

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanesa Ugovšek

**Zunanje izvajanje kadrovskih dejavnosti v
slovenskih mikro in malih podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanesa Ugovšek

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Zunanje izvajanje kadrovskih dejavnosti v
slovenskih mikro in malih podjetjih**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

ZAHVALA

Hvala vsem, ki ste mi pomagali, me vzpodbujali in predvsem verjeli vame.

Zunanje izvajanje kadrovskih dejavnosti v slovenskih mikro in malih podjetjih

Mikro in majhna podjetja se danes zaradi vse večje konkurence na trgih srečujejo z vprašanji, kako ohraniti prednost pred konkurenti in sočasno z najnižjimi stroški povpraševalcem nuditi kar najbolj kvalitetne storitve in izdelke. Z zunanjim izvajanjem dejavnosti se marsikateremu podjetju ponudi priložnost, da se bolj posvetijo svojim temeljnim dejavnostim. Ker se med drugim tudi zavedajo, da je človeški kapital tisto na čemer temelji uspešno poslovanje, se mala podjetja vse pogosteje odločajo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti. Za izločitev kadrovske dejavnosti se odločajo predvsem zaradi zniževanja stroškov ter pomanjkanja strokovnih znanj v podjetju. V Sloveniji je zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti še relativno nov pojem. Najpogosteje se še vedno poslužujejo brezplačnih informacijskih servisov, ki jim nudijo koristne informacije. Kadrovanje za mnoge še vedno predstavlja le administrativni del pri zaposlovanju in odpuščanju zaposlenih ter del povezan z izplačevanjem plač. Le peščica malih podjetij se s človeškimi viri ukvarja v smislu upravljanja znanja, motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter upravljanja talentiranih ljudi. Kadrovska dejavnost se mora tudi v majhnih podjetjih vključiti v strateško razmišljanje vodilnih, bodisi z zaposlitvijo strokovnjaka ali z izločitvijo dejavnosti zunanjemu izvajalcu, saj bodo le tako preživela v konkurenčnem boju.

KLJUČNE BESEDE: zunanje izvajanje dejavnosti, kadrovska dejavnost, mikro in mala podjetja v Sloveniji

Human Resource Outsourcing in Slovenian Micro- and Small Businesses

Due to growing competition, micro- and small businesses are nowadays facing challenges on how to retain their lead over their competitors and how to offer potential clients, along with the lowest possible costs, the best possible quality services and products. By outsourcing human resource management, many companies can use the opportunity to focus better on their core business activities. Small companies recognize human capital, among other things, as the foundation of a successful business and therefore increasingly handle HR management externally; mainly because of cost reduction and a lack of an HR professional within the company. As yet, human resource outsourcing is a relatively new phenomenon in Slovenia. Companies most often still rely on information services which are free of charge and provide useful information. HR management is predominantly still perceived as part of administration, linked to hiring and laying off employees, and the payment of salaries. Only a handful of small businesses handle human resources in the sense of managing their employees' training, motivation and satisfaction, as well as managing gifted individuals. HR management ought to be strategically considered by the companies' executives; either by hiring an HR professional or passing the operation to external providers, as this is the only way for small companies to ensure their survival in a competitive environment.

KEY WORDS: outsourcing, human resource management, micro- and small businesses in Slovenia

KAZALO

1	UVOD	9
2	ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI	11
2.1	OPREDELITEV POJMA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI V SKLOPU NJегоVIH POJAVNIH OBLIK	11
2.1.1	DEFINICIJE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	16
2.1.2	TRADICIONALNO IN TRANSFORMACIJSKO ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI... ..	17
2.2	RAZLOGI ZA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	19
2.2.1	STRATEŠKI RAZLOGI.....	21
2.2.2	EKONOMSKI RAZLOGI	22
2.2.3	ORGANIZACIJSKI RAZLOGI	22
2.2.4	RAZLOGI ZA VRAČANJE DEJAVNOSTI V HIŠO (»BACK IN HOUSE«) IN RAZLOGI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI V HIŠI (»INSOURCING«).....	23
2.2.5	STANJE IN RAZLOGI ZA ZUNANJE NAJEMANJE DEJAVNOSTI V SLOVENIJI	24
2.3	PREDNOSTI IN SLABOSTI ZUNANJEGA NAJEMANJA DEJAVNOSTI	26
2.3.1	PREDNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	27
2.3.2	SLABOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	28
3	KADROVSKA DEJAVNOST	31
3.1	DEFINICIJE KADROVSKE DEJAVNOSTI.....	31
3.2	RAZVOJ, POMEN IN VLOGA KADROVSKE DEJAVNOSTI	33
3.3	AKTIVNOSTI KADROVSKE DEJAVNOSTI.....	37
3.4	UPRAVLJANJE KADROV ALI FAZE KADROVSKEGA PROCESA	46
3.4.1	MANAGEMENT TALENTOV KOT POSEBNA VEJA KADROVSKEGA PROCESA	48
3.5	NAGRAJEVANJE.....	51
3.5.1	FIKSNI IN VARIABILNI DEL NAGRAJEVANJA	51
3.5.2	MATERIALNO IN NEMATERIALNO NAGRAJEVANJE.....	52
4	MIKRO IN MALA PODJETJA V SLOVENIJI	55
4.1	ZNAČILNOSTI MIKRO IN MALIH PODJETIJ	56
4.2	PREDNOSTI IN SLABOSTI MIKRO IN MALIH PODJETIJ.....	58
5	KADROVSKA DEJAVNOST V MIKRO IN MALIH PODJETJIH	60
5.1	KADROVSKA DEJAVNOST MIKRO IN MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI.....	62
6	ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI V MIKRO IN MALIH PODJETJIH	66
6.1	KRITIČNI DEJAVNIKI ZA USPEŠNO ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI V MIKRO IN MALIH PODJETJIH.....	70
6.1.1	FINANČNO TVEGANJE – RAZLIKA MED PREDVIDENIMI IN REALNIMI STROŠKI. .	72

6.1.2	SWOT ANALIZA KOT POMOČ PRI ODLOČITVI ZA IZLOČITEV KADROVSKE DEJAVNOSTI	74
7	RAZISKAVA	76
7.1	OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA	76
7.2	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	77
7.3	NAČRT POTEKA RAZISKAVE.....	78
7.3.1	NAČRT RAZISKAVE.....	78
7.3.2	HIPOTEZE OZIROMA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	78
7.3.3	POTEK IZVEDBE RAZISKAVE	78
7.4	PREDVIDENE METODE	78
7.5	OMEJITVE RAZISKAVE.....	79
8	PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA KADROVSKA PISARNA D.O.O.....	80
8.1	VIZIJA PODJETJA	80
8.2	POSLANSTVO PODJETJA.....	81
8.3	STORITVE PODJETJA.....	81
9	EMPIRIČNI DEL	83
9.1	METODOLOGIJA.....	83
9.2	ANALIZA IN INTERPRETACIJA.....	83
9.3	POVZETEK RAZISKAVE IN POVEZAVA Z RAZISKOVALNIMI VPRAŠANJI	97
10	SKLEP	100
11	LITERATURA	102
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	113

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Dejavniki za zunanje izvajanje dejavnosti	20
Slika 2.2: Pet najpomembnejših razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti	21
Slika 2.3: Razlogi za vračanje dejavnosti v hišo (»back in house«)	23
Slika 2.4: Razlogi za izvajanje dejavnosti v hiši (»insourcing«)	24
Slika 2.5: Najpogostejši razlogi za zunanje najemanje dejavnosti v Sloveniji	25
Slika 2.6: Število zunanjih izvajalcev glede na posamezno aktivnost	26
Slika 3.1: Model strateškega managementa MMČV v mednarodnem podjetju	45
Slika 3.2: Faze kadrovskega procesa.....	46
Slika 6.1: Pot za pridobivanje manjkajočih strokovnih kadrovskih znanj	67
Slika 6.2: Področja kadrovske funkcije za izločanje po sklopih	68
Slika 6.3: Proces zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti	70
Slika 9.1: Dejavnosti anketiranih podjetij	82
Slika 9.2: Število zaposlenih v kadrovskem oddelku pred izločitvijo kadrovske dejavnosti ..	83
Slika 9.3: Prevzemanje odgovornosti za kadrovsko področje v mikro in malih podjetjih.....	84
Slika 9.4: Zanimivost storitev pri zunanjemu izvajalcu s strani mikro in malih podjetij.....	85
Slika 9.5: Glavni razlogi za zunanje izvajanje kadrovskih funkcij	89
Slika 9.6: Izločitev drugih dejavnosti v mikro in malih podjetjih.....	95

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Različni modeli zunanjega izvajanja dejavnosti	15
Tabela 2.2: Glavni cilji tradicionalnega in transformacijskega zunanjega izvajanja dejavnosti.....	17
Tabela 3.1: Značilnosti ukvarjanja z zaposlenimi glede na posamezno obdobje.....	35
Tabela 3.2: Aktivnosti kadrovske dejavnosti in njihov opis	38
Tabela 3.3: Sestavine nagrajevanja	52
Tabela 3.4: Prednosti in slabosti denarnega nagrajevanja.....	53
Tabela 4.1: Kriteriji za določitev velikosti podjetja	55
Tabela 4.2: Število mikro in malih podjetij v Sloveniji (leto 2013)	56
Tabela 6.1: Swot analiza zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti.....	73
Tabela 9.1: Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca kadrovske funkcije	87
Tabela 9.2: Zadovoljstvo strank z opravljenimi kadrovskimi storitvami.....	88
Tabela 9.3: Število zaposlenih v kadrovski službi po začetku zunanjega izvajanja kadrovske funkcije	90
Tabela 9.4: Število zaposlenih v podjetju po izločitvi kadrovske dejavnosti	92
Tabela 9.5: Zadovoljstvo zaposlenih po izločitvi kadrovske dejavnosti.....	93
Tabela 9.6: Finančno stanje malih podjetij po izločitvi kadrovske dejavnosti	94

1 UVOD

Podjetja so se skozi čas za svojo učinkovitost delovanja borila na različne načine. V preteklosti je nasploh veljalo prepričanje, da je ekonomija obsega edino orodje za stalno vzdrževanje poslovne odličnosti. Ker so v slednje vlagala vse svoje resurse se je zgodilo, da so nekoliko pozabila na področja, ki so enako ali celo bolj pomembna od finančnih prednosti takšnega delovanja. Eno izmed pogosto »pozabljenih« področij je področje upravljanja svojih zaposlenih - kadrov. Zavedati se je potrebno, da pravna entiteta brez ljudi ne obstaja. Zaposleni so tisto, kar daje vrednost gospodarskemu subjektu in le na podlagi njih je možno govoriti o uspehu.

Zaradi finančnih stisk, ki pogosto spremljajo mala in mikro podjetja, le-ta v svoje zaposlene redko kdaj vlagajo. Zaradi bolj prijateljskih odnosov se jim zdi, da kadrovska funkcija v podjetju sploh ni potrebna. Navadno so mnenja, da se vsi problemi s kadri učinkovito rešujejo z neposredno komunikacijo med zaposlenimi. Zaradi malega števila zaposlenih to delno tudi drži. Pri tem je potrebno opozoriti, da se morajo majhna podjetja obravnavati povsem enako kot velika. To pomeni, da se je tako kot v velikih podjetjih potrebno tudi v manjših ukvarjati z zaposlenimi. In to ne samo na neformalni ravni, temveč tudi na tisti, ki je bistvena za razvoj znanja in doprinaša vrednost samemu podjetju. Človeški kapital je dragocena vrednost, ki ga nobeno podjetje ne bi smelo spregledati ali zanemariti.

Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti se je pojavilo v času hitre rasti znanja in tehnologije. Podjetja, še posebno manjša, niso bila zmožna slediti hitremu tempu sprememb in so zato začela izgubljati svoje konkurenčne prednosti. Zunanje izvajanje kadrovske in tudi druge dejavnosti jim je začelo predstavljati vir za kakovostnejše in bolj profesionalno opravljanje storitev. Podjetja so spoznala, da se z izločanjem manj pomembnih dejavnosti in tistih, za katera nimajo dovolj strokovnega znanja, lahko bolj posvetijo svojim temeljnim.

Namen magistrskega dela je predstaviti dokaj nov koncept zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti v malih podjetjih ter raziskati, v kolikšni meri se ga poslužujejo. Med drugim se bomo podrobneje osredotočili na zunanje izvajanje in kadrovske dejavnosti, kjer bomo podrobneje razčlenili posamezne besedne zveze. Predstavili bomo definicije mikro in malih podjetjih v Sloveniji ter predstavili njihove značilnosti. Ukvarjali se bomo z raziskovanjem, na osnovi česa se mikro in mala podjetja odločajo za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti in katere so pozitivne spremembe, ki nastanejo z izločitvijo. Zanimalo nas bo tudi, koliko so

podjetja s storitvami zadovoljna in kakšno je stanje z izločitvijo kadrovske dejavnosti v Sloveniji. Cilj magistrskega dela je utemeljiti pomembnost ukvarjanja s človeškimi viri v malih podjetjih.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, iz teoretičnega in empiričnega. V prvem delu bomo najprej definirali zunanje izvajanje dejavnosti in razčlenili njegove pojavne oblike. Poleg tega bomo navedli tako prednosti kot slabosti takšnega izvajanja. Nato bomo prikazali in opisali razvoj kadrovske dejavnosti ter njen pomen za podjetja. Zanimalo nas bo tudi, katere aktivnosti zajema kadrovska funkcija ter podrobneje predstavili novejše pristope kadrovske dejavnosti, ki se tičejo aktivnega ukvarjanja s človeškim kapitalom. Ker se je skozi zgodovino kadrovska dejavnost zelo razvila, si bomo podrobneje pogledali novejša pojmovanja in prakse nastale z informacijsko dobo. Nadalje bomo s pomočjo zakonskih zapisov definirali mikro in mala podjetja v Sloveniji ter raziskali, kolikšen pomen za njih predstavlja ravnanje s človeškimi viri.

V empiričnem delu bomo najprej predstavili izbrano podjetje, njihovo dejavnost ter način dela. Zapisali bomo njihovo vizijo in poslanstvo. Razčlenili bomo področja njihovih storitev ter natančno umestili vse dejavnosti, ki jih posamezna storitev zajema. Na koncu bomo s pomočjo ankete ugotavljali, kakšni so odgovori na naša raziskovalna vprašanja ter jih komentirali. Anketo bomo razdelili strankam izbranega podjetja, zato bomo v zaključku lahko predlagali izboljšave za večje zadovoljstvo strank s storitvami zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti v tem podjetju.

2 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Zunanje izvajanje dejavnosti je v zadnjih dveh desetletjih vse pogosteje uporabljena besedna zveza v večini gospodarsko bolj razvitih predelih sveta in pomeni prenos nekaterih notranjih aktivnosti zunanjim izvajalcem, ki so specializirani za določeno področje. Globalizacija je v vseh svojih razsežnostih organizacije prisilila k prilagoditvam. Ostati konkurenčni na nasičenih trgih, med drugim pomeni tudi težnjo k zniževanju operativnih stroškov ter iskanju novih poslovnih strategij. Zunanje izvajanje dejavnosti tako predstavlja eno najpomembnejših in najsodobnejših odločitev na strateškem področju, ki lahko organizacijam doprinese pozitivne rezultate tako na področju samega organizacijskega vodenja, kot na področju kakovosti blaga in storitev.

Pri tem je potrebno poudariti, da se organizacije za zunanje izvajanje dejavnosti v glavnem ne odločajo zato, ker te dejavnosti ne bi znale izvajati same, temveč zato, ker jim ta način predstavlja mnogo prednosti. Organizacije se lahko z izločitvijo dejavnosti, ki niso njene temeljne in jih ne opravljajo najbolje bolj posvetijo tistim, ki jih izvajajo najbolje in s tem prihranijo na času. Na takšen način se lahko posvetijo kakovostnejšemu izkoristku svojih temeljnih potencialov in virov (Kavčič 2007). Poleg tega pa lažje težijo k učinkovitejšemu doseganju ekonomije obsega. Zunanje izvajanje dejavnosti bomo podrobneje razčlenili v nadaljevanju.

2.1 OPREDELITEV POJMA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI V SKLOPU NJEGOVIH POJAVNIH OBLIK

Zunanje izvajanje dejavnosti je prevod ameriškega izraza *outsourcing*¹, ki je sestavljen iz besedne zveze *outside resource using* in v splošnem prevodu pomeni *uporabljanje zunanjih virov*². V angleško-slovenskem poslovnem slovarju najdemo razlago *outsourcinga* kot izkoriščanje zmogljivosti izven lastne hiše, vključevanje zunanjih sodelavcev ali predajo različnih storitev, ob podpisu pogodbe o sodelovanju, v izvedbo zunanjim poslovnim partnerjem (Urbanija 1998).

V angleški literaturi se *outsourcing* glede na število zunanjih izvajalcev deli v dve kategoriji, ki sta poimenovani *single-outsourcing* in *multiple-outsourcing*. Kadar organizacije najemajo

¹ V angleškem jeziku se poleg omenjenega izraza uporabljajo tudi izrazi *de-verticalization*, *dis-integration*, *farming-out*, *subcontracting*, *multi-dimensional*, in še kakšen se najde (Barrar in Gervais 2006).

² V slovenskem jeziku poleg besedne zveze *zunanje izvajanje dejavnosti*, uporabljamo še *izločanje dejavnosti*, *najem storitev*, *zunanja oskrba* ali *zunanje oskrbovanje*, bistven pomen vseh omenjenih besednih zvez pa je povezan s prenosom dejavnosti na tretjo stranko (Kavčič 2007).

storitev za zgolj eno dejavnost, govorimo o zunanjem izvajanju z enim izvajalcem (*ang. single-outsourcing*), kadar pa je teh izvajalcev več, govorimo o razpršenem zunanjem izvajanju dejavnosti (*ang. multiple-outsourcing*). *Single-outsourcing* se največkrat pojavlja v organizacijah, ki jim čas predstavlja bistven pomen in bi bilo pogajanje z več zunanjimi izvajalci preveč zamudno. Nekateri avtorji (Zhaohui Zeng 2000) pojem *single-outsourcinga* primerjajo z japonskim konceptom *just-in-time*³, za katerega vemo, da teži k zmanjševanju nepotrebnih zalog in posledično sproščanju kapitala, ki je v zaloge vložen. Z omenjenim konceptom organizacije tako pridobivajo večjo dodano vrednost, glavni cilj pa je zagotoviti rednost in točnost dobave blaga in storitev ob pravem času, na pravem mestu z ustrežno kakovostjo. *Single-outsourcing* tako predstavlja prednosti za dobavitelja in kupca, ker takšno sodelovanje obema zagotavlja zmanjševanje stroškov, večjo prožnost in stabilnost. Po drugi strani pa lahko v sodelovanju s samo enim dobaviteljem vidimo tudi mnogo slabosti, med drugim precejšnjo odvisnost od njihovega dela in večjo moč pri pogajanju z naročnikom. Če navsezadnje to primerjamo z razpršenim zunanjim izvajanjem, je moč na strani naročnika vsekakor večja. Naročnik ima pri *multiple-sourcingu* možnost izbrati najboljšega izvajalca. Slabosti pri razpršenem sodelovanju so seveda ponovno povezane s stroški pri upravljanju več pogodbenih razmerij hkrati ter prelaganju odgovornosti drug na drugega.

Slepnirov in Vejrums Wahren (2008) pri analiziranju definicij in pojmov zunanjega izvajanja dejavnosti v svojem članku to pestro raznolikost poimenujeta kar »terminološka džungla⁴«.

³ Koncept Just-in-time se je razvil v 80. letih prejšnjega stoletja na Japonskem, in sicer v podjetju Toyote. V splošnem pomeni nov proizvodni proces, v katerem je bistvo racionalizacija stroškov nabave materiala, stroškov zalog ter logističnih problemov povezanih s transportom. Taiichi Ohno in Shigeo Shingo, ki sta model razvila, sta se pri tem usmerila v idejo, da je iz proizvodnje potrebno izločiti, ali pa v veliki meri zmanjšati vse dejavnosti, ki organizaciji ustvarjajo nepotrebne stroške in kasneje tudi izgube. Jakomin in Veselko (2004) izpostavljata pozitivne lastnosti just-in-time (JIT) koncepta, ki ga primerjata s starejšimi koncepti poslovanja:

- Kakovost in cena: starejši koncepti poslujejo po principu najceneje s še sprejemljivo kakovostjo, dočim JIT priznava le vrhunsko kakovost brez napak;
- Izdelki in storitve: starejši koncepti pričakujejo količinske popuste in ekonomično izdelavo, JIT pa zanesljiv in nepretrgan pretok dostave izdelkov;
- Prožnost: starejši koncepti sprejemajo zelo dolge »minimalne« nabavne roke in minimalno prožnost, JIT pa pričakuje zelo kratke nabavne roke, veliko prožnost in pomoč stranki;
- Transport: starejši koncepti se poslužujejo najcenejših, JIT pa tistih najzanesljivejših;
- Kupec/prevoznik: starejši koncepti imajo s temi subjekti otežena in nasprotujoča si pogajanja, JIT pa temelji na partnerskih odnosih in prevzemom odgovornosti tveganja iz obeh strani;
- Število dobaviteljev/prevoznikov: starejši koncepti imajo dobaviteljev mnogo, ki so neodvisni, JIT z dobavitelji gradi dolgoročen, odprt odnos, dobaviteljev pa je zelo malo;
- Komunikacija kupec/prevoznik: starejši koncepti minimalno komunicirajo s partnerji, izvajajo ostro kontrolo, komunikacija v JIT konceptu pa je odprta, temelji na hitri izmenjavi informacij in skupnem reševanju problemov;
- Splošno: starejši koncepti poslovanja, le-to izpeljujejo s stroški, JIT pa s strankami.

⁴ Pojem »terminološka džungla« uporabita tudi zato, ker je v literaturi moč zaslediti mnogo različnih izrazov glede na predstave zunanjega izvajanja dejavnosti in s tem tudi definiranja. Pojem outsourcing se glede na njegov razvoj deli v dva sklopa, na tradicionalnega in transformacijskega (o čemer bomo pisali tudi v

Avtorja sta mnenja, da je pojem zunanjega izvajanja dejavnosti veliko bolj kompleksen, kot si v definicijah razlagajo nekateri akademiki. Pomen označita kot multi-dimenzionalen koncept, ki ga je potrebno analizirati v vsaj dveh perspektivah, in sicer iz geografskega vidika ter vidika lastništva. Pri tem ločujeta pojem *outsourcing* od pojma *offshoring*⁵. Ko govorimo o geografskem vidiku izločanja dejavnosti, govorimo o tem, da izločanje ni vedno omejeno na nacionalne meje, temveč se organizacije pogosto odločajo za najemanje storitev izven svojih meja. Ko govorimo o vidiku lastništva, pa je potrebno poudariti, da organizacije izločajo svoje dejavnosti k tujim dobaviteljem, da bi tako pridobile vmesne inpute, pri tem pa se ne odreka lastništvu izločenih dejavnosti. Podobno tudi Bhagwati in drugi (2004) *offshoring* definirajo kot trgovanje med podjetji v različnih državah, ki so si med seboj neodvisna. Pri tem pa izloča storitve, za katere je potreben neposredni stik med porabnikom in ponudnikom. *Offshoring* je največkrat odvisen od ugodnejših tržnih pogojev v tujini ki se ga v današnjih časih poslužuje mnogo organizacij. Mnogokrat pa organizacijam predstavlja izhod v sili za

nadaljevanju pričujočega dela). Definicije in termini se tako delijo glede na časovni okvir, za zunanje izvajanje dejavnosti pa se uporablja toliko angleških izrazov, kolikor je o tem predstav. Kronološko gledano, se je outsourcing začel razvijati sočasno z informacijsko tehnologijo v poznih osemdesetih letih, čeprav se z omenjenim pojmom srečujemo že skozi celotno zgodovino. Greaver (1999) pri tem izpostavlja primere, ko so delovno silo najemali že kmetje, ko se jim je delo nakopičilo, prav tako so od nekdanj zunanje sodelavce najemala gradbena podjetja v sklopu projektov, v obliki strateških partnerstev pa si je takšno obliko pomoči priskrbela celo država. Čeprav so organizacije vrednost takšne pomoči že od nekdanj poznale, so kasneje z definiranjem in analiziranjem področja ugotovile, da je notranje izvajanje nekaterih dejavnosti dražje od zunanjega. Če so se najemanja zunanjih storitev včasih posluževale le večje organizacije, pa dandanes temu ni več tako. Tudi manjše organizacije se zavedajo prednosti takšnega poslovanja, zunanje izvajanje dejavnosti se celo širi od manjšega k večjemu številu dejavnosti, bodisi proizvodnih linij, različnih storitev, ko so računovodstvo, kadrovske in pravne storitve, skladiščenja, transporta, in še bi lahko naštevali. Outsourcing je tako dobil mnogo različnih oblik in predstav, ki ga kreirajo različne potrebe organizacij in vznak temu avtorja Slepnirov in Vejrum Waehren (2008) področje poimenujeta kar terminološka džungla.

⁵ Offshoring je pojem, ki se je pojavil z globalizacijo in je nekatera od pojavnih oblik outsourcinga. Čeprav se v literaturi uporablja več različnih izrazov, je izraz offshoring splošno priznan pri mednarodnih organizacijah, kot so Svetovna trgovinska organizacija (WTO), Konferenca združenih narodov o trgovini in razvoju (UNCTAD), Svetovna banka, OECD in Eurostat. OECD (2007) izpostavlja dve pojavniki obliki offshoringa, ki sta:

- Offshore in-house sourcing, ki pomeni delen ali popolni prenos proizvodnje blaga in storitev v tujino znotraj iste skupine podjetij. Za omenjeni model je značilno, da podjetje prenese svoje dejavnosti v odvisne organizacije, ki so bodisi obstajale že prej, ali pa so jih v ta namen ustvarili.
- Offshore outsourcing pa je druga pojavniki oblika, ki vključuje popolni ali delni prenos blaga in storitev v tujino v neodvisno podjetje v obliki podizvedbenih del. Podizvajalec je lahko tako 1) podjetje v lasti rezidentov v državi, kjer ima sedež, 2) tuja podružnica, ki je v lasti tretje osebe iz druge države in 3) podružnica, nadzorovana s strani neke druge organizacije.

OECD (2007) navaja, da je prvi primer izločanja dejavnosti interen, drugi pa eksteren. Sicer pa se je offshoring razpasel zaradi ugodnejših davčnih ozemelj, kateri, predvsem zaradi nižjih davčnih stopenj, anonimnostjo in posebnih ugodnostih, pritegnejo tuj kapital. Akademiki, ki se ukvarjajo z pojmom offshoring, ta pojav poimenujejo kar offshore centri ali davčna zatočišča (ang. tax heavens). Velika finančna in trgovska središča so kraj, ki spodbujal nastanek takšnih centrov, danes pa je mogoče offshore centre razdeliti na štiri glavne cone (Moje finance 2005): 1) Ameriško karibska cona, ki vključuje Velike Antile (Kajman), Bahamske otoke in ameriško zvezno državo Delaware; ustvarjena za potrebe ameriških družb; 2) Evropska cona z Ciprom, Giblartarjem, Madeiro, Nizozemsko in Luksemburgom, ki zadovoljuje potrebe kapitala iz celinske Evrope; 3) Arabski polotok, ki vključuje Dubaj, Abu-Dhabi, Bahrajn in Katar ter 4) Azijsko-oceanska cona za potrebe japonskih kapitalistov, njena središča pa najdemo v Singapurju, Hongkongu in nekaterih tihomorskih otokih.

hitre rešitve (*make or buy*)⁶ v racionalizaciji stroškov (Slepnirov in Vejrum Waehren 2008; Busi in McIvor 2008).

Poleg zgoraj omenjenih pojmov se v sklopu pojavnih oblik zunanjega izvajanja dejavnosti, pojavljajo tudi drugi izrazi in opredelitve. Nekaj najpogostejših smo v zgornjih opisih že opredelili. Ostale, ki se ne pojavljajo v tolikšni meri, pa bomo najlažje prikazali v spodnji tabeli (Tabela 2.1):

Tabela 2.1: Različni modeli zunanjega izvajanja dejavnosti

⁶ *Make or buy* strategijo lahko označimo kot eno prvih zametkov današnjega zunanjega izvajanja dejavnosti. Vprašanje *narediti ali storiti* je dilema, s katero se je že v preteklosti srečevalo mnogo organizacij. Strategijo *make or buy* je možno razdeliti na dva tokova, in sicer se pri prvem strategijo dela na podlagi analize stroškov, pri drugem pa se poleg stroškov priznava tudi druge dejavnike, ki se tičejo bolj strateških vprašanj (Canez in drugi 2000). Jennings (1997) v Canez in drugi (2000) nam pri svoji razlagi omogoči nekoliko širšo sliko strategije. Ponuja nam vpogled v ključne in splošne smernice, ki jih mora organizacija raziskati, če se želi racionalno odločiti, ali bo neka dejavnost ostala v hiši, ali pa jo bodo izločili zunanjemu izvajalcu. Omenjene smernice za raziskavo, so naslednje: 1) poslovno okolje; 2) stroški; 3) osnovne in obrobne dejavnosti podjetja; 4) tehnologija; in 5) odnos med dobavitelji. V kolikor ima organizacija stroškovne pomisleke, skrbi glede nadzora kakovosti in dobave ter željo po razširitvi proizvodnega fokusa, je vsekakor najbolje, da dejavnost ostane v hiši. Za nakup pa se organizacije največkrat odločajo zaradi pomanjkljivosti strokovnih izkušenj na določenem področju in nezadostnih proizvodnih zmogljivosti, izračunanih nižjih stroškov ter želje po strateških partnerstvih. Odločanje v strategiji *make or buy* je torej primerljivo z odločanjem o izločanju dejavnosti. Seveda pa je danes zaradi lažjih elektronskih komunikacijskih kanalov takšno izločanje vse bolj razširjeno ter bolje definirano.

Modeli zunanjega izvajanja dejavnosti	Opis modela
Začasni, postopni <i>outsourcing</i> (<i>Incremental outsourcing</i>)	Začasno zaposlovanje osebja za zadovoljitev kratkoročnih potreb.
Celotni/generični <i>outsourcing</i> (<i>Total/generic outsourcing</i>)	Zunanje izvajanje celotne poslovne dejavnosti za fiksno ceno na osnovi dolgoročnega sodelovanja med organizacijo in zunanjim oskrbovalcem.
Lastni <i>outsourcing</i> (<i>Captive outsourcing</i>)	Ponujanje storitev na trgu znotraj določenega oddelka v lastni organizaciji.
<i>Outsourcing</i> skupnega proizvodnje/skupne specializacije (<i>Co-production/specialization outsourcing</i>)	Sodelovanje organizacije kot stranko in zunanjim ponudnikom zaradi izboljšave poslovne dejavnosti, ki vključuje skupne naložbe ali združitve (prevzema).
Selektivni/funkcionalni <i>outsourcing</i> (<i>Selective/functional outsourcing</i>)	Izločanje specifičnih dejavnosti najboljšim nišnim ponudnikom (<i>best-of-breed</i>).
Prehodni <i>outsourcing</i> (<i>Transitional outsourcing</i>)	Različica izbirnega outsourcinga, ko podjetje zaradi pomembnejših tehnoloških prehodov prepusti izvajanje določene dejavnosti zunanjim izvajalcem.
Podjetni <i>outsourcing</i> (<i>Enterprise outsourcing</i>)	Različica izbirnega outsourcinga, ki v zunanje izvajanje vključuje celotne standardizirane podporne poslovne procese, ki niso strateškega pomena.
Aplikativni <i>outsourcing</i> (<i>Applications outsourcing</i>)	Najem aplikacijskih storitev pri zunanjih ponudnikih.
Omrežni <i>outsourcing</i> (<i>Netsourcing</i>)	Hibridna oblika outsourcinga, ki temelji na zunanji oskrbi poslovnih procesov z mrežno tehnologijo (internet ali druga omrežja) za določeno najemnino.
Zunanje izvajanje nalog (<i>Out tasking</i>)	Najem zunanjih storitev za izpeljavo specifičnih nalog in za delo na specifičnih projektih znotraj strukture organizacije.
Razpršeni <i>outsourcing</i> (<i>Multi-sourcing</i>)	Zunanje izvajanje dejavnosti več ponudnikom na podlagi pogodb, ki zunanje izvajalce obveže k sodelovanju in dobrobiti povezovanja najboljših med njimi.
<i>Outsourcing</i> izven državnih meja (<i>Offshore outsourcing</i>)	Zunanje izvajanje dejavnosti preko svojih/državnih meja.
Sodelovalni <i>outsourcing</i> (<i>Co-sourcing</i>)	Prenos zunanje izvedbe tretjemu dobavitelju proti plačilu deleža za izvedbo.
Povratni <i>sourcing</i> (<i>Backsourcing</i>)	Vrnitev izvajanja dejavnosti nazaj v organizacijo.

Vir: STAR (2002, 12).

2.1.1 DEFINICIJE ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Če smo se v prejšnjem delu osredotočali na različne pojavne oblike zunanje izvajanje dejavnosti, se bomo v tem delu podrobneje posvetili splošnemu definiranju omenjene besedne zveze. Različni akademiki si pojem zunanje izvajanje dejavnosti razlagajo različno, zato ne gre pričakovati ene same preproste definicije obravnavanega pojma.

Kavčič in Bertonec (2009) podata eno najenostavnejših definicij zunanje izvajanje dejavnosti. Pravita, da pojem označuje dolgoročen ali stalen pogodbeni prenos dejavnosti zunanjim izvajalcem, ki jih je organizacija sprva opravljala sama, a jih je zaradi nižjih stroškov izločila.

Podobno tudi Kirkegaard (2005) pri definiranju zunanje najemanje dejavnosti izpostavlja nakup vmesnih proizvodov oz. *inputov* na osnovi pogodbenih transakcij in ugodnih tržnih odnosov po ugodnejših cenah.

Svetovna trgovinska organizacija (WTO) v Poročilu o svetovnem trgovanju v letu 2005, zunanje najemanje dejavnosti definira kot prenos nekaterih ponavljajočih se aktivnosti, ki s pogodbenim razmerjem določa pravice odločanja zunanjih izvajalcev. Posledico izločanja dejavnosti vidijo kot zmanjševanje zaposlenih v organizaciji, ki se za takšen korak odločijo ter povečanje zaposlenosti v podjetju, ki jim je dejavnost zaupana.⁷

Mnogi avtorji (Jain in Natarajan 2011; Canez 2000; Kang, Wu in Hong 2009) si zunanje izvajanje dejavnosti predstavljajo kot pomemben del strateških odločitev in ne le kot orodje za rešitev funkcionalnih vrednosti. Poleg nižjih stroškov, zunanje izvajanje dejavnosti doprinese več naložb v ključne kompetence in s tem večjo optimizacijo, večjo prožnost za samo organizacijo še kako spodbudne izzive.

Amiti in Wei (2005), raziskovalki v oddelku mednarodnega denarnega sklada OECD, označujeta zunanje izvajanje dejavnosti kot nestandardizirano veljaven pojem, ki se v splošnem nanaša na naročila blaga in storitev pri zunanjem izvajalcu. Je nekakšna oblika reorganiziranja organizacij, ki s takšnim načinom zadovoljijo potrebe po učinkovitosti in

⁷ Definicija, ki jo poda WTO, se zdi precej široko zastavljena. Lahko se pojavijo odprta vprašanja o tem, ali prenos poteka zgolj na ravni ene same organizacije ali na ravni celotne države. Slednje vprašanje postane problematično, saj WTO tesno povezuje pojma *outsourcing* in *offshoring*, kjer ne poda natančne ločnice med prenosom dejavnosti v stagnirajočem poslovnem okolju in okolju, ki je obravnavano v času ekspanzije ter med prenosom dejavnosti znotraj podružnic istih organizacij, prenosom zunanjim izvajalcem v državi ali pa prenosom v tujino. Ker WTO ne definira vsakega primera prenosa dejavnosti posebej, definicije ne podajajo preprostega zaključka o prenosu dejavnosti, prav tako se iz njih ne da natančno predvideti posledic za zaposlene (WTO 2005).

konkurenčnosti. Reorganizacija organizacij lahko poteka v več primerih, pri katerih izpostavita združitve, prevzeme, strateške povezave, skupne naložbe in dejanske selitve dejavnosti v svoje domače ali tuje podružnice.

Gandhi in drugi (2012) se razlage definicije zunanjega izvajanja dejavnosti lotijo iz drugačne perspektive. Trdijo, da se zunanje izvajanje, poleg prenosa dela, nanaša tudi na prenos odgovornosti in pravice do odločanja s strani zunanjega izvajalca. Poudarjajo, da je pri tem ključnega pomena, da organizacije, ki izločijo dejavnost, jasno opredelijo meje, ki natančno določajo področje odgovornosti in obseg interesov. Tako lahko zmanjšajo tveganje nejasnosti tako na strani odjemalca kakor tudi na strani ponudnika.

2.1.2 TRADICIONALNO IN TRANSFORMACIJSKO ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Kot smo videli v prejšnjem poglavju, ima zunanje najemanje dejavnosti s strani avtorjev mnogo različnih interpretacij, ki vplivajo na samo definiranje besedne zveze. Teorije se v grobem delijo v dva sklopa: sklop tradicionalnih (konvencionalnih) definicij ter sklop transformacijskih definicij (Bradač 2004; Barrar in Gervais 2006; Banerjee in Williams 2009; Reuvid in Hinks 2002). Bradač 2004 v grobem opredeli glavne cilje tradicionalnega in transformacijskega zunanjega izvajanja dejavnosti (Tabela 2.2):

Tabela 2.2: Glavni cilji tradicionalnega in transformacijskega zunanjega izvajanja dejavnosti

Tradicionalno zunanje izvajanje	Transformacijsko zunanje izvajanje
<ul style="list-style-type: none"> - izločitev netemeljnih / enostavnih dejavnosti - znižanje stroškov - prenos odgovornosti na zunanjega izvajalca - povečanje kakovosti storitev - izločitev administrativnih dejavnosti - doseganje konkurenčnih prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> - preoblikovanje poslovanja podjetja - izboljšanje učinkovitosti / uspešnosti - oblikovanje vzajemnosti z ponudnikom - boljša kakovost izdelkov / storitev - večja odzivnost in hitrejša prilagajanje spremembam

Vir: Bradač (2004, 6).

Medtem, ko tradicionalne teorije zunanjega najemanja dejavnosti zagovarjajo trditev, da organizacije delujejo enako in običajno, a bolje, hitreje ter ceneje, pa transformacijske teorije pravijo, da je izločanje dejavnosti pomagalo ustvariti povsem nov poslovni model z novim pristopom upravljanja organizacij (Barrar in Gervais 2006). V nadaljevanju bomo pristopa podrobneje razčlenili.

Tradicionalno zunanje najemanje dejavnosti se usmerja predvsem na stroškovno naravnane dimenzije (Banerjee in Williams 2009), kar pomeni izločitev dejavnosti, ki niso bistvene za organizacijo. Sočasno zunanje izvajanje dejavnosti po tradicionalnih zgledih pomeni doseganje večje dodane vrednosti z izvajanjem svojih najboljših praks (Cap Gemini Ernst in Young 2003) in s tem boljše doseganje ekonomije obsega. Ker pa je cilj vsake organizacije karseda znižati stroške in pri tem opravljati dejavnosti karseda natančno in kvalitetno, je prav izločanje dejavnosti nekemu, ki jo bo opravljal učinkoviteje, bistveno za samo doseganje omenjenih ciljev. Sicer pa so tradicionalne teorije izločanja dejavnosti zasnovane precej statično in dolgoročno.

Tradicionalno zunanje izvajanje dejavnosti sta Reuvid in Hinks (2002) poimenovala kot »*outsourcing reševanja problemov*«. Prvotni pogledi na izločanje dejavnosti so zagovarjali idejo, da je izločanje dejavnosti mogoča le v primerih dobro nadzorovanih dejavnosti, organizacije pa naj pred odločitvijo o izločitvi najprej skušajo problem rešiti znotraj svojih okvirov. Ker se je kasneje izkazalo, da ima veliko zunanjih izvajalcev večje operativne zmožnosti kot one same in predvsem globoke želje po doseganju višjih nivojev strokovnih znanj, se je miselnost hitro spremenila. Organizacije so začele izločati tako administrativne kot tudi podporne funkcije, saj so se le tako lahko osredotočile na svoje bistvene dejavnosti.

V nasprotju s tradicionalnimi pogledi lahko transformacijski sklop definicij zunanjega najemanja dejavnosti opredelimo kot dolgoročna partnerstva, kjer je vloga zunanjega izvajalca ob vzpodbujanju nenehnih poslovnih sprememb, predvsem izboljševanje celotnega sistema in s tem doseganje večje operativne učinkovitosti (Cap Gemini Ernst in Young 2003). Transformacijsko izločanje dejavnosti se je v svojem bistvu pojavilo predvsem zaradi potrebe organizacij po boljših odzivnih sistemih, da bi dosegle višjo konkurenčnost na trgu (Barrar in Gervais 2006).

Bistvo transformacijskih teorij temelji na spremembah poslovanja in novemu mišljenju vodilnih. Cilj takšnega poslovanja ne predstavlja več le zniževanje stroškov, temveč izboljševanje kakovosti celotnega poslovanja, izdelkov ali storitev ter boljše prilagajanje razmeram na trgu (Reuvid in Hinks 2002).

2.2 RAZLOGI ZA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Za zunanje izvajanje dejavnosti se organizacije odločajo iz različnih razlogov. Poleg že omenjenega zniževanja stroškov so razlogi mnogokrat tudi pomanjkanje specifičnih znanj ter posledično pomanjkanje finančnih sredstev, da bi ta znanja izpopolnili. Na odločitve, ali bo organizacija izločila neko dejavnost, najpogosteje vplivajo tržno-ekonomski vplivi na globalnih trgih in pa sami poslovni cilji organizacije.

Mikroekonomska »neoklasična teorija transakcijskih stroškov«⁸ ponudi izhodiščno teoretično podlago glede razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti. Njeni glavni izhodišči sta racionalnost in oportunitizem. Teorija razlaga, da organizacije na trgu obstanejo le v primeru, ko lahko svoje temeljne dejavnosti izvajajo ceneje od konkurentov. V kolikor so transakcijski stroški določene dejavnosti višji znotraj same organizacije kot na trgu, potem je smiselno, da svoje cilje uresničujejo z menjavami na trgu (Šink 1998). Prav slednje pa je eden od pglavitnih razlogov, ali se bo organizacija odločila za interno izvajanje dejavnosti ali pa bo

⁸ Neoklasična teorija nam poda osnovo za nastanek gospodarskih organizacij. Organizacijo si predstavlja kot »črno škatlo« iz katere pridobiva dobrine na podlagi vloženih sredstev. Teorija temelji na modelu popolne konkurenčnosti med organizacijami in se ne posveča temu, kako se transformacije dosežejo. Bistvo teorije je, da je ta transformacija dosežena glede na dane zmogljivosti – tehnologijo v organizaciji in cene. S tem nam pokaže, kako pomembna je soodvisnost organizacij, saj organizacija samo z lastnimi sredstvi na trgu ni več sposobna preživeti (Demesez 1997).

Neoklasično pojmovanje podjetja organizacij, je natančneje opredelil Coase (1937) s svojo teorijo transakcijskih stroškov. S konceptom poda odgovor na vprašanje o obstoju gospodarskih družb ter določiti o zaporedjih njihovih dejavnosti, da le-te lahko obstojijo. Transakcijski stroški v osnovi predstavljajo tiste stroške v organizaciji, ki so vir izvedb transakcij in s katerimi na gospodarskem trgu pride do izmenjav. Sem lahko med drugim prištevamo stroške vodenja, izvršitve, stroške odločanja in pogajanj, itd... Coase je mnenja, da brez omenjenih stroškov transakcij, ni mogoče razložiti delovanja celotnega in kompleksnega gospodarskega sistema ter se posledično poglobiti v reševanje njegovega problema, saj nam prav omenjeni koncept ponudi osnovo za sprejemanje odločitev. Poleg pojasnitve za obstoj gospodarskih družb, nam transakcijski stroški ponudijo tudi osnovo za pojasnjevanje njihovih velikosti. Meja za določitev velikosti družbe se nahaja pri stroških izvajanja dodatnih transakcij, ki naj bodo enaki, kot če bi jih dali izvesti zunanjemu izvajalcu. Na podlagi mej, se v organizacijah sprejemajo pomembne odločitve, kaj in koliko bo družba proizvajala, kupovala in na koncu tudi prodajala (Coase 1937a).

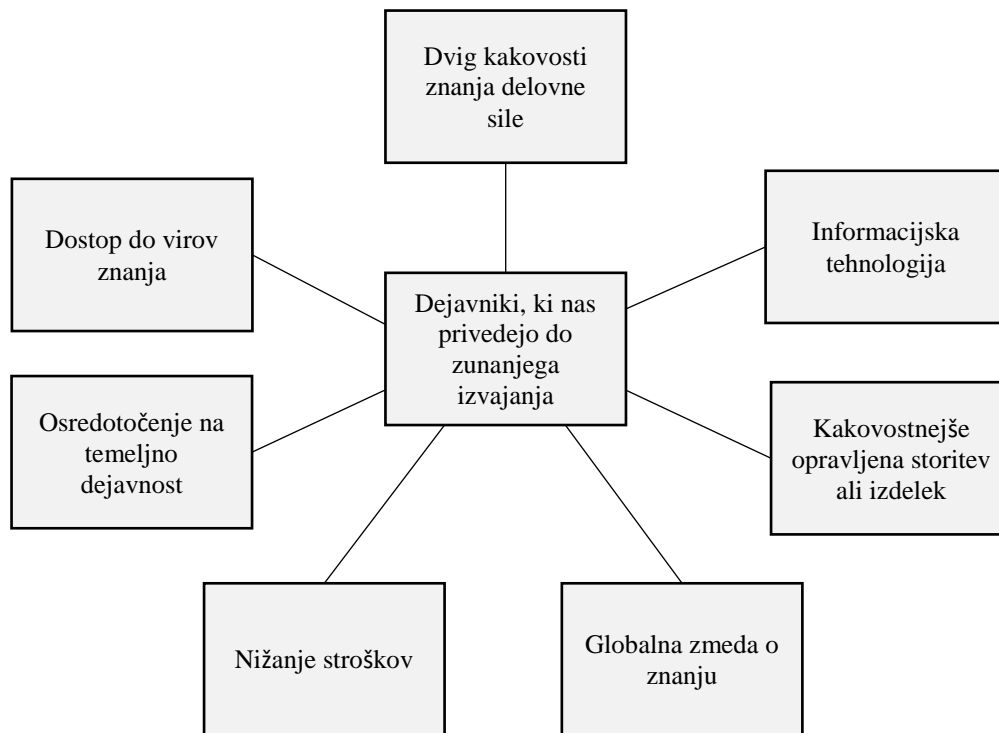
Coase (1937b) podrobneje opredeli tudi integracije podjetji, pri čemer izpostavi dva razloga za obstoj več ločenih gospodarskih družb, in sicer:

- strošek za organizacijo dodatnih transakcij v družbi, ki povzroči večanje družb in posledično nižjo donosnost, kar s seboj prinese enakost stroškov organiziranja tržne transakcije in tržnim stroškom iste transakcije ter
- neučinkovitost izrabe proizvodnih faktorjev zaradi povečanja števila transakcij.

Integracije pomenijo nastanek združevanja malih podjetij iz različnih panog z namenom povečati konkurenčnost v igri z velikimi proizvajalci. Integracije so lahko horizontalne, pri katerih bistvo temelji na večji produktivnosti s pomočjo različnih specializacij ter vertikalne, katerih razlogi so specifičnost sredstev in katerih vrednosti zahtevajo velike kapitalske vložke. Coase (1937b) nam ob tem ponudi tudi alternativo integracijam, ki jo vidi v pogodbenih razmerjih. Za primer vzame organizacijo, ki za svoje delovanje potrebuje specifičen proizvod s potrebnim velikim kapitalskim vložkom. Ena od možnosti je ta, da organizacija za specifičen proizvod kupi celotno opremo, ki je v lasti druge gospodarske družbe in temu nameni znaten kapitalski vložek, saj je poleg opreme potrebno pridobiti tudi specifična znanja. Druga izmed možnosti pa je ta, da družba, ki potrebuje specifičen proizvod enostavno prevzame družbo, ki ta specifičen proizvod že proizvaja in se tako izogne velikemu delu stroškov (organizacije, znanja in tveganj).

dejavnost izločila zunanjemu izvajalcu. V nadaljevanju si pogledjmo glavne razloge, ki organizacijo privedejo do zunanjega izvajanja (Power in drugi 2006):

Slika 2.1: Dejavniki za zunanje izvajanje dejavnosti



Vir: Power in drugi (2006).

Raziskav na vprašanje, zakaj se organizacije odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti, je bilo v zadnjih letih izvedenih kar nekaj. Na tem mestu je smiselno omeniti tudi raziskavo, ki je bila izvedena s strani Mednarodne organizacije dela (*ILO – International Labour Organization*), leta 2013. Med drugim so zapisali, da so sodeč po raziskavi, glavni razlogi za zunanje izvajanje: znižanje stroškov, sledenje izboljšanju učinkovitosti, zmanjševanje števila zaposlenih ter nadaljevanje dobro zasidranega trenda.⁹ Seveda je razlogov mnogo več, izmed vseh pa so izluščili pet najpomembnejših, ki so naslednji (glej Slika 2.2):

Slika 2.2: Pet najpomembnejših razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti

⁹ Sicer pa se razlogi za zunanje najemanje dejavnosti glede na naravo dela organizacije močno razlikujejo. Tako se npr. podjetja, ki se ukvarjajo z IT področji, redko poslužujejo izločanja dejavnosti, prav tako vladni in javni sektor. IT področje celo predstavlja najnižji odstotek v najemanju zunanjih storitev, dočim je pri podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, ta procent najvišji (International Labour Organization 2013).



Vir: International Labour Organization (2013, 15).

Kot je razvidno iz slike (Slika 2.2), je zmanjševanje različnih stroškov in kapitalskih naložb ena glavnih gonilnih sil pri odločanju za zunanje izvajanje dejavnosti, in sicer je to razlog za izločanje v kar 42%. Rezultat si je moč razlagati na podlagi proizvodne industrije, ki je v zahtevnih tržnih pogojih primorana zniževati stroške. To pa doseže s prožnostjo in sprostitvijo kapitala. Naslednji izmed razlogov je izboljševanje učinkovitosti z visokimi 33%, nato sledijo še; večji fokus na temeljno dejavnost s 26%, zmanjševanje števila zaposlenih s 24% in nazadnje pridobitev strokovnejših znanj s 23%.

Korber (2002) razloge za zunanje izvajanje dejavnosti, ki jih navajajo različni avtorji, združi v tri večje skupine, in sicer:

2.2.1 STRATEŠKI RAZLOGI

Med strateške razloge najpogosteje štejemo naslednje (Korber 2002):

- osredotočanje na temeljne dejavnosti v podjetju,
- razpršenost tveganj,
- pridobitev novih strokovnih znanj in sredstev ter
- povečanje nadzora nad samim poslovanjem.

Zunanje najemanje dejavnosti je več kot orodje za razširitev funkcionalnih vrednosti. V praksi predstavlja strateško prednost. Organizacije nemalokrat ugotovijo, da njihova znanja niso dovolj učinkovita in izpopolnjena za opravljanje določene dejavnosti. Ker kljub temu omenjena dejavnost predstavlja pomemben del celotnega poslovanja, se mora tudi ta izvesti karseda strokovno in učinkovito. Hitre tehnološke spremembe in različni tržni pritiski zato

organizacije prisilijo, da izločijo svoje operativne dejavnosti in se bolj posvetijo tistim ključnim. S tem se izognejo različnim tveganjem, med katerimi je smiselno izpostaviti področje investiranja, ki lahko ob nespametnem ravnanju organizacijo v visoko konkurenčnem okolju stane tudi pogube. Dejstvo je, da ima zunanji izvajalec več strokovnega znanja, večji nabor primernih tehnologij, več različnih orodij in tehnik za izvajanje določene dejavnosti, kar posledično dodatno zmanjša tveganja za opravljanje izločene dejavnosti (Kang in Wu 2009). Zunanji izvajalec bo natančno vedel, kam in kako pametno investirati, organizacija pa s tem pridobi večji nadzor nad samim poslovanjem.

2.2.2 EKONOMSKI RAZLOGI

Med ekonomske razloge najpogosteje štejemo naslednje (Korber 2002):

- zmanjšanje operativnih stroškov in povečanje nadzora nad njimi,
- povečanje uspešnosti in dobičkonosnosti,
- sprostitev investiranja za druge, pomembnejše dejavnosti ter
- povečanje tržnega deleža zaradi večjih zmogljivosti zunanjega izvajalca.

Zmanjšanje operativnih stroškov je vsekakor eden od ključnih razlogov za zunanje izvajanje. Ekonomska teorija zunanjega najemanja dejavnosti navaja, da se s prenosom dejavnosti zunanjim izvajalcem omogoči boljše osredotočenje in večji vložek v trošenje energije in finančnih sredstev za bistvene dejavnosti. V tem primeru zunanji izvajalec zmanjša stroške izvajanja naročniku, saj bi naročnik, v primeru, da dejavnost ostane znotraj organizacije, moral v razvoj in znanje istega področja neprimerno več vložiti. Pomembna posledica vsega je sprostitev investicij za druga pomembnejša področja ter povečanje uspešnosti in dobičkonosnosti, saj bodo izločene dejavnosti opravljene bistveno kvalitetnejše in ceneje (Alavi in drugi 2004).

2.2.3 ORGANIZACIJSKI RAZLOGI

Med organizacijske razloge najpogosteje štejemo naslednje (Korber 2002):

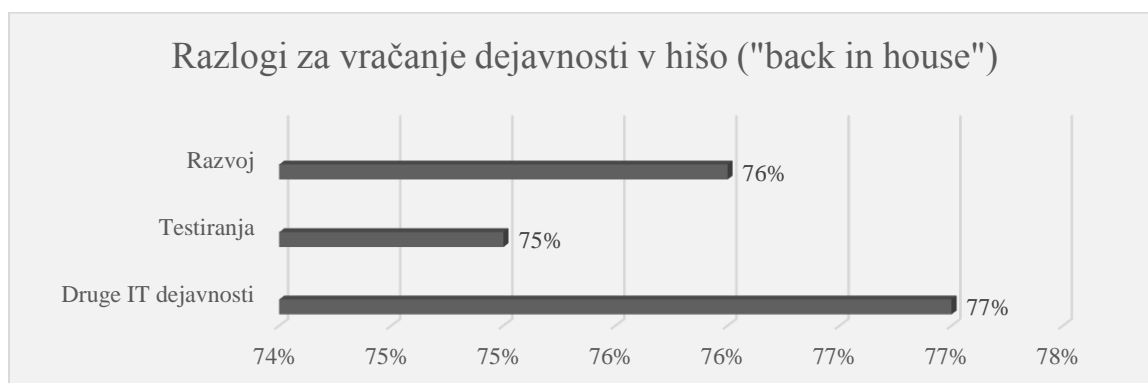
- sprostitev organizacijskih virov za druge namene,
- premalo internih virov,
- neobvladljivost funkcij/dejavnosti,
- večja prožnost ter
- povečanje učinkovitosti.

Včasih se zgodi, da organizacija svojih dejavnosti ne more več opravljati dovolj uspešno, saj jo teži pomanjkanje svojih lastnih internih virov ali pa dejavnosti enostavno ne obvladuje več. To se lahko kaže v pomanjkanju zmožnosti za nadzor ali v preseganju njihove strokovne usposobljenosti. Logična posledica tega je seveda slabša kvaliteta izvajanja. Pomanjkanje virov se občuti tudi takrat, ko želi organizacija širiti svoje dejavnosti. V takšnih primerih je seveda najbolj smiselno dejavnosti izločiti v roke zunanjemu izvajalcu in se tako osredotočiti na uspešnejšo realizacijo poslovnih strategij. Zunanje izvajanje je smiselno tudi v primeru, da se organizacija odloči bodisi za deinvestiranje ali prenovo poslovanja, pri katerem del svojih zmogljivosti ukine. V takšnih primerih navadno nekatere od netemeljnih funkcij (pr. logistika, IT center) prenese na zunanjega izvajalca. Takšni ukrepi organizaciji omogočijo, da porabi svoje vire za druge, pomembnejše namene, poleg tega pa ji omogočijo večjo prožnost in učinkovitost (Outsourcing institute 1996).

2.2.4 RAZLOGI ZA VRAČANJE DEJAVNOSTI V HIŠO (»BACK IN HOUSE«) IN RAZLOGI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI V HIŠI (»INSOURCING«)

Na tem mestu si je zanimivo ogledati tudi rezultate raziskav, ki zunanje izvajanje dejavnosti raziskujejo v obratni smeri, in sicer zakaj organizacije nekatere dejavnosti vračajo v hišo (»back in-house«) ter zaradi česa se organizacije ne odločajo za zunanje izvajanje in dejavnosti izvedejo v hiši (»insourcing«) (glej Sliko 2.3 in 2.4).

Slika 2.3: Razlogi za vračanje dejavnosti v hišo (»back in house«)



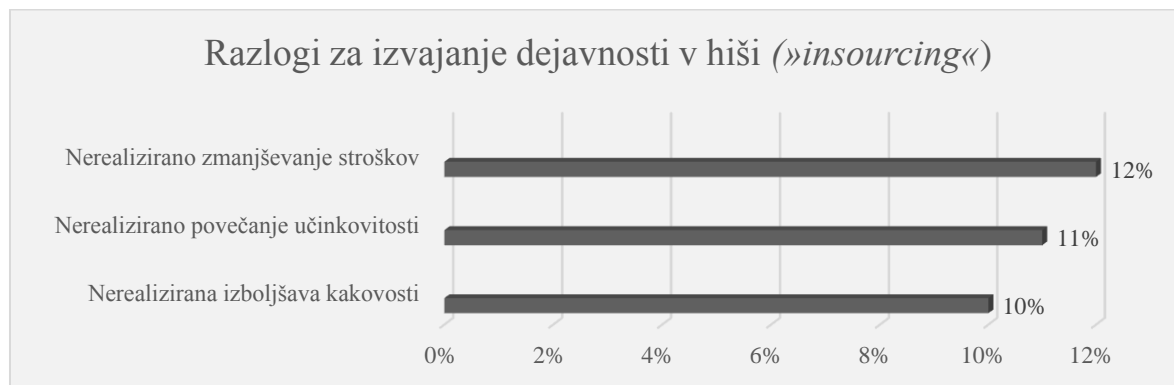
Vir: International Labour Organization (2013, 14).

Kot prikazuje zgornja slika (Slika 2.3), so razlogi za vračanje dejavnosti v hišo povezani z zahtevnejšimi - visokotehnološkimi dejavnostmi (IT dejavnosti, testiranja in razvoj aplikacij,...). Visokotehnološka podjetja so navadno nad rezultati izločitve razočarana. Rezultati so takšni predvsem zaradi kompleksnosti izvajanja zgoraj omenjenih dejavnosti.

Zunanji izvajalec mora za kvalitetno opravljanje storitev imeti vsa specifična in kompleksna znanja, poznati mora vsako podrobnost ciljev, povezanih z določeno nalogo, kar pa je ob nepoznavanju vizij in projektov organizacije zelo težko. Tako se dejavnosti, kot so razvoj visokotehnoloških in inovativnih izdelkov, testiranja le-teh ter druge zahtevnejše dejavnosti, povezane z inoviranjem in visoko tehnologijo, največkrat vrnejo v podjetje, kjer so navadno in sodeč po zgornji raziskavi (International Labour Organization 2013) tudi bolj kvalitetneje opravljene. Poleg tega nekatera podjetja v vračanju dejavnosti nazaj v hišo vidijo konkurenčno prednost. Dober primer tega so telekomunikacijske družbe, ki zaradi hitro spreminjajočega se povpraševanja po edinstvenih telekomunikacijskih storitvah, le-te izvajajo kar same (International Labour Organization 2013).

Po drugi strani je stalna prisotnost zunanjega izvajalca pri projektih zelo draga, kar tudi dokazujejo razlogi za odločitve, da bodo dejavnosti ostale v hiši. Na spodnji sliki (Slika 2.4) so prikazani glavni razlogi za zadržanje dejavnosti, ti so: nerealizirano zniževanje stroškov v 12%, nezadostno povečanje učinkovitosti v 11% ter razlog, da se kvaliteta kljub izločitvi ni izboljšala v 10% .

Slika 2.4: Razlogi za izvajanje dejavnosti v hiši (*»insourcing«*)



Vir: International Labour Organization (2013, 14).

2.2.5 STANJE IN RAZLOGI ZA ZUNANJE NAJEMANJE DEJAVNOSTI V SLOVENIJI

V Sloveniji se za zunanje najemanje dejavnosti, enako kot drugod po svetu, največkrat odločajo organizacije, ki se ukvarjajo s proizvodno dejavnostjo. Rezultati kažejo (Boštjančič in Klopčič 2012), da se za izločanje dejavnosti odloči kar 80% proizvodnih organizacij in 70% trgovskih, pri ostalih pa je ta delež bistveno nižji. Slovenske organizacije se največkrat za zunanji najem dejavnosti odločijo znotraj državnih meja. Kako pogosto se odločajo za takšno potezo, pa je odvisno od velikosti organizacije. Raziskava je bila narejena na majhnih,

velikih in srednjih podjetjih, ki imajo do 250 zaposlenih. Rezultati so pokazali, da se za izločanje dejavnosti odloča kar 85% velikih podjetji, dočim je odstotek pri najmanjših okoli 50. Prav tako pa se za takšen ukrep pogosteje odločijo podjetja, ki poslujejo na tujih trgih (v 84%). Podjetja, ki jim tuji trgi ne predstavljajo velikega pomena, pa se za izločanje odločajo v okoli 50%. Zanimivo je, da so med najredkejšimi razlogi za zunanje najemanje dejavnosti v Sloveniji: dostop do moderne tehnologije, doseganje svetovnih standardov kakovosti in povečanje prihodkov. Razlogi za zunanje najemanje dejavnosti v Sloveniji so prikazani v spodnji sliki (Slika 2.5).

Slika 2.5: Najpogostejši razlogi za zunanje najemanje dejavnosti v Sloveniji



Vir: Boštjančič in Klopčič (2013, 4-5).

V nadaljevanju nas zanima, katere so tiste dejavnosti v Sloveniji, ki jih podjetja najpogosteje izločajo. Bradač (2009) je v svoji doktorski disertaciji opravila raziskavo o številu zunanjih izvajalcev glede na posamezno aktivnost in število zunanjih izvajalcev. Ugotovila je naslednje (Slika 2.6):

Slika 2.6: Število zunanjih izvajalcev glede na posamezno aktivnost



Vir: Bradač Hojnik (2009).

Podjetja v Sloveniji največkrat izločajo računovodstvo (95,8%), administracijo (100%), upravljanje človeških virov (77,4%), dejavnosti povezane z informacijskimi sistemi (65,2%) in pravne storitve (73,2%). Vse omenjene dejavnosti navadno izločijo enemu izvajalcu, izjema so proizvodnja (69,6%), nabava (62,5%) in transport (59,3%), kjer dejavnosti izločajo več zunanjim izvajalcem. Med podjetji je bilo kar 95,8% takšnih, ki so izločala dejavnosti samo enemu izvajalcu, 69,6% jih dejavnost izloča trem ali več in 13% dvema. Za nas pomemben podatek je izločitev upravljanja človeških virov, ki ima pri zunanjem izvajanju skoraj najvišji procent med anketiranimi podjetji.

2.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZUNANJEGA NAJEMANJA DEJAVNOSTI

Katere so prednosti za zunanje izvajanje in katere slabosti, je odvisno od posameznega podjetja in njegove temeljne dejavnosti. Podjetje, ki se za takšno potezo odloči, mora identificirati vse razloge, saj le s takšnim načinom poveča pričakovane koristi (Green 2001). Neglede na to, ali je izločanje dejavnosti dolgoročna ali kratkoročna rešitev, se je zanjo potrebno odločiti iz pravih razlogov, saj le tako izločitev ne bo imela nepričakovanih negativnih učinkov (Škulj 2004).

Kot smo pokazali v prejšnjih delih poglavja, je za zunanje izvajanje kriva ideja o zmanjševanju stroškov. V preteklosti je takšen način podjetjem predstavljal zgolj orodje za boljše finančno stanje, danes pa se izločanje vse bolj uporablja pri strateškem načrtovanju in doseganju zastavljenih ciljev (Ferrel 2003).

2.3.1 PREDNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Različni avtorji navajajo različne prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti, katere bomo v nadaljevanju povzeli v smiselni sklopih:

- *Zmanjševanje stroškov* je prednost, ki je v preteklosti z izločanjem najpogosteje založena v smislu spremembe fiksnih stroškov v variabilne (Malačič 2005). Ideja po ohranitvi stroškov na čim nižji ravni in sočasno optimiziranje postopkov in s tem povečevanje prihodkov do najvišjih ravni, je po navedbah mnogih avtorjev glavni razlog, da se podjetja odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti (Šuligoj 2006).
- Podjetja se z zunanjim izvajanjem lahko *osredotočijo na strateške dejavnosti* in kompetence (Gonzales in drugi 2009), torej na tisto, kar od njih terja trg in v čemer so najboljši (Uršič 2002).
- Velik napredek v tehnologiji predstavlja podjetjem velike konkurenčne prednosti. Ker pa je nenehno izpopolnjevanje tehnologij drago in zamudno, lahko z izločanjem dejavnosti pridobijo *visoko stopnjo prilagodljivosti* pri izkoriščanju zunanjih informacijskih virov ter *lažji dostop do tehnologije*. Ponudnik ima lahko naprednejšo tehnologijo in več znanja, kar je zaslužno za boljše storitve in večjo kontrolo nad njimi. Poleg tega lahko tehnologijo začnejo uporabljati takoj, brez čakanja, da jo preizkusijo drugi. S tem se vsekakor zmanjša tveganje v primeru, da se tehnologija izkaže kot neprimerna (Gonzales in drugi 2009).
- Specifična znanja in strokoven kader dandanes predstavlja visoko konkurenčno prednost, a je pridobivanje in posledično prizadevanje za zadržanje takšnih strokovnjakov za mnogo podjetij predrago (Gonzales in drugi 2009). V kategorijo prednosti zunanjega izvajanja zato vsekakor spada tudi *prožnost delovne sile*. Z zunanjim izvajanjem lahko uravnavajo število zaposlenih ali pa se izognejo dolgotrajnemu in dragemu iskanju za določeno dejavnost specializiran kader (Bongard 1994).
- Kot smo že večkrat omenili je ena od prednosti *zmanjšanje tveganja*, saj lahko le-to z izločitvijo prenese na zunanjega izvajalca (Jain in Natarajan 2001). Dilema, ali je smiselno vlagati v novo tehnologijo ali še naprej uporabljati zastarelo in nefunkcionalno,

se z izločitvenimi možnostmi kaj hitro razjasni (Gonzales in drugi 2009). Tveganje, povezano z določeno dejavnostjo ali tehnologijo lahko podjetje z razporeditvijo na več zunanjih izvajalcev celo zmanjša do te mere, da postane zanemarljivo (Bongard 1994).

- Uršič (2002) kot prednost zunanjega izvajanja navaja tudi *boljši finančni položaj* podjetja. Prednost utemeljuje kot pozitiven vpliv na cene delnic in bilanco stanja, prehod k variabilnim stroškom, večji pretok denarnih sredstev (izogibanje financiranju dejavnosti ter posledično zmanjševanje potrebe po kapitalu) ter usklajevanje višine plačila za zunanjo storitev.
- Nenazadnje je zunanje izvajanje danes preizkušena in koristna *modna smernica*, »kriva« za boljše organizacijske uspehe in mnogo podjetij izloči dejavnost z razlogom, da kopirajo ostale, saj se le na takšen način čutijo v koraku s časom (Gonzales in drugi 2009).

2.3.2 SLABOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

Tako kot vsaka, lahko tudi odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti za seboj prinese kup negativnih učinkov. Tako kot lahko podjetje s pravilno izbiro zunanjih partnerjev ogromno pridobi, lahko z napačno izbiro tudi veliko izgubi. Takšna trditev nas opominja, da temeljitega premisleka o izločitvi dejavnosti ni dobro podcenjevati (Škulj 2004). Seveda pa je tveganje v poslovnem svetu del vsakega projekta, ki lahko doprinese škodljive in negativne rezultate (Gandhi in drugi 2012).

Največjo nevarnost pri zunanjem izvajanju vsekakor predstavlja napačna izbira izvajalca, ki s seboj prinese kup slabosti, ki ogrozijo temeljne elemente uspešnosti podjetja. Te so: uničen sloves, nezadovoljstvo strank, slaba odzivnost na priložnosti in krizne situacije (Uršič 2002), poleg navedenega pa še finančne izgube, časovne zamike ali zaostanek v uspehih (Gandhi in drugi 2012).

V nadaljevanju bomo v smiselnih sklopih povzeli še slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti različnih avtorjev:

- Čeprav zunanje izvajanje teoretično omogoča dostop do strokovnega znanja, se kdaj lahko zgodi, da temu ni tako, saj organizacije, sicer v redkih primerih, svoje zaposlene pošljejo k ponudniku, da opravlja storitev za njih in se tako znebijo stroška. V teh primerih pride do *vprašanja usposobljenosti kadrov* in s tem storitev pri ponudniku (Gonzales in drugi 2009).

- *Pomanjkanje informacij* je druga pomanjkljivost, ki se lahko pojavi pri izločanju dejavnosti. Težave se lahko pojavijo zaradi slabe komunikacije, nerazumljivosti zastavljenih ciljev, poleg tega pa ponudnika pesti pomanjkanje časa zaradi drugih strank in zaradi katerih lahko storitev postane nekvalitetno opravljena (Gonzales in drugi 2009). Bongard (1994) pri tem izpostavi še krivdo na ponudnikovi strani, kateri lahko prikriva naročniku določene informacije, ki so bistvenega pomena za nemoteno poslovanje. Sem bi lahko prišteli npr. pomanjkanje strokovnjakov, probleme s tehnološko opremo, zamudo pri dobavi surovin, ipd. Velikokrat se zgodi, da je za menjavo ponudnika že prepozno, ko nastopijo zgoraj omenjeni problemi.
- *Izguba tehničnega/tehnološkega znanja* je še ena od pomanjkljivosti. Podjetja se morajo zavedati nevarnosti, da lahko ponudnik z njimi kadarkoli prekine pogodbo in začne sodelovati z njihovimi tekmeci, s tem pa izgubi ključna znanja. Poleg tega je pomembno, da dobro premisli, katere dejavnosti bo izločil, saj napačna ocena pripomore k temu, da se izloči strateška dejavnost, posledično pa se s tem zmanjša intelektualni kapital (Uršič 2002). Nevarnost izgube tehničnega/tehnološkega znanja je večja, ko gre za izločanje inovativne dejavnosti (Gonzales in drugi 2009).
- Naslednja pogosta pomanjkljivost so *skriti stroški*, ki jih najdemo že na samem začetku iskanja ponudnika; čas, ki ga zaposleni namenijo ponudniku v namen ozaveščanja o izločeni dejavnosti; stroški, povezani s koordinacijo in nadzorom ponudnika (Gonzales in drugi 2009). Nadalje Bongard (1994) pri tem opozarja, da lahko v primeru, če podjetje preceni lastne fiksne in proizvodne stroške, na drugi strani pa podceni ostale stroške, ki nastanejo zaradi same izločitve, lahko izločitev stroške za izvajanje dejavnosti celo poviša.
- *Nejasno razmerje med stroški in koristmi* zunanjega izvajanja dejavnosti je naslednja pomanjkljivost, ki je vredna omembe. Kako ovrednotiti potencialne boljše storitve je ena najtežjih nalog podjetja, kot tudi merjenje njene kakovosti v finančnem smislu. Številna podjetja priznavajo, da pri odločitvi najpogosteje botrujejo dejanski stroški, neupoštevajoč tistih skritih. Rezultat tega je nezadovoljstvo za svoje odločitve ter slabši finančni položaj zaradi cene, ki jo podjetje zaradi te odločitve plača (Gonzales in drugi 2009).
- *Nelagodje zaposlenih*, čigar podjetje se odloča za zunanje izvajanje dejavnosti, se prične že v sami fazi odločanja o tej ideji. Najpogosteje ideje ne pozdravljajo zaradi strahu pred spremembami, trepetanjem pred izgubo službe, misli o nepomembnosti in nemoči, prav

tako pa tudi zaradi strahu pred prerazporeditvami delovnih nalog, ki to odločitev spremljajo. Posledice tega se kažejo v znižanju produktivnosti, predčasnih upokojitvah ter iskanju službe drugje (Uršič 2002).

- Večkrat se zgodi, da naročnik in ponudnik izhajata iz popolnoma nasprotujočih si organizacijskih kultur, kar pripelje do *notranjega odpora* in nezaupanja v zunanjega izvajalca. To se največkrat kaže v pasivnosti zaposlenih v podjetju, ki je izločilo dejavnost. Mnogokrat zaposleni na strani naročnika menijo, da so z izločitvijo dejavnosti popolnoma opravili svojo nalogo in se ne ozirajo na dejstvo, da je izvajalcu potrebno pomagati, da čim boljše spozna poslovanje. Uspeh pri zunanjem izvajanju dejavnosti se lahko zagotovi le takrat, kadar naročnik in izvajalec tesno sodelujeta (Bongard 1994).

3 KADROVSKA DEJAVNOST

Lahko bi trdili, da ni odličnega podjetja brez odlične kadrovske funkcije. Kadrovska dejavnost predstavlja eno ključnih funkcij v podjetju, saj je od nje odvisna učinkovitost zaposlenih, posledično pa tudi uspeh podjetij v gospodarskem okolju. Če je v preteklosti kadrovska funkcija predstavljal le orodje za zaposlovanje novega kadra ter ostalega administrativnega dela povezanim s tem, danes temu ni več tako. Večina uspešnih organizacij se zaveda pomena ukvarjanja s človeškimi viri v smislu motivacije zaposlenih, izobraževanja, dobro izdelanega sistema nagrajevanja, napredovanja in še mnogih ostalih aktivnosti, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju. Zadovoljstvo zaposlenih je skoraj edina in najpomembnejša pot za povečevanje učinkovitosti in storilnosti, ki determinira nivo dobička in same poslovne uspešnosti ne glede na to, ali podjetje spada v skupino majhnih, srednjih ali velikih.

V kolikor želimo s kadrovske funkcije zagotoviti uresničevanje ciljev v podjetjih, jo moramo skrbno načrtovati. Pri tem je potrebno biti pozoren na vse potrebe zaposlenih: potrebo po celovitem uveljavljanju, večjem nagrajevanju ali izpopolnjevanju. To je edini način s katerim je moč doseči uresničevanje družbenih interesov na eni strani ter osebnih interesov zaposlenih na drugi ter uvrstiti kadrovske funkcije med temeljne sestavine razvojne politike podjetja (Glavan 1990).

3.1 DEFINICIJE KADROVSKE DEJAVNOSTI

Kadrovska dejavnost opredeljuje cilje organizacije, ki so povezani z iskanjem načinov za čim večjo produktivnost njenih zaposlenih. Njen temelj predstavljajo odgovori na vprašanja (Altman 2009):

- kako izbrati najboljše ljudi in ugotoviti, v čem so najboljši,
- kako motivirati zaposlene, da bodo pri svojem delu produktivni,
- kako primerno usposobiti zaposlene,
- kako jih pripraviti za prevzemanje odgovornosti,
- kako jim spodbuditi lojalnost do podjetja,
- kako jim približati vrednote podjetja, da jih ponotranjijo.

Pri samem definiranju kadrovske dejavnosti je potrebno poudariti, da se v pomenu ločita pojma ravnanje s kadrovskimi viri in sama kadrovska funkcija. Pojem besednih zvez se loči predvsem v dveh vidikih (Možina 1998):

- Ravnanje s kadrovskimi viri je sestavni del kadrovske funkcije in ne le del zase, le ta pa vključuje dejavnosti in organizacijsko mišljenje vseh zaposlenih - predvsem tistih na vodstvenih položajih.
- Ravnanje s kadrovskimi viri spada v strateško funkcijo podjetij, pri kateri se obravnava zaposlene. Naloga navedene funkcije je prepoznavanje vpliva zunanjih okoliščin na zaposlene, konkurence in na splošno vse dinamike na trgu delovne sile, poleg tega pa še usmerjanje in obravnavanje zaposlenih ter povezovanje ukvarjanja s človeškim kapitalom s strateškimi odločitvami v podjetju.

Nekateri avtorji (Satish 1997) so mnenja, da ravnanje s kadrovskimi viri predstavlja večjo pomembnost kot kdaj koli prej. Sodobni avtorji kritizirajo dejstvo, da se v mnogih organizacijah še vedno ne zavedajo pomena človeških virov (Altman 2009) in jim kadrovska dejavnost še vedno predstavlja le kadrovsko administracijo¹⁰ (Satish 1997). Ravnanje s kadrovskimi viri pomeni upravljanje in vodenje ljudi kot lastnikov virov - torej delovne sile. Možina in drugi (2002) poudarjajo, da delovna sila ni ločljiva od svojega lastnika, zato je ni mogoče obravnavati kot entiteto zase. Kadri so nosilci znanja, so ljudje, ki sodelujejo v neki organizaciji in s svojimi veščinami pripomorejo k obstoju organizacije. So vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Predstavljajo delovno silo, nosilce družbenoekonomskega in socialnega razvoja (Glavan 1990). Organizacijski uspeh je odvisen od njihove optimizacije, saj lahko le oni izpolnijo osebne in organizacijske cilje (Možina in drugi 2002). Organizacija je pravna entiteta in brez ljudi ne more obstajati. Žal, pa podjetja v praksi pogosto kažejo mnogo premalo zanimanja za ljudi in njihovo upravljanje (Altman 2009).

Glavan (1990) kadrovska dejavnost definira kot funkcijo, ki vzajemno povezuje kadre v medsebojni odvisnosti z opravljanjem nalog. Pri tem dodaja, da lahko naloge opravljajo le za to usposobljeni nosilci v določenem funkcionalnem procesu. Kadrovska funkcija je zahtevna in raznovrstna naloga, ki po njegovem zajema splet različnih medsebojno povezanih nalog, o katerih bomo govorili v naslednjih poglavjih.

Podobno tudi Lipičnik (1999) kadrovska funkcijo vidi kot sintezo s kadri povezanih in medsebojno odvisnih del in nalog, ki jih izvajajo za to usposobljeni zaposleni v posebno zastavljenem funkcionalnem procesu. Tudi Lipičnik se strinja, da je funkcija zelo zahtevna in

¹⁰ Satish (1997) v svojem članku sodobno kadrovska dejavnost kritizira s zanimivim sinonimom, in sicer razlaga, da je dejavnost enaka »staremu vinu v novi steklenici«, s čimer želi osvetliti problematiko, da podjetja sicer izvajajo kadrovske dejavnosti, a se kljub temu niso premaknili v samem pojmovanju te funkcije. Zaposleni v kadrovskih službah, še vedno ujeti v tradicionalnem pojmovanju, se še vedno večinoma ukvarjajo z kadrovsko administracijo.

raznovrstna po svojem značaju, saj obsega skupek zelo različnih in medsebojno povezanih nalog.

Florjančič in Vukovič (1999) se pri razlagi kadrovske dejavnosti bolj opreta na osnovni element dejavnosti, ki ga predstavlja človek, torej zaposleni. Kadrovska dejavnost se po njih besedah ukvarja s širokimi znanji o položaju človeka v organizaciji ter njihovimi pravnimi podlagami, sočasno pa na prvo mesto postavlja svobodnega in zadovoljnega delavca.

Podobno kot Florjančič in Vukovič (1999) se tudi Aghazadeh (2003) pri definiranju kadrovske dejavnosti osredotoči, kot pravi na najpomembnejši organizacijski vir - človeka. Avtor je mnenja, da bistvo kadrovske funkcije predstavljajo: rekrutiranje in selekcija kadrov, sistemizacija delovnih mest in uvajanje kadrov ter izobraževanje in razvoj kadrov, kar neposredno vpliva na donosnost in produktivnost podjetja. Med drugim dodaja, da je sposobnost privabljanja in zadržanja produktivnih zaposlenih vzajemno povezano z uspešnostjo podjetja.

Kot smo videli, predstavlja kadrovska funkcija nekakšen temelj organizacije. Kadrovska dejavnost bi se morala vključevati v strateško pomembna področja, oziroma težiti k čim hitrejši vključitvi v primeru, da še ni vključena. Kadrovska funkcija vsekakor vpliva na delovanje organizacije, njen uspeh, naravo in kulturo dela. Njen namen je nuditi oporo zaposlenim in tudi celotnemu delovanju organizacije pri zagotavljanju kadrov, razvoju in zadovoljstvu le teh, njihovi motiviranosti in posledično storilnosti.

3.2 RAZVOJ, POMEN IN VLOGA KADROVSKE DEJAVNOSTI

Kot smo že omenili se je kadrovska dejavnost skozi čas spreminjala. Od temeljne kadrovske funkcije je v današnjem času prešla v upravljanje človeških virov¹¹. V zgodnji industrijski dobi, ko se je najmočneje spreminjala, so omenjeno funkcijo prevzemali linijski vodje, ki so imeli predvsem nalogo zagotavljati zadostno število delavcev, vodenje tekočega dela, odpuščanje in plače. Kasneje je funkcija, posebej v večjih organizacijah, od linijskih vodij prešla v roke posebnim oddelkom, ki so poleg zgoraj omenjenih nalog skrbeli tudi za blaginjo zaposlenih in reševanje problemov, povezanih z zaposlenimi in delom. Sčasoma so se tem nalogam pridružile tudi bolj specializirane, kot so izvajanje analize dela in organizacije,

¹¹ Avtorji današnjo kadrovske dejavnosti imenujejo z različnimi besednimi zvezami, kot so: upravljanje s človeškimi viri, ravnanje s kadrovske viri, menedžment človeških virov, ipd. Bistvo pri tem je, da se dejavnost bolj poglobljeno ukvarja s kadri.

oblikovanje in merjenje dela, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Za kvalitetno izvedbo tako različnih nalog pa so potrebovali kar nekaj strokovnjakov na različnih področjih, ki so jih kasneje združili v kadrovske sektor¹² (Svetlik in Kohont 2009).

V spodnji tabeli bomo kadrovske dejavnosti oziroma ukvarjanje z zaposlenimi časovno umestili ter našli značilnosti, ki osvetljujejo način delovanja organizacij (Tabela 3.1):

Tabela 3.1: Značilnosti ukvarjanja z zaposlenimi glede na posamezno obdobje

¹² Svetlik in Kohont (2009) navajata, da se v sodobnih organizacijah kadrovske sektor imenuje tudi kadrovska služba, splošna kadrovska služba z oddelki, kot so pravni, izobraževalni, ipr.

Ukvarjanje z ljudmi v posamezni dobi	Opis značilnosti
<i>Pred-industrijska doba (pozno 17. do zgodnje 18. stoletje)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - neenakost, nefleksibilnost in neuravnoteženost - fizična kazen za brezdolje - vajeništvo kot edin način uvajanja delavcev - zakonsko okrnjene pravice delavcev - nizka motivacija zaposlenih - moč bogatih in vplivnih do delavcev
<i>Doba paternalizma¹³ (pozno 18. do zgodnje 19. stoletje)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - širitev industrije - dramatično povečanje produktivnosti - povečanje fleksibilnosti poslovanja / delovne sile (ideološki in ekonomski razlogi) - začetki razvoja modernega menedžmenta in planiranja - ideologija o prostem pretoku zaposlenih med organizacijami - večji pomen nagrajevanja delavcev - zmanjševanje psihične zlorabe delavcev
<i>Doba birokracije (zgodnje 19. stoletje)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - pojav prvih strokovnjakov za (kadrovske) management - pojav ekonomskega pritiska na organizacije - slaba kvaliteta izdelkov / storitev - birokratizacija, zaščitna zakonodaja delavcev, sindikalizem - visoka stopnja fleksibilnosti organizacij na vseh področjih - prvo zastavljanje organizacijskih ciljev - povečanje kontrole nad delavci s preverjenimi metodami - večji poudarek selekcije kadrov (glede na njihova znanja) - analiziranje delovnih mest, ocenjevanje dela, usposabljanja delavcev - večji poudarek na blaginji delavcev
<i>Doba visoke zmogljivosti (pozno 19. stoletje)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - visoka odzivnost na konkurenco - ideologija prostega pretoka trgovanja - osredotočanje na lojalnost zaposlenih, psihološko motiviranje - visoka fleksibilnost na vseh področjih postane glavni izziv - gledanje na zaposlenega kot na podjetnika - razvoj in uporaba UČV tehnik in strategij - nujno zastavljanje ciljev - zelo visoka produktivnost - iskanje ravnovesja med organizacijo in zaposlenimi

Vir: Langbert in Friedman (2002).

Poleg narave dela in vedno večjih zahtev gospodarskega okolja je na razvoj kadrovske dejavnosti vplivala spremenjena vloga človeka v reprodukcijskem procesu. Vedno bolj se je

¹³ Izraz *paternalizem* označuje na videz pokroviteljski ali zaščitniški odnos lastnika kapitalističnega podjetja do delavcev z namenom prisile pokorščini (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU 2015).

opazilo zavedanje, da je človek – delavec, s svojimi znanji, sposobnostmi in motiviranostjo, najpomembnejši proizvodni člen (Glavan 1990). Če se je v preteklosti organizacija ukvarjala večinoma sama s seboj, s svojim obstojem in svojimi tekočimi problemi, se je ob spoznanju pomembnosti človeka začela ukvarjati predvsem z njim. Plačni sistemi so se prelevili v sisteme nagrajevanja na podlagi rezultatov. Vprašanje kako motivirati delavca je postalo eno najbolj ključnih in kompleksnih nalog v organizaciji, poleg tega pa sta znanje in izobraževanje delavca pridobila največji pomen. V 60. letih prejšnjega stoletja se je na kadrovskem področju začelo načrtno in strateško planirati, kar je naslednji dve desetletji postalo edina vez med kadrovske dejavnostjo in strategijo samega podjetja vse dotlej, ko se je pokazala potreba po celovitejšem oblikovanju kadrovske strategije. Lahko bi trdili, da je organizacije do te točke privedla tekma s konkurenco, kjer sta človek in kadrovska dejavnost dokončno pridobila strateški pomen. Človeški kapital¹⁴ je postal največja vrednota v organizacijah, katerega je potrebno skrbno paziti in negovati. Človek je postal nematerialno premoženje enakovredno materialnemu, ki ga je potrebno zagotavljati v vsakem trenutku organizacijskega delovanja (Garavan in drugi 2001).

Danes kadrovska dejavnost še vedno pridobiva na svoji vrednosti. Florjančič in Vukovič (1999) vidita konkurenčnost predvsem v:

¹⁴ Človeški kapital je pojem, čigar opredelitve v literaturi se med seboj razlikujejo. Njihova skupna točka so vsekakor naložbe v sposobnosti posameznika, v namen, da s svojimi znanji in izkušnjami kreativno sodelujejo v procesu dela ter s tem rešujejo probleme (Kovač 2000). Začetniki proučevanja človeškega kapitala s predvsem trije; Schulz, Thurow in Becker. Vsak pa si je pojem razlagal malo drugače. V naslednjih točkah na kratko opišimo njihove ideje:

- Schulz (1968) kapital deli na človeškega in fizičnega. Človeški se od fizičnega razlikuje v tem, da se ga ne da kupiti/prodati a ga pridobimo tako, kot fizičnega, z investiranjem, le da je v tem primeru investicija umerjena v človeka. Investicije so v tem primeru usposabljanja, izobraževanja in izpopolnjevanja človeškega znanja in veščin, ki prinašajo donose z zakasnitvijo in se težko merijo v denarju.
- Nadalje Thurow (1983) človeški kapital definira kot posameznikova znanja, veščine in talente, ki se pa lahko merijo kot vrednost blaga in storitev. To si razlaga v smislu, da njegovo vrednost določata dva faktorja, cena in količina kapitala. Trdi še, da obstajata dve vrsti investicij v človeški kapital, ki sta: naložba v povečanje takšnega kapitala ter cena že obstoječega/novega kapitala.
- Becker (1964) kot temelj svoje definicije razišče, koliko neposredne ekonomske koristi prinese organizaciji in posamezniku usposabljanje in izobraževanje. Trdi, da je smiselnost investiranja odvisna od pričakovanih koristi, saj bo posameznik v takšno investicijo pristal le na podlagi svojih koristi ter takrat, ko bo strošek investicije nižji od stopnje donosa.

Koncept intelektualnega in človeškega kapitala z upravljanjem znanja so bistvena vrednota kadrovske dejavnosti. Zagovorniki človeškega kapitala trdijo, da so znanje in veščine neopredmetena sredstva, ki jih posamezniki prinašajo v organizacijo, njen temelj pa je posameznik. Nosilci znanja kapitala so torej ljudje, ki lahko kapital iz organizacije tudi odnesejo, prav tu pa nastopi kadrovska dejavnost, ki poskrbi, da precejšnji kapital le ostane v podjetju (Garavan in drugi 2001).

- inovativnosti,
- zmožnosti hitrih prilagajanj,
- zmožnosti hitremu spreminjanju postopkov,
- hitri učljivosti ter
- uporabi kooperativnega vodenja¹⁵.

Florjančič in Kavran (1992) pri tem še dodajata, da je za doseganje zastavljenih rezultatov nujno upoštevati rezultate znanosti na najvišji možni stopnji organizacije dela ter čim višjo racionalnost v procesu odločanja. Prav slednje zahteva spremembo miselnosti človeškega faktorja, uspehe izobraževanja in razvoja znanja ter tudi odgovornost pri opravljanju vsakdanjega dela. Če se zopet vrnemo k kadrovske dejavnosti lahko zaključimo, da se je njena funkcija v delovanju in odgovornosti bistveno povečala, saj je le ona tista, ki bo v proces vpeljala spremembe.

3.3 AKTIVNOSTI KADROVSKE DEJAVNOSTI

Aktivnosti kadrovske dejavnosti pokrivajo številna področja. Med najpomembnejšimi aktivnostmi so načrtovanje kadrov, integracija zaposlenih in izvajanje ukrepov za doseganje optimalne učinkovitosti v podjetju. Kadrovske oddelek v organizaciji predstavlja vez med vsemi oddelki in lahko bi se reklo, da s svojim delovanjem vstopa v druge oddelke, brez katerih ostali oddelki ne bi mogli uspešno delovati. Kadrovska služba mora v ospredje postaviti človeka z vsemi svojimi znanji, sposobnostmi, veščinami, vrednotami, željami. Poleg tega pa se mora ukvarjati z njegovo motivacijo in storilnostjo ter ga tako vključiti v doseganje uspešnosti organizacije. Kadrovske proces nam tako s svojimi aktivnostmi kaže pot, po kateri je mogoče s pomočjo ljudi realizirati cilje in strategije podjetja (Florjančič in Vukovič 1998).

Glede na temo magistrskega dela je smiselno podrobneje pregledati aktivnosti kadrovske funkcije. Kako aktivnosti definirajo avtorji, je odvisno od časovnega obdobja, v katerem so definicijo zapisali. Kot smo videli v prejšnjem poglavju, so se pogledi na kadrovske aktivnosti

¹⁵ Kooperativni stil vodenja je po mnenju nekaterih avtorjev idealen stil vodenja, v katerem prevladuje skupinsko odločanje med zaposlenimi. Je del participativnega vodenja. Sistem temelji na vzajemnem sodelovanju vseh zaposlenih (nadrejenih in ostalih sodelavcev) in prepričanju, da lahko vodja popolnoma zaupa svojim sodelavcem, da bodo ob pravilnem in pravičnem vrednotenju, dobro opravili svoje delo. Narava dela pri tem je takšna, da sodelavci na nižjih delovnih mestih (operativni sodelavci) postavijo cilje za katere se kasneje skupaj odloča in pripravlja orodja za doseg (Likert v Potočnik 2005).

od tiste najbolj temeljene administrativne do aktivnosti ukvarjanja s talenti¹⁶ v novejšem času spreminjali. Med vsemi avtorji nam Florjančič in drugi (1992) najpodrobneje nakažejo aktivnosti, ki zadevajo kadrovske funkcije, zato bomo v nadaljevanju v tabeli (Tabela 3.2) prikazali aktivnosti s kratkimi opisi, ki so jih v svojem delu opredelili. Pri tem je potrebno opozoriti, da je vir, iz katerega črpamo aktivnosti kadrovske dejavnosti, nekoliko zastarel (iz leta 1992) in bomo zato v zadnjem delu poglavja raziskali tudi tiste dejavnosti, ki so se začele izvajati in pridobivajo na pomenu v novejšem času.

Tabela 3.2: Aktivnosti kadrovske dejavnosti in njihov opis

Aktivnost	Opis
Razvoj kadrov	Načrtovanje osebnega razvoja je potrebno planirati na podlagi dveh izhodišč: organizacije (1) in posameznika (2). Pri tem je potrebno vedeti: (1) kakšne cilje in potrebe ima organizacija, kakšna je organizacijska kultura, kakšni naj bodo sistemi svetovanja, izobraževanja in motiviranja ter kakšna so načrtovanja kadrov; in (2) kaj posameznik zna, zmore, hoče in v kakšnem življenjskem okolju živi. Pri tem je potrebno redno izvajanje razgovorov in na podlagi tega izdelati načrt, posameznika pri razvoju spremljati ter stimulirati za izvajanje načrta.
Planiranje kadrov	Proces planiranja kadrov vsebuje ocenjevanje in analiziranje trenutnih / prihodnjih razmer in zagotavljanje zadostnega števila kadrov za optimalno delovanje organizacije. Pri tem nam lahko pomagajo podatki o fluktuaciji, absentizmu, porodniških in bolniških odsotnosti, nestandardne oblike dela ¹⁷ , upokojitve, napredovanja, itd. Kadre je mogoče zagotoviti z notranjimi viri (prekvalifikacije, izobraževanja, reorganizacijami, napredovanji, usposabljanja) ali z zunanjimi (zaposlovanje, štipendiranje, študentsko delo). Seveda je ob tem nujno spremljati plan kadrov, ki smo si ga zastavili, ga dopolnjevati in se odzivati na spremembe.
Proces izbire	Proces izbire kadrov je udejanjen na podlagi planiranja kadrov. Kadrovska služba izbira kadre na podlagi zahtevanih pogojev in izkušenj in jih, v kolikor ustrezajo, povabi na

¹⁶ Upravljanje nadarjenih ali strategija upravljanja z nadarjenimi, spada v aktivnost kadrovske dejavnosti v novejšem času in poteka v več stopnjah. Za začetek je potrebno nadarjene identificirati, nato rekrutirati (interno, če v podjetju najdemo kandidata in eksterno, če v podjetju primerne kandidata ni). Ko nadarjenega najdemo, je potrebno pridobiti smiselno oceno (v pomoč so nam lahko v ta namen izdelane matrike). Nadalje je potrebno v nadarjene vlagati in jih razvijati (jim vzpodbuditi zadostno lojalnost organizaciji ter popolno angažiranost, jim zagotoviti zadostno mero učenja in osebne rasti). Na koncu je potrebno skrbno planirati nasledstva. Najpomembnejša, a tudi najtežja naloga je nadarjene zadržati v podjetju (Ugovšek 2010). Upravljanje z nadarjenimi bomo širše pojasnili v enem od naslednjih poglavji.

¹⁷ Standardna oblika zaposlitve pomeni delovno razmerje za nedoločen čas s polnim delovnim časom. Kalleberg in drugi (2000) to še natančneje opredelijo kot »zaposlitev delavca, ki dela za nedoločen čas s polnim delovnim časom na sedežu delodajalca in pod njegovim nadzorom, pri čemer delavec v zameno za delo prejema plačilo«. V nasprotju s tem so nestandardne oblike dela v Zakonu o delovnih razmerjih navedene kot posebnosti pogodb o zaposlitvi med katere štejemo: pogodbo o zaposlitvi za določen čas; pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku; pogodbo o zaposlitvi zaradi opravljanja javnih del; pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom; pogodbo o zaposlitvi za opravljanje dela na domu; pogodbo o zaposlitvi s poslovodnimi osebami ali prokuristi in z vodilnimi delavci (ZDR1). Poleg slednjega bi sem lahko prištevali tudi študentsko delo, pripravništva, štipendiste, delo s fleksibilnim delovnim časom, delo na sivo in črno, samozaposlovanje, sezonska dela, delo na daljavo, delo na vpoklic, itd. Svetlik (1994) pojasnjuje, da so nestandardne oblike torej tiste, ki odstopajo od standardnih, v praksi pa so najpogosteje namenjene uravnavanju števila zaposlenih.

kadrov	intervju. Sistemi izbire se med organizacijami razlikujejo, nekateri se poslužujejo več »krogov« intervjujev (individualnih ali skupinskih), nekateri kadre izbirajo na podlagi testov (psihometričnih, testov razgledanosti, inteligentnosti, logičnega mišljenja,...), spet drugi kader preizkusijo na poizkusni dobi, v obliki pripravništev, itd. Proces na koncu zahteva tudi pisno zavrnitev kadrov, ki niso bili izbrani.
Pridobivanje strokovne izobrazbe	Pridobivanje strokovne izobrazbe se izvaja na podlagi planiranja izobraževanj kadrov. Kadrovska služba v ta namen izda notranji razpis z opredeljenimi zahtevami za sodelovanje. Z izbranim kandidatom se sklene pogodba o izobraževanju, ki je med drugim tudi »vstopnica« na višje položaje, v kolikor kandidat uspešno opravi izobraževanje. Če izobraževanja ne zaključi, ga lahko finančno bremenijo ali zavrnejo kandidaturo za višje položaje. Neizbrane kandidate pa tudi tu pisno obvestijo o neizboru.
Usposabljanje	Organizacija, na podlagi plana kadrov, določi potrebna usposabljanja / izobraževanja kadrov. Kadrovska služba mora v zvezi s tem oblikovati konkretne izobraževalne programe ali izvesti izobraževalne akcije. V kolikor to organizira sama, je dolžna izdati potrdila o opravljenem usposabljanju in ga arhivirati v personalnih mapah. V praksi se znanje oziroma učinke usposabljanja na koncu tudi preverja.
Štipendiranje	Tudi štipendiranje se načrtuje s planom kadrov. Štipendiranje se v praksi objavi javno z natečajem. Kadrovska služba na podlagi zahtev izbere štipendista. Neizbrane je potrebno pisno zavrniti. V pogodbi izbranega je potrebno navesti znesek štipendije in čas trajanja opravljanja dela. Štipendista je pri svojem delu potrebno spremljati, mu dodeliti mentorja in ga po uspešno opravljenem delu na koncu vključiti v proces izbora novih delavcev. V kolikor kandidat ne izpolni zahtev, mora štipendijo vrniti.
Pripravništvo	Pripravništva potekajo v skladu s pravilnikom o delovnih razmerjih. Kadrovska služba izoblikuje pripravniške programe (usposabljanja in izobraževanja), ki jih opravlja pod vodstvom mentorja. Mentor je dolžan pri delih spremljati kandidata in mu ob zaključku izdati poročilo. Ob zaključku pripravništva je kandidat največkrat dolžan opraviti pripravniški izpit. Če vse opravi uspešno, je na koncu vključen v proces izbire novih sodelavcev.
Odsotnost z dela in fluktuacija	Kadrovski sektor mora v zvezi s tem izdelovati analize, se poglobiti v vzroke in vrste odsotnosti. Na osnovi analiz je nato potrebno izdelati strategijo posebnih ukrepov za zmanjševanje odsotnosti z dela ¹⁸ in fluktuacije ¹⁹ .
Motivacija	Motivacija kadra je ena najpomembnejših funkcij kadrovske službe. Kateri so motivacijski dejavniki v organizaciji, je potrebno strokovno določiti in na podlagi tega tudi izvajati

¹⁸ Odsotnosti z dela so lahko različne. V Zakonu o delovnih razmerjih so natančno opredeljene pravice in obveznosti delavca, ki je odsoten z dela. Prav tako so naštetje tudi različne odsotnosti z dela kot so: razlogi odsotnosti iz dela zaradi delodajalca (npr. delodajalec ne zagotovi dovolj dela ali delovnih surovin), odsotnost zaradi iskanja nove zaposlitve v času odpovednega roka (v kolikor odpoved da delodajalec), odsotnost zaradi osebnih okoliščin (smrt bližnjega člana družine), odsotnost zaradi praznovanj in praznikov, odsotnost zaradi zdravstvenih razlogov, odsotnosti v zvezi z uveljavljanjem pravic invalidskega zavarovanja, odsotnost zaradi opravljanje funkcije po posebnih zakonih, odsotnost zaradi izobraževanja (v kolikor je izobraževanje v zvezi z sedanjim delovnim mestom), odsotnost zaradi starševskega dopusta, odsotnost zaradi sindikalnega sodelovanja, odsotnost zaradi suspenza pogodbe o zaposlitvi (ZDR1).

¹⁹ Fluktuacija je pojem, ki označuje odhod zaposlenih z razlogom sklenitve delovnega razmerja v drugi organizaciji (Florjančič in Možina 1987). S tem pojmom označujemo nenehno odhajanje in prihajanje delavcev v delovni organizaciji, je mobilnost zaposlenih v dinamičnem gibanju med organizacijami. Jerovšek (1982) pojasnjuje, da je fluktuacija določena z številnimi dejavniki, kot so: stopnja razvitosti, velikost organizacije, možnost geografske mobilnosti, značilnosti organizacije, sistem plač in nagrajevanja, možnosti napredovanja in drugih kariernih priložnosti, klime in vrednot v organizaciji, itd.

	določene procese za motiviranje kadra. V strategijo motiviranja je potrebno vključiti vse zaposlene. Za uspešno motiviranje zaposlenih je potrebno poznati njihove vrednote in prepričanja, saj bo proces le v skladu s tem uspešno uveden. Motiviranost je na koncu z vnaprej določenimi orodji potrebno tudi meriti. V primeru, da so rezultati slabi je potrebno ponovno razčleniti dejavnike motivacije in jih vnesti v sam proces. Proces motiviranja je ciklični, saj je tu potrebno nenehno prilagajanje zunanjim in notranjim spremembam.
Plačni sistem	Plačni sistem se navadno razvije na dva načina: (1) glede na spremembe strategije organizacije in (2) na podlagi analiz poslovanja, motiviranja delavcev ali pa na podlagi ugotovitve sprememb in ugotovitev o neustreznosti prejšnjega sistema. Z vpeljavo plačnega sistema je mogoče začeti takrat, ko imamo znane smeri razvoja organizacije, koncepte organizacijske strukture, plan razvoja kadrov in motiviranosti ter izdelano ekonomsko analizo. Plačni sistem mora biti pravičen, ker le tako zagotovimo njegovo učinkovitost.
Vzdrževanje plač	Pomembnost vzdrževanja plač se pojavi nemudoma ob vpeljavi plačnega sistema. Dejavniki, ki lahko vplivajo na spremembe so naslednji: razvoj posameznih strok, spremembe v organiziranosti dela, spremembe v zakonodaji in politiki, spremembe v strategiji organizacije ter analize v zvezi z učinki plačnega sistema na motiviranost zaposlenih ter uspešnost organizacije. V kolikor se ugotovi, da je plačni sistem slab in nepravičen, ga je potrebno ponovno analizirati in izboljšati z dopolnitvami.
Delovna disciplina	Delovna disciplina se analizira na podlagi spremljanja kršitev zaposlenih, bodisi v posameznih programih, organizacijskih enotah ali posameznih delovnih mestih. Je kontinuiran proces, ki se ga opravlja v vnaprej določenih časovnih obdobjih. Da bi kršitve uspešno odpravljali, pa je potrebno poznati njene vzroke in nastanke. Za uspešno reševanje tovrstnih problemov se kadrovska služba poslužuje različnih orodij: razgovorov, vprašalnikov, intervjujev ob odhodu iz podjetja, itd.
Varstvo pri delu	Varstvo pri delu je opredeljen z zakonom. Zakon v zvezi s tem opredeljuje naslednje aktivnosti: organiziranje, vodenje in usmerjanje varstva pri delu, pregled strojev in naprav, ki jih zaposleni uporabljajo na delovnem mestu, ekologija ²⁰ in ergonomija ²¹ , zagotovitev zdravstvenega varstva, poučevanje o vzrokih poškodb in poklicnih obolenj v zvezi z delovnim mestom, ki ga zaposleni opravlja. Vsak zaposleni mora v zvezi s tem opraviti izpit (na 2-4 leta), torej mora biti tehnično poučen, njegovo spričevalo pa mora biti hranjeno v evidencah.
Varstvo invalidov	Tudi varstvo invalidov je opredeljeno z zakonom. Sam proces je navadno sprožen s strani zdravnika, ki ga po daljšem bolniškem staležu in izvidih specialista označi kot invalida. Kadrovska služba mora za takšnega delavca najti prilagojeno delovno mesto z ustreznim delom, prav tako pa mora SPIZ-u sporočiti delovne naloge, ki jih bo takšen delavec opravljal. Invalidska komisija predlog potrdi/zavrne. V kolikor je predlog zavrnjen, je

²⁰ Ekologija delovnega mesta zajema različna področja, ki so povezana z bolj »zdravim« delovnim mestom. Pri tem se, s ciljem zmanjšanja vplivov, fizikalno meri npr. poraba energije, stopnja sevanja, obremenitev s hrupom, temperatura v delovnem okolju, poraba naravnih virov (papirja), ipd. Ekološko oceno delovnega mesta lahko izda le strokovnjak, kateri je na podlagi analiz in varnostne zakonodaje dolžan uvesti ukrepe za njeno povečanje (Florjančič in drugi 1992).

²¹ Ergonomija pomeni prilagoditev delovnega okolja uporabniku, z razlogom preprečitve poškodb pri delu zaradi ponavljajočih se gibov. Z ergonomijo pri delu se navadno ukvarja kvalificirana medicinska in ostala stroka, kot so zdravniki, varnostni inženirji, tehnologi, psihologi, itd. Ergonomski tim se po pregledu stanja odloči, ali je potrebna analiza posameznega delovnega mesta. Po natančnem analiziranju, strokovnjaki pripravijo predloge ukrepov, ki jih izvedejo. Čez čas pa ponovno analizirajo, če so uvedeni ukrepi zmanjšali možnosti tovrstnih poškodb na delovnem mestu (Florjančič in drugi 1992).

	potrebno ponovno analizirati, kakšno delo lahko delavec opravlja.
Delovnopравни postopki	V delovnopravne postopke spada: varstvo pravic delavcev, štipendijske in ostale pogodbe o delu, pogodbe o izobraževanju, ... Postopek izvaja kadroviski strokovnjak, pri čemer uporablja znanje iz materialnega in procesnega prava.
Pogodbeni odnosi	V kategorijo pogodbenih odnosov spadajo predvsem pogodbe o sodelovanju v komercialne namene, pogodbe o nakupih delovne opreme in strojev, Know-how ²² , pogodbe o nakupih/prodaji licenc, zavarovalne police, in še bi lahko naštevali. Pred usklajevanjem pogodb s ponudniki, je potrebno pripraviti vse pogodbene elemente, kot so: finančni, komercialni, tehnični in tehnološki, itd. in se o določilih pogodbe kasneje tudi pogajati.
Zagotavljanje prehrane med delom	Glavni cilj zagotavljanja prehrane med delom je namenjen izključno zagotavljanju potrebne energije zaposlenim za uspešno opravljanje dela ter posledično tudi dobremu počutju delavcev.
Organizacija kulturnih dejavnosti	Za dobro počutje delavcev lahko kadrovska služba organizira tudi kulturne dejavnosti, kot so: organiziranje gledaliških, koncertnih in ostalih kulturnih prireditev, omogočanje sodelovanja v kulturnem udejstvovanju, organiziranje likovnih galerij v podjetju, omogočanje kulturnega izražanja zaposlenih, itd. . .
Organizirano letovanje	Kadrovska služba razpiše razpoložljivost kapacitet za dopustovanje, pri čemer je potrebno število dni najema kapacitete pravično razporediti med vse delavce. Pri tem podjetje navadno zagotovi cenejše letovanje delavcem.
Zagotavljanje rekreacije	Kadrovska služba lahko pripravi analizo utrujenosti in zdravstvenega stanja delavcev, ki je povezano z »negibanjem« in na podlagi tega izdela plan za izboljšanje stanja. Ugotoviti se mora vzroke in posledice nezdravega življenja, ki je navadno povezano z dolgotrajnim sedenjem v službi. V zvezi s tem je potrebno določiti obliko rekreacije, ki bo odpravila probleme. Pri tem procesu je potrebno upoštevati varstvo pri delu, zdravstveno varstvo in motivacijo zaposlenih.
Javno obveščanje	Mnogo organizacij v namen javnega obveščanja zaposlenih in tudi motivacije izdaja interna glasila, revije, itd. S tem je zagotovljen hiter pretok informacij in obvestil o pomembnih odločitvah v organizaciji. Poleg navedenega pa se takšen način lahko uporablja tudi za motiviranje zaposlenih, saj je lahko v glasilu npr. mesečno izbrani najboljši delavec (po sektorju, področju, načinu dela, odnosu do sodelavcev, itd.).
Stik z javnostjo	Stik z javnostjo je še ena od nalog kadrovske funkcije. Le ta navadno pripravi pravilnik o obveščanju, sam proces pa se nanaša na področja ekonomske propagande. Stik z javnostjo je orodje za seznanjanje javnosti o dogajanjih v organizaciji z namenom za boljši ugled in boljše poslovanje.
Administracija	Administrativne dejavnosti v kadroviski dejavnosti so neizogibne. Med nje sodijo:

²² Pomen »know how« je opredeljen kot znanje, kako nekaj narediti čim lažje in čim učinkoviteje. Je skupek sodobnih tehnoloških znanj, izkušenj in spretnosti, ki se nanašajo na specifične surovine in specifične načine dela, najpogosteje v proizvodni ali drugi visoko tehnološki panogi. Avtorji pojem definirajo precej različno. Eno najširših opredelitev nam ponudi Janjić (1973), ki pravi, da »know-how« predstavlja vse vrste tehničnih znanj in pridobljenih izkušenj, ki so potrebna pri ustanavljanju bodisi novega podjetja, bodisi za uporabo nekega izuma v procesu proizvodnje ali pri izvajanju določenega postopka, med katerimi so različni tehnološki postopki, recepture, raziskave, itd. »Know-how« pa se v praksi lahko razširi tudi na druga področja, kot so področja komercialne in financ, kamor podrobneje štejemo razna pakiranja in etiketiranja, raziskave trga, prodajne mreže, knjigovodske metode in še številne druge (Prica 1981).

	arhiviranje in urejevanje dokumentov, urejanje personalnih map, postopki v zvezi z zaposlovanjem in odpuščanjem delavcev, administracija v zvezi z izobraževanji in usposabljanju zaposlenih, itd...
Proces napredovanja	Proces napredovanja je še en sistem, ki ga udejanji kadrovska služba. Pri tem mora natančno analizirati možnosti in zahteve organizacije. Če se ugotovi, da v podjetju možnosti za napredovanje so, je potrebno izdelati letni plan napredovanj, zahteve delovnih nalog ter sistemizacijo delovnih mest z plačnim sistemom. Kadrovska služba lahko, po potrebi razglasi strokovni tim (navadno so to vodje posameznih oddelkov), kateri pripravi natančne kriterije za zasedbo delovnih mest. Na podlagi omenjenega se nato zaposlene ocenjuje o primernosti za napredovanje. Zaposlene je pri procesu napredovanja nato potrebno spremljati, jih mentorirati in analizirati uspešnosti.

Vir: Florjančič in drugi (1992).

Kot smo že pred naštevanjem aktivnosti kadrovske dejavnosti nakazali, se je v nadaljevanju smiselno osredotočiti tudi na tiste dejavnosti kadrovanja, ki so se uveljavile šele v modernem času, za katerega je značilen visok tehnološki, poslovni in gospodarski napredek.

Upravljanje znanja²³ je ena pomembnih kadrovske dejavnosti, ki ji v preteklosti niso namenjali posebnega pomena. Čeprav je v zgodovini bilo znanje vselej cenjeno v družbi, je svoj pravi pomen v vlogi glavnega dejavnika uspešnosti organizacije pridobilo šele v zadnjih desetletjih. Vse več raziskovalcev intelektualnega kapitala je mnenja, da znanje predstavlja gonilno silo organizacije in pomembne konkurenčne prednosti (Čater 2001). V podjetjih zato pridobiva posebno mesto v managementu, ki se ukvarja s procesi sistematičnega pridobivanja, ukvarjanja, ohranjanja, kopičenja in izkoriščanja le-tega z razlogom povečati uspešnost delovanja. Management znanja²⁴ predstavlja del kadrovske funkcije z razlogom dopolnjevanja vizije in poslanstva organizacije (Pučko 1998).

²³ Znanje predstavlja širok pojem. Pogosto se ga enači s človeškim in intelektualnim kapitalom (Kešeljevič 2004). Problem se pojavi v njegovem definiranju, saj se zaradi raznolikosti poimenovanj zdi, da neka splošno sprejeta definicija ne obstaja. Carson (2004) za lažje razumevanje, pojme, ki so povezani z znanjem, razloži s pomočjo tripartitnega modela. Razlaga, da je znanje intelektualni kapital, ki se naprej deli na tri dele:

- *relacijski kapital*, ki označuje vse vrednosti, ki se tičejo odnosov med vsemi deležniki pri poslovanju podjetja;
- *človeški kapital*, ki zajema vse veščine, kompetence in znanja, katerih lastniki so zaposleni in katera pripomorejo k produktivnosti zaposlenih in dobičkonosnosti podjetja ter
- *strukturni kapital*, kamor spadajo vsa neotipljiva sredstva (informacijski sistemi, strategije podjetja, pomembni podatki,...), ki so vseskozi last podjetja.

Znanje je blago, proizvod človekovega dela, zato ga lahko označimo kot proizvod z uporabno in menjalno vrednostjo. Zanj so značilni naraščajoči donosi, saj se s kopičenjem in naraščanjem uporabe, njegova vrednost povečuje (Kašeljevič 2004). Pridobivanje znanja vključuje proces razumevanja, zavedanja in poznavanja določenega postopka ali predmeta, ki se ga pridobi z učenjem, raziskovanjem, opazovanjem in izkušnjami v nekem časovnem obdobju ali čez celo življenje (Semolič 2002).

²⁴ Glavne naloge managementa znanja so na strateški ravni ukoreniniti miselnost, usmerjeno v znanje in poskrbeti, da je znanje sposobno planirati, analizirati in mu zagotoviti okolje, v katerem se bo lahko razvijalo. Na taktični ravni je treba zagotoviti, da bo podjetje sposobno znanje, ki ga ima na voljo, najti, ga pridobivati,

E-kadrovanje²⁵ je naslednja kadrovska aktivnost, ki sta jo izumila tehnološki napredek in razvoj informacijskih tehnologij. Glavni razlogi za njegovo uporabo so predvsem hitra distribucija, velika dostopnost informacij o kadrovskih potrebah, ažurnost obdelave informacij o iskalcih zaposlitev ter cenovna ugodnost (Zore 2012). V splošnem pa se pojem nanaša na načrtovanje, izvajanje, delovanje in uporabo informacijske tehnologije (interneta in internetnih aplikacij) z namenom podpreti kadrovske dejavnosti ter učinkovitejše in hitrejše opravljanje kadrovske naloge. E-kadrovanje je namenjeno razbremenitvi kadrovske dejavnosti, ki s svojimi avtomatiziranimi postopki sprostijo obsežne administrativne naloge. Poleg omenjenega ponuja večjo preglednost, poveča učinkovitost ter znižuje stroške in čas za opravljanje administrativnih nalog (Strohmeier in Kabst 2014). Strohmeier in Kabst (2014) prednosti E-kadrovanja vidita v večji uspešnosti opravljanja nalog povezanih z upravljanjem človeških virov.

Novodobni aktivnosti kadrovske dejavnosti, ki pridobivata na veljavi v zadnjih letih, sta tudi pridobitev nazivov »družbene odgovornosti podjetja²⁶« ter »družini prijazno podjetje«.

shranjevati in uporabiti. Nenazadnje pa je na operativni ravni potrebno poskrbeti, da pride pravo znanje do pravih ljudi v pravem času (Čater 2006).

²⁵ E-kadrovanje se največkrat uporablja za objavo prostih delovnih mest ter iskanja kandidatov po različnih spletnih bazah. Nadalje se takšno kadrovanje uporablja tudi za potrebe elektronskega obveščanja kandidatov za razpisana delovna mesta, za tiste, ki so za delovna mesta tudi primerni (Zore 2012). V E-kadrovanje spadajo npr. zaposlitveni portali (Mojedelo.com), različni portali za mreženje podjetij in iskancev (LinkedIn), osebni kadrovske portali podjetij (večinoma vplivnejših in večjih organizacij), Zavod RS za zaposlovanje (ta ima na svojih straneh največ objav o prostih delovnih mestih, ponuja različne informacije iskalcem v zvezi za zaposlovanje), kadrovske agencije (Adecco, Manpower), headhunting agencije (navadno namenjene iskanju bolj specifičnega kadra za višja delovna mesta), itd...

Petrič in Žagar (2004) predstavit prednosti in slabosti E-kadrovanja tako s strani delodajalca kot tudi s strani iskancev.

S strani delodajalca so:

- *prednosti*: zmanjšanje stroškov kadrovanja, prihranek na času, dostopnost do bolj kvalificirane delovne sile, neprestan dostop do podatkov in večja ažurnost, večja številčnost objav prostih delovnih mest,...
- *slabosti*: prevelik odziv na zaposlitvene oglase, povišan procent neustreznih prijav kandidatov, premajhno število izkušenih kandidatov (iskalci prve zaposlitve), izključitev tistih, ki ne znajo upravljati z internetom (starejši, neizobraženi), nezaupljivost kandidatov do internetnih objav / storitev, brezosebnost (onemogočanje prvega stika in izstopanja iz množice).

S strani iskancev pa so:

- *prednosti*: nizki stroški iskanja, prihranek na času, nenehni dostop do podatkov in hitra ažurnost, zagotovitev preprostejšje komunikacije z delodajalci, prsto odločanje o anonimnosti osebnih podatkov, geografske razmejitve, dostopnost do številnih informacij o učinkovitejšemu iskanju zaposlitve, obveščanje o prostih delovnih mestih.
- *slabosti*: informacijska nepismenost nekaterih iskancev (starejših, neizobraženih), neomogočen dostop do interneta in posledično do informacij, zloraba osebnih podatkov, nepodroben in slabo izpolnjen elektronski življenjepis, neosebnost in s tem možnost slabšega ali napačnega prvega vtisa kandidata na delodajalca.

²⁶ V Sloveniji je v zadnjem času opaziti visok porast zavedanja podjetij o pomembnosti družbene odgovornosti. Slovenska podjetja svojo odgovornost največkrat izražajo do lokalnih skupnosti. Morda bi ta vzorec lahko pripisali zgodovinskemu času samoupravljanja. Poleg tega se podjetja v Sloveniji redko zavedajo konkurenčnih prednosti, kot posledico družbene odgovornosti. Svojo odgovornost podjetja, poleg zgoraj omenjenega, včasih kažejo tudi v obliki različnih donacij (Golob 2004). V namen pospeševanja družbene odgovornosti podjetij ter

Ellerup Nielsen in Thomsen (2007) prvič opozorita, da so tudi podjetja pomemben člen družbe, zato morajo biti družbeno odgovorna. Odgovornosti pri sprejemanju nekaterih odločitev se v praksi kažejo v obliki močnega vpliva na samo družbo (Berlogar 2000). Leta 2000 je Evropska unija v sklop ciljev Lizbonske strategije vključila pojem družbene odgovornosti kot enega izmed načinov pridobivanja konkurenčnih prednosti (Kok 2004). Del družbene odgovornosti podjetij vključuje odgovornost do zaposlenih (zdravje, upravljanje človeškega kapitala, varnost zaposlenih) ter uporabo »zelenih« oziroma naravnih virov v proizvodnih procesih (Podnar in Golob 2003). Ozaveščanje ljudi o družbeni odgovornosti podjetij je le-ta prisilila k razmisleku o ljudeh in okolju prijaznejšem delovanju (Jančič 2002). Kljub temu pa glavno gonilno silo takšnemu delovanju še vedno predstavljajo številne prednosti in poslovne priložnosti, ki jih s takšnim načinom poslovanja podjetja pridobijo (Ellerup Nielsen in Thomsen 2007).

Certifikat »družini prijazno podjetje²⁷« predstavlja eno izmed orodij družbene odgovornosti podjetij in zadeva izboljšave v zvezi z »družini prijaznemu zaposlovanju« (Certifikat Družini prijazno podjetje. O certifikatu 2015). Pridobitev certifikata Družini prijaznega podjetja je »svetovalno – revizorski postopek, ki ima funkcijo ocenjevanja ter svetovanja delodajalcev, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja« (Certifikat Družini prijazno podjetje. O certifikatu 2015). Certifikat med drugim zagotavlja tako kratkoročne kot tudi dolgoročne pozitivne učinke na zaposlene, saj usklajujejo zasebno in poklicno življenje in s tem povečujejo zadovoljstvo z delom, zmanjšujejo fluktuacijo in število bolniških odsotnosti ter število

njenega ozaveščanja imamo v Sloveniji od leta 2009, posebno nagrado za pridobitev tega naziva, t.i. Horus, ki jo v sklopu države vsako leto podeljuje Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

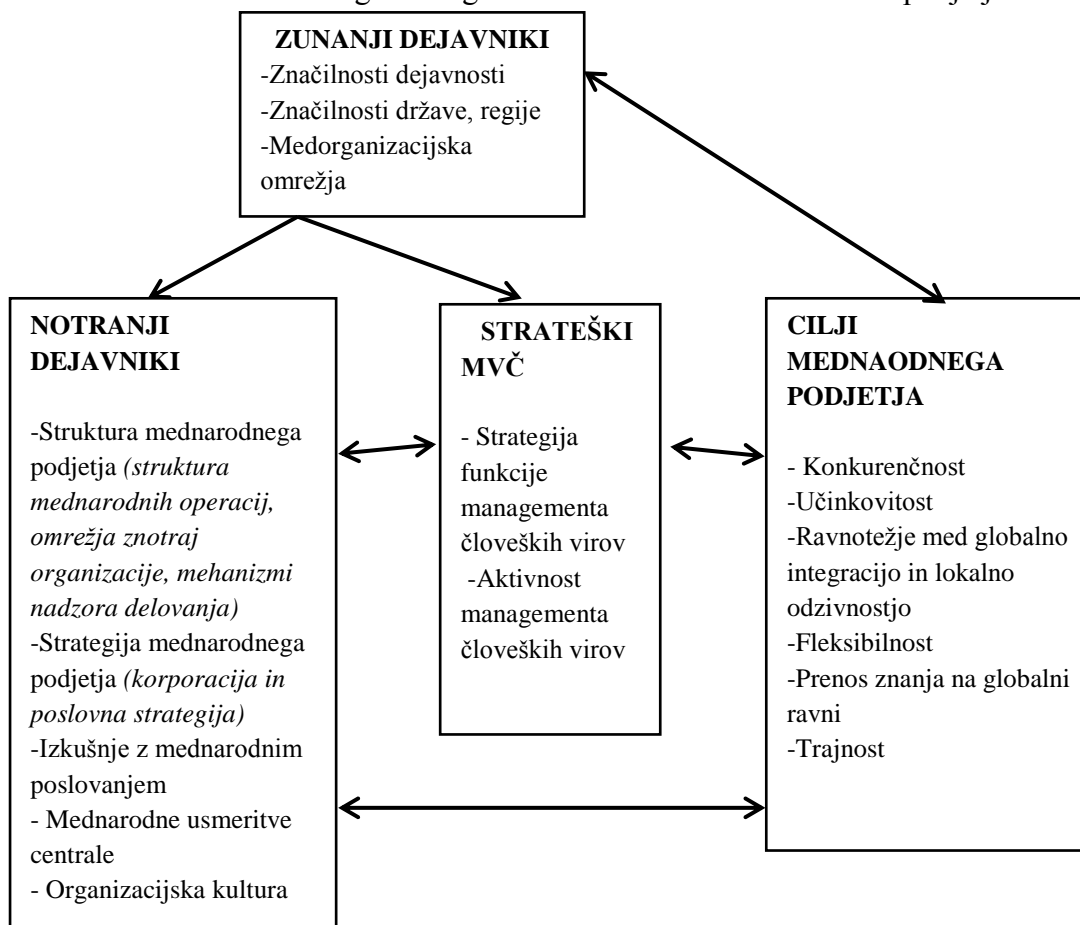
²⁷ Certifikat Družini prijazno podjetje obsega 76 različnih ukrepov in jih v grobem deli na osem večjih področij ukrepanja (Certifikat Družini prijazno podjetje. Katalog ukrepov 2015):

- delovni čas: fleksibilnost časa prihoda in odhoda na delo, dodatni dnevi dopusta, skrajšane oblike delovnega časa, organiziranje nadomeščanj in dežurstev, načrtovanje letnega dopusta, fleksibilnost delovnih odmorov, otroški časovni bonus, ki je vezan na dodatni dopust ali proste ure za starše otrok;
- organizacija dela: vzpostavitev strategije za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, sistemov nadomeščanja, službenih poti in timskega dela;
- delovno mesto: prožnost prostorskega izvajanja dela, kot so delo na daljavo ali delo od doma;
- politika informiranja in komuniciranja: komuniciranje z zaposlenimi in zunanjo javnostjo, raziskovanje usklajevanja dela in družine, strategija ponovnega vključevanja dlje časa odsotnih delavcev, organiziranje dogodkov namenjenih neformalnemu druženju zaposlenih;
- veččine vodstva: izobraževanje vodilnih o usklajevanju dela in družine ter ocenjevanje njihovega dela;
- razvoj kadrov: načrtovanje kadrovske strategije, individualnega kariernega razvoja, opravljanje letnih razgovorov ter korporativno prostovoljstvo;
- struktura plačila in nagrad: obdarovanje novorojenčkov, organiziranje aktivnosti v prostem času za zaposlene in njihove družinske člane, štipendiranje otrok zaposlenih, psihološka podpora v obliki svetovanja in pomoči na poklicnem in družinskem področju;
- storitev za družine: dnevno varstvo otrok v delovnem času, počitniško varstvo otrok ter v nekaterih primerih prisotnost otroka na delovnem mestu za krajši delovni čas.

delovnih nesreč. Poleg tega obljublja tudi večjo motivacijo in pripadnost zaposlenih, s tem pa posledično bolj pozitivne ekonomske učinke poslovanja.

Globalizacija je s svojim pojavom vpeljala spremembe na področju poslovanja in delovanja organizacij kot tudi na področju aktivnosti kadrovske dejavnosti. Zaradi njene prisotnosti se je na globalnem trgu pojavilo veliko podjetij, ki odpirajo svoje podružnice na tujih, cenejših trgih. Ker pa je tudi uspeh podružnic odvisen od vodenja kadrov, se v zadnjem času vse več govori o mednarodnem managementu človeških virov (v nadaljevanju MMČV). Njegove aktivnosti se navadno opravljajo s strani zaposlenih kadrovske strokovnjakov v matičnem podjetju in se nanašajo na pridobivanje, razvoj in zadržanje sodelavcev, ki bodo s svojimi znanji doprinesli k uspešnosti podružnic ter uspešno izvajali zastavljene naloge s strani matičnega podjetja. MMČV zajema kadrovske aktivnosti, politike, prakse ter oblikovanje ciljev mednarodne organizacije, ki so posledica strateških usmeritev mednarodnih podjetij (De Cieri in Dowling 2006). Za lažje razumevanje bomo v nadaljevanju prikazali model, ki prikazuje strateško vpeljavo MMČV v mednarodnih podjetjih (Slika 3.1):

Slika 3.1: Model strateškega managementa MMČV v mednarodnem podjetju



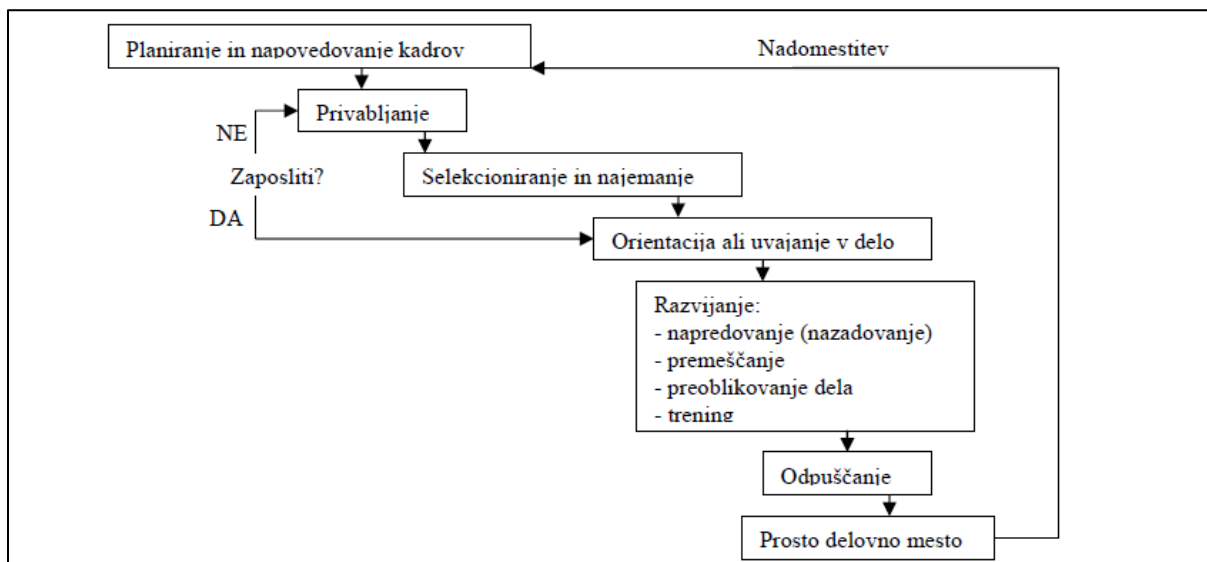
Vir: De Cieri in Dowling (2006, 23).

Kot vidimo na zgornji sliki, je MMČV odvisen od mnogih zunanjih in notranjih dejavnikov. De Cieri in Dowling (2006) navajata, da med zunanje dejavnike štejemo vse tiste, ki so povezani z gospodarstvom na nacionalnih ravneh (industrija, velikost gospodarskih trgov, geopolitične zakonodaje in kulturne značilnosti posamezne države, ipd.). Z razliko od teh so notranji dejavniki povezani s samo organizacijo (organizacijska struktura, vodenje, organizacijske mreže in klima, itd.). Strateški management človeških virov se v primeru mednarodnih podjetij nanaša na vprašanje, kako zaposlene motivirati in z njimi upravljati na daljavo brez tveganj za njihovo uspešnost (De Cieri in Dowling 2006). Avtorja na koncu zaključita, da lahko le z premišljeno in z ustrežno strategijo njihovega upravljanja zagotovimo uspešnost mednarodnih podjetij in njihovih podružnic.

3.4 UPRAVLJANJE KADROV ALI FAZE KADROVSKEGA PROCESA

Upravljanje kadrov, pa naj gre za nižji ali visoko kvalificiran kader, je temeljni proces kadrovske službe, ki zajema kopico aktivnosti. Kadrovski proces je mogoče definirati kot celoten proces zaposlovanja in vse aktivnosti, ki so povezane z njim (Lipičnik in Mežnar 1998). Z omenjenim procesom organizacija zadovoljuje svoje potrebe za svoje delovanje. V nadaljevanju si oglejmo sliko (Slika 3.2), ki prikazuje faze kadrovskega procesa:

Slika 3.2: Faze kadrovskega procesa



Vir: Lipičnik in Mežnar (1998, 91).

Podobno kot Lipičnik tudi Lipovec (1987) kadrovanje razume v smislu izbire kadrov, najema, izobraževanja, premeščanja, njihovih možnosti napredovanja, odpuščanja in odhodov iz organizacije iz kakršnihkoli razlogov. Koletnik in drugi (1993) temu dodajo še

izpopolnjevanja, ocenjevanja uspešnosti in planiranje karier v organizaciji. Florjančič in Kavran (1992) nam v nasprotju z zgoraj navedenimi avtorji ponudita še malo širšo definicijo, pri kateri izpostavita tudi premestitve kadrov, njihovo informiranje, skrb za socialno varnost in s tem delovno razmerje, nujnost izpolnjevanja programa varstva pri delu in s tem zavarovanje zaposlenih pred delovnimi nezgodami, delitev dohodkov ter skrbno proučevanje organizacijskih razmerij ter vpeljava sistema za njen nenehen razvoj.

Caruth in Handlogten (1997) kadrovskega procesa definirata kot orodje za sistematično in analitično načrtovanje zaposlovanja z zagotavljanjem zadostnega števila delavcev, ki bodo s pravočasnim doseganjem organizacijskih ciljev sočasno organizaciji doprinesli ustrezna znanja, veščine in sposobnosti. Za visoko uspešnost izvajanja kadrovskega procesa je nujno potrebno v sam proces vključiti kadrovskega strokovnjaka, ki bo naloge v zvezi s kadrovanjem opravil kvalitetno in strokovno. Uspešnost vodenja organizacije na kadrovskem področju se skriva v dobrem poznavanju organizacijskih ciljev, ki bodo managerju za kadre v pomoč pri izbiri najustrežnejših ljudi za prosta delovna mesta (Slevin 1991).

Tudi Svetlik (2009) s sklopu faze kadrovskega procesa poudarja pomembnost vloge managementa pri usklajevanju človeških virov in značilnostmi organizacije ter njenimi potrebami. Kadrovskega procesa vidi kot pomemben člen strateškega managementa, ki je zadolžen z načrtovanjem kadrovskih ukrepov zadovoljiti cilje vodstva pri doseganju strateških ciljev organizacije. Pri tem izpostavi dve glavni izhodišči, ki sta pridobiti in razvijati tiste človeške zmožnosti, ki so za organizacijo ključne ter doseči karseda največjo uporabo teh zmožnosti. Iskanje optimalne kombinacije med poslanstvom, vizijo, cilji, zunanjimi zmožnostmi in grožnjami, je tisto, kar upravljanju kadrov zagotavlja uspeh.

Svetlik (2009) še dodaja, da je ena pomembnejših faz v kadrovskem procesu zadovoljitev potreb zaposlenih. Če organizacija želi, da bodo njeni zaposleni zadovoljni in produktivni, jim mora dopustiti uveljavljane njihovih osebnih interesov in jim omogočiti priložnost za strokovni in osebni razvoj. Prednost tega se bo vsekakor pokazala v večji uspešnosti v delovnem procesu, večji pripadnosti organizaciji ter manjši fluktuaciji ključnega kadra.

Kot smo videli, se kadrovska služba spopada s kopico zahtevnih nalog, ki jih mora opraviti brežhibno, da bi zadovoljila potrebe organizacije in zaposlenih. Kadar govorimo o upravljanju nižjega kadra, so lahko naloge manj zahtevne, saj na določenih delovnih mestih ni potrebno nenehno učenje, zaposleni ne težijo k gradnji poklicne kariere. Zahtevnost njenih nalog se zviša v trenutku, ko govorimo o upravljanju najvišjega in strateškega kadra. Če je pri nižjem

kadru potrebno skrbeti le za njihovo visoko storilnost, bodisi z nagrajevanjem in motiviranjem, je pri višjem kadru pomembno še vse kaj drugega. Ker so njihove potrebe višje in bolj zahtevne se nam zdi smiselno, da upravljanje ključnega kadra ali upravljanje s talenti podrobneje razčlenimo v spodnje poglavju.

3.4.1 MANAGEMENT TALENTOV KOT POSEBNA VEJA KADROVSKEGA PROCESA

Management talentov je ključnega pomena za uspešnost tako majhnih kot velikih organizacij, saj je intelektualni kapital postal velik dejavnik konkuriranja. Predstavlja nekakšno zavarovanje uspešnosti podjetja. Hellwig (2009) management talentov uvršča v tri osnovne vidike, in sicer:

- iskanje in prepoznavanje nadarjenih znotraj in zunaj organizacije,
- rekrutiranje in razvoj nadarjenih ter
- zadržanje kadra v organizaciji.

Za dosego slednjega je potrebno izdelati posebej za to prilagojeno strategijo in jo opremiti s številnimi ukrepi. To je edini način, da se bo organizacija zmožna prilagajati vedno zahtevnejšim razmeram na trgu in si zagotoviti visoko usposobljen kader, tisti ključen, ki bo sovpadal s poslovno in kadrovske strategije organizacije.

Nadarjeni predstavljajo za številne organizacije naložbo v krepitev konkurenčne prednosti, ugotavljata Rojc in Bahun (2006). Tudi onadva sta mnenja, da h krepitvi največ pripomore njihovo učinkovito upravljanje, ki s seboj prinese pridobitve novih znanj. Nadarjene je potrebno spodbujati k ustvarjalnosti in inovativnosti ter jih motivirati k doseganju visokih osebnostnih in poklicnih ciljev.

Menedžment ključnih kadrov in talentiranih v organizaciji predstavlja pomemben delček k celoti kadrovske funkcije, je oblika marketinga kadrov in je strateško pomembna vloga, saj zagotavlja zasedbo ključnih delovnih mest.

Clayton (2007) pri managementu talentov izpostavlja »win-win« razmerje med talentiranimi in organizacijo. Ugled organizacije, obljube o možnostih napredovanja in bogatem nagrajevanju danes, žal, ne zadoščajo več. Sodobne organizacije morajo svojim zaposlenim nuditi izpopolnjevanje in priložnosti osebne rasti. Zavedati se morajo, da je uspeh lahko odvisen od talentiranih delavcev, čigar nadarjenost je pogojena z dejavniki, ki so sposobnosti

zaposlenega, motivacija ter poklicne in osebne priložnosti. V kolikor bo organizacija vlagala v omenjene tri dejavnike, si bo zaposleni lahko bogatil svojo nadarjenost.

V nadaljevanju bomo na kratko opisali proces managementa talentov. Proces zajema pet ključnih faz, te so:

- *Identificiranje talentov* predstavlja aktivnosti, kako na delovna mesta privabiti pravega človeka. Pri tem se je potrebno osredotočiti na tista znanja, ki jih bo organizacija na določenem delovnem mestu potrebovala in na tiste veščine, ki naj jih bo kandidat imel (Davies 2010). Davies nam v pomoč pri identificiranju talentov ponudi naslednje trditve, ki opisujejo nadarjene kot osebe, ki : so zmožne povezovanja in strukturiranja v celoto, so zmožne reševanja problemov, imajo željo po novih izzivih ob izpolnjevanju osnovne funkcije, so motivirane in samoiniciativne, intelektualno radovedne, prilagodljive v razmišljanju in sposobne, so samozavestne in verodostojne, so vir navdiha drugim ter vir skrbi za druge, imajo sposobnost empatije in so se sposobne učiti od drugih, hrepenijo po spremembah.
- *Rekrutiranje* kadrov pomeni aktivnost s prvinskim namenom privabljanja identificiranih talentov (Barber 1998). Rekrutiranje lahko poteka interno ali eksterno. Interno rekrutiranje poteka znotraj organizacije. Nekateri avtorji (Prosnik 2004) so mnenja, da je interna rekrutacija največkrat uspešnejša od eksterne, saj poteka med sodelavci. Prednost tega je predvsem, da interni potencialni kader dobro pozna vrednote, politiko in kulturo organizacije, naravo dela, po drugi strani pa tudi kadrovska služba pozna njegove vrednote, cilje, itd. V nasprotju s tem eksterno rekrutiranje pomeni iskanje nadarjenih na trgu dela oziroma zunaj organizacije. Organizacija tako navezuje stik s potencialnimi kandidati ter jih z različnimi orodji snubi k zaposlitvi pri njih. Slabost eksterne rekrutacije je ta, da je iskanje sodelavcev zunaj organizacije zelo zamudno. Ker pa se je zaradi gospodarskih razmer potrebno vesti karseda racionalno, se je iskanja potrebno lotiti strokovno in preiščljeno (Chambers 2001).
- Naslednja faza upravljanja z nadarjenimi je ocenjevanje talentov. Kadrovski strokovnjaki si morajo izoblikovati matrike, ki jim bodo v pomoč pri pravih ocenah kandidatov. Ena od smiselnih matrik je matrika uspešnosti in potenciala, kjer lahko zaposlene med seboj primerjamo v več razsežnostih. V matriki se pokaže kandidatov potencial, ki je analiziran na podlagi preteklih rezultatov in storilnosti (Brooks 2005). Pri ocenjevanju zaposlenega z matriko uspešnosti so nam lahko v pomoč ključne lastnosti potencialnega kadra, ki so:

- (1) odprtost; (2) sprejemanje osebne odgovornosti; ter (3) pripravljenost za učenje iz preteklih vzponov in padcev (Jackson 2005).
- Ker se je s talenti potrebno ukvarjati, je na tej točki ključen sistem njihovega razvoja. Ker je iskanje talentiranih zelo zamudno, predvsem pa drago delo, si organizacija ne sme dopustiti, da zaradi neukvarjanja s takšnim zaposlenim, zaposleni stagnira. Kot vsak zaposleni tudi talentiran kaj hitro izgubi motivacijo, kar pripelje do nezadovoljstva. Posledica tega pa je slaba storilnost in na koncu slabi rezultati, kar je lahko v nekaterih primerih celo pogubno za podjetje (Vilman in Žezlina 2009). Davies (2010) nas spomni na številna orodja, ki so lahko v pomoč pri razvoju talentov in ta so: (1) mentorstvo, (2) »coaching«, (3) delovni projekti, (4) metoda 360°, (5) študijski dopust, (6) poučevanje, (7) raziskovanje, (8) kroženje na DM, (9) akcijsko učenje, (10) tečajji, (11) mreženje in (12) izmenjave. Poleg tega pa je za visoko motiviranost talentov pomembna tudi lojalnost samo organizaciji, kar dosežemo s delavčevim ponotrnanjem vrednot in prepričanj organizacije, delavčevo popolno angažiranostjo, zadostno možnostjo učenja in rasti in pozornostjo vodstva na talenta (Ugovšek 2010).
 - Naslednja aktivnost je planiranje nasledstev, ki predstavlja eno pomembnejših faz v managementu talentov. Pomembnost omenjene faze se vidi predvsem takrat, ko se zgodijo odhodi ključnih kadrov na pomembnih delovnih mestih, brez katerih organizacija ne more popolno delovati. Ker takšnega zaposlenega ni mogoče čez noč nadomestiti, je potrebno natančno planiranje in usposabljanje njihovih nadomestitev. Organizacije si tako morajo zagotoviti svoje bazene talentov, ki so sposobni prevzeti in nadomestiti vodilni položaj (Cunningham 2007).
 - In končno je na koncu najpomembnejše vprašanje o zadržanju talentov. Vsak visokokvalificiran kader hrepeni po še boljšem delovnem mestu in ga zaradi specifičnih znanj in odličnih rezultatov snubijo konkurenčne organizacije (Gruban 2007). Pri vprašanju zadržanja si je potrebno zastaviti dve ključni vprašanji. Zakaj talenti odhajajo iz organizacije in zakaj kandidati zavračajo ponudbe o zaposlitvah? Bistvo pa je, da talentom zagotovimo privlačno okolje, ki bo motivacijsko, v skladu z njihovimi strokovnimi izzivi in zastavljenimi cilji, jim nuditi stimulacijsko nagrajevanje, nadzorovati uspehe, vlagati v osebni razvoj nadarjenega in ga seznanjati s ključnimi vprašanji in odločitvami ter mu s tem povečati občutek pomembnosti v organizaciji (Ramovš 2004).

3.5 NAGRAJEVANJE

Dobiček in donosnost sta bila še nedavno najpomembnejši merili, ki pa danes ne zadoščata več (Zupan 2001). Zaradi pojava globalizacije je danes na trgu vse več konkurence, kar pa zahteva nenehna izboljševanja, inoviranja ter prilagajanja v hitrem dinamičnem okolju. Nada Zupan (2001) navaja, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Potemtakem bi to pomenilo, da s čim manj sredstvi in porabljenim časom doseže čim boljše rezultate. Pri tem se pojavi pereč problem, in sicer vprašanje o nagrajevanju zaposlenih. Kako in koliko nagraditi največje bogastvo, ki ga organizacija sploh premore? Kako porabiti čim manj finančnih sredstev in kljub temu ohraniti karseda veliko zadovoljstvo zaposlenih in s tem spodbujati dodatno motivacijo za delo, inovacije in tudi dodatno izobraževanje?

Dobri rezultati podjetja se ne kažejo samo z novimi proizvodi, inovacijami, blagovno znamko, temveč tudi z dobro organizacijsko klimo, kamor seveda spada tudi dober sistem nagrajevanja in s tem motiviranja zaposlenih. Prav z njimi se kaže konkurenčna prednost. Nada Zupan (2001) poudarja, da so osnova vsake uspešnosti podjetja vizija, poslovni cilji in vrednote, ki sami po sebi ne pomenijo nič. Pomen se jim pripiše šele v povezovanju z zaposlenimi, te pa je za svoja prizadevanja potrebno tudi nagraditi.

3.5.1 FIKSNI IN VARIABILNI DEL NAGRAJEVANJA

Nagrajevanje lahko razčlenimo na več načinov. Pri tem je potrebno ločiti dva različna pojma, »compensation« in »rewards«. Nada Zupan (2001) to pojasnjuje kot različna pojma: »compensation« pomeni tako plače, ugodnosti in nagrajevanje, ki jih delavec dobi v zameno za svoje delo in v praksi pomeni osnovno plačilo (z vsemi prejemki) ter »rewards«, ki se uporablja za nagrade za dobro opravljeno delo.

V osnovi razlikujemo med *fiksni* in *variabilni* delom prejemkov zaposlenih. Fiksni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravi, gibljiv pa od tega, kako dobro ga opravi (Možina 2002). Fiksni del plačila je enak za enako delo, kar pomeni, da je določen z urno postavko in vrsto dela, imenujemo pa ga osnovna plača. V ta sklop spadajo poleg plačanih delovnih ur tudi nekatere odsotnosti (bolniška, dopust, porodniška,..) ter ostali dodatki (malica, zavarovanja,..). Gibljivi del plačila za razliko od fiksnega zajema predvsem plačila uspešnosti in nagrajevanja.

Možina (2002) poleg osnovnega razlikovanja nagrajevanja dodaja, da je ta pojem opredeljen precej širše kot je zapisano v literaturi. K temu je pomembno dodati tudi ostale, manj otipljive »nagrade« kot so: osebna rast, spodbudno in prijetno delovno okolje, privlačna prihodnost in

ostale naložbe, ki se delodajalcu na dolgi rok povrnejo, saj prispevajo k večji kakovosti delavcev. Ta sklop veliko avtorjev (Množina 2002; Zupan 2001) imenuje »psihološka pogodba²⁸«. Natančno pa so te sestavine opredeljene v tabeli (Tabela 3.3):

Tabela 3.3: Sestavine nagrajevanja

Osebna rast	Privlačna prihodnost
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vlaganje v ljudi ▪ razvoj in usposabljanje ▪ sistem zagotavljanja uspešnosti ▪ napredovanje na poklicni poti ▪ odnosi win-win podjetje-posameznik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vizija in vrednote ▪ uspešnost in razvoj podjetja ▪ podoba in ugled podjetja ▪ deležništvo (stakeholdership)
Plača, nagrade, ugodnosti	Mere
<ul style="list-style-type: none"> ▪ osnovna plača ▪ plačilo po uspešnosti ▪ ugodnosti in posredna plačila ▪ priznanja in praznovanja uspehov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ usmerjenost k ljudem ▪ vodenje ▪ sodelavci ▪ značilnost dela ▪ vključenost v dogajanje ▪ zaupanje in privrženost ▪ odprto komuniciranje

Vir: Možina (2002, 295).

3.5.2 MATERIALNO IN NEMATERIALNO NAGRAJEVANJE

Druga delitev je delitev nagrajevanja na materialno in nematerialno nagrajevanje. Denarno nagrajevanje je eno izmed najbolj priljubljenih nagrad in za zaposlene predstavlja vir preživetja. Tovrstno nagrajevanje imenujemo plača, ki zajema vse oblike plačil in ugodnosti, ki izhajajo iz delovnega razmerja in jih je delodajalec pripravljen dati v zameno za njegov vložen napor (Malačič 1995). Denarno nagrajevanje ima prednosti in slabosti, ki so prikazane v spodnji tabeli (Tabela 3.4):

²⁸ Psihološka pogodba je pojem, ki označuje zavezo med organizacijo in posameznikom, je sklop tihih dogovorov med zaposlenimi in nadrejenimi (Rousseau 1995). Je implicitna pogodba, ki je zapisana v mislih zaposlenega in je vir delavčevih želja, ambicij in pričakovanj o svojem delovnem mestu in osebnem razvoju. Psihološka pogodba je vedno sad dveh strani, torej delodajalčeve in zaposlenega. Temelji na obljubah ter terja obvezno spoštovanje. Predstavlja nenapisan dialog med posameznikom in organizacijo in je poleg individualne / kolektivne pogodbe, torej tistih dveh formalnih, enako pomembna. Njena pomembnost se kaže v vzajemni povezanosti z motivacijo in pripadnostjo delavca, saj bo ta, v kolikor bo delavec zaznal kršitve, močno padla (Svetik in drugi 2009).

Tabela 3.4: Prednosti in slabosti denarnega nagrajevanja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ so zaželenne ▪ enostavne ▪ vsi jih razumejo ▪ lahko so dodatna vzpodbuda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niso obstojne ▪ običajne ▪ težko jih izboljšamo ▪ lahko postanejo same sebi umevne

Vir: Zupan (2001, 211).

Poleg osnovnega plačila pojem denarno nagrajevanje vključuje še mnogo drugih oblik plačil. Takšna plačila so strogo povezana z uspešnostjo zaposlenega in s tem tudi plače. Kot prvo bi na tej točki omenili plačilo po kriteriju *individualne uspešnosti*, ki se ocenjuje na osnovi postavljanja norm. Takšen sistem plačil je dober motivator, saj si lahko delavec samoiniciativno pridela nagrade. Drugi sistem je *program razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov*, pri katerem delavce nagradijo z bonusi ob dogovorjenem časovnem obdobju. Kot tretje se izvaja tudi *program udeležbe zaposlenih v delitvi dobička*, saj so vsi zaposleni zasluženi za visoko donosnost podjetja. Kot zadnje pa mnoga podjetja uvajajo program imenovan »*delitev uspeha*«, pri katerem izbranim delovnim mestom določijo odstotek plače, ki ga dobijo le v primeru 100% doseženih ciljev (Malačič 1995).

V nekaterih primerih spadajo v ta sklop nagrajevanj tudi darila, kot so ročne ure, osebni računalniki, boni, umetniške slike, potovanja, razkošne večerje, ipd.

Poleg materialnih nagrad obstaja še vrsta drugih nematerialnih, kot so nagrade in priznanja. Malačič (1995) navaja, da takšne vzpodbude zaposlene v določenih primerih še bolj motivirajo. Potrebno jih je izreči v pravem trenutku in na ustrezen način. Ne glede na to, ali jih izročamo ustno ali pisno, je pomembno, da v njihovem izročilu poudarjamo uspeh, jih prilagodimo dosežku in jih damo ob primernem času (Malačič 1995).

Nematerialne nagrade je možno ločiti na *formalne* in *neformalne*. Formalne nagrade so navadno vnaprej določene in so izraz večjih vrednosti. Sem prištevamo darila, izlete, diplome, objave slik delavcev v glasilih, ki jih izdajajo nekatera podjetja. Neformalne nagrade pa so nagrade bolj spontane vrste, povezane z minimalnimi stroški, zanemarljivo porabo časa za načrtovanje in z malo vloženega napora. Koristno je, da le-te postanejo del v vsakodnevem vodenju, saj imajo hiter učinek na zaposlenega. Sem prištevamo zahvale (po možnosti

direktorja), proste ure ali dneve, drobna darilca, nastopanje ali zastopanje podjetja v medijih (in posredno tudi dodaten vir zaslužka) (Malačič 1995).

Čeprav nematerialne pohvale dobro vplivajo na motivacijo in splošno zadovoljstvo zaposlenih, ob nezadovoljstvu delavcev s plačilom nimajo prevladujočega učinka. Prav zato pa je podjetjem velik izziv izoblikovati takšen sistem nagrajevanja, ki v celoto združuje tako materialni kot nematerialni del.

4 MIKRO IN MALA PODJETJA V SLOVENIJI

V Sloveniji že od leta 1993 velikost podjetij določa Zakon o gospodarskih družbah. Zakon je v tistem času sicer določal le velikost malih, srednjih in velikih podjetij. Uradne opredelitve mikro podjetij takrat še ni bilo, saj je bila tudi številka mikro podjetij razmeroma majhna.

55. člen Zakona (ZDG1) mikro in majhna podjetja določa in razvršča glede na:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čiste prihodke od prodaje, in
- vrednost aktive.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje vsaj dve od treh meril, in sicer:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 eurov, in
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 eurov.

Majhna družba pa je družba, ki prav tako izpolnjuje vsaj dve od spodnjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 eurov, in
- vrednost aktive ne presega 3.650.000 eurov.

Za lažji prikaz smo v spodnji tabeli ponovno povzeli kriterije za določitev velikost podjetij, poleg tega pa smo za primerjavo v tabelo umestili tudi srednje veliko podjetje (Tabela 4.1):

Tabela 4.1: Kriteriji za določitev velikosti podjetja

Kategorija podjetja	Št. zaposlenih	Letni promet	Bilančna vsota
Mikro	< 10	= 2 milijona EUR	= 2 milijona EUR
Malo	< 50	= 10 milijonov EUR	= 10 milijonov EUR
Srednje veliko	< 250	= 50 milijonov EUR	= 43 milijonov EUR

Vir: Evropska komisija za podjetništvo in industrijo (2014).

Pri tem zakon še pojasnjuje, da se »družbe v skladu z merili iz prejšnjih odstavkov razvrščajo ali prerazvrščajo na mikro in majhne družbe na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja« (ZDG1).

Torej mora podjetje za svojo razvrstitev upoštevati vsaj dva od zakonsko naštetih kriterijev, ki se nanašajo na število delavcev, čiste prihodke (ali letni promet) ter vrednost aktive (ali bilančna vsota). Najpogostejši kriterij za velikost podjetja je kriterij števila zaposlenih. Lahko bi sklepali, da je temu tako zaradi lahke dostopnosti podatkovnih informacij o številu zaposlenih, ki jo tudi najlažje kontroliramo. Število zaposlenih je sočasno tudi podatek, ki ni izpostavljen zunanjim vplivom kot je inflacija, zato se tudi počasneje spreminja (Duh in Kajzer 2002).

Tako kot po vseh evropskih državah je tudi v Sloveniji število mikro in malih podjetij precejšnje. Razlog za takšno številčnost bi lahko pripisali tudi svetovni gospodarski krizi in krizi zaposlovanja, pri čemer ljudje hitro, številčno in ob finančni pomoči države, odpirajo svoja mikro podjetja (predvsem s.p.) ali pa mala podjetja z majhnim številom zaposlenih (0-9). V spodnji tabeli (Tabela 4.2) si lahko pogledamo številčnost mikro in malih podjetij, glede na število zaposlenih v letu 2013. Sklepamo lahko, da jih je iz leta v leto vse več.

Tabela 4.2: Število mikro in malih podjetij v Sloveniji (leto 2013)

Podjetja po: PRAVNOORGANIZACIJSKI OBLIKI, LETU, MERITVAH, RAZREDIH OSEB, KI DELAJO				
	2013			
	Število podjetij			
	Mikro (0-9)	Mikro (0-1)	Mikro (2-9)	Majhno (10-49)
Pravne osebe, skupaj	75912	53634	22278	5986
Samostojni podjetniki posamezniki	85593	69443	16150	789

Vir: Statistični urad RS (2015).

4.1 ZNAČILNOSTI MIKRO IN MALIH PODJETIJ

Mikro in mala podjetja²⁹ v Evropski uniji predstavljajo gonilno silo gospodarstva. Kot je razvidno iz prakse, manjša podjetja niso le pomanjšava velikih, temveč imajo svoje

²⁹ Poleg mikro in malih podjetij, spadajo med gonilno silo tudi srednja podjetja, ki jih sicer zaradi nerelevantnosti v magistrskem delu ne bomo posebej izpostavljali.

značilnosti. Zaradi majhnosti so deležna posebnih karakteristik in s tem drugačnih obravnav. Predstavljajo poseben gospodarski subjekt, ki ga je potrebno povsem drugače upravljati kot velikega. Bistvo je, da znotraj podjetja ne morejo razviti in specializirati vseh funkcij, ki so potrebne za njihovo delovanje, zato je potrebno za razvoj teh funkcij iskati pomoč drugje (Rebernik 1997).

V nadaljevanju bomo povzeli značilnosti mikro in malih podjetij, kot sta jih raziskala in opredelila Pfohl in Kellerwessel (v Rebernik 1997):

- *Vodenje podjetja*: navadno vodenje prevzame lastnik podjetja, ki ima za ta namen pomanjkljivo znanje. Lastnik je človek, ki o vsem odloča sam in ga ni mogoče zamenjati. Njegove odločitve so navadno povezane z velikim tveganjem, saj jih težko popravlja. Planiranja v mikro in majhnih podjetjih skorajda ni.
- *Organiziranost*: nad večino oddelkov, če le ti obstajajo, ima edini pregled lastnik. Včasih si v pomoč določi nekaj sodelavcev, navadno pa gre v praksi za kopičenje funkcij. Dobro je to, da se informacije zaradi majhnega kolektiva hitro širijo, sodelavci pa so med seboj močno osebno povezani. Kontrola se izvaja z osebnim stikom. Takšna podjetja so zelo fleksibilna, slabost pa je vsekakor povezana s koordinacijo.
- *Nabava*: mikro in majhna podjetja imajo šibko pozicijo na trgu in pogosto nabavljajo material po naročilu.
- *Proizvodnja*: v proizvodnji prevladujejo univerzalni stroji in neznatna delitev dela. Pogosto je proizvodnja vezana na neko inovacijo, zaznati pa je mogoče majhno regresijo stroškov pri nekoliko rastočem obsegu učinkov.
- *Prodaja*: podaja je usmerjena na majhno število kupcev, majhno je tudi povpraševanje po končnem izdelku, saj je navadno zaradi specifičnih produktov tržni segment izredno ozek. Majhna in mikro podjetja imajo zelo težko določljiv konkurenčen položaj.
- *Raziskave in razvoj*: omenjena podjetja načeloma nimajo svojih oddelkov za raziskave in razvoj oziroma so ti nestalni. V raziskave in razvoj so usmerjena intuitivno in kratkoročno, ko zaznajo po tem potrebo.
- *Financiranje*: mikro in mala podjetja so navadno v družinski lasti in imajo zaradi nedostopnosti na anonimni trg kapitala zelo omejene možnosti financiranja. Največkrat niso deležna državnih podpor ko nastopi kriza.
- *Kadri*: kot smo videli v prejšnjem poglavju, je kadrov malo in navadno so še ti delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Izobraženih je malo, prevladujejo delavci s

strokovnimi znanji. Kot prednost pa naj tu omenimo, da so zaposleni v mikro in malih podjetjih pretežno zadovoljni s svojim delom.

- *Logistika*: ne poslužujejo se logističnih konceptov, saj tudi nimajo za to usposobljenega oddelka. Logistiko vidijo kot operativno dejavnost in jo opravljajo vsi.

Čeprav so v preteklosti nekateri avtorji (Barret in Mayson 2007) mala podjetja obravnavali kot drugorazredne gospodarske subjekte, se v današnjem času vse več govori o njihovi pomembnosti, saj so po mnenju nasprotnih avtorjev (Anderson in Ullah 2014) mala podjetja najpomembnejša oblika poslovanja. Predstavljajo kar 90% podjetij v vseh razvitih gospodarstvih in zagotavljajo približno polovico delovnih mest. Čeprav so majhna, so lahko zelo dobro uveljavljena z visokimi dobički in dobro prepoznavnostjo. Morda jih pri uspešnem poslovanju rešuje prav njihova majhnost, saj se jim navadno ni potrebno ozirati na komplicirano birokracijo in hierarhično razmišljanje (Anderson in Ullah 2014).

Označuje jih kratka pot usmerjanja in podajanja navodil, hiter pretok informacij, bližina gospodarskih partnerjev, sposobnost hitrega odločanja ter hitro in taktično odzivanje na spremembe v gospodarskem okolju. Tudi Anderson in Ullah (2014) govorita o tesni zvezi med lastnikom in majhnim podjetjem v smislu, da je lastnik navadno tudi direktor, ki je v podjetju prisoten ves čas. Majhna podjetja navadno tudi ne delujejo po principu ekonomije obsega, ampak kot dinamična interakcija med seboj in okoliščinami. Problemi, povezani z ekonomijo obsega, so opredeljeni kot sprejemanje odločitev kljub nezadostnim in nepopolnim tržnim informacijam ter nizko stopnjo poznavanja podjetja na trgu (Carson in drugi 1995). Anderson in Ullah (2014) kot slabost navajata še značilnost omejenih finančnih sredstev, pomanjkanje načrtovanja, intenzivnosti, časa ter na koncu tudi pomanjkanje znanja in vodstvenih sposobnosti. O podrobnejših prednostih in slabostih majhnih podjetjih pa bomo govorili v nadaljevanju.

4.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI MIKRO IN MALIH PODJETIJ

V nadaljevanju bomo povzeli tudi prednosti in slabosti mikro in malih podjetij po posameznik segmentih dela (Rebernik 1997):

- *Marketing*: z vidika marketinga je prednost to, da so podjetja sposobna hitro reagirati na spremembe, slabost pa to, da so navadno tržna nastopanja (zaradi majhnosti podjetja in omejenih sredstev) relativno draga.

- *Upravljanje*: pomembna prednost pri tem je odsotnost birokracije, saj lahko managerji hitro reagirajo na nove priložnosti, poleg tega pa so pripravljeni prevzemati tveganja.
- *Notranje komuniciranje*: komunikacija je učinkovita zaradi neformalnih in prijateljskih odnosov, kar je bistveno za hiter odziv reševanja nastalih problemov. S tem se omogoči takojšnje prilagajanje hitrim spremembam na trgu.
- *Kvalificirano – tehnična delovna sila*: slabost pri tem je ta, da takšnega kadra pogosto primanjkuje in zato podjetja niso sposobna podpirati razvojno-raziskovalnih dejavnosti. Kot bomo v naslednjih poglavjih videli, ta manjko rešujejo z izločanjem dejavnosti.
- *Zunanja komunikacija*: mikro in majhnim podjetjem pogosto primanjkuje časa in virov za zunanje izrabljanje virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz.
- *Finance*: v veliko primerih se podjetja spopadajo z finančnimi težavami, ki so lahko povezane tudi s privabljanjem kapitala. Ker so mnoga med njimi usmerjena k inovacijam, jim sama dejavnost predstavlja veliko finančno breme in tveganja. Navadno tudi niso sposobna razporediti tveganja po posameznih portfeljih projektov.
- *Ekonomika obsega in sistemski pristop*: na nekaterih področjih predstavlja pomembno vstopno oviro, saj podjetja niso sposobna ponuditi integralne proizvodne linije ali sisteme.
- *Rast*: zaradi težav pridobivanja zunanjega kapitala, je njihova res okrnjena. Po drugi strani pa so tudi managerji nesposobni obvladovati kompleksnost organizacije v fazi rasti.
- *Patenti*: navadno se pojavljajo problemi obvladovanja patentnega sistema, saj si le težka privoščijo stroške in veliko porabljenega časa v namen patentnemu procesu.
- *Uradni predpisi*: pogosto so nezmožni obvladovanja kompleksnosti predpisov, poleg tega pa lahko tu spet govorimo o visokih stroških, ki predpise spremljajo.

Ker pa je malo gospodarstvo bistvenega pomena v gospodarskem in družbenem razvoju, je njegova prednost povezana tudi z doseganjem konkurenčnih prednosti države na svetovni ravni. Z njim se npr. širi storitveni sektor, česar posledice so: večje in bolj fleksibilno zaposlovanje, boljša in fleksibilnejša učinkovitost gospodarstva ter njegova stabilizacija s hitro odzivnostjo, mobilnost kapitala z njihovimi pogostimi vstopi in izstopi iz gospodarstva, regionalno strukturo gospodarstva in s tem možnost regionalnega razvoja, inovativnost oziroma število inovacij v državi, povečevanje dohodkov v posameznih regijah in nenazadnje, ker je malo gospodarstvo bistvenega pomena za razvoj velikih in uspešnih podjetij (Brščič in Glas 1997; Badriljica 2002; Osterman 2008).

5 KADROVSKA DEJAVNOST V MIKRO IN MALIH PODJETJIH

V prejšnjih poglavjih smo skozi teorijo dokazali, da ima kadrovska služba, kot poseben in samostojen oddelek, le peščica mikro in majhnih podjetij. Razlog je pogosto v tem, da je številčnost zaposlenih, posebej v mikro podjetjih, majhna. Nadalje podjetja vodijo lastniki, ki pa imajo precej prijateljske odnose s sodelavci, zato tudi kadrovska vprašanja rešujejo med sabo in pogosto neformalno (Pfohl in Kellerwessel v Rebernik 1997). Tako mala podjetja, kot tudi velika, se morajo zavedati pomena razvoja kadrov in v svoj organizacijski sistem vpeljati svojo kadrovsko funkcijo. Potrebno je vzpostaviti plačni sistem, ki zaposlene motivira in obenem omogoča primerljivost sistema s konkurenco, potrebno je načrtovati optimalno število zaposlenih in nenazadnje zadovoljiti njihove karijerne potrebe. Znano je dejstvo, da v mikro in majhnih podjetjih kadrovsko funkcijo opredeljujejo le operativne potrebe, ki so potrebne za zaposlovanje ljudi ter vodenje kadrovske evidenc (Barrett in Mayson 2007). Četudi je podjetje majhno, ga sestavljajo ljudje, ki delujejo povsem enako kot tisti v velikih podjetjih, zato je z njimi potrebno vzdrževati odkrite, strokovne in poštene odnose.

Drugi razlog za maloštevilčne kadrovske službe v mikro in majhnih podjetjih so vsekakor stroški. Lastnikom podjetij se ukvarjanje s človeškimi viri zdi nepomembno, prav tako pa tudi njihovo načrtovanje³⁰. Navadno se z zaposlovanjem ukvarjajo oni sami ali pa za ta namen določijo svoje tajnike. Zaposlitev strokovnjaka, ki se bo ukvarjal z zaposlenimi, se mu zdi povsem nepotreben strošek. Večkrat se tudi zgodi, da raje kot zaposli kadrovika, pošlje dobro usposobljenega vodjo na ustrezno kadrovske izobraževanje (Andrejčič in drugi 1994), kar je ceneje a še zdaleč ne zadošča strokovnemu vodenju omenjene funkcije.

Florjančič in Vukovič (1998) razlagata, da je prisotnost kadrovske funkcije vsekakor povezana z velikostjo podjetja. Podobno tudi Atkinson in Meager (1994) v svoji raziskavi, izvedeni na 3289 manjših podjetjih v Veliki Britaniji, ugotavljata, da so specializirane kadrovske funkcije v manjših podjetjih izjemno redke. Kar 91% majhnih podjetij ni imelo kadrovskega strokovnjaka. Podobno tudi raziskave iz ZDA kažejo zelo majhno število

³⁰ Rezultati raziskave v Veliki Britaniji med leti 1995-1997, izvedene na 6000 podjetjih različnih velikosti kažejo, da se z načrtovanjem zaposlenih ukvarja le 3,18% mikro podjetij in 4,82% malih (Matlay (1999)).

kadrovikov v majhnih podjetjih³¹ in da le-to narašča z velikostjo. Miller (v Cassell in drugi 2002) celo trdi, da lastniki majhnih podjetji niso pripravljeni dodeliti omenjene funkcije strokovnjaku. Z izjemo nekaterih, ki imajo vsaj kadrovske referente, lastniki majhnih podjetij težijo k popolnemu nadzoru poslovanja in kadrovanja. Iz zgornjega lahko zaključimo, da imajo mnogi avtorji enako mnenje o kadrovanju v majhnih podjetjih. Ena in edina oseba z nadzorom in pristojnostmi je njihov lastnik oziroma direktor podjetja, ki se v praksi s človeškimi viri bolj malo ukvarja.

Glavna naloga kadrovske funkcije je zaposlovanje. Zaposlovanje lahko pri majhnih podjetjih povežemo z idejo o minimalnih ali ničelnih stroških. Žabkar (1995) razlaga, da medtem ko imajo velika podjetja možnost pridobiti kader na internem trgu, morajo majhna podjetja kader iskati zunaj podjetja. Majhna podjetja imajo pri pridobivanju kadrov na zunanem trgu bistveno manjšo moč kot velika, kar jih še dodatno spravlja v težak položaj. Lipičnik (1997) vidi rešitev za majhna podjetja v javnem obveščanju. Problem se pojavi takrat, ko si majhna podjetja ne morejo privoščiti izstopajočih in privlačnih oglasov, saj jim le-ti predstavljajo znaten strošek. Posledica slabšega oglaševanja oziroma neprivlačnih oglasov je lahko pridobitev manj strokovnega kadra. Manj strokoven kader pa lahko predstavlja slabše poslovanje podjetja. Da bi se lastniki izognili tveganjem in visokim stroškom, iščejo kader preko poznanstev in priporočil (Barrett in Mayson 2007). V manjših podjetjih se največkrat zaposlujejo družinski člani, sorodniki in prijatelji zaposlenih³², iskanje novega kadra pa poteka »od ust do ust«.

Ker tudi manjša podjetja težijo k uspešnosti in s tem širjenju, pa iskanje kadrov po neformalni poti po določenem času ne zadošča več. Menedžerji lahko popolnoma izčrpajo svoje neformalne stike kar jih prisili k bolj formalnim oblikam iskanja. Da bi ohranili svojo rast, morajo strokovnjake pritegniti s konkurenčnimi plačami in nagradami, ki so vezane na uspešnost ter jih za delo v podjetju dovolj motivirati, da jim izničijo željo po odhodu iz podjetja. Barrett in Mayson (2007) v svoji raziskavi še ugotavljata, da sta prav plača in

³¹ Po raziskavi kadrovske funkcije majhnih podjetjih v ZDA, je bilo ugotovljeno, da je kadrovsko funkcijo v podjetju z manj kot 50 zaposlenimi, v večini primerov opravljal lastnik. Raziskava je bila izvedena na 275 majhnih podjetjih (Hornsby in Kurtako 2003).

³² Eden od rezultatov raziskave, na podlagi intervjujev z lastniki in managerji v Veliki Britaniji med leti 1995-1997 kaže, da se v majhnih podjetjih v postopkih kadrovanja najpogosteje obravnava znanca, prijatelja, družinske člane in sorodstvo, sosede, znance in nekdanje delavce. Poleg omenjenih skupin iskalcev, pa so lastniki in managerji po strokovnemu kadru povpraševali tudi svoje poslovne partnerje. Pri nekaterih je bilo odkrito tudi iskanje, ki je mešanica formalnega in neformalnega, kar pomeni, da so pri procesu iskanja zaposlenih uporabljali formalne kanale in neformalne mreže stikov (Matlay 1999). Iz teh rezultatov raziskave je razvidno, da želijo majhna podjetja svoje stroške v zvezi s kadrovanjem, obdržati na najnižji ravni.

nagrada ključni dejavnik zadovoljstva zaposlenih, saj jim poleg dobrih odnosov in osebne rasti, predstavlja varnost.

Izobraževanje zaposlenih je še ena od pomembnih kadrovske funkcije. Potrebno je omeniti, da kljub pomembnosti raziskave kažejo, da je formalno izobraževanje zaposlenih v manjših podjetjih manj verjetno kot v večjih. Razloga za to sta predvsem dva. Prvi je ta, da se izobraževanje in usposabljanje v manjših podjetjih ne planira vnaprej. Navadno je podcenjeno ali pa je posledica nevednosti vodilnih. Drugi pa je visok strošek povezan z izobraževanjem, ki si ga majhni enostavno ne morejo privoščiti (Barrett in Mayson 2007).

Barrett in Mayson (2007) v svoji raziskavi zaključujeta, da je nesposobnost vodilnih za upravljanje človeških virov eden izmed glavnih razlogov za neuspeh. Ker izvajanje kadrovske funkcije vidijo predvsem kot izgubo denarja in časa, jih to vodi k nestrokovnosti zaposlenih in s tem slabemu doseganju ekonomije obsega. Pri tem še dodaja, da čeprav so kadrovske strokovnjaki dragi obstaja mnogo poti kako do njih. Dejavnost lahko izločijo zunanjim strokovnjakom, ki so usposobljeni in mnogo cenejši kot zaposlitev kadrovika v podjetje.

5.1 KADROVSKA DEJAVNOST MIKRO IN MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI

V zgodovini slovenskega gospodarstva so, poleg nekaj obrtnih delavnic, prevladovala velika podjetja. S prihodom kapitalizma in modernim načinom proizvodnje so velika podjetja prisilila male k nižanju cen, zato jih je še ta peščica propadla (Matjašič 2002). V času med letoma 1991 in 1994 se je v Sloveniji začelo krčenje povprečne velikosti podjetij, delež malih in srednjih pa je začel naraščati (Senjur 1997). Senjur (1997) ob tem še pojasnjuje, da je k številčnosti malih podjetij pripomogel tudi hiter razvoj, z njihovo številčnostjo pa množično zaposlovanje v njih. Velika podjetja so se tako po letu 1980 začela hitro redčiti.

Med tem časom se je upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji že dobro uveljavilo. S preoblikovanjem gospodarstva in velikostjo podjetij se je temu primerno preoblikovalo tudi upravljanje s človeškimi viri. V nadaljevanju poglavja bomo med drugim omenili nekaj zanimivih raziskav o proučevanju managementa človeških virov na naših tleh, toda je pri tem potrebno opozoriti, da je teh raziskav, posebej v povezavi malih in mikro podjetij, zelo malo.

V nasprotju z velikimi podjetji, ki imajo razvit kadrovske oddelek v kar 80%, mala podjetja v ta namen množično uporabljajo cenejše pristope k upravljanju kadrov. Ker nimajo strokovnega znanja, najraje uporabljajo brezplačne informacijske servise, ki jim pomagajo pri

administrativnih postopkih in jim nudijo koristne nasvete (Gospodarska zbornica, Zavod RS za zaposlovanje, Ministrstva, itd) (Bezjak 1999).

Ena redkih raziskav malega gospodarstva in upravljanja človeških virov z naslovom *Small Firms in South East Europe: New Forms of Ownership and Control* (Ferligoj, Prašnikar in Jordan 1994) je ugotavljala, kakšna je povezava med človeškimi viri in konkurenčno prednostjo v malih podjetjih. V raziskavo je bilo zajetih 151 malih slovenskih podjetij, ki so štela do 50 zaposlenih. Potekala je na podlagi intervjujev vodilnih, torej lastnikov in managerjev. Izsledki so pokazali, da je za večino malih podjetjih sam začetek ustvarjen takrat, ko se zaposleni v srednjem ali večjem podjetju odloči začeti svojo pot in ustanoviti lastno podjetje. Mala podjetja so večinoma ustvarjena z lastnim kapitalom lastnika. Tržni delež novoustanovljenih podjetij je sprva visok, toda s pojavom vse večje konkurence tudi ta upade. Podjetja so tako prisiljena razširiti svojo dejavnost na nacionalne in mednarodne trge, kar pomeni večanje podjetja. Z večanjem podjetja je potrebno povečevati število zaposlenih in lastniki kmalu spoznajo, da je prav management človeških virov odločilen za doseganje konkurenčnega položaja in večjih dobičkov (Ferligoj, Prašnikar in Jordan 1994).

Analiza raziskave je med drugim pokazala tudi vzajemno povezanost podjetnika z lastnim deležem in pomembnostjo stabilnega zaposlovanja v podjetju ter naraščajočimi dohodki zaposlenih. Ugotovili so, da bolj kot je podjetje usmerjeno v proizvodnjo, več časa podjetnik porabi za svoje podjetje in svoje zaposlene. V takšnih podjetjih je tudi več zaposlovanja in ukvarjanja s samim nagrajevanjem zaposlenih. Intervjuvani lastniki se med drugim zavedajo pozitivnega učinka managementa človeških virov v podjetju, zato ga večkrat tudi prakticirajo. Pomembnost dajejo dobri odnosom med zaposlenimi, spremljanju sposobnosti svojih zaposlenih ter spremljanju njihovih rezultatov. Poleg omenjenega se zavedajo, da bodo strokoven in dober kader obdržali le z ustreznim nagrajevanjem in neposrednim odnosom z njim (Ferligoj, Prašnikar in Jordan 1994).

Ferligoj, Prašnikar in Jordan (1994) v zaključku raziskave naštejejo še nekaj slabosti malih podjetnikov. Navajajo, da v Sloveniji veliko novo ustanovljenih podjetij hlepi za dobičkom. Pričakovanja lastnikov so ogromna zato lahko zaradi ciljne usmerjenosti v materialno bogastvo izgubijo stik s področjem upravljanja človeških virov. Le-to jim lahko sčasoma poruši konkurenčno prednost in ogrozi njihovo delovanje. Na koncu zaključijo, da na trgu uspejo le tista mala podjetja, ki so starejša in dobro pozicionirana na trgu, imajo več znanja na področju konkurenčnih strategij ter izvajajo več aktivnosti upravljanja človeških virov.

V tem poglavju je smiselno omeniti še izsledke raziskave pod vodstvom Marjane Merkač, ki jo je med letoma 2001 in 2002 izvajala na 102 malih podjetjih. Raziskovala je naravo kadrovske dejavnosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji, v kateri so anketiranci (vodilni zaposleni) morali oceniti, koliko časa posvetijo upravljanju človeških virov. V vzorec so bile zajete naslednje aktivnosti: kadrovska administracija, analiziranje dela v podjetju, določanje lastnosti delavcev, načrtovanje in organizacija izobraževanj ter usposabljanj, zaposlovanje, urejanje odnosov, participacija zaposlenih ter nagrajevanje. Rezultati analize so pokazali, da vodilni v malih podjetjih največ časa porabijo za kadrovsko administracijo³³. Ostale aktivnosti si po porabi časa sledijo v naslednjem vrstnem redu: manj časa kot kadrovske administraciji posvetijo nagrajevanju, še manj urejanju odnosov med zaposlenimi, nato pridobivanju kadrov, njihovem izboru in uvajanju, najmanj časa pa načrtovanju kadrovskega potreb, razvoju zaposlenih in njihovi participaciji ter opravljanju drugih organizacijskih dejavnosti (Lobnikar in drugi 2002). Anketiranci se med drugim zavedajo časovne problematike ukvarjanja s posameznimi dejavnostmi kadrovske funkcije in pravijo, da za administracijo porabijo preveč časa. Bolj bi se morali ukvarjati z analiziranjem dela, določanjem lastnosti delavcem ter načrtovanju in usposabljanju delavcev. Analiza ankete nam pove, da se tudi slovenski managerji v manjših podjetjih zavedajo pomembnosti ukvarjanja s človeškimi viri, kar je razveseljiva novica za prihodnost malega gospodarstva.

Omerzel in drugi (2009) v svojem članku proučujejo pomembnost ukvarjanja z znanjem v malih podjetjih in ga izpostavljajo kot ključni dejavnik za njihov uspeh. Tudi kadrovske strokovnjaki v majhnih podjetjih se morajo zavedati, da se v lastništvu zaposlenih nahajajo baze podatkov, dokumentov in delovnih postopkov. Znanje ljudi in ukvarjanje z njim predstavlja najpomembnejši vir v podjetjih. V kolikor se podjetje oziroma ljudje tega ne zavedajo, so v izogib slabemu poslovanju primorani razviti kadrovske strategije in cilje, kako bodo znanje pridobili, prenašali na druge, shranjevali in uporabljali. Ugotovili so, da je zavedanje o pomembnosti ukvarjanja z znanjem ljudi manjše, kot bi bilo smiselno. Morda je razlog v tem, da manjša podjetja ne premorejo kadrovske službe, kaj šele kadrovske strokovnjakov, ki bi se s to tematiko ukvarjali.

³³ Kadrovska administracija zajema prijave in odjave delavcev na ZPIZ, pravno ureditev in pogodbe o zaposlovanju, spremljanje bolniških odsotnosti ter vodenje ostalih kadrovske evidenc. Lobnikar in drugi (2002) izpostavljajo pri kadrovske administraciji velik standarden odklon od povprečja, saj se nekatera podjetja s tem ukvarjajo preveč časa.

6 ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI V MIKRO IN MALIH PODJETJIH

Bistven pomen preživetju podjetij daje povezovanje stroškov dela z uspešnostjo. Ključ do uspeha tiči v dobri komunikaciji med lastnikom – direktorjem in kadrovskim strokovnjakom, ki s skupnimi močmi upravljata človeške vire. Osredotočati se morata predvsem na upravljanje talentov, razvoj uspešnega vodenja, lojalnosti zaposlenih in strateškega načrtovanja zaposlovanja v podjetju. Z zaostrovanjem razmer na trgu so se pojavile priložnosti za tista podjetja, ki so dovzeta za spremembe. Ker so majhna podjetja še bolj podvržena nevarnostim sprememb je ključno, da se nanje hitro odzivajo. Vprašanja, ki si jih morajo majhna podjetja zastavljati ne glede na faze gospodarskega cikla, so:

- ali zagotavljajo zaposlenim dovolj dela,
- v katerih zaposlenih se vidi potencial,
- kdo ima dovolj znanja in sposobnosti, da bi prispeval k povečanju prometa v podjetju,
- katere kompetence v podjetju manjkajo in kako bi jih pridobili ter
- kako najti pravi kader in ga čim hitreje vpeljati v sam proces dela (Černigoj 2011).

Pogosto vprašanje direktorjev, ki zgornja vprašanja razumejo je, kako učinkovito optimizirati in organizirati funkcijo upravljanja s človeškimi viri. V večjih podjetjih je sicer to postala že ustaljena praksa, medtem ko se nekateri direktorji manjših podjetjih poleg zgornjega vprašanja ukvarjajo tudi z vprašanjem o smiselnosti zaposlitve kadrovskega strokovnjaka. Ta jim predstavlja precejšen strošek³⁴. S prehodom administrativne kadrovske funkcije k bolj strateškim funkcijam je potrebno kader strokovno načrtovati in upravljati. Tako kot je potrebno načrtovati zaposlene na nižjih delovnih mestih, je potrebno načrtovati in usposobiti vodje za uspešno vodenje določenega števila zaposlenih³⁵. Vodje so tisti zaposleni, ki bodo v

34 Pa vzemimo za primer investicijo v kadrovskega strokovnjaka, ki mu damo neto izplačilo 1650€. Za delodajalca to predstavlja mesečni strošek 3785€, v kolikor pa upoštevamo še 28 dni dopusta na leto, 10 dni bolniškega staleža in čas za odmor, ki na letni ravni znaša kar 13 dni, ugotovimo, da kadrovski strokovnjak za delo porabi 77% delovnega časa, njegova efektivna ura pa delodajalca stane kar 28€. Na podlagi raziskave je bilo tudi ugotovljeno, da bi kadrovski strokovnjak za svoje delo v mikro podjetju z do 10 zaposlenimi, porabil 37 ur na mesec, v malem podjetju s 30 zaposlenimi pa 112 ur (Černigoj 2011).

35 Učinkovito vodenje zajema kup skrbno načrtovanih in zahtevnih nalog. Pri tem je zelo pomembna komunikacija med kadrovskim strokovnjakom in vodilnimi. Za učinkovito vodenje npr. 5 do 10 ljudi, je potreben en vodja. Sorazmerno z večanjem števila zaposlenih, moramo torej povečevati tudi število vodij (Černigoj 2011).

pomoč kadrovskim strokovnjakom v primeru izmenjave informacij o zaposlenih (Černigoj 2011) in kadrovski strokovnjak bo le z njihovo pomočjo lahko želel uspehe pri svojem delu.

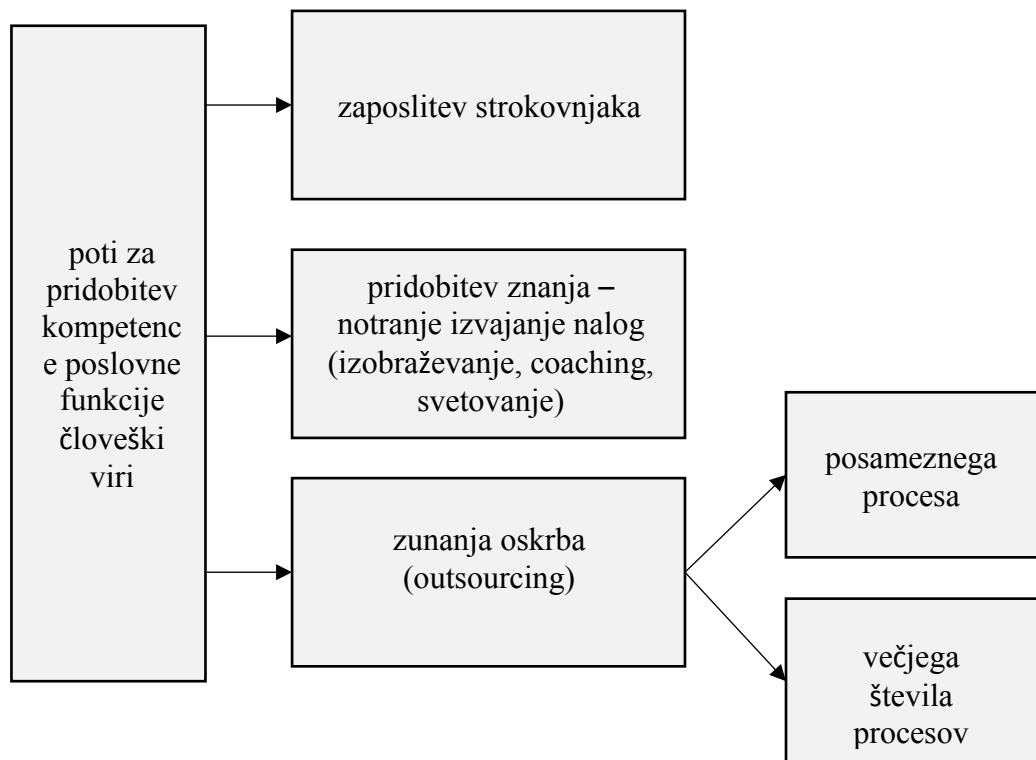
Raziskava Boston Consulting Group (BCG 2010 v Černigoj 2011) je razkrila, da so upravljanje talentov, razvoj voditeljstva, zavzetost zaposlenih in strateško načrtovanje delovne sile področja, ki so sicer v podjetjih najmanj razvita, a bodo v prihodnosti imela visok pomen. Avtorji raziskave so mnenja, da se je potrebno učiti od uspešnih in velikih podjetij, ki dosegajo velike rasti prometa in dobička. Zanimivo pri tem pa je, da se prav uspešni zavedajo pomembnosti upravljanja zaposlenih. Velik poudarek dajejo upravljanju uspešnosti zaposlenih, sistemom nagrajevanja in se osredotočajo na uvedbo skrbno izbranih orodij, ki jim bodo pomagala pri upravljanju človeških virov. Toda glavno vprašanje, pomembno pri pričujočem magistrskem delu je – kako imeti vse to, kar imajo veliki (Černigoj 2011)?

Glede na majhnost podjetij, omejenih dobičkov, nizkega števila zaposlenih, racionaliziranja in zmanjševanja stroškov, se lastniki upravičeno sprašujejo o smiselnosti vpeljave kadrovskih procesov na najvišjih ravneh. Vemo, da so majhna podjetja kratkoročno občutljivejša za dogajanje na trgu. Vsak napačen korak jih tako lahko veliko stane. Prav zato pa bi se morala zavedati pomembnosti upravljanja svojih ljudi. Mnogo je znanih primerov, ko so podjetja v preboj rasti prešla šele takrat, ko so se lotili pravih potez na področju človeških virov (Černigoj 2011).

Majhno podjetje lahko problematiko s kadrovskim strokovnjakom reši na tri načine, ki so (Černigoj 2011):

- zaposlitev novega strokovnjaka
- kadrovske usposobiti svojega zaposlenega s pomočjo zunanjih izvajalcev ali
- v celoti izločiti kadrovske dejavnosti zunanjemu izvajalcu.

Slika 6.1: Pot za pridobivanje manjkajočih strokovnih kadrovskih znanj



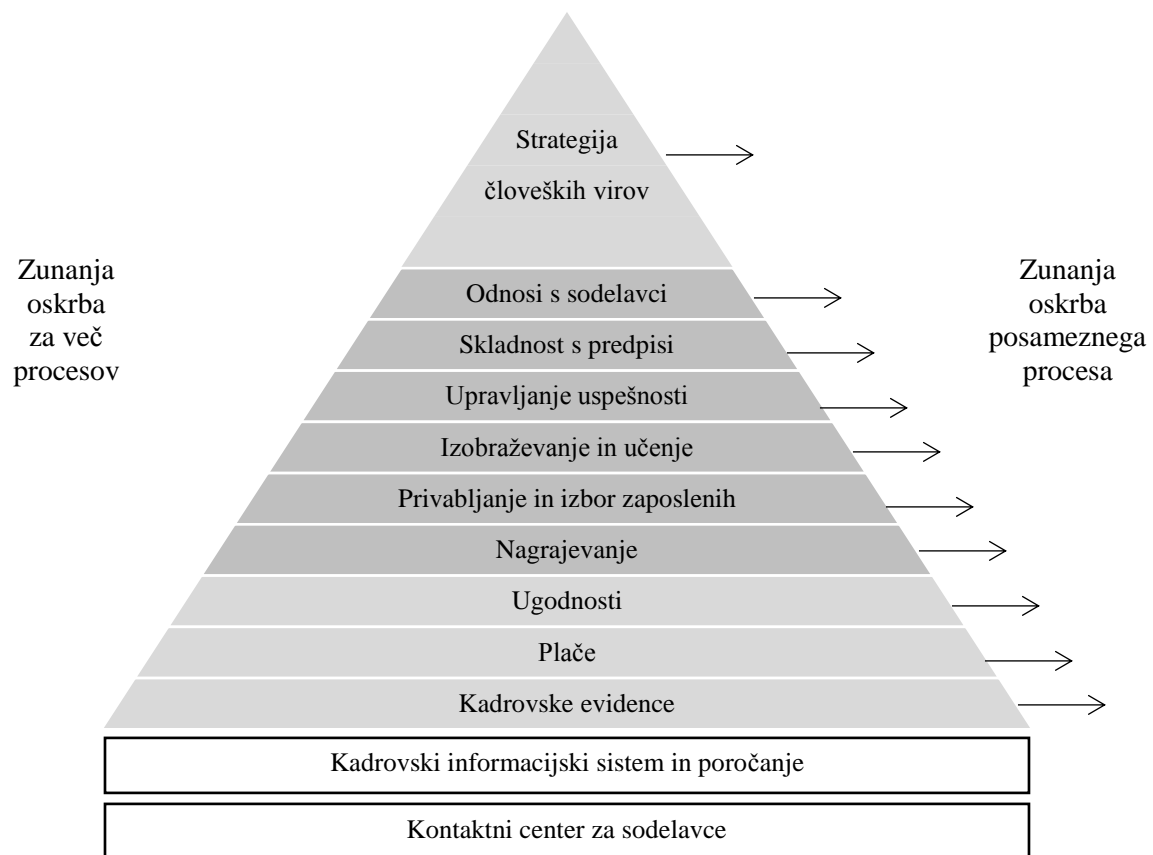
Vir: Černigoj (2011).

Pri odločitvi, kako si zagotoviti kadrovske dejavnosti, mora majhno podjetje upoštevati naslednje (Černigoj 2011):

- osredotočenje samega izvajalca in s tem povezane kompetentnosti, investiranja in inoviranja in
- nižja cena storitve, ki izvira iz specializacije (ekonomija obsega, znanje, tehnologija in partnerska poslovna mreža).

Kot smo videli v prejšnjih poglavjih, lahko zunanjemu izvajalcu izločimo eno ali več dejavnosti kadrovske funkcije. Prav tako se lahko za izločitev posameznih področij kadrovanja odločimo za več zunanjih izvajalcev. V spodnji Sliki so prikazana področja kadrovske funkcije, ki jih lahko podjetje izloči v sklopu treh večjih skupin. Vsako področje ima svoje značilnosti ter zahtevano stopnjo razumevanja. Piramiden sistem prikazuje težavnost naloge posamezne funkcije za zunanjega izvajalca.

Slika 6.2: Področja kadrovske funkcije za izločanje po sklopih



Vir: Černigoj (2011).

Najpogostejši problem zunanjih izvajalcev kadrovske funkcije je razumevanje narave dela in sistema delovanja naročnika (Bongard 1994). Za strokovno opravljeno storitev mora zunanji izvajalec natančno vedeti, kaj se od njega pričakuje. Če si pogledamo zgornjo sliko (Slika 6.2), lahko vidimo, da so procesi kadrovske funkcije razdeljeni po naslednjem vrstnem redu (Černigoj 2011):

- *transakcijsko – administrativni postopki* (kadrovske evidence, plače, ugodnosti); podjetja se za njihovo izločitev odločijo najpogosteje, saj so njihove naloge in postopki vnaprej določeni in jasni. Njihova dodana vrednost je sicer najnižja. Med omenjene postopke štejemo administracijo, ki se tiče zaposlovanja, obračuna plač in ostalega urejanja kadrovske dokumentacije. Z njihovo izločitvijo podjetje stroškovno poveča dodano vrednost na zaposlenega, a z njimi ne doseže razvojnega preboja³⁶.

³⁶ Z izločitvijo transakcijsko – administrativnih postopkov, podjetje zniža stroške za približno 15-30%. Ključno vprašanje, ki se pri tem pojavi pa je, ali njihova izločitev dejansko prispeva k razvoju podjetja. Če kot primer navedemo podjetje s 30 zaposlenimi in obračun njihovih plač, ki podjetja na letni ravni stane 7000€, pri zunanjem izvajalcu pa mora podjetje za to nalogo plačati 5000€, lahko vidimo, da smo pridobili le 2000€

- *strateško – razvojni postopki* (nagrajevanje, privabljanje in izbor sodelavcev, izobraževanje in učenje, upravljanje uspešnosti, skladnost s predpisi, odnosi med sodelavci); problem v izločanju teh podjetja vidijo v manj oprijemljivih in merljivih rezultatih. Zahtevajo strateško in strokovno presojo ter so ključni za sam razvoj podjetja. Njihovi rezultati so vidni šele na dolgi rok, zaradi specifičnosti pa so lahko tudi dragi. Nanje je potrebno gledati kot na dolgoročno naložbo. Bistvo strateško – razvojnih postopkov je upravljanje ljudi in njihovega razvoja, kar posledično vpliva na zadovoljstvo in obdržanje ključnega kadra v podjetju³⁷.
- *strategija človeških virov* (na vrhu piramide); je zadnja in najteže prenosljiva kadrovska dejavnost zunanjemu izvajalcu. Za učinkovito izdelavo strategije človeških virov je potrebno podjetje dobro poznati. Najpogosteje je sicer lastniki / direktorji malih podjetij ne izločijo, saj bi zanje to pomenilo ogromno porabljenega časa in denarja, ki ga bi porabili za usklajevanje in razlago želja zunanjim izvajalcem. Sočasno pa so večkrat mnenja, da je v majhnih podjetjih sploh ne potrebujejo. Če izločijo samo strateško razvojne postopke, so že na poti k večji uspešnosti.

6.1 KRITIČNI DEJAVNIKI ZA USPEŠNO ZUNANJE IZVAJANJE KADROVSKE DEJAVNOSTI V MIKRO IN MALIH PODJETJIH

Prenos dejavnosti izven podjetja zahteva mnogo spretnosti in strokovnega znanja. Pri zunanjem izvajanju kadrovske dejavnosti se morajo podjetja še pred odločitvijo zavedati tveganj. Pravilna ocena poslovnega procesa je eden od temeljnih osnov za uspešnost izločanja dejavnosti. Pred odločitvijo za izločitev je potrebno dobro premisliti o tem, kakšne koristi lahko izločitev prinese in kaj natančno se od zunanjega izvajalca pričakuje. Ob tem pa je potrebno upoštevati določena vodila.

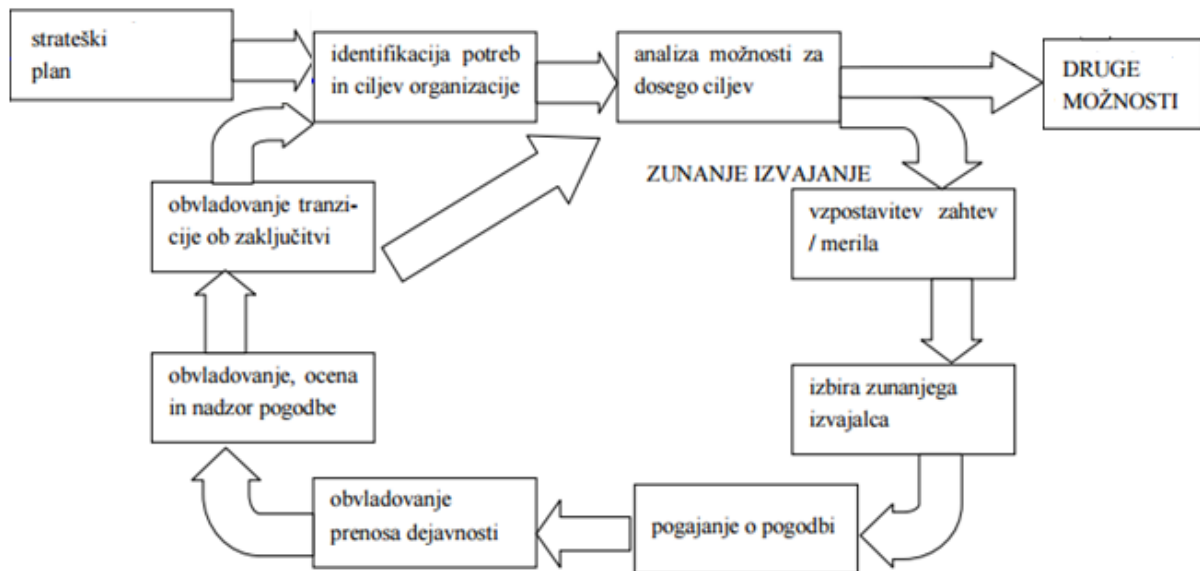
Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti bi lahko označili kot krožen proces. V prvi fazi se sprejme odločitev, ali je izločitev smiselna, nato pa je za uspešno izvajanje potrebno narediti

(Černigoj 2011). Če k temu prištejemo še stroške iskanja zunanjega izvajalca, čas, ki ga porabimo za dogovarjanje in predstavljanje želja zunanjemu izvajalcu, vidimo, da se lahko takšna izločitev enostavno ne splača.

³⁷ Če za primer vzamemo nagrajevanje zaposlenih v podjetju, čemur mala podjetja še vedno pripisujejo premajhen pomen, vidimo, da zaradi nejasno določenih ciljev, sistema nagrajevanja delovne uspešnosti nimajo povsem dodelanega. Navadno podjetju poveljuje par »preobremenjenih« sodelavcev, ki lahko v določenem trenutku spoznajo, da za svoje delo niso dovolj nagrajeni in svojo (boljšo) priložnost poiščejo pri konkurenci. Pa poglejmo to s strani finančnega bremena podjetja. Če je podjetje na primer vodilnemu delavcu plačevalo 50.000€ na leto in predvidevamo, da bo zamenjava tega (stroški iskanja in uvajanja, izgubljeni dohodek, itd.) stala 100.000€ (k prejšnjim stroškom prištejemo še strošek dohodka novega delavca na istem položaju) lahko zaključimo, da je ceneje uvesti dober sistem nagrajevanja, povečati zadovoljstvo zaposlenega in se izogniti njegovemu odhodu (Černigoj 2011). To je še en dokaz, kako pomembno je ukvarjanje s človeškimi viri v podjetju.

strateški plan. Planiranje zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti mora biti pod nadzorom temu primerno usposobljenih ljudi. V nadaljevanju si pogledjmo, kakšne faze po sami odločitvi proces izločitve kadrovske dejavnosti zajema in na kaj mora podjetje biti pozorno (Slika 6.3):

Slika 6.3: Proces zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti



Vir: Outsourcing Strategies (1998).

Zgornja slika nam prikazuje zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti skozi cel življenjski cikel. Kot smo že dejali je najprej potrebno identificirati problem in se za izločitev odločiti. Nato je potrebno premisliti, zakaj podjetje potrebuje zunanjega izvajalca. Ko si odgovori na prva vprašanja, je potrebno premisliti o stroških, ki jih izločitev prinese, najti ponudnika in mu natančno predstaviti svoje zahteve in cilje. Nato sledijo pogajanja o pogodbi in ceni storitve. Ko je pogodba sklenjena in steče delo, pa je potrebno v podjetju določiti osebo, ki bo projekt nadzirala ter pazila na morebitne napake zunanjega izvajalca (Boser 2001). Ker vsak nov podvig v podjetju prinese tudi tveganja, bomo v nadaljevanju opozorili na tiste kritične dejavnike tveganja, na katere mora biti organizacija pozorna pred, med in po izločitvi dejavnosti.

Kritične dejavnike bomo za uspešno izvajanje kadrovske dejavnosti v malih podjetjih opredelili v štirih večjih sklopih.

6.1.1 FINANČNO TVEGANJE – RAZLIKA MED PREDVIDENIMI IN REALNIMI STROŠKI

Organizacijam se večkrat zgodi, da podcenjujejo stroške, ki so povezani z zunanjim izvajanjem kadrovske dejavnosti. Avtorji trdijo, da jih je kar 50% takšnih, ki s storitvami niso zadovoljni (Belcort 2006; Beaman 2004). Nadalje nekateri dvomijo v teorijo, da se z izločitvijo dejavnosti podjetju stroški dejansko zmanjšajo. Dichmann in Tyson (2005) v sklopu svoje raziskave pojasnujeta, da se izločitev administrativnih kadrovskih dejavnosti (npr. izračuni plač) ni obrestovalo. Podjetja s tem niso pridobila nič več časa za izvedbo svojih temeljnih dejavnosti. Tudi Belcourt (2006) pojasnjuje, da je zmanjšanje stroškov z izločitvijo kadrovske dejavnosti približno 10-15%, medtem, ko bi z reorganizacijo podjetja lahko zmanjšali stroške za kar 50%.

Problem se pojavi tudi v tem, da od zunanjih izvajalcev včasih naročniki pričakujejo mnogo več kot jim izvajalec lahko ponudi. Večkrat se zgodi, da zunanji izvajalec zaradi omejene fleksibilnosti storitev podraži, kar nekateri raziskovalci področja vidijo kot najpomembnejše tveganje pri zunanjem izvajanju kadrovske dejavnosti (Greer in drugi 1999). Prav tako podjetja zanemarijo svoje posebnosti in želje, ki bodo na koncu storitev lahko podražile, saj segajo izven okvirov ustaljenih ponudb zunanjega izvajalca (Belcourt 2006).

Med skrite stroške spadajo še stroški iskanja primerne zunanje izvajalca, nadzor, ki ga mora naročnik neprestano izvajati nad ponudnikom ter nepripravljeno oziroma premalo poglobljeno izhodno strategijo, s katero podjetje dejavnost prenese na zunanje izvajalca (Barthelemy 2003).

6.1.1.1 TVEGANJE POVEZANO S STORITVAMI

S storitvami povezano tveganje lahko povežemo z napačno izbiro izvajalca, z nejasno določenimi cilji in nejasnimi pogodbenimi določitvami. Belcourt (2006) je mnenja, da storitve, ki niso natančno opredeljene, ne bodo izvedene kvalitetno. Podjetje mora s prisotnostjo ponudnika, v ta namen, sestaviti natančno, celostno in spodbujevalno pogodbo, ki bo predvidela vse kritične dejavnike. Zavedati se je potrebno, da zunanji izvajalec ni zadolžen za individualno reševanje posameznih kadrovskih vprašanj, temveč za izvajanje dejavnosti po ustaljenih in preverjenih praksah, ki mogoče pač niso za vse primerne. To nam dokazuje dejstvo, da je ponudnika potrebno izbrati premišljeno.

Drugi problem, ki se pri kadrovskih storitvah pojavlja, je neprožnost ponudnika. Da bi se naročnik izognil napakam ponudnika pri vodenju kadrovskih dejavnosti mora le-ta ves čas

bdeti nad opravljenimi aktivnostmi (Seth in Sethi 2011). Seveda to za naročnika predstavlja velik strošek. Izvajanje kadrovske dejavnosti naročniku pogosto pomeni podvrženost oportunističnemu vedenju zunanjega izvajalca (Klass in drugi 2001). Zaradi svojih posebnosti lahko od njega postane zelo odvisen, čeprav avtorji (Greer in drugi 1999) trdijo, da je ta odvisnost še vedno boljša, kot popolno ignoriranje kadrovske dejavnosti.

Na koncu v problematiko povezano s storitvami kadrovske dejavnosti spada tudi nepoznavanje organizacijskega okolja naročnika, torej njegovo kulturo, norme, vizije ter nevarnost, da interne in zaupne informacije preidejo v napačne roke - konkurentom (Belcourt 2006). Kot smo že v prejšnjih poglavjih omenili se lahko naročnik temu izogne z razpršenostjo izločanja kadrovske dejavnosti.

6.1.1.2 VPLIV IZLOČITVE NA MORALO ZAPOSLENIH

Vsaka sprememba pri zaposlenih, posebno, če se sprememba zgodi v izločitvi neke funkcije izven podjetja, je težko sprejeta. Izločitev ukvarjanja z zaposlenimi je po mnenju nekaterih avtorjev (Barthelemy 2003; Fisher in drugi 2008; Beaman 2004) zelo komplicirana v smislu, da dejavnost zadeva ljudi v organizaciji. Nevarnost kadrovske izločitve je zmanjšanje občutka pripadnosti, saj zunanji izvajalec z zaposlenimi včasih sploh nima stika. Zaposleni izločeno dejavnost vidijo kot izgubo dela ali pa dobijo občutek manjvrednosti, da aktivnosti niso sposobni izvajati oni sami. Posledica tega se vidi v manjši stopnji zaupanja do delodajalca in izgubo občutka varnosti zaposlitve, kar močno vpliva na lojalnost zaposlenih do delodajalca (Seth in Sethi 2011; Belcourt 2006; Klass in drugi 2001).

V izogib problemom, ki izločitev kadrovske dejavnosti spremljajo, je potrebno zaposlene na to pripraviti, jim predstaviti idejo in prednosti izločitve ter jim dati vedeti, da se za izločitev podjetje ni odločilo, ker dvomi v njihove sposobnosti. Pri tem so še posebej pomembni nadarjeni zaposleni, ki se za izvajanje izločene dejavnosti čutijo sposobni in izločitev sprejmejo kot grožnjo ter začnejo iskati priložnost pri konkurenci (Seth in Sethi 2011). Izločitev lahko posledično vpliva na njihov karierni razvoj, prav zato je potrebno temeljito premisliti, kakšno strategijo ubrati pri prenosu aktivnosti na zunanjega izvajalca.

6.1.1.3 ZMANJŠANA DODANA VREDNOST PODJETJA

Nekateri avtorji (Seth in Sethi 2011; Klass in drugi 2001) izločitev kadrovske funkcije vidijo kot zmanjšano dodano vrednost podjetja. Kot smo že omenili se z njo omejuje možnost kariernega razvoja zaposlenih in pridobitev novih znanj. Prav tako se lahko, z nekom zunanjim, v podjetju spremeni kultura, kar je posebej za mala podjetja, včasih lahko usodno.

Cooke in drugi (2005) pojasnjujejo, da izločitev kadrovske dejavnosti zato ni primerna na dolgi rok, je le izhod v sili in orodje, da podjetje spravi v proces rasti. Z večanjem podjetja kasneje postane smiselno, da se kadrovske strokovnjake zaposli v podjetju in tam opravlja svojo strateško vlogo. Učenje in razvoj, ki se ga z izločitvijo lahko izgubi, lahko dolgoročno vpliva na samo dodano vrednost podjetja (Greer in drugi 1999).

6.1.2 SWOT ANALIZA KOT POMOČ PRI ODLOČITVI ZA IZLOČITEV KADROVSKE DEJAVNOSTI

Belcourt (2006) navaja, da zaradi preneglih odločitev in s tem povezanih negativnih učinkov zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti, na koncu kar 30% pogodb z zunanjim izvajalcem ni podaljšanih. Kot smo že večkrat poudarili, se lahko temu izognemo s temeljitim premislekom. Pri tem nam je lahko v veliko pomoč orodje, ki ga imenujemo Swot analiza. S Swot analizo lahko proučimo prednosti, slabosti, grožnje in priložnosti zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti. V nadaljevanju bomo v analizi povzeli in združili ideje več različnih avtorjev (Belcourt 2006; Greer in drugi 1999; Beaman 2004; Barthelemy 2003; Klass in drugi 2001; Dickmann in Tyson 2005) ter jih umestili v posamezen del.

Tabela 6.1: Swot analiza zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti

<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - finančni prihranek - posvečanje strateško pomembnim aktivnostim - pridobitev strokovnih znanj - manjša togost 	<p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - nepoznavanje podjetja s strani izvajalca - skriti stroški - slaba kvaliteta storitev - omejena prožnost zunanje izvajalca
<p>Grožnje</p> <ul style="list-style-type: none"> - izguba nadzora nad kadrovske aktivnostjo - uhajanje zaupnih informacij - zmanjšanje kompetenc zaposlenih - odvisnost od izvajalca - slab vpliv na moralno ljudi v podjetju 	<p>Tveganja</p> <ul style="list-style-type: none"> - vzpostavitev strateškega pozicioniranja kadrovske funkcije - evolucija kadrovske aktivnosti

Vir: Belcourt (2006); Greer in drugi (1999); Beaman (2004); Barthelemy (2003); Klass in drugi (2001); Dickmann in Tyson (2005).

Zagovorniki izločanja kadrovske dejavnosti zunanji izvajalcem vidijo predvsem priložnost, da se notranji kadrovske sodelavci z zunanjimi povežejo kot strateški partner in sočasno pridobijo strokovna znanja. Obenem pa se razbremenijo kadrovske administracije in svoj čas posvetijo zahtevnejšim nalogam (Delmotte in Sales 2008). V kolikor je podjetje tako majhno, da svojega kadrovskega kadra nima, lahko lastniki in direktorji presodijo o smiselnosti

zaposlitve kadrovskega strokovnjaka in hkrati seznanijo s pomembnostjo kadrovske dejavnosti ter njenih pozitivnih učinkov.

Po drugi strani, kritiki izločanja kadrovske dejavnosti opozarjajo na grožnjo kadrovskim oddelkom znotraj podjetij, saj bi z izločitvijo lahko podjetja krčila svoje število zaposlenih (posebej tistih, ki se ukvarjajo s kadrovsko dejavnostjo v podjetju) in si s tem zagotovila večjo prožnost pri številu zaposlenih (Delmotte in Sales 2008). Greer in drugi (1999) izločitev kadrovske dejavnosti poimenujejo kar »kadrovska anoreksija« s čimer pojasnjujejo, da z odločitvijo za izločitev nastopi trenutek resnice, ki prikazuje odnos do kadrovske funkcije. Ta se v primeru izločitve pokaže kot slab.

7 RAZISKAVA

7.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Zunanje izvajanje dejavnosti predstavlja eno najpomembnejših odločitev na strateškem področju, ki lahko organizacijam doprinese pozitivne rezultate tako na področju samega organizacijskega vodenja kot na področju kakovosti blaga in storitev. Organizacije se za zunanje izvajanje dejavnosti ne odločajo zato, ker te dejavnosti ne bi znale izvajati same, temveč zato, ker jim ta način predstavlja mnogo prednosti. Razlogov za to je več. Poleg zniževanja stroškov so razlogi mnogokrat tudi pomanjkanje specifičnih znanj, s tem pa posledično pomanjkanje finančnih sredstev, da bi ta znanja izpopolnili. Na odločitve ali bo organizacija izločila neko dejavnost najpogosteje poleg tržno-ekonomskih vplivov na globalnih trgih ter sami poslovni cilji organizacije, vpliva tudi velikost organizacije. Mikro in majhna podjetja vse pogosteje zunanjemu izvajalcu izločajo njihova temeljna področja delovanja, kamor lahko prištevamo tudi kadrovske dejavnosti. Problem se pojavi takrat, ko v zunanje izvajanje stopijo nepremišljeno in brez skrbno zastavljenih ciljev.

Kadrovska dejavnost je, kot smo videli v teoretičnem delu, zelo kompliciran proces, ki zahteva mnogo strokovnega in specifičnega znanja. Ker mora malo podjetje vsako stvar narediti preišljeno, je pri zunanjem izvajanju kadrovske dejavnosti potrebno zastaviti pričakovanja in cilje, narediti izračune, ali se podjetju to dejansko splača, ali ne. Potrebno se je zavedati, da naravo in kulturo dela, zunanji izvajalec ne bo poznal tako dobro, kot jo podjetja poznajo sama. Prav slednje postane ključni razlog za vprašljivost o kvaliteti zunanjih kadrovske storitev.

Poleg omenjenega je potrebno v zunanjega izvajalca vložiti veliko časa, da mu podjetje natančno razloži svoje vizije izločene dejavnosti. V kolikor izloča samo administrativni del kadrovske dejavnosti, morda ne bo vidnih nekih večjih napak, saj so postopki splošno standardizirani. Napake se pojavijo pri upravljanju zaposlenih, ko se podjetje odloča za izobraževanja, stimulativen del nagrajevanja, sistemizacijo delovnih mest, določanje nalog zaposlenih in nenazadnje za iskanje talentov v sami organizaciji ter izdelavo strategije za njihov razvoj in ohranjanje v podjetju.

Visokotehnološka, inovativna, majhna podjetja na eni strani potrebujejo specifičen kader, na drugi pa se navadno ukvarjajo s pomanjkanjem finančnih sredstev. Izločanje kadrovske dejavnosti se v njihovem primeru sliši cenovno privlačno. Vprašanje pa je, ali zunanji

izvajalec sploh lahko zadovolji njihove potrebe, ali bi bilo bolj smiselno zaposliti osebo, ki se bo ukvarjala s kadrovske dejavnostjo.

7.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen teoretičnega dela je bil natančneje razčleniti zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti v mikro in malih podjetjih v Sloveniji. Že ob pričetku raziskovanja smo se zavedali problema, da je to področje še dokaj neraziskano posebej na slovenskih tleh. S pomočjo uporabljene literature smo dokazali, da je sicer zunanje izvajanje pogosto uporabljen način za reševanje problemov, ki zadevajo nezadostne finančne vire in pomanjkanje kapacitet ter strokovnega znanja. Vsekakor pa na slovenskih tleh takšna rešitev, če gre za kadrovske dejavnost, še vedno predstavlja novost.

Skozi magistrsko delo želimo pridobiti vpogled in ugotoviti, koliko se mikro in majhna podjetja pravzaprav zavedajo pomembnosti ukvarjanja s človeškimi viri in katere od teh izvajajo. Zakaj se mikro in majhna podjetja odločajo za zunanje izvajanje kadrovske funkcije, v kolikšni meri so s storitvami zadovoljni in predvsem, kaj jim zunanje izvajanje kadrovske funkcije doprinaša.

Cilji teoretičnega dela so bili predvsem:

- proučiti tujo in domačo literaturo s področja zunanjega izvajanja, kadrovske funkcije, mikro in malih podjetij ter jih smiselno povezati,
- proučiti, kakšno je stanje v Sloveniji v povezavi z zgornjimi pojmi,
- karseda celovito prikazati procese, ki so povezani s kadrovske dejavnostjo in zunanjim izločanjem dejavnosti,
- izpostaviti najpomembnejše dejavnike za odločanje o izločitvi kadrovske dejavnosti,
- izpostaviti težavnost dejavnosti kadrovske funkcije,
- izpostaviti ključne značilnosti delovanja mikro in majhnih podjetij v Sloveniji.

Cilji empiričnega dela raziskave pa so:

- predstaviti izbrano podjetje,
- seznanitev z načinom dela pri izbranem podjetju,
- seznanitev s storitvami v izbranem podjetju,
- s pomočjo ankete ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo strank s storitvami izbranega podjetja in katere storitve najpogosteje izločijo,
- rezultate primerjati s teoretičnimi znanji.

7.3 NAČRT POTEKA RAZISKAVE

7.3.1 NAČRT RAZISKAVE

V teoretičnem delu magistrske naloge smo se ukvarjali predvsem s proučevanjem zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti. Nadalje smo poskusili pridobiti informacije, v kolikšni meri je zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti povezano z malimi in mikro podjetji, ter raziskati, kakšno je stanje z izločanjem kadrovanja v Sloveniji.

7.3.2 HIPOTEZE OZIROMA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Naša raziskovalna vprašanja so naslednja:

- Na podlagi katerih dejavnikov se mikro in mala podjetja odločajo za določenega ponudnika kadrovskih storitev?
- Kakšen je razlog mikro in malih podjetij za izločitev kadrovskih dejavnosti?
- Kakšne so pozitivne spremembe po izločitvi kadrovske dejavnosti v mikro in malih podjetjih?

7.3.3 POTEK IZVEDBE RAZISKAVE

Raziskava je potekala po naslednjem vrstnem redu. Na začetku smo poiskali in analizirali za temo relevantne vire (tuje in domače strokovne članke, knjige, učbenike,..). Nato smo iz strokovne literature izluščili najpomembnejše teme, opredelitve, definicije in skušali osmisliti namen magistrskega dela. Temu je sledila izdelava vprašalnika, ki smo ga pred tem z literaturo podprli in z njim skušali odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Na koncu smo empirične podatke analizirali, jih primerjali s teoretičnimi ugotovitvami in podali nekatera priporočila raziskovanemu podjetju za nadaljnje delo.

7.4 PREDVIDENE METODE

V teoretičnem delu smo temo raziskovali po deskriptivnem pristopu. Opirali smo se predvsem na pojasnjevanje dejstev, spoznanj in razlag proučevanih pojmov (zunanje najemanje dejavnosti, kadrovska funkcija, mikro in mala podjetja) tujih in domačih raziskovalcev. Za boljše razumevanje smo uporabili metodo komparacije, da smo pridobljene ugotovitve smiselno primerjali, ter metodo kompilacije za povzemanje le-teh.

V empiričnem delu smo uporabili delno opisno in delno analitično metodo. Opisno metodo smo uporabili predvsem pri predstavitvi podjetja, opisu njihovih vizij, poslanstva, temeljnih strateških ciljev ter natančnem opisu njihove dejavnosti. Podjetje smo predstavili s pomočjo informacij na njihovi internetni strani ter s pogovorom z vodilnimi v podjetju.

Analitično metodo smo uporabili pri raziskovanju teme s pomočjo anketnega vprašalnika. Vprašalnik je bil poslan na 250 mikro in majhnih podjetij, ki sodelujejo ali so sodelovali s proučevanim podjetjem. Anketni vprašalnik je bil zaprtega tipa, sestavljen iz 16 vprašanj. Da bi pridobili bistvene informacije za našo temo, smo pomembnejša vprašanja vključili na začetek, proti koncu pa postavljali vse bolj splošna in manj bistvena vprašanja. Na podjetja smo ga poslali v elektronski obliki s pomočjo internetne aplikacije EnKlikAnketa. Anketa je bila na internetu dostopna dva meseca. Rezultate ankete smo v nadaljevanju predstavili grafično in tabelarično. Zaradi premajhnega odziva mikro in malih podjetij smo jo še enkrat ponovili.

7.5 OMEJITVE RAZISKAVE

Že v samem začetku raziskovanja smo se zavedali, da obstajajo določene težave, povezane z iskanjem strokovne literature raziskovane teme. Predvsem je omenjene literature malo, kar tiče raziskovanja izločanja kadrovske dejavnosti:

- na slovenskih tleh in
- v mikro in malih podjetjih.

Zavedali smo se, da bomo v teoretičnem delu uporabili predvsem tujo literaturo, problem pa nam bodo predstavljale tudi označbe mikro in malih podjetji, katera v tujini veljajo za veliko večja (po številu zaposlenih ter dobičku) kot pri nas. Prav tako je smiselno izpostaviti, da ponekod v tujini že dobro poznajo ter dolgo izvajajo zunanje najemanje dejavnosti, kot prednosti te ideje izkoriščamo pri nas. V tujini je izvajanje nekaterih dejavnosti (tudi kadrovske) že dolgo, navadno uspešna in ustaljena praksa.

Poleg naštetega smo se zavedali, da utegne nastati problem z reševanjem anket. Mikro in mala podjetja (večinoma s.p.-ji), ki so stranke raziskovanega podjetja, najpogosteje štejejo le nekaj zaposlenih in jim reševanje vprašalnikov ne predstavlja bistvenega pomena, četudi gre za njihovo dobrobit v smislu boljšega opravljanja izločenih storitev, v našem primeru kadrovske dejavnosti. Morda k temu botruje tudi dejstvo, da smo vsi v današnjem času preveč zasipani z raznimi anketami in jim zato ne namenimo pozornosti oziroma sploh ne preberemo njihovega namena. Je pa res, da se navadno v tako majhnih podjetjih ukvarjajo s časovno stisko in ostalimi problemi, ki so nastali zaradi krize, zato si morda ne morejo vzeti niti tistih nekaj minut, ki bi jih porabili za izpolnjevanje ankete.

8 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA KADROVSKA PISARNA D.O.O.

Storitvena znamka za kadrovske storitve Kadrovska pisarna® nudi kadrovske storitve drugim podjetjem. Zasnovana je modularno, kar pomeni, da se prilagaja potrebam in velikosti podjetja. Večina njenih strank so manjša in mikro podjetja ter nekaj srednje velikih.

Kadrovska pisarna® nudi svojim strankam vso potrebno podporo za uspešno poslovanje. V osnovi skrbijo za področja kot so: zakonsko predpisane zahteve na področju varstva zaposlenih ter njihovega zdravja z napotitvami delavcev na zdravniške preglede, opravljanje tečajev za varstvo pri delu, tečaj prve pomoči delodajalcem, izdelavo ocene tveganja, itd. Za malo večja (mala in srednja) podjetja pa poleg naštetega nudijo še ostale storitve kot so: ureditev sistemizacije delovnih mest, vodenje kadrovske evidenc, sestava pravilnikov, povezanih z delovnim pravom, sestava pogodbe o zaposlitvi, svetovanje o ravnanju s presežnimi zaposlenimi ter pomagajo podjetju pri zastavljanju organizacijskih ciljev za doseganje večje produktivnosti.

Njihov velik poudarek temelji na področju razvoja zaposlenih, njihovem napredovanju, nagrajevanju, izvajanju razvojnih razgovorov z zaposlenimi, organiziranju izobraževanj in usposabljanj, selekciji novih sodelavcev, pomoči pri najemu delovne sile ter organiziranju dela za študente. Kadrovska pisarna® poskrbi za svoje stranke tako, da pri svojem poslovanju dobijo vse, kar potrebujejo.

Trenutno imajo 501 naročnika in skrbijo za nekaj več kot 1000 zaposlenih. Stranke so z njimi že od samega začetka delovanja sedaj že četrto leto. Med njihovimi strankami se najdejo uspešna podjetja: Halcom d.d.; Celtra d.o.o.; Godina d.o.o.; Medius d.o.o.; Zveza prijateljev mladine; Pintar racing service, Jaka Pintar s.p.; Enerplan d.o.o. in še mnogo drugih.

8.1 VIZIJA PODJETJA

Vizija Kadrovske pisarne® je:

»...zagotavljati visoko stopnjo celovitih storitev po dostopnih cenah vsem podjetjem v Sloveniji ne glede na njihovo velikost ali dejavnost« (Kadrovska-pisarna® 2015).

8.2 POSLANSTVO PODJETJA

Poslanstvo Kadrovske pisarne® se glasi:

»Kadrovska pisarna® strokovno vodi kadrovsko področje svojim naročnikom, jim zmanjša stroške in poveča učinkovitost dela. Omogoča organizacijski razvoj, spodbuja zdravo delovno okolje in zagotavlja urejene delovne razmere« (Kadrovska-pisarna® 2015).

8.3 STORITVE PODJETJA

Storitve Kadrovske pisarne® se nanašajo na 6 področnih dejavnosti, ki so (Kadrovska-pisarna® 2015):

- Področje *delovnega prava in administracije* ob upoštevanju Zakona o varnosti in zdravja pri delu (ZVZD-1) izvajajo naslednje aktivnosti: celovit zdravniški pregled delavca pri medicini dela, organizirajo usposabljanje za varstvo pri delu, izdajo oceno tveganja, organizirajo tečaj prve pomoči s pravilno uporabo ustrezne opreme, izdelajo pravilnik za preprečitev trpinčenja na delovnem mestu, izvajajo kontrole alkoholiziranosti, promovirajo zdravje, pripravijo se na bolniške odsotnosti, primere delovnih nesreč, porodniške in invalidske odsotnosti ter primere brezposelnosti. V skladu z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR-1) pa izvajajo vse procese, povezane z zaposlovanjem: proces zaposlitve in odpuščanja (z vsemi administrativnimi procesi), priprava pogodb o zaposlitvah, priprava pravilnikov za delovanje podjetja ter priprava sklepov za letne dopuste in regrese. Zakon o vodenju evidenc na področju dela in socialne varnosti (ZEPDSV) jim je vodilo za vodenje zakonsko predpisanih evidenc o prisotnosti na delu ter za vodenje kadrovske evidenc zaposlenih.
- Področje *ugodnosti in kompenzacije za zaposlene* se nanaša na vprašanja, ki se tičejo: kakšna struktura plačnega sistema je za podjetje najbolj primerna, kako ustrezno nagraditi zaposlene, katere dodatke jim ponuditi poleg plače ter kakšen sistem nagrajevanj in napredovanja je za podjetje smiseln?
- Področje *izbora kandidatov* je iskanje in selekcija primernih kadrov za odprta delovna mesta (kar vključuje tudi pripravo profilov kadra za prosto delovno mesto, priprava oglasov za zaposlitev ter izvajanje razgovorov). V to področje spadata tudi izdelava sistema za iskanje in usposabljanje naslednikov ter izdelava sistemov v zvezi z internim napredovanjem.
- Področje *razvoja človeških virov in organizacije* je področje pri katerem opravljajo: sistemizacijo delovnih mest, navajajo ključne kompetence ter jih umeščajo v kadrovska

orodja, opravljajo razvojne razgovore, izvajajo ocenjevanje zaposlenih po metodi 360°, izvajajo skupinske in individualne coaching-e, pripravljajo izobraževalne načrte ter se ukvarjajo z ustvarjanjem nasledstev.

- Področje *socialnih omrežij, tehnologije in interneta (KIS)* je povezano s zagotavljanjem prisotnosti podjetja na Facebook-u, Youtube-u, Kadrovski-pisarni.si ter spletnem.trezorju-si.
- Področje *evropskih spodbud* je zasnovano z namenom, da podjetjem pomaga pri pridobitvi sredstev iz Evropskega socialnega sklada, ZRSZ, Agencije za razvoj kadrov in štipendije ter ostalih institucij pod okriljem Ministrstva Republike Slovenije za delo, družino in socialne zadeve. Poleg tega zagotavljajo tudi enake možnosti pri pridobivanju sodelavcev, razvoju obstoječih zaposlenih ali pomoči drugih zunanjih agencij pri razvoju kadrovskega področja pri naročnikih.

Naročniku nudijo torej najem kadrovika, ki skupaj z vodilnimi (ali osebo iz kadrovskega področja) v podjetju izdelajo modularne vsebine, ki bodo prilagojene tako njihovim potrebam kot tudi željam. Cilj Kadrovske pisarne® se nanaša na učenje izbrane osebe pri naročniku, da bo razumela in tudi obvladala potek dela ter njegovo vsebino.

9 EMPIRIČNI DEL

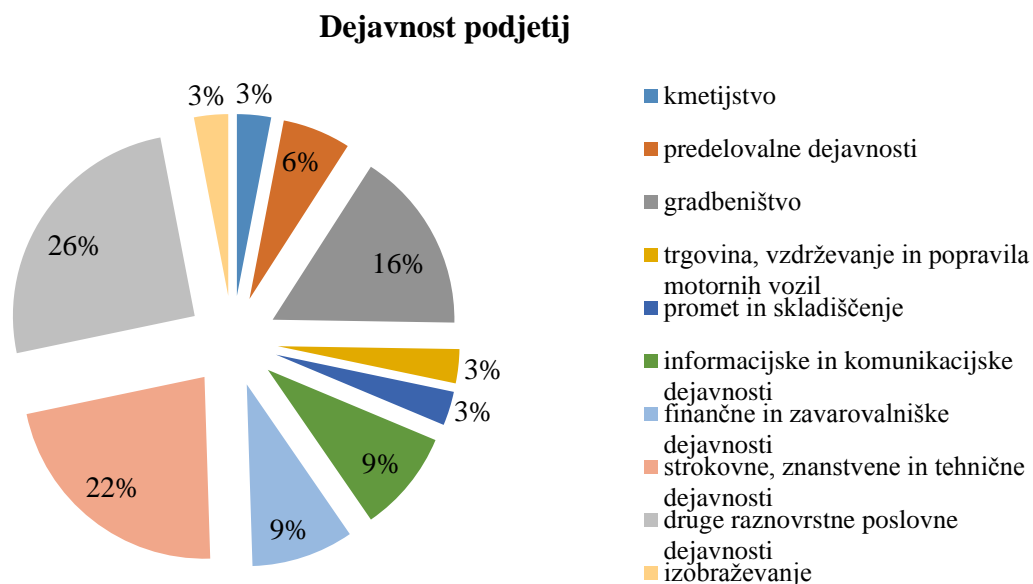
9.1 METODOLOGIJA

Kot temeljno orodje raziskovanja smo uporabili anketni vprašalnik. Anketo smo poslali 442 mikro in malim podjetjem v Sloveniji, ki na kakršenkoli način sodelujejo z izbranim podjetjem. 85% podjetij, ki je sodelovalo v anketi spada v kategorijo mikro podjetij, ki imajo manj kot 10 zaposlenih. 15% anketiranih podjetij pa spada v kategorijo malih podjetij, ki imajo več kot 10 in manj kot 50 zaposlenih. 29,7% mikro in malih podjetij je v celoti izpolnilo anketo, 43,5% delno. Anketo smo enkrat ponovili oziroma jo ponovno poslali v e-obveščanje s strani Kadrovske pisarne®, da bi pridobili še nekoliko več podatkov.

9.2 ANALIZA IN INTERPRETACIJA

Anketirana podjetja so *razporejena oziroma se ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi*:

Slika 9.1: Dejavnosti anketiranih podjetij



Prevladovala so predvsem podjetja iz drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti, strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti ter gradbeništva. Slabši odziv, a še vedno številčen je bil tudi s strani podjetij iz predelovalnih dejavnosti, trgovin, logistike in finančne dejavnosti. Najslabša odzivnost podjetij pa je bila iz kategorij: kmetijstva, informacijskih in telekomunikacijskih dejavnosti in izobraževanja. Z dejavnostmi oskrbe z električno energijo, oskrbe z vodo, poslovanja z nepremičninami, zdravstva, kulturnih dejavnosti ter dejavnosti gospodinjstev se ni ukvarjalo nobeno od anketiranih podjetij.

Največji odziv smo zabeležili med podjetji s področja drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti, strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti ter gradbeništva. Rezultat je mogoče pripisati številu teh podjetij glede na velikost in dejavnost v Sloveniji. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije so v kategoriji mikro in malih podjetjih v letu 2012 prevladovala podjetja, ki se ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi: rudarstvom, predelovalnimi dejavnostmi, oskrbo z električno energijo, gradbeništvom, trgovino, skladiščenjem in prometom, gostinstvom, informacijsko ter komunikacijsko dejavnostjo, poslovanjem z nepremičninami, strokovnimi in znanstvenimi dejavnostmi ter drugimi raznovrstnimi poslovnimi dejavnostmi (Statistični urad RS 2014). Skupaj od zgoraj naštetih dejavnosti je bilo leta 2012 v Sloveniji 99,8% (99,9% od naštetih je bilo samo s področja gradbeništva, trženja ter drugih storitvenih dejavnosti in 0,1% ostalih od zgoraj naštetih). V povprečju so bili v teh podjetjih zaposleni 4 ljudje. Kriterij za mikro podjetja pa je v letu 2012 glede na število zaposlenih izpolnjevalo 94,2% podjetij. Slednji podatki nam potrjujejo, da je naš vzorec podjetij reprezentativen. Ker je nekaterih podjetij na gospodarskem trgu manj imamo le-teh manj zajetih v sam vzorec.

V vzorcu anketiranih podjetij prevladujejo podjetja, ki imajo do 10 zaposlenih. Večina podjetij, ki smo jih anketirali, zaradi majhnosti nima posebnega oddelka za kadrovske storitve. Dve tretjini jih pred izločitvijo kadrovske dejavnosti ni imelo zaposlenega nobenega človeka izključno za kadrovanje, preostala tretjina pa je imela za kadrovanje zaposlenega enega človeka.

Slika 9.2: Število zaposlenih v kadrovske oddelku pred izločitvijo kadrovske dejavnosti

Koliko oseb je bilo pred zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije zaposlenih na kadrovskem področju?



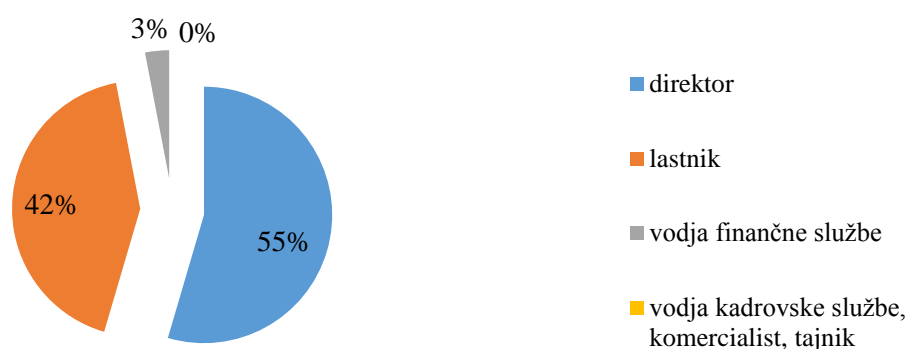
Rezultat nam da vedeti, da je naš vzorec dober za analiziranje zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti v Sloveniji. Kot vidimo, anketirana podjetja v 64% nimajo svojih zaposlenih na raziskovanem segmentu. 30% je takšnih, ki imajo za kadrovanje zaposlenega enega človeka in 3% takih, ki imajo na kadrovskem delovnem mestu zaposlena 2 ali več ljudi. Glede na rezultate zgornje slike (Slika 9.2) in slike v nadaljevanju (Slika 9.3) lahko sklepamo, da v 30% kadrovsko funkcijo prevzemajo vodilni v podjetju (direktorji in lastniki).

Vodilna oseba (direktor ali lastnik) se v podjetju poleg finančno – računovodskih del, prodaje in marketinga, logistike in ostalih pomembnih področji za uspešno delovanje ter vodenje podjetja ukvarja tudi s kadrovskimi zadevami.

Med anketiranimi podjetji je odgovornost za področje kadrovanja v večini prevzemal direktor (55%) ali lastnik (42%). Le v 3% se s kadrovsko funkcijo ukvarja oseba, ki se sočasno ukvarja tudi s financami v podjetju. Rezultat je zanimiv, ker nam pokaže, da direktorji in lastniki malih in mikro podjetij finančni del prenašajo na drugega, za to področje usposobljenega zaposlenega, medtem ko kadrovske zadeve urejajo kar sami.

Slika 9.3: Prezemanje odgovornosti za kadrovsko področje v mikro in malih podjetjih

Kdo je v vašem podjetju odgovoren za kadrovsko področje?



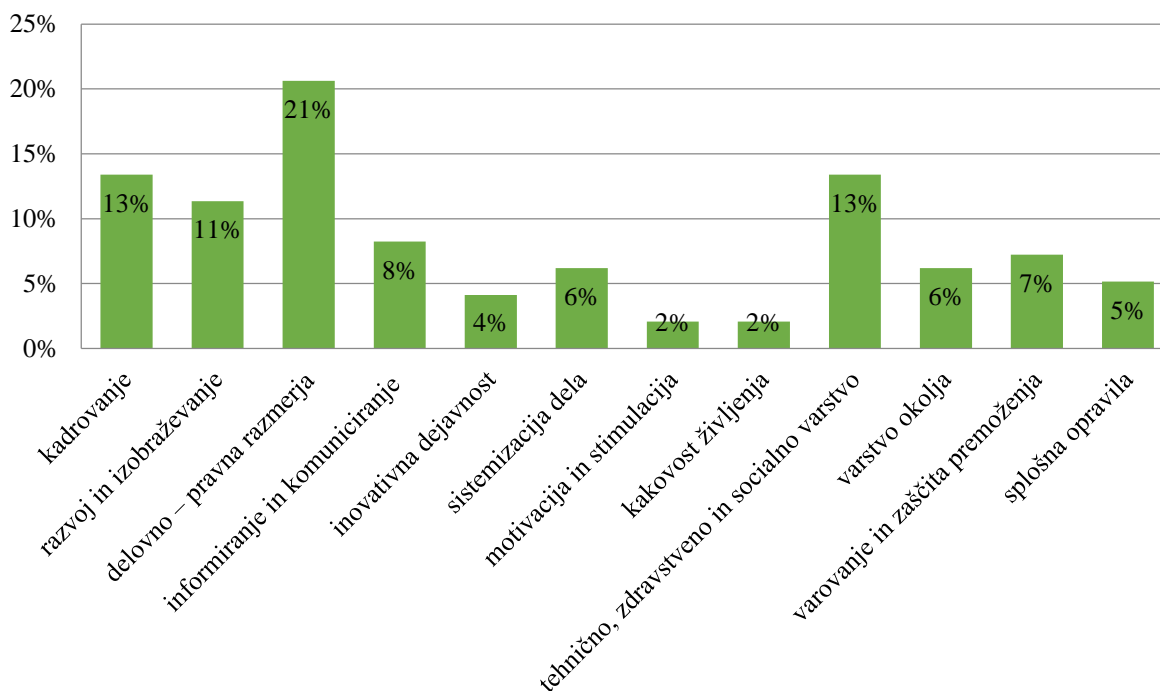
Nadalje bomo v raziskavi spoznali *na podlagi katerih dejavnikov se mikro in majhna podjetja odločajo za določenega ponudnika kadrovskih storitev*. Predvsem nas je zanimalo, kaj vpliva na odločitve za izločanje kadrovskih storitev posameznih podjetij. S slike (Slika 9.4) lahko razberemo, da se podjetja za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti največkrat odločajo predvsem zaradi delovno – pravnega razmerja (21%) ter tehničnega, zdravstvenega in socialnega varstva (13%). To sta osnovna kriterija za odločanje o zunanjem izvajanju kadrovske dejavnosti, ki smo ju potrdili že v teoretičnem delu. Glede na raziskano literaturo v teoretičnem delu lahko trdimo, da so anketirana podjetja izbirala določene dejavnike zato, ker imajo veliko dela z izvajanjem rednih in vsakodnevnih opravil, povezanih z njihovo temeljno dejavnostjo. Z zunanjim izvajanjem kadrovske dejavnosti se delno ali v celoti odrešijo vsega administrativno – kadrovskega dela, ki ga kadrovska funkcija prinaša.

Storitvi motivacije in stimulacije ter kakovosti življenja zaposlenih sta pri mikro in malih podjetjih najmanj zanimivi. Obe sta dosegli 2% zanimanje pri anketiranih podjetjih. Takšen rezultat je sicer bil pričakovan. Opravka imamo z malimi podjetji, ki dajejo večji pomen rezultatom, ki so povezani s financami in dobičkom v podjetju. Uspeh slednjega rezultata je pomemben dejavnik preživetja malih podjetij na visoko konkurenčnem trgu. Mala podjetja bolj težijo k nižjim stroškom poslovanja kot kakovosti življenja zaposlenih ter motivaciji le-teh v podjetju.

Zavedanje o tem, kako pomembna je urejenost delovno – pravnih razmerij, je pri mikro in malih podjetjih visoko (21%). Rezultati so prikazani na spodnji sliki (Slika 9.4). Razlog se nahaja v visokih kaznih za podjetja, ki nastanejo zaradi pravnih prekrškov. Ker so ti v Sloveniji vrednoteni enako za vse gospodarske subjekte, bi jim plačevanje le-teh predstavljalo

veliko finančno breme. Poudariti je potrebno, da govorimo o mikro in malih podjetjih, katerih letni promet ne presega 2 milijona pri mikro in 10 milijonov pri malih podjetjih.

Katere storitve so za vas pri zunanjem izvajalcu najbolj zanimive?



Slika 9.4: Zanimivost storitev pri zunanjem izvajalcu s strani mikro in malih podjetij

Z raziskavo smo razčlenili tudi *kriterije, ki so pomembni pri izbiri zunanjega izvajalca kadrovske funkcije*. Zanimalo nas je, kateri kriteriji najbolj pogosto prispevajo k odločitvi za točno določenega zunanjega izvajalca in v kolikšni meri. Rezultate bomo predstavili v spodnji tabeli (Tabela 9.1).

Ker smo zasledili določen vzorec v podatkih, smo se to odločili tudi preveriti. Odločili smo se za preverjanje s hi-kvadrat porazdelitvenim testom, saj je to edina smiselna metoda preverjanja raziskovalnih vprašanj, če so podatki neodvisni ali pa med njimi obstaja kakšna verjetna povezava. Hi-kvadrat test nam bo povedal, če obstaja statistično pomembna soodvisnost med dvema spremenljivkama. Preverjali bomo, če so podatki neodvisni ali pa med njimi obstaja kakšna povezava. Pri testu smo si izbrali ničelno hipotezo H_0 : *kriteriji in njihova pomembnost so neodvisni*, medtem ko je naša alternativna H_A : *obstaja statistično pomembna soodvisnost med spremenljivkama*. Za preverjanje smo si pripravili tabelo

frekvenc z odgovori o glavnih kriterijih in njihovi pomembnosti³⁸. Test je pokazal, da je naša vrednost 64.89 večja od mejne kritične vrednosti, zato lahko zavrnilo ničelno hipotezo in tako sprejmemo sklep iz alternativne hipoteze, ki je, da obstaja pomembna povezava med kriteriji pri izbiri izvajalca kadrovske funkcije in njihovo pomembnostjo. Rezultat nam pove, da smo anketiranim podjetjem ponudili izbiro odgovorov, ki so zelo pomembni pri izbiri zunanjšega izvajalca.

Opazimo lahko, da je večina odločitev podjetij o kriterijih pri izbiri zunanjšega izvajalca na skrajni desni, in sicer pri odgovorih *je (zelo) pomembno*. Kot glavni kriterij je vredno izpostaviti *ceno*. Naslednji zelo pomembni kriteriji pri izbiri zunanjšega izvajalca so še: *jamčenje za kvaliteten storitev, prevzem odgovornosti in prilagodljivost potrebam podjetja*. Anketirana podjetja kot najmanj pomemben kriterij izpostavljajo: *sloves, vzdrževanje stalnega stika z njimi ter ujemanje organizacijske kulture*.

Tabela 9.1: Kriteriji za izbiro zunanjšega izvajalca kadrovske funkcije

Prosim, ocenite od 1 – 5 vaše glavne kriterije pri izbiri zunanjšega izvajalca kadrovske funkcije:	sploh ni pomembno	ni pomembno	ni in je pomembno	je pomembno	zelo je pomembno
<i>sloves, reference</i>	1	3	8	16	4
<i>jamčenje za kvaliteten nivo storitev</i>	1	0	1	11	18
<i>prevzem odgovornosti</i>	1	1	0	7	22
<i>vzdrževanje stalnega stika z vašim podjetjem</i>	1	2	8	14	7

³⁸ Vzporedno smo pripravili tudi tabelo o pričakovanih frekvencah med kriteriji ter pomembnostjo posameznega kriterija. Nato smo sešteli kvadrate razlik med dejansko in pričakovano frekvenco ter ga delili s pričakovano frekvenco. Dobili smo vrednost X^2 , ki je 64.89. Pri testu smo se odločili za stopnjo značilnosti α enako 0.1, ker se ta uporablja pri anketnih analizah. Stopinje prostosti dobimo kot (število stolpcev tabele -1)*(število vrstic tabele -1) oziroma v našem primeru $(8-1)*(6-1)=35$. Ob takih vhodnih podatkih je mejna vrednost testa 46.1.

<i>izkušnje</i>	1	1	4	14	12
<i>cena</i>	1	0	5	20	6
<i>prilagodljivost vašim potrebam</i>	1	0	2	14	15
<i>ujemanje organizacijske kulture</i>	2	4	5	16	4

Med drugim smo podjetja povprašali tudi o tem, *kako dolgo že sodelujejo z zunanjim izvajalcem kadrovske funkcije* (v našem primeru s Kadrovsko pisarno®). Večinoma gre za večletno sodelovanje od 1 do 10 let. Med anketiranimi podjetji je 16% takšnih, ki s Kadrovsko pisarno® sodelujejo manj kot 1 leto, 35% takšnih, ki so njihove stranke od 1-2 leti ter 45% teh, ki so z njimi od 2-5 let. 3% podjetij s Kadrovsko pisarno® sodeluje od 5-10 let, torej že od samega začetka njihovega delovanja.

Nadalje so podjetja ocenjevala storitve in delo Kadrovske pisarne®. S tem smo želeli preveriti *zadovoljstvo strank z opravljenimi kadrovskimi storitvami*. Rezultati so predstavljeni v spodnji tabeli (Tabela 9.2):

Tabela 9.2: Zadovoljstvo strank z opravljenimi kadrovskimi storitvami

Prosim, ocenite vašega zunanjega izvajalca:	sploh ni pomembno	ni pomembno	ni in je pomembno	je pomembno	zelo je pomembno
<i>prilagodljivost (vašim zahtevam, sledenje novostim, delovnega časa vašim potrebam) -</i>	1	2	1	19	8
<i>kakovost komunikacije z vami -</i>	1	0	2	23	5
<i>odzivnost in zanesljivost (uresničevanje dela v dogovorjenih rokih) -</i>	1	0	0	19	10
<i>poznavanje vašega podjetja (delovanje in cilji) -</i>	1	2	5	16	6

<i>cena (za storitve) -</i>	1	0	4	20	5
<i>tehnična podpora (uporaba sodobne opreme, kompatibilnost z vašo tehnično opremo) -</i>	1	0	2	20	6
<i>reševanje reklamacij (v zvezi z storitvami) -</i>	1	0	6	15	7
<i>splošna kakovost storitev (profesionalnost, prijaznost, zaupnost) -</i>	1	1	0	17	11

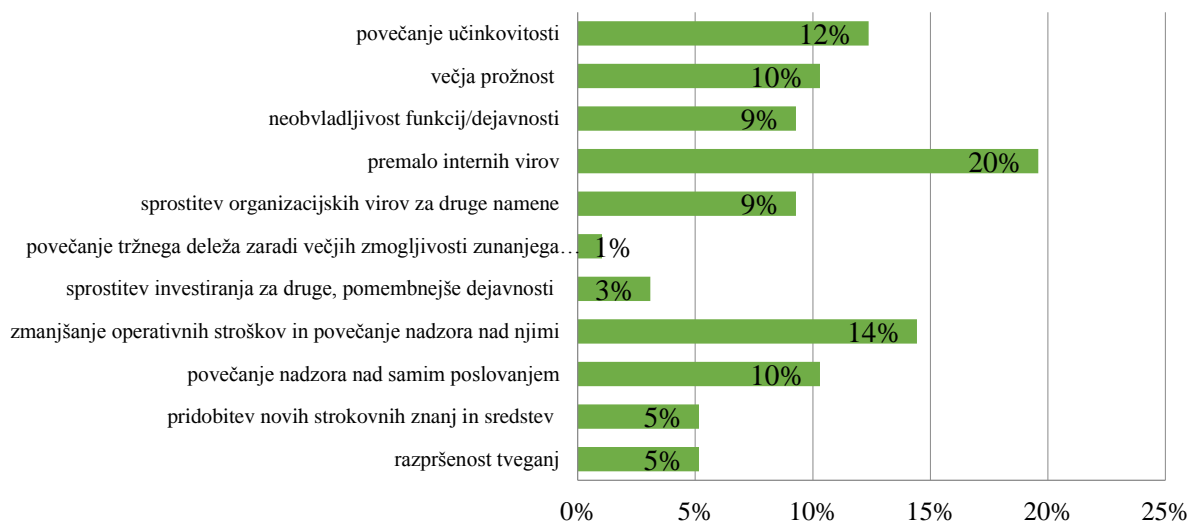
Glede na rezultate ankete se je izkazalo, da Kadrovska pisarna® svoje storitve opravlja dobro in kvalitetno. Odgovori anketiranih podjetij so bili pozitivni. Izstopala so naslednja področja storitev: *cena* za opravljeno storitev, *kakovost komunikacije* ter *tehnična podpora*. Zanimariti pa ne smemo niti ostalih rezultatov. Podjetja so zadovoljna tudi s *prilagodljivostjo* Kadrovske pisarne® njihovim individualnim potrebam, *odzivnostjo*, *poznavanjem* njihovega podjetja ter ostalimi izpostavljenimi kriteriji. Mnenje podjetij o svojem zunanem izvajalcu na podlagi pridobljenih rezultatov, lahko označimo kot izjemno dobro.

Zaradi dobrih rezultatov, povezanih s storitvami, bi se na vprašanje *o ponovni odločitvi za izločanje kadrovske funkcije Kadrovske pisarne®* podjetja v skoraj vseh primerih ponovno odločila. Le 6% anketiranih podjetij je takšnih, ki se za trenutnega zunanjega izvajalca ne bi ponovno odločilo. Takšen rezultat lahko pripišemo temu, da so na anketo po večini odgovarjala podjetja, ki so s storitvami Kadrovske pisarne® zelo zadovoljna.

Eno glavnih vprašanj v magistrskem delu je bilo tudi: *Kakšen je razlog mikro in majhnih podjetij za izločitev kadrovske dejavnosti?* Razlogi za zunanje izvajanje kadrovske storitve največkrat tičijo v premajhnem številu zaposlenih (20%) in posledično pomanjkanju strokovnega znanja. Posledica tega je nekvalitetno opravljena storitev, česar se podjetja tudi zavedajo. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti podjetjem omogoča zmanjšanje operativnih stroškov (14%) in povečan nadzor (10%) nad storitvijo. Pozitivno pri vsem je še, da lahko sodelujejo le pri odločitvah in ne pri celotnem procesu kadrovanja. Z odločitvijo o izločanju kadrovske dejavnosti si povečujejo učinkovitost (12%) in sproščajo organizacijske vire za druge dejavnosti (9%). Kot vidimo na spodnji sliki (Slika 9.5) podjetja nimajo namena, da si z izločanjem kadrovske dejavnosti povečajo svoj tržni delež zaradi povečanja njihovih

zmogljivosti. Razlaga tega je, da se majhna podjetja ne zavedajo dovolj, da lahko z izločitvijo pridobijo pomembne vire (čas in denar) ter se tako posvetijo svojim bistvenim dejavnostim.

Glavni razlogi za zunanje izvajanje kadrovske funkcije



Slika 9.5: Glavni razlogi za zunanje izvajanje kadrovske funkcije

Iz zgornje slike (Slika 9.5) prav tako vidimo, da izločitev kadrovske dejavnosti ne vpliva na njihovo večjo produktivnost. Takšen rezultat je odraz značilnosti našega vzorca, ki je pretežno sestavljen iz mikro podjetij.

Velik del teoretičnega dela in anketnih vprašanj smo namenili tudi *pozitivnim učinkom zunanje izvajanja kadrovske dejavnosti*. Izkazalo se je (glej Tabelo 9.3), da se je po pričetku zunanje izvajanja kadrovske funkcije število zaposlenih v kadrovske službi zmanjšalo pri 65% anketiranih podjetjih. Spremembo smo preverili s t-testom. Izbrali smo si ničelno hipotezo H_0 : v kadrovske službi se po začetku zunanje izvajanja kadrovske funkcije število zaposlenih ne spremeni oziroma ostane enako ter alternativno hipotezo H_A : število zaposlenih se po začetku zunanje izvajanja kadrovske funkcije zmanjša.³⁹ Rezultati nam pokažejo, da ne moremo trditi, da ima zunanje izvajanje kadrovske storitve pomemben vpliv na število zaposlenih v kadrovske službi⁴⁰. Torej ne moremo zavreči ničelne hipoteze oziroma

³⁹ Preveriti želimo ali je povprečje pritrilnih odgovorov 65% statistično značilno večje od meje - 50%.

⁴⁰ To izvemo, ker je vrednost našega testa oziroma t-statistike 0.72 in to ni večje od kritične vrednosti testa 1.31. Podatek, ki nam to še potrdi je $P(T \leq t)$ oziroma verjetnost, da je vrednost naše statistike manjša od t-kritične (1.31), kar je v našem primeru kar 24% ($>10\% - \alpha$).

ne moremo trditi, da se število zaposlenih v kadrovski službi po začetku izvajanja kadrovske funkcije spremeni. Zaključimo lahko, da so se zaposleni, ki so se ukvarjali s kadrovskimi zadevami z izločitvijo znebili del kadrovskega dela, kljub vsemu pa so sodelovali z zunanjim izvajalcem ter jim nudili pomoč pri internih kadrovskih informacijah. Kljub izločitvi so ostali pomemben del v procesu izvajanja kadrovske dejavnosti. Delodajalci so pri odgovarjanju na anketo, izločitev povezali z zmanjšanjem števila zaposlenih v kadrovskem oddelku zato, ker so se razporedile delovne naloge na zunanjega izvajalca.

Tabela 9.3: Število zaposlenih v kadrovski službi po začetku zunanjega izvajanja kadrovske funkcije

Ali se je število zaposlenih v kadrovski službi po začetku zunanjega izvajanja kadrovske funkcije zmanjšalo?	
Mean	0,65
Variance	0,24
Observations	20
Df	38
T Stat	0,72
P(T<=t) one-tail	24,0%
T Critical one-tail	1,31
P(T<=t) two-tail	48,1%
T Critical two-tail	1,70

Rezultati naslednjega vprašanja (Tabela 9.4) *ali se je število vseh zaposlenih po začetku zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v vašem podjetju zmanjšalo ali povečalo*, nam dajo misliti, da sprememba v številu zaposlenih ni izrazita. Število zaposlenih se je po izločitvi kadrovske dejavnosti povečalo v 57% anketiranih podjetjih. Iz tega sledi, da zunanje izvajanje kadrovskih dejavnosti ne prispeva k zmanjševanju števila zaposlenih. Spremembo smo ponovno preverili s t-testom. Ponovno smo si izbrali ničelno hipotezo H_0 : *število zaposlenih se po zunanjem izvajanju kadrovske funkcije ni spremenilo*, medtem ko je naša alternativna hipoteza H_A : *število zaposlenih v podjetju je upadlo*.⁴¹ Glede na rezultate t-testa ne moremo

⁴¹ Torej preverjamo, če je 57% statistično značilno večje od 50% glede na naš vzorec. Ker imamo precej majhen vzorec pričakujemo, da ne bomo mogli zavreči ničelne hipoteze. Vrednost t-statistike dobimo 0.4, kar je manjše kot kritična vrednost enostranskega testa, pri $\alpha=0.1$, kar je 1.31. Dodatno zavrnitev dobimo preko $P(T<=t)$

zavreči sklepa iz ničelne hipoteze. Trdimo, da se število zaposlenih po zunanjem izvajanju kadrovske funkcije ne spremeni. Takšno ugotovitev lahko povežemo z zgornjo analizo (Tabela 9.3). Število zaposlenih se v podjetju kljub izločitvi kadrovske dejavnosti ne spremeni, saj izvajanje kadrovske dejavnosti nima vpliva na druge dejavnosti v podjetju. Prav tako iz tega sklepamo, da se podjetja kljub izločitvi ene funkcije, niso posvetila svojim temeljnim dejavnostim, ker za te niso potrebovala novega kadra. Glede na to, da se s kadrovskimi zadevami v mikro in malih podjetjih največkrat ukvarjajo direktorji ali lastniki (Slika 9.6), izločitev kadrovske dejavnosti nima vpliva na število ostalih zaposlenih.

Tabela 9.4: Število zaposlenih v podjetju po izločitvi kadrovske dejavnosti

Ali se je število vseh zaposlenih po začetku zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v vašem podjetju zmanjšalo?	
Mean	0,57
Variance	0,26
Observations	26
Df	25
T Stat	0,40
P(T<=t) one-tail	34,5%
T Critical one-tail	1,31

oziroma enostranske verjetnosti, ki nam pove kako verjetno je, da je naša vrednost t-statistike manjša od kritične vrednosti testa, saj je le-ta 34.5%. To pa je večje od naše stopnje značilnosti 10%.

P(T<=t) two-tail	69,1%
T Critical two-tail	1,70

V raziskavi smo želeli zmeriti tudi *zadovoljstvo zaposlenih po izločitvi kadrovske dejavnosti*. Mnenje podjetij je, da se je zadovoljstvo zaposlenih z zunanjim najemom kadrovske dejavnosti izboljšalo (v 76% anketiranih podjetjih). Rezultate ankete smo ponovno preverili s t-testom. Naša ničelna hipoteza je H_0 : *zadovoljstvo zaposlenih z zunanjim najemom kadrovske dejavnosti se ni spremenilo* in alternativna H_A : *zadovoljstvo se je izboljšalo*.⁴² Glede na rezultate t-testa lahko pri tem vprašanju zavrnilo sklep iz ničelne hipoteze in sprejmemo sklep iz alternativne, da se zadovoljstvo zaposlenih z zunanjim najemom kadrovske dejavnosti izboljša. Rezultate si lahko pogledamo v spodnji tabeli (Tabela 9.5).

Tabela 9.5: Zadovoljstvo zaposlenih po izločitvi kadrovske dejavnosti

Ali menite, da se je zadovoljstvo zaposlenih z zunanjim najemom kadrovske dejavnosti izboljšalo?	
Mean	0,76
Variance	0,19
Observations	29
Df	28
T Stat	1,70
P(T<=t) one-tail	5,23%

⁴² Tokrat je vrednost naše t-statistike 1.7, kar je večje od enostranske kritične vrednosti 1.31. Tudi enostranska verjetnost je 5.23%, kar je manjše od naše stopnje značilnosti (10%).

T Critical one-tail	1,31
P(T<=t) two-tail	10,5%
T Critical two-tail	1,70

Glede na to, da se zaposlenim z izločitvijo kadrovske dejavnosti zmanjša breme opravljanja kadrovskih nalog, se posledično bolj posvečajo svojim temeljnim nalogam in jih zaradi pridobljenega časa kvalitetneje opravljajo. Poleg tega je z izločanjem kadrovske dejavnosti leta bolj strokovno opravljena, kar jim odvzame skrb o nepravilnostih v kadrovski administraciji. S tem si zmanjšajo možnost za finančna bremena, ki jih prinašajo zakonske kazni. Strokovno opravljena kadrovska funkcija jim daje tudi vedeti, da so cenjeni in vredni posebne obravnave v smislu upravljanja človeških virov.

V raziskavi nas je zanimalo tudi ali *od zunanjega najema kadrovskih storitev podjetja poslujejo boljše?* Rezultati so proti pričakovanjem pokazali, da naj bi finančno stanje anketiranih podjetij bilo slabše ali enako po koriščenju takšnih storitev (Tabela 9.6). Pritrdilno je na to vprašanje odgovorilo 39% anketiranih podjetij. Tudi tokrat smo si za preverjanje rezultatov določili hipotezi, in sicer H_0 : *finančno stanje podjetij se od najema kadrovskih storitev ni spremenilo* ter H_A : *finančno stanje se je poslabšalo*.⁴³ Glede na rezultate t-testa, sklepa iz ničelne hipoteze ne moremo zavreči. Naš rezultat testa je, da se finančno stanje podjetij od najema kadrovskih storitev statistično pomembno ne spremeni. Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti ne pripomore k večji produktivnosti zaposlenih in s tem uspešnejšemu poslovanju podjetja. Prav tako izločitev ne vpliva na znatno povečanje stroškov zaradi plačevanja kadrovskih storitev.

Tabela 9.6: Finančno stanje malih podjetij po izločitvi kadrovske dejavnosti

Ali od zunanjega najema kadrovskih storitev vaše podjetje posluje slabše (v finančnem smislu)?	
Mean	0,61
Variance	0,24
Observations	28

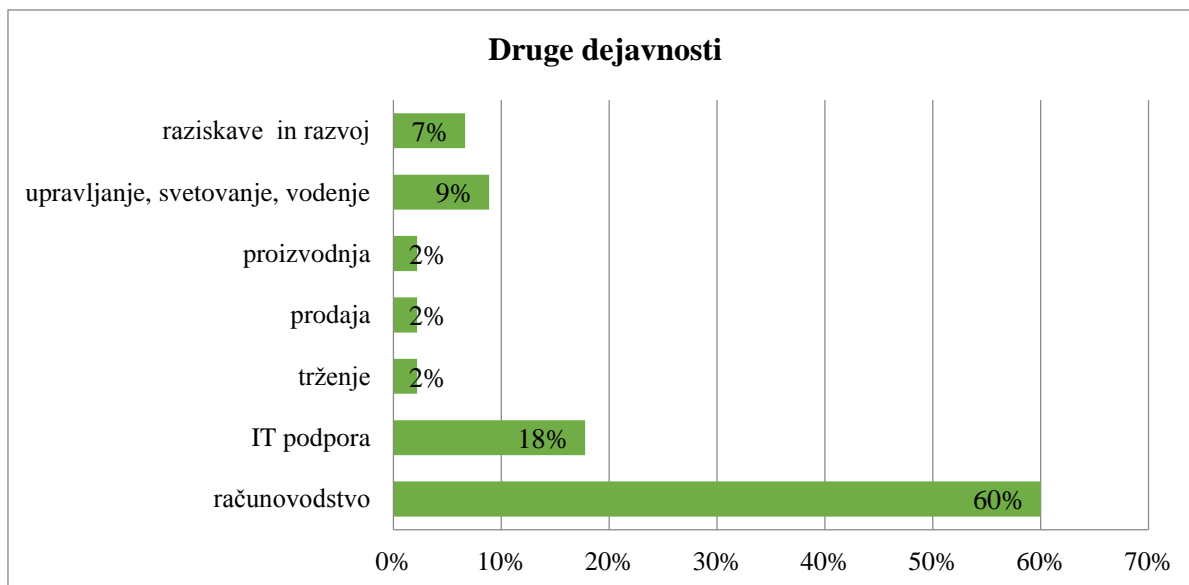
⁴³ Tokrat smo dobili vrednost testa 0.59, kar je manjše od enostranske kritične vrednosti 1.31. Tudi enostranska verjetnost je precej večja od stopnje značilnosti.

Df	27
T Stat	0,59
P(T<=t) one-tail	59,3%
T Critical one-tail	1,31
P(T<=t) two-tail	55,8%
T Critical two-tail	1,70

Če povzamemo zgornje rezultate, je zunanji najem kadrovskih storitev negativno vplival na število zaposlenih v kadrovske službi in na poslovanje podjetja (finančni aspekt), medtem ko je pozitivno vplival na samo zadovoljstvo zaposlenih v mikro in malih podjetjih. Statistično značilna je bila le sprememba zadovoljstva, ker so zaposleni bolj zadovoljni po izločitvi kadrovske dejavnosti. Trdimo lahko, da so k zadovoljstvu prispevala ustrezno urejena kadrovska razmerja. Pri tem je potrebno izpostaviti dvom o resničnem povečanju zadovoljstva, saj je bil kadrovski vprašalnik poslan vodilnim v podjetju (lastnikom in direktorjem), ki imajo lahko nenatančne informacije o zadovoljstvu svojih ljudi.

Na koncu nas je zanimalo, ali se anketirana podjetja *poslužujejo tudi izločanja kakšne druge dejavnosti*. Skoraj vsa anketirana podjetja so na to vprašanje odgovorila pritrdilno (91%). Navedla so, da poleg kadrovske dejavnosti izločajo tudi računovodske storitve (57%) in IT podporo (17%). Za mala podjetja je nesmiselno, da dejavnosti računovodstva in financ zadržijo v hiši, saj v praksi nimajo veliko dela s knjiženjem blagajn, izdanih in prejetih računov ter s splošnim vodenjem financ. Zunanja storitev računovodstva jim predstavlja manjši strošek kot zaposleni, ki bi se s to dejavnostjo ukvarjal. Prav tako ima pomemben delež podjetij zaradi lajšanja vsakodnevnih del opravka z različnimi bazami podatkov ali informacijskimi programi. Ker so tudi ti dragi, jih mala in mikro podjetja največkrat izločijo zunanjim izvajalcem.

Slika 9.6: Izločitev drugih dejavnosti v mikro in malih podjetjih



Najmanj dejavnosti izločajo zunanjemu izvajalcu, ko gre za proizvodnjo (2%), prodajo (2%) in trženje (2%). Takšen rezultat si razlagamo, da se omenjena področja tičejo temeljnih dejavnosti v podjetju, ki jih je potrebno dobro poznati. Razlog je tudi v tem, da je za izvajanje teh dejavnosti potrebno pridobiti kup internih in zaupnih informacij. Slovenska podjetja še vedno pri izločanju nekaterih dejavnosti (glej Sliko 9.6) ne zaupajo zunanjim izvajalcem, temveč jih raje izvedejo kar sama.

9.3 POVZETEK RAZISKAVE IN POVEZAVA Z RAZISKOVALNIMI VPRAŠANJI

Naša raziskovalna vprašanja so bila naslednja:

1. *Na podlagi katerih dejavnikov se mikro in mala podjetja odločajo za določenega ponudnika kadrovskih storitev?*
2. *Kakšni so razlogi za izločitev kadrovskih dejavnosti v mikro in malih podjetjih?*

3. Kakšne so pozitivne spremembe po izločitvi kadrovske dejavnosti v mikro in malih podjetjih?

Pred raziskavo smo predvidevali, da bodo vsi odgovori na raziskovalna vprašanja pozitivno naravnani. Najbolj nepredviden odgovor smo dobili na tretje raziskovalno vprašanje, ki je v anketi vključeval podvprašanje o finančnem stanju mikro in malih podjetij po izločitvi kadrovske dejavnosti. Podjetja so na to vprašanje odgovorila, da je njihovo finančno stanje slabše ali enako kot pred odločitvijo o zunanjem izvajanju. Odgovore na takšen rezultat nam lahko ponudi globalna kriza gospodarstva v zadnjih nekaj letih. V povezavi s slednjim bi lahko stranke finančno stanje posplošile tudi na ostala področja, v našem primeru na sodelovanje s Kadrovske pisarno®. Bistvo teh odgovorov je potrebno razumeti v smislu splošnega gospodarskega stanja in ne kot posledico izločitve kadrovske dejavnosti. Pri rezultatih slabega finančnega stanja se lahko opremo tudi na odgovore podjetij, ki z veliko večino trdijo, da se je zadovoljstvo zaposlenih po izločitvi povečalo. Lahko zaključimo, da je zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti le pripomoglo k boljšemu poslovanju.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je nekoliko presenetilo to, da je najpomembnejši dejavnik pri izločitvi prav cena. Morda smo upali, da bodo k odločitvi bolj prispevali drugi dejavniki, kot so npr. jamčenje za kvaliteto, izkušnje, prilagodljivost potrebam naročnika itd. Spet je tu potrebno dodati, da imamo v veliki večini opravka z mikro podjetji. Število zaposlenih v teh je manjše od 10, njihovi prihodki so navadno zelo okrnjeni in jim je zato zelo pomembno, da je opravljena storitev čim cenejša. Mikro podjetja navadno izločijo samo nujen del kadrovanja, kadrovske administracije, ki po mnenju vodilnih v podjetju ne bi smela biti draga. Kadrovska administracija jim predstavlja nujno zlo, ki se mu ne da izogniti. V kolikor znanja za njeno obvladovanje nimajo, pa je izločitev le-te edina možnost.

Razlogi za zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti se nanašajo na naše drugo raziskovalno vprašanje. Kot je bilo pričakovati, so podjetja pri tem izpostavljala, da so k odločitvi za zunanje izvajanje pripomogli dejavniki, povezani z nezadostnim znanjem ter strokovnostjo za izvajanje takšne dejavnosti v podjetju. Čeprav smo skozi literaturo spoznali, da je eden ključnih razlogov za zunanje izvajanje ta, da se z izločitvijo sprostijo stroški investiranja, denar pa lahko tako porabijo za pomembnejše dejavnosti, se v naši raziskavi podjetja za ta odgovor niso pogosto odločila. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je bila teorija povzeta pretežno iz tuje literature, raziskavo pa smo delali na Slovenskih mikro in malih podjetjih, ki na globalni ravni razvitega sveta veljajo za zelo specifična.

Kot pričakovano so za podjetja pri zunanem izvajalcu najbolj zanimive administrativne kadrovske dejavnosti ter dejavnosti, ki so v povezavi s kadrovanjem zakonsko obvezne. Iz tega lahko zaključimo, da se mikro in mala podjetja kljub vsemu ne zavedajo pomembnosti upravljanja človeških virov ali pa morda na človeške vire še vedno gledajo predvsem kot na strošek.

10 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil predstaviti nov koncept zunanjega izvajanja kadrovske dejavnosti v mikro in malih podjetjih ter raziskati v kolikšni meri se podjetja tega v Sloveniji poslužujejo. Glede na to, da se podjetje, v katerem smo raziskavo izvajali, še vedno trudi pridobiti pozornost mikro in malih podjetij, lahko trdimo, da je v Sloveniji zanimanje za kakovostno izvajanje kadrovske dejavnosti v teh podjetjih še vedno majhno.

V magistrskem delu smo se osredotočili na zunanje izvajanje v splošnem in na specifične dejavnosti kadrovske funkcije. Podrobneje smo razčlenili zunanje izvajanje, kadrovske dejavnost ter mikro in mala podjetja. Zanimale so nas predvsem pozitivne spremembe, ki jih je izločitev omenjenih dejavnosti prinesla, a kljub temu nismo zanemarili niti slabih strani in tveganj, ki spremljajo odločitve za zunanje izvajanje. Kot smo videli iz rezultatov raziskave so anketirana podjetja navedla, da se kljub izločitvi kadrovske dejavnosti finančno stanje v podjetju ni izboljšalo ali pa je ostalo na enakem nivoju. To nam vsekakor potrди dejstva iz teoretičnega dela, da večina podjetij kadrovske dejavnost še vedno obravnava kot administrativno kadrovske funkcijo in ne kot upravljanje človeškega kapitala.

Med glavnimi cilji magistrskega dela je bilo prikazati pomembnost ukvarjanja s človeškimi viri v mikro in malih podjetjih. Glede na rezultate ankete lahko trdimo, da se mikro in mala podjetja premalo zavedajo pomembnosti menedžmenta človeških virov. V Sloveniji podjetja še vedno kot najbolj zanimivo kadrovske storitev navajajo delovno – pravna razmerja ter tehnično, zdravstveno in socialno varstvo. Torej to, kar je zakonsko predpisano. Zanimljivo je odstotek tistih, ki dajejo vrednost ukvarjanju z zaposlenimi, njihovem zadovoljstvu ter splošni kakovosti osebnega in poklicnega življenja.

Tema magistrskega dela je bila raziskana teoretično in empirično. V teoretičnem delu smo natančneje definirali zunanje izvajanje dejavnosti in razčlenili njegove pojavne oblike, opisali razvoj kadrovske dejavnosti ter njen pomen za podjetja, predstavili glavne aktivnosti kadrovske funkcije ter podrobneje predstavili novejši pristope kadrovske dejavnosti. V empiričnem delu smo predstavili izbrano podjetje, njihovo dejavnost, način dela, njihovo vizijo in poslanstvo. Za lažjo interpretacijo pridobljenih rezultatov smo podrobneje predstavili vse njihove storitve ter natančno umestili vse dejavnosti, ki jih posamezna storitev zajema. Kot smo ugotovili, tako proučevano podjetje, kot njegove stranke pripisujejo večji pomen administrativnemu delu kadrovske dejavnosti.

Anketa nam je ponudila zanimive rezultate. Že v uvodu omenjeno s strani malih podjetij »pozabljeno« kadrovske področje je sodeč po rezultatih raziskave na žalost še vedno pozabljeno. Podjetja, predvsem tista najmanjša, se še vedno ne zavedajo, da so ravno zaposleni tisto kar daje vrednost njihovem delovanju in kar botruje dobrim poslovnim rezultatom. Ugotovili smo, da lastniki najmanjših podjetij še vedno gledajo na zaposlene kot na strošek in ne kot na najpomembnejšo dobrino, ki jo človek nosi – človeški kapital.

Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti je torej v Sloveniji še vedno relativno nov, neznan in slabo sprejet način dela. Morda so prav zunanji ponudniki kadrovske storitve tisti, ki bi morali prispevati k večji osveščenosti podjetij o pomembnosti omenjene funkcije ter njenim pozitivnim učinkom. Kljub temu, da je na trgu malim podjetjem lažje prodati administrativno kadrovske storitve, bi izvajalci le-teh morali spremeniti strategijo poslovanja in pričeti poudarjati dobre prakse upravljanja zaposlenih ter na tak način bolj promovirati kadrovske dejavnosti. Najmanjša podjetja v Sloveniji je potrebno spomniti na to, da aktivno upravljanje človeškega kapitala zagotavlja boljšo proaktivnost zaposlenih in posledično boljše poslovanje. Predstaviti jim je potrebno orodja, s katerimi je moč to doseči ter osvetliti dejstva, da bo slednje pripomoglo k povečanju njihove konkurenčne prednosti, ki je za najmanjše še kako pomembna. Na koncu lahko upamo, da se bodo delodajalci v Sloveniji zaradi nekonkurenčnosti tujim podjetjem in okrnjenemu trgu znotraj državnih meja, kmalu zavedali pomembnosti omenjene funkcije in jo vpeljali v svoj strateški plan. Pa naj si bo kot funkcijo zase v samem podjetju ali kot kadrovske dejavnosti izločeno strokovno usposobljenemu zunanjemu izvajalcu. Podjetje brez ljudi ne obstaja, nima vrednosti in je nevidno.

11 LITERATURA

- 1 Aghazadeh, Seyed-Mahmoud. 2003. *The future of human resource management*. Work study 52(4): 201–207.
- 2 Alavi, Aamir, Brad Struss, Mandy Chang in Jeongsoo Kim. 2004. *IT Offshoring: Economic and Policy Analysis*. Dostopno prek: <http://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/04au/clearedprojects/Alavi.pdf> (30. avgust 2014).
- 3 Altman, Yochanan. 2009. From human resources to human beings: managing people at work. *Human resource management international digest* 17(7): 3–4.
- 4 Amitt, Mary in Shang-Jin Wei. 2005. *Fear of service outsourcing: in it justified?* *Service outsourcing*. Research department, International Monetary Fund: Great Britain. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/science/sci-tech/35333668.pdf> (23. julij 2014).
- 5 Anderson, Alistair R. in Farid Ullah. 2014. The condition of smallness: how what it means to be small deters firms from getting bigger. *Management Decision* 52(2): 336–349.
- 6 Atkinson, John in Nigel Meager. 1994. *Running to Stand Still: The Small Firm in Labour Market*. V *Employment, the Small Firm and the Labour Market*, ur. Atkinson, John in David Storey, 28–102. Routledge, London in New York.
- 7 Badriljica, Mihajlo. 2002. *Spreminjanje strukture gospodarstva z razvojem malega gospodarstva*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 8 Banerjee, Arindam in Scott A. Williams. 2009. International Service outsourcing: Using offshore analytics to identify determinants of value-added outsourcing. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 2 (1): 68–79.
- 9 Barber, Alison E. 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 10 Barrar, Peter in Roxane Gervais. 2006. *Global Outsourcing Strategies: an international reference on effective outsourcing relationships*. England, Hampshire: Gower Publishing Company.
- 11 Barrett, Rowena in Susan Mayson. 2007. Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14(2): 307–320.
- 12 Barthelemy, Jerome. 2003. The Seven Deadly Sins of Outsourcing. *Academy of Management Executive* 17(2): 87–98.
- 13 Beaman, Karen V. 2004. Out of Site: Introduction to HR Outsourcing. V *Out of Site: An Inside Look at HR Outsourcing*, ur. Beaman, Karen V. Rector Duncan Inc.

- 14 Becker, Gary. 1964. *Human capital: A theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- 15 Belcourt, Monica. 2006. Outsourcing: The Benefits and The Risks. *Human resource Management Review* 16: 269–279.
- 16 Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 17 Bezjak, Ivanuša Mirjana. 1999. Vloga in pomen kadrovskih služb v slovenskih organizacijah. *Kadri* 5(5): 32–34.
- 18 Bhagwati, Jagdish, Arvind Panagariya in T. N. Srinivasan. 2004. The Muddles over Outsourcing. *The Journal of Economic Perspectives* 18 (4): 93–114.
- 19 Bongard, Stefan. 1994. Outsourcing – Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: *Entwicklung eines computergestützten Portfolio – Instrumentariums*. Wiesbaden: Deutscher Universität – Verlag.
- 20 Boser, Timothy J. 2001. Taking Outsourcing To The Next Level – A Step by Step Approach to Becoming a Virtual Corporation. Dostopno prek: <https://www.instituteforsupplymanagement.org/pubs/proceedings/confproceedingsdetail.cfm?ItemNumber=10820> (15. maj 2015).
- 21 Boštjančič, Eva in Vito Klopčič. 2013. Outsourcing: *Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- 22 Bradač, Barbara. 2004. *Odločanje za outsourcing v malih podjetjih*. Diplomsko delo. Maribor: EPF.
- 23 - - - 2009. *Značilnosti zunanjega izvajanja aktivnosti in njegova povezava z uspešnostjo poslovanja malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- 24 Brooks, Charles. 2005. *Succession Planning: Identifying & Developing High Potential Leadership Talent*. Dostopno prek: <http://annex.ipacweb.org/library/conf/05/brooks.pdf> (9. julij 2010).
- 25 Brščičič, Bernard in Miroslav Glas. 1997. *Elementi analize malega gospodarstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 26 Busi, Marco in Ronan McIvor. 2008. Setting the outsourcing research agenda: the top–10 most urgent outsourcing areas. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 1 (3): 185–197.

- 27 Cap Gemini Ernst & Young. 2003. *Thriving on Volatility*. Dostopno prek: <http://www.benet.com/abstract.aspx?scid=1783&sortby=comp&docid=73547> (18. januar 2014).
- 28 Carson in drugi. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall Europe. Dostopno prek: [https://books.google.si/books?id=hsqeBQAAQBAJ&pg=PA182&lpg=PA182&dq=cars on+et+al+marketing+and+entrepreneurship&source=bl&ots=8uIHo7Zvbj&sig=2AsVb5qMKr2RoZ_j2L60ldkSNVQ&hl=en&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAWoVChMI2O2vrd7ixwIVxV0aCh21UguK#v=onepage&q=carson%20et%20al%20marketing%20and%20entrepreneurship&f=false](https://books.google.si/books?id=hsqeBQAAQBAJ&pg=PA182&lpg=PA182&dq=cars+on+et+al+marketing+and+entrepreneurship&source=bl&ots=8uIHo7Zvbj&sig=2AsVb5qMKr2RoZ_j2L60ldkSNVQ&hl=en&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAWoVChMI2O2vrd7ixwIVxV0aCh21UguK#v=onepage&q=carson%20et%20al%20marketing%20and%20entrepreneurship&f=false) (5.september 2015).
- 29 Carson, E., R. Ranzijn, A. Winefield in H. Marsden. 2004. Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. *Journal of Intellectual capital* 5 (3): 443–463.
- 30 Caruth, L. Donald in Handlogten D. Gail. 1997. *Staffing the Contemporary Organization A Guide to planning, recruiting and selecting for Human Resource Professionals*. Second Edition. London: Quorum Books. Dostopno prek: <https://hcmindonesia.files.wordpress.com/2012/12/06-hr-staffing-handbook.pdf> (5. september 2015).
- 31 Cassell, Catherine, Sara Nadin, Melanie Gray in Chris Clegg. 2002. Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises. *Personnel Review* 31(6): 671–692.
- 32 Certifikat Družini prijazno podjetje. *Katalog ukrepov*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/katalog-ukrepov/> (5. september 2015).
- 33 Certifikat Družini prijazno podjetje. *O certifikatu*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (5. september 2015).
- 34 Chambers, Harry E. 2001. *Finding, Hiring and Keeping Peek Performers*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- 35 Chanez, L.E., K.W. Platts in D.R. Probert. 2000. Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management* 20 (11): 1313–1330.
- 36 Coase, Ronald H. 1937a. *The firm the market and the law*. Chicago: The University pf Chicago Press.
- 37 - - - 1937b. The Nature of the Firm: Origin. *Journal of Law, Economics & Organization* 4(1): 3–17.

- 38 Cunningham, Ian. 2007. Talent management: making it real. *Development and learning in organizations* 21 (2): 4–6.
- 39 Čater, Tomaž. 2001. Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija, Ljubljana* 35: 76–85.
- 40 - - - 2006. *Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja*. Kranj: Organizacija.
- 41 Černigoj, Matej. 2011. Vrednost HRM v manjših in srednje velikih podjetjih – zakaj in kako imeti vse, kar imajo veliki. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 9(41): 10–15.
- 42 De Cieri, Helen in Peter J. Dowling. 2006. Strategic international human resource management in multinational enterprises: development and directions. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Dostopno prek: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Research%20in%20International%20Human%20Resource%20Management%20\(Elgar%20Original\).pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Research%20in%20International%20Human%20Resource%20Management%20(Elgar%20Original).pdf) (5. september 2015).
- 43 Delmotte, Jeroen in Luc Sells. 2008. HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review* 37(5): 543–563.
- 44 Demesetz, Harold. 1997. The Firm in Economic Theory: A Quiet Revolution. *The American Economic Review* 87(2): 426–429.
- 45 Dickmann, Michael in Shaun Tyson. 2005. Outsourcing Payroll: Beyond Transaction-Cost Economics. *Personnel Review* 34(4): 451–467.
- 46 Duh, Mojca in Štefan Kajzer. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
- 47 Ellerup Nielsen, Anne in Christa Thomsen. 2007. Reporting CSR – what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal* 12(1): 25–40.
- 48 *Evropska komisija za podjetništvo in industrijo*. 2014. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sl.htm (15. marec 2014).
- 49 Ferligoj, Anuška, Janez Prašnikar in Vesna Jordan. 1994. Competitive Strategies and Human Resource Management in SMEs V *Small Business Management in the New Europe: Proceedings*, ur. Gibb, Alan A. in Miroslav Rebernik, 21–34. Maribor: Ekonomski inštitut.

- 50 Ferrell, Keith. 2003. *Outsourcing Benefits May Be More Than Monetary*. Dostopno prek: <http://www.informationweek.com/outsourcings-benefits-may-be-more-than-monetary/d/d-id/1021024> (4. avgust 2015).
- 51 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.
- 52 Florjančič, Jože in Dragoljub Kavran. 1992. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: moderna organizacija.
- 53 Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- 54 - - - 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- 55 Florjančič, Jože in Stane Možina. 1987. *Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- 56 Florjančič, Jože, Jože Jesenko in Milan Pagon. 1992. *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- 57 Gandhi, Shereazad Jimmy, Alex Gorod in Brian Sauser. 2012. Priorization of outsourcing risks from a systemic perspective. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 5 (1): 39–71.
- 58 Gandhi, Shereazad Jimmy, Alex Gorod in Brian Sauser. 2012. Priorization of outsourcing risks from a systemic perspective. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 5 (1): 39–71.
- 59 Garavan, N. Thomas, Michael Morley, Patrick Gunnigle in Eammon Collins. 2001. Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European Industrial Training* 25(4): 48–68.
- 60 Glavan, Franc. 1990. *Pravna ureditev kadrovske dejavnosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- 61 Golob, Urša. 2004. Družbena odgovornost: bistvo delovanja sodobnega podjetja in generator ugleda. *Svetilnik* 9:28–30.
- 62 Gonzales, Reyes, Jose Gasco in Juan Llopis. 2010. Information systems outsourcing reason and risks: a new assessment. *Industrial Management & Data Systems* 110(2): 284–303.
- 63 Green, Ken. 2001. Are you Considering Outsourcing for the Wrong Reason? *Business credit, Columbi* 9(2): 17–19.

- 64 Greer, Charles R., Mathew Gilley in Rasheed A. Abdul. 2004. Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing firms. *Journal of Business Research* 57(3): 232–240.
- 65 Hellwig, Slike, Thorsten Barth, Holger Leckenbusch in Heiko Lorson. 2009. *Minimierung von Personalrisiken durch effektives Talent-Management*. Deutschland: PricewaterhouseCoopers.
- 66 Hornsby, Jeffrey S. in Donald F. Kurtako. 2003. Human resource Management in U.S. Small Business. *A Replication and Extension Journal Of Developmental Entrepreneurship* 8(1): 73–34.
- 67 Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. *Iskanje po Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Dostopno prek: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ge=a,b,c,d,e,*&hs=49105 (4. september 2015).
- 68 *International Labour Organization*. 2013. Outsourcing in Europe. An in-depth review of drivers risks and trends the European outsourcing market. Dostopno prek: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf) (15. marec 2015).
- 69 Jackson Leadership Systems. 2005. *Using the Jackson Leadership »Performance/Potential Matrix« for Succession Planning and Talent Management*. Dostopno prek: <http://www.jacksonleadership.com/> (15. marec 2014).
- 70 Jain, Ravi Kumar in Ramachandran Natatajan. 2011. Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India. *Strategic outsourcing: An International Journal* 4 (3): 294–322.
- 71 Jakomin, Igor in Gregor Veselko. 2004. *Koncept »just in time« je za sproščanje zalog in kapitala*. Dostopno prek : http://www.gvin.com/einform_guideline_directives_article_news/Default.aspx?Page=Izpis&ID=678 (21. julij 2014).
- 72 Jančič, Zlatko. 2002. Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija* 6(12): 4–7.
- 73 Janjić, Miodrag. 1973. *Industrijska svojina i autorsko pravo*. Beograd: Službeni list SFRJ.
- 74 Jerovšek, Janez. 1972. *Industrijska sociologija*. Maribor: Založba obzorja.
- 75 Kalleberg, Arne, Ken Hudson in Barbara Reskin. 2000. *Bad jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States*.

- Dostopno prek: <https://www.ksg.harvard.edu/inequality/privatepapers/Reskin.pdf> (13. december 2013).
- 76 Kang, Mingu, Xiaobo Wu in Paul Hong. 2009. Strategic outsourcing practices of multinational corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 2 (3): 240–256.
- 77 Kašeljević, Aleksander. 2004. *Pomembnost z znanjem neposredno povezanih procesov v organizaciji*. Kranj: Organizacija.
- 78 Kavčič, Klemen in Andrej Bertoncej. 2009. *Management zunanjega izvajanja dejavnosti*. Koper: Fakulteta za management.
- 79 Kavčič, Klemen. 2007. Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management* 2 (4): 303–318.
- 80 Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica Ritonja, Miro Štrajhar in Ivan Voršnik. 1994. *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
- 81 Kirkegaard, Jacob Funk. 2005. Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model over the Hill, rather than off the Cliff. *Institute for International Economics Working Paper* 5 (1): 2–34.
- 82 Klaas, Brian S., John McClendon in Thomas W. Gainey. 1999. Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Cost. *Personnel Psychology* 52(1): 113–136.
- 83 Kok, Wim. 2004. Facing the Challenge: *The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High level Group Belgium*. Dostopno prek: https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/fp6-evidence-base/evaluation_studies_and_reports/evaluation_studies_and_reports_2004/the_lisbon_strategy_for_growth_and_employment_report_from_the_high_level_group.pdf (4. september 2015).
- 84 Koletnik, Franc, Jure Kovač in Rudi Rozman. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 85 Korber, Robert. 2002. *Zunanje izvajanje dejavnosti. INFO SRC.SI*. Ljubljana: 34. izdaja.
- 86 Kovač, Bogomir. 2000. *Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva*. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu.
- 87 Langbert, Mitchell in Hersh Friedman. 2002. Continuous improvement in the history of human resource management. *Management Decision* 40(8): 782–787.
- 88 Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 89 Lipičnik, Bogdan. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- 90 - - - 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 91 Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- 92 Lobnikar, Branko, Marjana Merkač in Aleša Svetic. 2002. Narava kadrovske dejavnosti v majhnih in srednje velikih podjetjih. V *Management in Evropska unija: zbornik konference z mednarodno udeležbo*, ur. Vukovič, Goran, 461–466. Kranj: Moderna organizacija.
- 93 Malačič, Janez. 1995. *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost.
- 94 Malačič, Štefan. 2005. *Outsourcing logistike v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 95 Matjašič, Jože. 2002. *Obrt kot posebna poklicna in gospodarska oblika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 96 Matlay, Harry. 1999. Employee Relations in Small Firms: A Micro-business Perspective. *Employee Relations* 21(3): 285–295.
- 97 Moje finance. 2005. Davčne oaze so zadnje zatočišče kapitala. *Moje finance* 1: 56–58.
- 98 Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 99 OECD. 2007. *Industry and globalisation*. Offshoring and employment: Trends and Impacts. (Chapter 1)/ Defining Offshoring. OECD Better Policies for Better Lives. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/industry/ind/38819650.pdf> (22. julij 2014).
- 100 Omrzel, Doris, Boštjan Antončič in Mitja Ruzzier. Developing and testing a multi-dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs. *Baltic Journal of Management* 6(2): 179–204.
- 101 Osterman, Nejc. 2008. *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v evropski uniji in Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 102 *Outsourcing institute*. 1996. Top 10 reasons companies outsource. Dostopno prek: <http://lyle.smu.edu/~brp/cse-7360/topten.html> (30 avgust 2014).
- 103 Outsourcing strategies. 1998. Dostopno prek: <http://www.dir.state.tx.us/oversight/outsourcing> (5. februar 2014).
- 104 Petrič, Urša in Andrejka Žagar. 2004. *Kadrovanje prek interneta v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 105 Podnar, Klemen in Urša Golob. 2002. Socialna ekonomija in družbena odgovornost: Alternativi globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39(6): 952–969.

- 106 Potočnik, Manja. 2005. *Rekrutiranje uspešnega vodstvenega kadra*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 107 Power, Jimmy.M., Ken. C. Desouza in Carlton Bonifazi. 2006. *The Outsourcing handbook*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
- 108 Prica, Radoje. 1981. *Ugovor o know-howu*. Beograd: Inštitut društvenih nauka i Centar za pravna i politikološka istraživanja.
- 109 Prosnik, Tomi. 2004. Kaj narediti, ko se v »bazenu talentov« podjetja pojavijo morski psi? *HRM* 2 (5): 10–12.
- 110 Pučko, Danijel. 1998. *Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje in analizo*. Kranj: Organizacija.
- 111 Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
- 112 Reuvid, Jonathan in John Hinks. 2003. *Managing Business Support Services: Strategies for Outsourcing and Facilities Management*. London: Kogan Page Ltd.
- 113 Rojc, Emil in Drago Bahun. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
- 114 Rousseau, Denise. 1995. *Promises in action: Psychological contracts in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- 115 Satish Kumar, Karla. 1997. Human potencial management: time to move beyond the concept of human resource management? *Journal of European Industrial Training* 21(5): 176–180.
- 116 Schultz, Theodore W. 1968. Resource for Higher Education: An Economist's View. *American Economic Review* 51(1): 1–17.
- 117 Semolič, Peter. 2002. *Vpliv globalizacije na upravljanje z znanjem v podjetju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 118 Senjur, Marjan. 1997. Slowenien – Gesamtwirtschaftliche Bedingungen für den Strukturwandel der Unternehmensgröße. *Die Schumpfung der Großunternehmen*. Zürich: Versus Verlag AG: 67–78.
- 119 Seth, Manisha in Deepa Sethi. 2011. Human Resource Outsourcing: Analysis Based on Literature Review. *International Journal of Innovation, Management and Technology* 2(2): 127–135.
- 120 Slepnirov, Dmitrij in Brian Vejrum Waehrens. 2008. Offshore outsourcing of production. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 1 (1): 64–76.
- 121 Slevin, Dennis P. 1991. *The whole manager*. New York: America Management Association.

- 122 STAR. 2002. *Outsourcing Practices in Europe. Socio-Economic Trends Assessment of the digital Revolution Project Issue Report 27*. Dostopno prek: [file:///C:/Users/Vanesa/Downloads/1761Millar_Oursourcing_Practices\[1\].pdf](file:///C:/Users/Vanesa/Downloads/1761Millar_Oursourcing_Practices[1].pdf) (22. julij 2014).
- 123 Statistični urad RS. 2015. *Podjetja po pravnoorganizacijski obliki in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418803S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2 (20. junij 2015).
- 124 Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 125 Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 126 Svetlik, Ivan. 1994. *Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Zaposlovanje: Približevanje Evropi.
- 127 Šink, Darja. 1998. *Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) in navidezno (virtual) organizirano podjetje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 128 Škulj, Sabina 2004. *Zunanje izvajanje dejavnosti – pristop k odločanju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 129 Šuligoj, Mitja. 2006. *Stroškovni vidik zunanjega izvajanja dejavnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 130 Thurow, Lester. 1983. *Supply – side economics – the state of economics*. New York: Random house.
- 131 Ugovšek, Vanesa. 2010. *Strategija upravljanja z nadarjenimi*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 132 Urbanija, Anamarija. 1998. Izvajalce najeti ali zaposliti? *Manager* 11: 49-59.
- 133 Uršič, Bernarda. 2002. *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 134 Vilman, Lea in Janez Žezlina. 2009. *Kaj motivira talentirane posameznike*. Energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=59&print=1 (12. marec 2014). Dostopno prek: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=59&print=1>
- 135 WTO – *World trade report*. 2005. Offshoring Services: Recent Developments and Prospects. Dostopno prek: http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/wtr05-3c_e.pdf (12. avgust 2014).

- 136 *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (10. maj 2014).
- 137 *Zakonu v gospodarskih družbah (ZDGI)*. Ur. L. RS 42/2006. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=93580> (11. maj 2014).
- 138 Zhaouhui Zeng, Amy. 2000. A synthetic study of sourcing strategies. *Industrial Management & Data Systems* 100 (5): 219–226.
- 139 Zore, Klara. 2012. *Iskanje zaposlitev preko spletnih zaposlitvenih portalov*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- 140 Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 141 Žabkar, Vesna. 1995. *Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 142 Statistični urad RS. *Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji?* Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6537> (20. september 2015).

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Uvod

Spoštovani!

Sem podiplomska študentka Upravljanja človeških virov in znanja na Fakulteti za družbene vede in pišem magistrsko nalogo z naslovom Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti v mikro in malih podjetjih. Prosila bi vas, da si vzamete 5 min časa in rešite anketni vprašalnik.

Anketo izvajam v sodelovanju s Kadrovsko-pisarno.si.

V zahvalo za rešeno anketo boste:

- sodelovali v žrebanju za opravljanje brezplačnega VARSTVA PRI DELU v vrednosti 49€ + DDV ter
- prejeli PROMO KODO za 5% popust pri zakupu zaposlitvenih oglasov na portalu MojeDelo.com ter strokovno svetovanje pri pripravi zaposlitvenega oglasa.

Q1

Kateri so glavni razlogi, da ste se odločili za zunanje izvajanje kadrovske funkcije?

Možnih je več odgovorov

- razpršenost tveganj
- pridobitev novih strokovnih znanj in sredstev
- povečanje nadzora nad samim poslovanjem
- zmanjšanje operativnih stroškov in povečanje nadzora nad njimi
- sprostitev investiranja za druge, pomembnejše dejavnosti
- povečanje tržnega deleža zaradi večjih zmogljivosti zunanjega izvajalca
- sprostitev organizacijskih virov za druge namene
- premalo internih virov
- neobvladljivost funkcij/dejavnosti
- večja prožnost
- povečanje učinkovitosti

Q2

Katere storitve so za vas pri zunanjem izvajalcu najbolj zanimive?

Možnih je več odgovorov

- kadrovanje
- razvoj in izobraževanje
- delovno - pravna razmerja
- informiranje in komuniciranje
- inovativna dejavnost
- sistemizacija dela
- motivacija in stimulacija
- kakovost življenja
- tehnično, zdravstveno in socialno varstvo
- varstvo okolja
- varovanje in zaščita premoženja
- splošna opravila

Q3

Prosim, ocenite od 1 – 5 vaše glavne kriterije pri izbiri zunanjega izvajalca kadrovske funkcije:

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Ni in je pomembno	Je pomembno	Zelo je pomembno
sloves, reference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jamčenje za kvaliteten nivo storitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prevzem odgovornosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzdrževanje stalnega stika z vašim podjetjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izkušnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prilagodljivost vašim potrebam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ujemanje organizacijske kulture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4

Prosim, ocenite vašega zunanjega izvajalca od 1 – 5 na lestvici:

	Nikakor nisem zadovoljen/a	Nisem zadovoljen/a	Sem in nisem zadovoljen/a	Sem zadovoljen/a	Zelo sem zadovoljen/a
prilagodljivost (vašim zahtevam, sledenje novostim, delovnega časa vašim potrebam)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kakovost komunikacije z vami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odzivnost in zanesljivost (uresničevanje dela v dogovorjenih rokih)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poznavanje vašega podjetja (delovanje in cilji)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cena (za storitve)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehnična podpora (uporaba sodobne opreme, kompatibilnost z vašo tehnično opremo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reševanje reklamacij (v zvezi z storitvami)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
splošna kakovost storitev (profesionalnost, prijaznost, zaupnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5

Kdo je v vašem podjetju odgovoren za kadrovsko področje:

- direktor
- lastnik
- vodja finančne službe
- vodja kadrovske službe
- komercialist
- tajnik

Q6

Koliko oseb je bilo pred zunanjim izvajanjem kadrovske funkcije zaposlenih na kadrovskem področju v vašem podjetju?

- 0
- 1
- 2
- 3
- več, kot 3

Q7

Ali se je število zaposlenih v kadrovski službi po začetku zunanjega izvajanja kadrovske funkcije zmanjšalo ali povečalo?

- zmanjšalo
- povečalo

Q8

Ali se je število vseh zaposlenih po začetku zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v vašem podjetju zmanjšalo ali povečalo?

- zmanjšalo
- povečalo

Q9

Ali v vašem podjetju prakticirate zunanje izvajanje tudi pri katerih drugih dejavnostih?

- da
- ne

Q10

Če ste pri prejšnjem odgovoru obkrožili DA, katerih?

Možnih je več odgovorov

- računovodstvo
- logistika
- nabava
- IT podpora
- trženje
- prodaja
- proizvodnja
- upravljanje, svetovanje, vodenje
- raziskave in razvoj

Q11

Ali bi se za trenutnega zunanjega izvajalca kadrovske funkcije ponovno odločili?

- da
- ne
- kadrovske dejavnosti bomo zopet prenesli nazaj v podjetje

Q12

Ali menite, da se je zadovoljstvo zaposlenih z zunanjim najemom kadrovske dejavnosti izboljšalo?

- da
- ne

Q13

Ali od zunanjega najema kadrovske storitev vaše podjetje boljše posluje (v finančnem smislu)?

- da
- ne

Q14

Kako dolgo že sodelujete z zunanjim izvajalcem kadrovske funkcije?

- manj kot 1 leto
- od 1 leta do 2 leti
- od 2 leti do 5 let
- od 5 let do 10 let
- več, kot 10 let

Q15

Velikost podjetja:

- mikro – manj kot 10 zaposlenih
- malo – manj kot 50 zaposlenih

Q16

S katero dejavnostjo se ukvarja vaše podjetje

- kmetijstvo
- predelovalne dejavnosti
- oskrba z električno energijo, plinom in paro
- oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja
- gradbeništvo
- trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- promet in skladiščenje
- informacijske in komunikacijske dejavnosti
- finančne in zavarovalniške dejavnosti
- poslovanje z nepremičninami
- strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- dejavnosti javne uprave
- izobraževanje
- zdravstvo in socialno varstvo
- kulturne in razvedrilne dejavnosti
- dejavnosti gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem

Zaključek

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi.

Vaša promo koda s 5% popustom pri zakupu zaposlitvenih oglasov na portalu MojeDelo.com ter strokovno svetovanje pri pripravi zaposlitvenega oglasa je: **PROMOanketa995**.

Kodo lahko izkoristite do konca leta 2015.

Hvala za sodelovanje.