV IN PRAVILNIKOV	
	Ne	Da	Ne	Da	Ne	Da
MIKRO IN MALA	21	20	33	8	32	9
SREDNJA	37	4	39	2	37	4
VELIKA	20	2	22	0	19	3
SKUPAJ	78	26	94	10	88	16
Vrednost Hi- kvadrata	20,417		8,020		9,271	
Signifikanca	0,000		0,018		0,010	
R-kvadrat	0,151		0,071		0,085	
Standardizirani koeficient B	-0,389		-0,266		-0,292	
ANOVA SIG.	0,000		0,006		0,030	

Zunanje izvajanje plač in ugodnosti je statistično značilno povezano s strateško pozicijo kadrovske funkcije, kar dokazuje stopnja signifikance kot prikazuje tabela 5.2 (glej Tabela 5.2). Frekvenčna porazdelitev prikazuje, da se za zunanje izvajanje plač v večji meri odločajo tiste organizacije, v katerih kadrovska funkcija nima strateške vloge. Vrednost Hi-kvadrata nakazuje na povezanost, vendar za jakost in smer povezanosti ni primeren indikator. Linearna regresija nakazuje, da 20% variance (vrednost R- kvadrata) lahko pojasnimo s strateško vlogo

kadrovske funkcije. Prav tako je povezanost oz. vrednost β koeficienta negativna, kar pomeni, da večjo kot ima kadrovska funkcija strateško pozicijo, manjša sta stopnja in obseg zunanjega izvajanja plač in ugodnosti. Ostale kadrovske aktivnosti oz. odvisne spremenljivke glede na Hi- kvadrat in t-test niso statistično značilno povezane, zaradi česar ne moremo zavreči ničelne hipoteze, da spremenljivki nista povezani.

Tabela 5.2: Prikaz frekvenčne porazdelitve in statističnih vrednosti zunanjega izvajanja plač in ugodnosti glede na strateško pozicijo kadrovske funkcije

STRATEŠKA VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE	ZUNANJE IZVAJANJE PLAČ IN UGODNOSTI	
	Ne	Da
Nima strateške vloge	39	19
Ima strateško vlogo	39	4
SKUPAJ	78	26
Vrednost Hi- kvadrata	4,210	
Signifikanca	0,040	
R-kvadrat	0,040	
Standardizirani koeficient B	-0,201	
ANOVA SIG.	0,041	

Glede na to, da se je izkazalo, da ima največji vpliv na zunanje izvajanje kadrovskih nalog v okviru plač in ugodnosti velikost, je smiselno, da analiziram vpliv velikosti na obseg izvajanja. Zaradi premajhnih vrednosti nekaterih odgovorov sem bila pri analizi primorana rekodirati vrednosti oz. stopnje zunanjega izvajanja. Slednje sem iz petih razredov združila v tri, kot je prikazano v tabeli 5.3. (glej Tabela 5.3).

Kot je razvidno v Tabeli 5.3 (glej Tabela 5.3), skoraj polovica mikro in malih organizacij, ki plače in ugodnosti izvajajo eksterno, slednje v celoti prenese na zunanjega izvajalca, medtem ko je odstotek občutno nižji pri srednjih in velikih organizacijah, ki v veliki meri omenjene storitve izvajajo interno. Vrednost Hi-kvadrata (31.3) prikazuje močno povezanost,

signifikanca pa dokazuje statistično značilnost modela, zaradi česar lahko zavrnilo ničelno hipotezo, da spremenljivki nista povezani. Vrednost R kvadrata dokazuje, da lahko 20% variance pojasnimo z vplivom velikosti, ostali vpliv pa sestavljajo drugi dejavniki. Vrednost koeficienta β kaže na negativno povezanost velikosti in zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti, ki je srednje močna. To pomeni, da se v večjih organizacijah manj pogosto in v manjšem obsegu odločajo za zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti. Vrednost signifikance je prav tako manjša od 0.05, kar pomeni, da je povezava statistično značilna, in lahko zavrnilo ničelno hipotezo.

Na tem mestu lahko **potrdim hipotezo H1**, da majhne organizacije v večji meri zunanje izvajajo kadrovske aktivnosti, vendar to velja zgolj za nekatere kadrovske aktivnosti, med katere uvrščam plače in ugodnosti, programe zagotavljanja varstva in zdravja na delovnem mestu ter oblikovanje internih pravilnikov in aktov.

Tabela 5.3: Prikaz vpliva velikosti organizacije na obseg zunanje izvajanje.

VELIKOST ORGANIZACIJE ZGD-1	ZUNANJE IZVAJANJE PLAČ IN UGODNOSTI			Skupaj
	Ne izvajate zunanje	Izvajate zunanje v obsegu	Izvajate zunanje v obsegu	

		do 60%	nad 60% in v celoti	
MIKRO IN MALA	20	1	20	41
SREDNJA	37	3	1	41
VELIKA	20	1	1	22
SKUPAJ	77	5	22	104
Vrednost Hi- kvadrata	31,301			
Signifikanca	0,000			
R- kvadrat	0,203			
Standardizirani koeficient β	-0,450			
ANOVA SIG.	0,000			

Velikost je glede na multiplo linearno regresijo (glej Prilogo B) neodvisna spremenljivka, ki ima največji vpliv na zunanje izvajanje kadrovske naloge v okviru plač in ugodnosti.

Na tej točki velja omeniti, da se slovenske organizacije, ki so bile vključene v raziskavo, za zunanje izvajalce odločajo predvsem pri administrativnih aktivnostih, kar pa ni toliko povezano s strateško krepitevijo kadrovske funkcije, ampak s slabo razvitostjo ostalih kadrovske praks. Le malo organizacij namreč izvaja kadrovske aktivnosti, kot so razvoj kadrov, karierno svetovanje, programi upokojevanja ipd. Skoraj bi lahko trdili, da izvajajo tiste kadrovske naloge, ki so neobhodne in zakonsko obvezne, kar podaja svojevrstno odsljikavo mnenja in teže, ki jo ima kadrovska funkcija v organizacijah.

5.4 GLAVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN IMPLIKACIJE ZA MENEDŽMENT

Glavne ugotovitve raziskave o zunanjem izvajanju kadrovske aktivnosti v slovenskih organizacijah so naslednje:

- Slovenske organizacije v največji meri zunanje izvajajo zakonsko obvezne aktivnosti, med katere v sklopu zagotavljanja zdravega in varnega delovnega okolja spada tudi izpit iz varstva pri delu.

- Aktivnosti, ki jih slovenske organizacije v relevantnem deležu še opravljajo preko zunanjega izvajalca, so usposabljanje in izobraževanje zaposlenih in plače. Ob tem je pomembno izpostaviti, da se za zunanje izvajanje omenjenih aktivnosti v večji meri odločajo organizacije z motivom dostopa do ekspertize, ki jo ima zunanji izvajalec.
- **Slovenske organizacije so bolj naklonjene dolgoročnemu sodelovanju z manj izvajalci**, pri izbiri pa je po mnenju organizacij **bistveno, da so aktivnosti, ki so predmet zunanjega izvajanja v pogodbi z zunanjim izvajalcem, opredeljene natančno**. Poleg tega organizacije v veliki meri vedno stremijo k vzpostavitvi dolgoročnega in lojalnega odnosa z zunanjim izvajalcem. Več kot polovica organizacij priznava velik pomen, ki ga ima nenehni nadzor nad storitvijo in predhodni kontroli renomiranosti.
- Strateška krepitev kadrovske funkcije je pri odločanju o prenosu izvajanja na zunanjega izvajalca manj pomemben motiv (pomemben je v le 2.4% organizacij).
- **Izkušnje z zunanjim izvajanjem so v vključenih slovenskih organizacijah večinoma pozitivne**.
- Po izsledkih raziskave je iz vidika vključenih organizacij **mogoče pričakovati povečanje zunanjega izvajanja** v prihodnjih letih.

Glede na pričakovan porast angažiranja zunanjih izvajalcev za izvajanje kadrovske aktivnosti je smiselno, da na podlagi izkušenj slovenskih organizacij in napotkov iz literature podam nekaj sugestij, ki naj bi jih organizacije upoštevale pri odločitvi o prenosu kadrovske aktivnosti na zunanjega izvajalca.

Glavna pomanjkljivost zunanjega izvajanja kadrovske aktivnosti je po mnenju anketiranih slovenskih organizacij izvajalčevo nepoznavanje organizacije. Slednjemu se lahko izognejo tako, da se **prenosa izvedbe na zunanjega izvajalca lotijo premišljeno** in v to vključijo osebo, ki razpolaga z najboljšimi informacijami o potrebah organizacije, ter na ta način zagotovijo vpeljavo zunanjega izvajanja v poslovno strategijo (Beaman 2004).

Poleg tega so organizacije, ki so bile vključene v raziskavo, kot problem zunanjega izvajanja identificirale tudi cenovno drago storitev, možnosti uhajanja informacij in neprilagodljivost izvajalca. Negativne učinke omenjenih problemov lahko organizacije pomembno zmanjšajo tako, da že v **pogodbi z zunanjim izvajalcem natančno opredelijo način varovanja poslovne skrivnosti, predvidijo vsebino in obseg aktivnosti ter pričakovano kvaliteto ter**

ob tem vključijo tudi del fleksibilnega oz. stimulatívnega plačila, saj si s tem lahko zagotovijo večjo prilagodljivost izvajalca (Barthélemy 2003; Greer in drugi 1999; Axelsson in Wynstra 2002).

Kot dodaten vzrok za negativne učinke zunanjega izvajanja organizacije prepoznavajo tudi drago storitev, kar je možno utemeljiti s tem, da pričakujejo večje učinke, kot jih preko zunanjega izvajanja dejansko dosežejo. Zato je **bistveno, da organizacija še pred pristopom k podpisu pogodbe z zunanjim izvajalcem natančno preuči, katere storitve se splača izvajati eksterno** (Vasiliauskiene in Vytautas 2009). To organizacija lahko stori preko inkrementalne analize odločitve med nakupom oz. produkciji kadrovske aktivnosti. Pri slednji lahko organizacija primerja neposredne stroške zaposlitve kadrovika, ki predstavljajo njegovo plačo in ugodnosti, s ceno nakupa storitve na trgu. Pri tem je še posebno **pomembno, da organizacija upošteva tudi oportunitetne in skrite stroške zunanjega izvajanja in dejstvo**, da je pri nakupu na trgu storitev potrebno kupiti, medtem ko lahko z investicijo v človeške vire in njihove kompetence izvedbo zagotovi interno. Organizacije se naj o dilemi “naredi ali kupi” odločijo šele po primerjavi stroškov obeh možnih odločitev (Needles in drugi 2000).

6 ZAKLJUČEK

Zunanje izvajanje kadrovske aktivnosti je povezano z evolucijo kadrovske funkcije, saj je le-to eno izmed razvojnih stopenj kadrovske funkcije (Lee Cooke in drugi 2005; Shen 2005), zaradi česar bi za slovenske organizacije lahko trdili, da imajo dokaj nerazvito kadrovske funkcije. Kadrovske aktivnosti namreč velik del organizacij ne izvaja zunanje, kar pa ne pomeni, da jih izvajajo notranje, temveč da jih sploh ne izvajajo. Za slovenske organizacije, ki so bile vključene v raziskavo, je značilno, da v večji meri zunanje izvajajo aktivnosti plač in ugodnosti, vodenje kadrovske administracije in oblikovanje internih aktov ter pravilnikov, kar pomeni, da v veliki meri izvajajo periferne in administrativne kadrovske aktivnosti (Lee Cooke in drugi 2005). Slednje pa je slaba popotnica za strateško krepitev kadrovske funkcije, saj aktivnosti eksternalizirajo zaradi tega, da nujne in zakonsko obvezne aktivnosti zmanjšajo na minorno in obrobno vlogo ter se ob tem ne posvečajo jedrnim kadrovske aktivnostim, kot so aktivnosti človeškega kapitala (Armstrong 2011; Cheatle 2001), ki jih izvaja le malo slovenskih organizacij.

Zgovoren je podatek, da organizacije v največji meri (47.1%) eksternalizirajo programe zagotavljanja zdravja in varnosti na delovnem mestu, med katere štejemo tudi Izpit iz varstva pri delu in požarnega varstva, ki je zakonsko obvezen izpit za zaposlene pri delodajalcu. Medtem pa delovno uspešnost, programe nagrajevanja, kariernega svetovanja in razvoja kadrov, ki jih lahko povežemo s stopnjo razvitosti kadrovske funkcije, zunanje ali notranje izvaja le malo slovenskih organizacij.

Četudi ima več kot polovica (57.7%) organizacij pozitivne izkušnje z zunanjim izvajanjem, jih je le 26% mnenja, da bo slednjega v prihodnosti več. Prav tako organizacije ne dajejo velikega pomena renomiranosti izvajalca, četudi stremijo k vzpostavljanju dolgoročnega sodelovanja z maloštevilnimi izvajalci, kar bi zopet lahko povezali z apatično držo organizacij do kadrovske funkcije, saj se glede na rezultate raziskave zdi, da se izvajanja kadrovske aktivnosti lotijo po meri najmanjšega odpora, zato da opravijo nujne administrativne naloge, ostalih pa se ne lotevajo.

To pa je v nasprotju z idejo o povečani strateški usmerjenosti, saj lahko zunanje izvajanje v primeru slovenskih organizacij privede do tega, da kadrovska funkcija postane minorna in še manj pomembna (Doh 2005; Belout in drugi 2001).

Glavna sporočilna vrednost magistrskega dela je po mojem mnenju »budnica« slovenskim organizacijam, da razmislijo o pomenu kadrovske prakse in zunanje izvajanje izrabijo kot priložnost, da z majhno investicijo in stroški ter fleksibilnostjo, ki jo omogoča zunanje izvajanje, preizkusijo vpliv kadrovske prakse ter se jih lotijo previdno. Po oceni in analizi vpliva kadrovske aktivnosti na poslovanje, motivacijo in moralo zaposlenih pa naj se zunanje izvajanje lotijo previdno ter s premislekom.

7 LITERATURA

Adler, Paul S. 2003. Making the HR Outsourcing Decision. *MIT Sloan Management Review* 45 (1): 53–60.

Advise. 2013. Dostopno prek: <http://www.advise.si/> (13.maj2013).

Armstrong, Michael. 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management 5th Edition*. London: Kogan Page Publishers.

Axelsson, Björn in Finn Wynstra. 2002. *Buying Business Services*. West Sussex: John Wiley&Jons Limited.

Bailey, Kenneth D. 1994. *Methods of Social Research*. New York: Avenue Press.

Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: University Press.

Baron, James N. in David M. Kreps. 1999. *Strategic Human Resources: Framework for General Managers*. New York: Wiley.

Barthélemy, Jérôme. 2003. The Seven Deadly Sins of Outsourcing. *Academy of Management Executive* 17 (2): 87–98.

Baošić, Milan, Nemanja Berber, Slobodan Radičev in Milan Pasula. 2011. Human Resource Business Process Outsourcing: Trends and Challenges. V *XV International Scientific Conference on Industrial Systems*, ur. Ivan Beker, 433–436. Serbia: Novi Sad.

BB svetovanje. 2013. Dostopno prek: <http://www.bbsvetovanje.si/> (15. maj2013).

Beaman, Karen V. 2004. Out of Site: Introduction to HR Outsourcing. V *Out of Site: An Inside Look at HR Outsourcing*, ur. Beaman, Karen 3-18. Austin: Rector Duncan Inc.

Belcourt, Monica. 2006. Outsourcing: The Benefits and The Risks. *Human resource Management Review* 16 (2006): 269–279.

Bell, Bradford S., Sae-Won Lee in Sarah K. Yeung. 2006. The Impact of her on Professional Competence in HRM: Implications for Development of HR Professionals. *Human Resource Management* 4(3): 295–308.

Belout, Adnane, Shimon L. Dolan in Tania Saba. 2001. Trend and Emerging Practices in Human Resource Management: The Canadian Scene. *International Journal of Manpower* 22(3): 207–215.

Bolarič, Nataša. 2011. Zunanji izvajalci dobra rešitev pri odpuščanju. *Finance*, 9. december. Dostopno prek: <http://www.finance.si/> (10. marec 2010).

Bryman, Alan. 2012. *Social Research Methods 4th Edition*. Oxford: University Press.

Buehler, Stefan in Haucap Justus. 2006. Strategic Outsourcing Revisited. *Journal of Economic Behavior & Organization* 61 (3): 325–338.

Carrig, Ken. 1997. Reshaping Human Resources for the Next Century- Lesson from a High Flying Airline. *Human Resource Management* 36 (2):277–289.

Cheatle, Kevin. 2001. *Human Resource Management*. New York: Palgrave Publishing.

Conklin, David W. 2005. Risks and Rewards in HR Business Process Outsourcing. *Long Range Planning* 38 (6): 579–598.

Crabb, Steve. 2003. HR Facing Offshore Boom. *People Management* 9 (4): 7–9.

Dasborough, Marie T. 2002. The Role of Transaction Costs and Institutional Forces in the Outsourcing of Recruitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources Management* 40 (3): 306–321.

Delmotte, Jeroen in Luc Sells. 2008. HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review* 37 (5): 543–563.

Dickmann, Michael in Shaun Tyson. 2005. Outsourcing Payroll: Beyond Transaction-Cost Economics. *Personnel Review* 34 (4): 451–467.

Doh, P. Jonathan. 2005. Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management. *Theory and Practice* 42 (3): 695–704.

Edvardsson, Ingi Runar. 2011. The Impact of Outsourcing Strategies on Companies' Intellectual Capital. *Knowledge Management Research & Practice* 9(1): 286–292.

Edwards, Tony in Sarosh Kuruvilla. 2005. International HRM: National Business Systems, Organizational Politics and the International Division of Labour in MNC's. *Human Resource Management* 16 (1): 1–21.

Embleton, Peter R. in Phillip C. Wright. 1998. A Practical Guide to Successful Outsourcing. *Empowerment in Organizations* 6(3): 94–106.

Feeny, David, Mary Lacity in Leslie P. Willcocks. 2005. Taking the Measure of Outsourcing Providers. *MIT Sloan Management Review* 46 (3): 41–48.

Fisher, Sandra L., Michael E. Wasserman, Paige P. Wolf in Katherine Hannan Wears. 2008. Human Resources Issues in Outsourcing: Integrating Research and Practice. *Human Resource Management* 47 (3): 501–523.

Franko, Milost. 2000. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.

Friedman, Barry A. 2007. Globalization Implications for Human Resource Management Roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2007(19): 157–171.

Galanaki, Eleanna in Nancy Papalexandris. 2005. Outsourcing of the Human Resource Management Services in Greece. *International Journal of Manpower* 26 (4): 382–396.

--- 2007. Internalization as Determining Factor of HRM Outsourcing. *The International Journal of Human Resource Management* 18 (8): 1557–1567.

Gilley, Mathew K., Charles R. Greer in Abdul A. Rasheed. 2004. Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms. *Journal of Business Research* 57 (3): 232–240.

Greer, Charles R., Stuart A. Youngblood in David A. Gray. 1999. Human resource management outsourcing: the make or buy decision. *Academy of Management Executive* 13 (3): 85–96.

Grimshaw, Damian in Marcela Miozzo. 2009. New Human Resource Management Practices in Knowledge-Intensive Business Services Firm: The Case of Outsourcing with Staff Transfer. *Human Relations* 62(10): 1521–1550.

Gurchiek, Kathy. 2005. Record Growth in Outsourcing of HR Functions. *HR Magazine* 50 (6): 35–38.

Hanson, William E., John W. Creswell, Vicki L. Plano Clark, Kelly S. Petska in David J. Creswell. 2004. Mixed Method Research Designs in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology* 52 (2): 224–235.

Hargreaves, Pat in Peter Jarvis. 1998. *The Human Resource Development Handbook*. London: Kogan Page Limited.

Hesketh, Anthony. 2006. *Outsourcing the HR Function: Possibilities and Pitfalls*. London: Corporate Research Forum.

Huizing, Ard in Wim Bouman. 2002. Knowledge and Learning, Markets and Organizations. *V The Strategy Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur Choo, chun Wein in Nick Bontis, 185–206. Oxford: Univeristy Press.

Hussey, David in Per Jenster. 2003. Outsourcing: The Supplier Viewpoint. *StrategicChange*12 (1): 7–20.

Jindal, Rohit in John Kerr. 2007. *Transaction Costs*. USAID PES, 24. maj 2013. Dostopno prek: <http://www.oired.vt.edu/> (17. julij 2013).

Kabst, Rüdiger in Stefan Strohmeier. 2006. Virtualization: Boundaryless Organizations and Electronic HRM. V *Managing Human Resources in Europe*, ur. Henrik Holt Larsen in Wolfgang Mayrhofer, 197–214. London: Routledge.

Kakabadse, Andrew in Nana Kakbadse. 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal* 20 (2): 189–198.

Kanter, R.M. 2003. Foreword. V *Human Resources in the 21st Century*, ur. Marc Effron, Robert Gandossy, 7-13. New Jersey: John Wiley & Sons.

Klaas, Brian S., John McClendon in Thomas W. Gainey. 1999. HR Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Costs. *Personnel Psychology* 52 (1):113–136.

Klaas, Brian S., John A. McClendon in Thomas W. Gainey. 2001. Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human resource management* 40 (2): 125–138.

Kleiner, Art. 2003. *Who really matters?*New York: Currency Doubleday.

Kocić, Oraščanin Elvira. 2008. Outsourcing- zunanje izvajanje kadrovske funkcije. *HRM revija* 25(2008): 20-23.

Koprivnik, Samo, Kogovšek, Tina in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0: predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Larsen, Holt Henrik in Chris Brewster. 2003. Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?*Employee Relations* 25 (3): 228–244.

Lawler, Edward III., David Ulrich, Jac Fitzenz in James C. Madden. 2004. *Human Resources*

Business Process Outsourcing: Transforming How HR Gets Its Work Done. San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, Cooke Fang in Pawan Budhwar. 2009. HR Offshoring and Outsourcing: Research Issues for HRM. V *Handbook of international Human Resource Management*, ur. Paul Sparow, 341–362. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Lee, Cooke Fang, Jie Shen in Anne McBride. 2005. Outsourcing HR As a Competitive Strategy? A Literature Review and an Assesment of Implications. *Human Resource Management* 44 (4): 413–432.

Lepak, David P. in Scott A. Snell. 1999. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review* 24 (1): 31–48.

Lepak, David P. in Scott A. Snell. 2002. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management* 28(4): 517–543.

Lepak, David P. in Scott A. Snell. 1998. Virtual HR: Strategic Human Resource Management in 21st Century. *Human Resource Management Review* 8 (3): 215–234.

Lepak, David P., Kathryn Bartol in Sahryn D. Gardner. 2004. Understanding the Strategic Motivations for Outsourcing HR Activities. V *Out of Site: An Inside Look at HR Outsourcing*, ur. Beaman Karen V., 95–109. Austin: Rector Duncan Inc.

Mabey, Christopher, Anne-Mette Hjalager in Birthe Kaefjorhange. 2006. Role of HR Proffesionals: OD Consultants, Strategic Brokers or Individual Therepaists. V *Managing Human Resurces in Europe*, ur. Henrik Holt Larsen in Wolfgang Mayrhofer, 197–214. London: Routledge.

Mayrhofer, Wolfgang in Henrik Holt Larsen. 2006. A Distinct Field of Research and Practice. V *Managing Human Resurces in Europe*, ur. Henrik Holt Larsen in Wolfgang Mayrhofer, 1–19. London: Routledge.

McLaren, J. 2000. Globalization and Vertical Structure. *American Economic Review* (2000): 1239–1254.

Mikuš, Špela. 2013. Kako učinkovito organizirati kadrovski outsourcing. *Finance*, 7. maj. Dostopno prek: <http://www.finance.si/> (10.april 2013).

Moje delo. 2013. Dostopno prek: <http://hr.mojedelo.com/> (10. junij 2013).

Needles, Belverd E., Marian Powers in Susan Crosson V. 2000. *Principles of Accounting*. Boston: Houghton Mifflin.

Pavlou, Paul A., Huigang Liang in Yajiong Xue. 2007. Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationship: A Principal – Agent Perspective. *MIS Quarterly* 31(1): 105–136.

Petrič, Urša. 2010. Spreminjajoča se vloga HR managerjev- izsledki iz raziskave. *HRM Revija* (38/2010).

Pickard, John D. 2000. HR Shows scant interest in e-business, survey says. *People Management*, 6(11): 13.

Pollitt, David. 2008. Outsourcing connects BT with better and cheaper HRM. *Human Resource Management International Digest* 16 (1): 10–12.

Powell, Thomas C. 1995. Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal* 16 (1): 15–37.

Razglej se. 2010. Dostopno prek: <http://www.razglej.se/> (12. maj 2013).

Roberts, Z. Lawrence. 2001. Outsourcing and e-HR will expand. *People Management Review*, 10 (25. oktober 2001).

Ruel, Huub and Bondarouk, Tanya and Looise, Jan Kees. 2004. E-HRM: Innovation or Irritation: An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Review* 15(3): 364–380.

Seidl, Roman. 2007. *Business Process Outsourcing Relationships in Swiss Banking*. Göttingen: Cuvillier Verlag.

Seth, Manisha in Deepa Sethi. 2011. Human Resource Outsourvcing: Analysis Based on Literature Review. *International Journal of Innovation, Management and Technology* 2(2): 127–135.

Sheehan, Cathy in Brian K. Cooper. 2001. HRM Outsourcing: The Impact of Organizational Size and HRM Strategic Involvement. *Personnel Review* 40 (6): 742–760.

Shen, Jie. 2005. Human Resource Outsourcing1990: 2004. *Journal of Organisational Transformation and Social Change* 2(3): 275–296.

Slovenska kadrovska zveza. 2013. Dostopno prek: <http://www.skz.si/> (10. maj 2013)

Stavrou-Costea, Eleni in Bo Manson. 2006. HRM in Small and Medium Enterprises: Typical, but Typically ignored. V *Managing Human Resurces in Europe*, ur. Henrik Holt Larsen in Wolfgang Mayrhofer, 1–19. London: Routledge.

Stright, Jay F. 2004. Is Outsourcing Right for You? The Answer Depends on the Question. V *Out of Site: An Inside Look at HR Outsourcing*, ur. Beaman, 19–28. Austin: Rector Duncan Inc.

Sohel, Ahmad in Roger C. Schroeder. 2003. The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of Operations Management* 21 (1): 19–43.

Tyler, Kathryn. 2004. Carve Out Training. *HR Magazine* 49(2): 52–57.

Ulrich, Dave, Jon Younger in Wayne Brockbank. 2008. The Twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management* 47 (4): 829.

Ulrich, Dave. 1998. A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review* (januar-februar 1998).

Van Weele, Arjan. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practice*. London: Cengage Learning EMEA.

Vasiliauskiene. Ligita in Snieska Vytautas Snieska. 2009. The Impact of Transaction Costs on Outsourcing Contracts: Theoretical Aspects. *Economics and Management* 2009 (14): 1018-1025.

Vernon, P., Phillips, J., Brewster, C. in van Ommeren, J. 2000. *European trends in HR outsourcing*. London: William M. Mercer and Cranfield School of Management.

Williamson, Oliver E. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology* 87 (3): 548–577.

Williamson, Oliver E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. London: Collier Macmillan Publishers. Dostopno na: <http://www.sp.uconn.edu/> (12.maj 2013).

Williamson, Oliver E. 2000. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature* 38 (3): 595–613.

PRILOGE





PRILOGA A: REZULTATI ANKETNE RAZISKAVE

Statistika udeležencev:

Vsi udeleženci: 104

Povzetek rezultatov




1. Število zaposlenih v vaši organizaciji:

0–50	48		46.2 %
51–250	38		36.5 %
251–500	7		6.7 %
Več kot 500 zaposlenih	11		10.6 %
Vsi rezultati	104		

Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "0–50".

Najmanj pogost odgovor je "251–500".



2. Po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD–1) spada vaša organizacija med:

Mikro ali majhne organizacije	41		39.4 %
Srednje organizacije	41		39.4 %
Velike organizacije	22		21.2 %
Vsi rezultati	104		

Med 104 udeleženci so najbolj pogosti odgovori "mikro ali majhne organizacije"; "srednje organizacije".




Najmanj pogost odgovor je "velike organizacije".

3. Glede na prevladujočo lastniško strukturo spada vaša organizacija med:

Javne organizacije	14		13.5 %
Zasebne organizacije	90		86.5 %
Vsi rezultati	104		

Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "zasebne organizacije".

4. Vaša organizacija je pretežno ali v celoti:


Proizvodna	45		43.3 %
Storitvena	48		46.2 %
Trgovinska	11		10.6 %
Vsi rezultati	104		

Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "storitvena".

Najmanj pogost odgovor je "trgovinska".







5. Kdaj je bila ustanovljena vaša organizacija? Odgovor zapišite v spodnji kvadrat.

5. Kako ocenjujete stopnjo konkurence v poslovnem okolju vaše organizacije?

Konkurenca je izjemno velika.	50		48.1 %
Konkurenca je velika.	45		43.3 %
Konkurenca je majhna.	6		5.8 %
Ni konkurence.	3		2.9 %
Vsi rezultati	104		



Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "Konkurenca je izjemno velika."
Najmanj pogost odgovor je "Ni konkurence."

6. Kolikšen je delež izvoza vaših storitev ali proizvodov?

0 %	32		30.8 %
1 %–20 %	25		24 %
21 %–40 %	19		18.3 %
41 %–60 %	10		9.6 %
61 %–80 %	5		4.8 %
več kot 80 %	13		12.5 %
Vsi rezultati	104		







Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "0 %".
Najmanj pogost odgovor je "61 %–80 %".

7. Ali imate v vaši organizaciji samostojen kadroviski oddelek oziroma zaposleno osebo, ki opravlja kadroviske aktivnosti?

Da	65		62.5 %
Ne	39		37.5 %
Vsi rezultati	104		

Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "Da".

8. Približno koliko ljudi je v vaši organizaciji zaposlenih v kadroviskem oddelku oziroma v oddelku odgovornem za kadroviske aktivnosti?

Nobeden	0		0 %
1	38		58.5 %
2–5	18		27.7 %
6–10	7		10.8 %
11–20	1		1.5 %
Več kot 20 oseb	1		1.5 %
Vsi rezultati	65		

Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "1".
Najmanj pogost odgovor je "Nobeden".

9. Kakšno vlogo ima pri vas kadrovski oddelek oziroma zaposleni, ki je odgovoren za kadrovske aktivnosti? Možnih je več odgovorov.

Strateško (sodeluje pri odločanju).	46		32.4 %
Operativno.	49		34.5 %
Administrativno.	47		33.1 %
Vsi rezultati	142		

Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "Operativno."
Najmanj pogost odgovor je "Strateško (sodeluje pri odločanju)".

10. Katere izmed naštetih kadrovskih aktivnosti v celoti ali deloma izvajate preko zunanjega izvajalca? (Označite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov) (možnih je več odgovorov)

Plače in ugodnosti.	26		10.6 %
Zaposlovanje in selekcija.	13		5.3 %
Usposabljanje in izobraževanje.	51		20.7 %
Razvoj kadrov.	12		4.9 %
Karierno svetovanje.	16		6.5 %
Oblikovanje internih aktov in pravilnikov.	27		11 %
Ocenjevanje delovne uspešnosti.	2		0.8 %
Politika nagrajevanja.	3		1.2 %
Programi zagotavljanja varnosti in zdravja na delovnem mestu (tudi Izpit po ZVZD)	57		23.2 %
Odpuščanje.	11		4.5 %
Program upokojevanja.	0		0 %
Vodenje kadrovske administracije.	10		4.1 %
Vse našteje aktivnosti izvajamo znotraj organizacije	10		4.1 %
Drugo	8		3.3 %
Vsi rezultati	246		
Drugi odgovori:			

- nobene,
- ni,
- nič od tega,
- kadrovsko funkcijo opravljamo sami,
- nič od tega,
- nič,
- nobene,
- nič od navedenega-

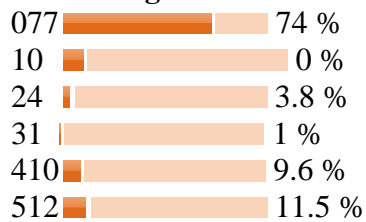
Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "Programi zagotavljanja varnosti in zdravja na delovnem mestu (tudi Izpit po ZVZD)".

Najmanj pogost odgovor je "Program upokojevanja."

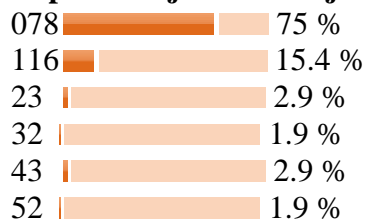
11. Ocenite obseg zunanjega izvajanja naslednjih aktivnosti od 0–5.

0 – storitve ne izvajate zunanje, 1 – zunanje izvajate v obsegu do 30 %, 2 – zunanje izvajate v obsegu 31 %–60 %, 4 – zunanje izvajate v obsegu več kot 60 %, 5 – zunanje izvajate v celoti

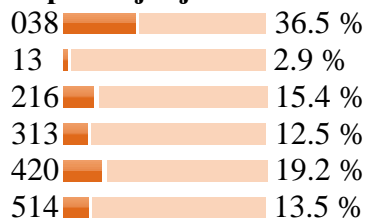
Plače in ugodnosti.



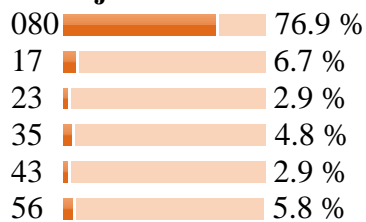
Zaposlovanje in selekcija.



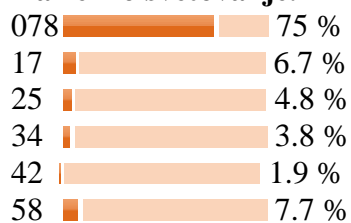
Usposabljanje in izobraževanje.



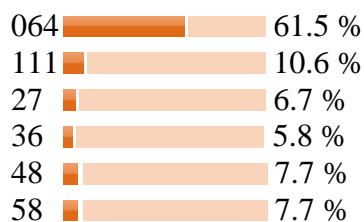
Razvoj kadrov.



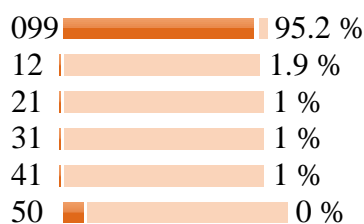
Karierno svetovanje.



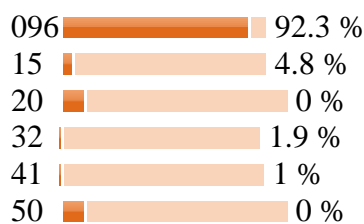
Oblikovanje internih aktov in pravilnikov.



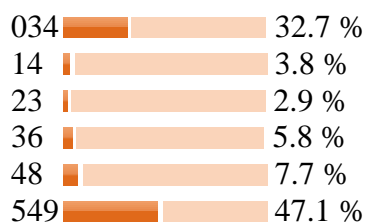
Ocenjevanje delovne uspešnosti.



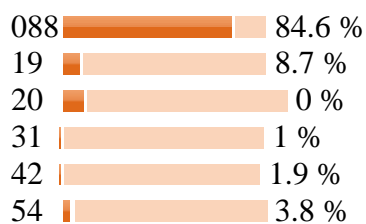
Politika nagrajevanja.



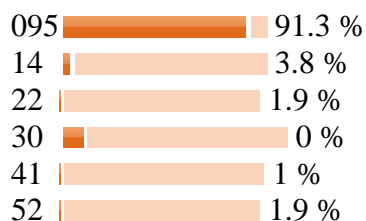
Programe zagotavljanja varnosti in zdravja na delovnem mestu (tudi Izpit po ZVZD)



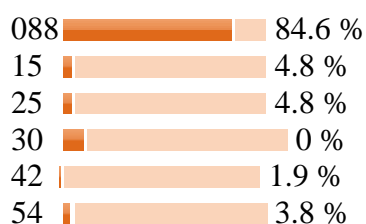
Odpuščanje.



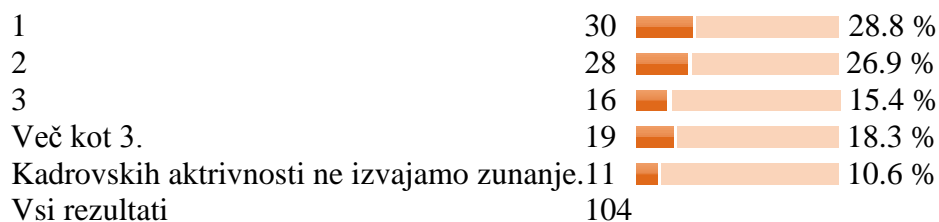
Program upokojevanja.



Vodenje kadrovske administracije.



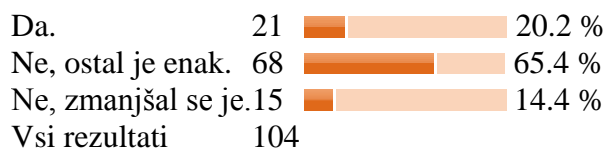
12. S koliko zunanjimi izvajalci redno sodelujete?



Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "1".

Najmanj pogost odgovor je "Kadrovskih aktivnosti ne izvajamo zunanje".

13. Ali se je v zadnjih 4 letih obseg zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti v vaši organizaciji povečal?



Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "Ne, ostal je enak."

Najmanj pogost odgovor je "Ne, zmanjšal se je".


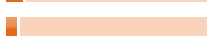







14. Ali se je v zadnjih 4 letih število zaposlenih v kadrovskem oddelku zmanjšalo?

Da	14		13.5 %
Ne	90		86.5 %

Vsi rezultati 104

Med 104 udeleženci najbolj pogost odgovor je "Ne".

15. Zakaj ste se odločili za zunanje izvajanje aktivnosti? Možnih je več odgovorov.

Zaradi nižjih stroškov.	15		8.8 %
Zaradi zagotavljanja fleksibilnosti števila zaposlenih.	10		5.9 %
Zaradi zmanjšanja časa porabljenega za zamudne aktivnosti.	10		5.9 %
Zaradi želje po fokusiranju na pomembnejše kadrovske aktivnosti.	4		2.4 %
Zaradi strokovnega znanja, ki ga poseduje zunanji izvajalec.	71		41.8 %
Zaradi pomanjkanja znanja v organizaciji.	25		14.7 %
Zaradi kompleksnosti kadrovskih aktivnosti.	15		8.8 %
Nismo se še odločili za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti.	10		5.9 %
Drugo	10		5.9 %
Vsi rezultati	170		

Drugi odgovori:

- zaradi racionalizacije,
- nimamo zunanjega izvajanja aktivnosti,
- se nisem sam odločal,
- ni,
- Ker za izvajanje usposabljan VPD in PV nimamo svojega človeka in nismo za to usposobljeni
- nismo se odločili za zunanje sodelovanje
- ne angažiramo zunanjih izvajalcev
- NIČ
- ne izvajamo
- trenutno nimamo zunanjih izvajalcev

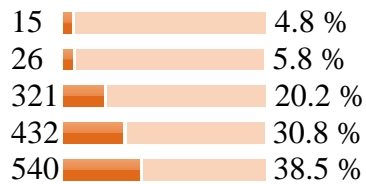
Med 104 udeleženci najbolj pogost odgovor je "Zaradi strokovnega znanja, ki ga poseduje zunanji izvajalec."

Najmanj pogost odgovor je "Zaradi želje po fokusiranju na pomembnejše kadrovske aktivnosti."

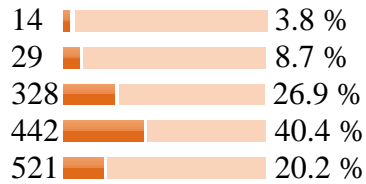
16. Kaj je po vašem mnenju najbolj pomembno pri procesu prenosa izvedbe kadrovske aktivnosti na zunanjega izvajalca? Izrazite vaše strinjanje s spodnjimi trditvami.

(1 – Sploh ni pomembno, 2 – V manjši meri je pomembno, 3 – Je pomembno, 4 – V večji meri je pomembno, 5 – Je najbolj pomembno.

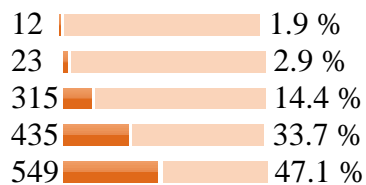
Pri izboru zunanjega izvajalca je zelo pomembna vzpostavitev dobrega odnosa z izvajalcem.



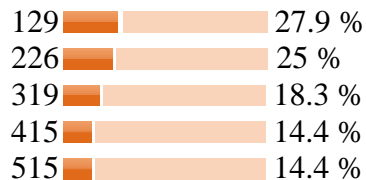
Pri izboru zunanjega izvajalca je zelo pomembna njegova renomiranost in reference.



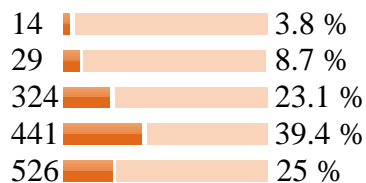
Pri prenosu izvajanja na zunanjega izvajalca je najbolj pomembno definirati pričakovan obseg in kvaliteto storitev.







Pomemben razlog za prenos aktivnosti na zunanjega je, da ne potrebujemo zaposlenega kadrovika.



Pri zunanjem izvajanju je zelo pomembna kontrola nad izvedbo storitev.







17. Kakšne so vaše izkušnje z zunanjim izvajanjem kadrovskih aktivnost?

Pozitivne.	60		57.7 %
Negativne.	2		1.9 %
Nevtralne.	24		23.1 %
Nimamo izkušenj.	18		17.3 %
Vsi rezultati	104		

Med 104 udeleženci najbolj pogost odgovor je "Pozitivne".

Najmanj pogost odgovor je "Negativne".










18. V prihodnosti bo zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti po vašem mnenju:

Več.	27		26 %
Manj.	7		6.7 %
Enako.	53		51 %
Ne vem.	17		16.3 %
Vsi rezultati	104		

Med 104 udeleženci najbolj pogost odgovor je "Enako".

Najmanj pogost odgovor je "Manj".

19. Kaj so po vašem mnenju največje pomanjkljivosti zunanjega izvajanja kadrovskih aktivnosti? Možnih je več odgovorov. (možnih je več odgovorov)

Draga storitev.	53		22.8 %
Slaba storitev.	7		3 %
Neprikladnost izvajalca.	21		9.1 %
Izvajalčevo nepoznavanje organizacije.	67		28.9 %
Slab vpliv na moralo zaposlenih.	11		4.7 %
Izguba nadzora nad izvedbo aktivnosti.	24		10.3 %
Manjše znanje in učenje o kadrovskih aktivnosti.	14		6 %
Uhajanje zaupnih informacij.	29		12.5 %
Drugo	6		2.6 %
Vsi rezultati	232		

Drugi odgovori:

- ne vidim pomanjkljivosti,
- ni pomanjkljivosti,
- nimamo mnenja,
- časovno prilagajanje,
- odzivni čas,
- v našem primeru nič od naštetega.

Med 104 udeleženci je najbolj pogost odgovor "Izvajalčevo nepoznavanje organizacije".

Najmanj pogost odgovor je "Drugo".

**PRILOGA B: MULTIPLA LINEARNA REGRESIJA VPLIVA NEODVISNE SPREMENLJIVKE VELIKOSTI NA ZUNANJE
IZVAJANJE PLAČ IN UGODNOSTI**

Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Signifikanca	95,0 %interval zaupanja za koeficient B.	
	B	Standardna napaka				Beta	Spodnja meja
(Konstanta)	2,457	,203		12,112	,000	2,055	2,860
2) Po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1) spada vaša organizacija med:	-,450	,100	-,415	-4,473	,000	-,649	-,250
10) Strateško (sodeluje pri odločanju). (Kakšno vlogo ima pri vas kadrovski oddelek oziroma zaposleni, ki je odgovoren za kadrovske aktivnosti? Možnih je več odgovorov.)	-,133	,151	-,081	-,885	,378	-,432	,165
7) Kolikšen je delež izvoza vaših storitev ali proizvodov?	-,041	,046	-,083	-,879	,382	-,132	,051