

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elmedina Bečirović

**Usklajevanje poslovne strategije in strategije upravljanja s človeškimi viri za
konkurenčnost podjetja IBM Slovenija**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elmedina Bečirović

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Usklajevanje poslovne strategije in strategije upravljanja s človeškimi viri za
konkurenčnost podjetja IBM Slovenija**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

Usklajevanje poslovne strategije in strategije upravljanja s človeškimi viri za konkurenčnost podjetja IBM Slovenije

V današnjem nepredvidljivem in spreminjajočem se poslovnem okolju je pomembno, da podjetje oblikuje strategije z dodano vrednostjo in jih izvaja bolje kot konkurenčna podjetja. Za doseganje zastavljenih ciljev je potrebno zagotoviti ustrezne organizacijske vire, ki jih bo težko posnemati. Človeški viri postajajo najpomembnejši vir konkurenčne prednosti zaradi neponovljivosti, unikatnosti in hitrega prilagajanja novim izzivom. Zato je potrebno vpeljati različne prakse ravnanja s človeškimi viri, ki se bodo ujemale s poslovnimi strategijami podjetja.

V prvem delu bom opredelila teoretični okvir strateškega upravljanja in poslovanja v organizaciji, upravljanje človeških virov in povezave med poslovno in UČV strategijo. V zadnjem delu diplomske naloge pa bom kot primer dobre prakse opisala podjetje IBM Slovenija in prikazala usklajevanje poslovne in UČV strategije na podlagi opravljenega intervjuja z direktorico kadrovske službe.

Glavni namen diplomskega dela je analizirati usklajenost poslovne strategije in strategije UČV vpliva na konkurenčnost podjetja. Rezultat analize kaže na pomembnost usklajenosti funkcijskih področij, saj omogoča nemoteno izvajanje strateških planov in usmerjenost k istemu cilju.

Ključne besede: strategija, poslovna strategija, upravljanje človeških virov (UČV), človeški viri, konkurenčna prednost.

Fitting business strategy and human resource management strategy for the competitiveness of IBM Slovenia

In today's unpredictable and changing business environment it is important that the company develops strategies with added value and implement them better than competitors. For the achievement of objectives it is necessary to ensure relevant organizational resources, which will be difficult to imitate. Human resources are becoming the main source of competitive advantage because of the uniqueness and rapid adaption to new challenges. Therefore, it is necessary to introduce different human resources management practices, which will match the company's business strategy. In the first part is defined the theoretical framework of strategic management, human resources management and links between business and HRM strategy. In the last part of the thesis I will describe company IBM Slovenia as an example of good practice and show the relation of business and HRM strategy on the basis of the interview with the director of personnel department. The main purpose of my thesis is to analyze how the relation of bussines strategy and human resources management strategy influence the company's competitievness. The result of the analysis shows the importance of fitting the functional areas for implementation of strategic plans and orientation towards the same goal.

Key words: Strategy, Business strategy, Human resources management, Human resources, Competitive advantage.

Kazalo vsebine

1 Uvod	5
2 Konkurenčna prednost	7
3 Strateški management	10
3.1 Strateško upravljanje in poslovanje.....	10
3.2 Vizija in poslanstvo	14
3.3 SWOT analiza	16
3.4 Opredelitev strategije	17
3.5 Vrste strategij	20
3.5.1 Korporacijska strategija	20
3.5.2 Poslovna strategija.....	21
3.5.3 Funkcijske strategije	22
4 Upravljanje človeških virov	23
4.1 Strateško upravljanje človeških virov	23
4.2 Strategija upravljanja človeških virov	27
4.3 Usklajevanje poslovne strategije in strategije upravljanja človeških virov	29
5 Empirični del	33
5.1 Opis podjetja IBM Slovenija d.o.o.....	33
5.2 Poslovna vizija in cilji	35
5.3 Strateško upravljanje in poslovanje IBM Slovenije.....	36
5.4 Strateški UČV	37
5.5 Analiza in oblikovanje dela.....	38
5.6 Načrtovanje človeških virov.....	39
5.7 Razvoj in izobraževanje človeških virov	39
5.8 Konkurenčna prednost in človeški kapital	40
6 Sklep	42
7 Literatura	45
Priloga A: Vprašanja za intervju z direktorico za kadrovske zadeve pri IBM Slovenija Nevenko Oštarjaš	51

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku	13
Tabela 3.2: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Wheelenu in Hungerju	14
Tabela 3.3: SWOT matrika	17
Tabela 3.4: Generične strategije	22

Kazalo slik

Slika 4.1: Dvodimenzionalna matrika različnih pristopov UČV	26
Slika 4.2: Proces oblikovanja strategije	28
Slika 4.3: Hierarhija strateških odločitev	31
Slika 5.1: Tabela celotnih prihodkov in odhodkov v obdobju 2007–2011	34
Slika 5.2: Poslovni izid podjetja IBM v obdobju 2007–2011	34
Slika 5.3: Gibanje koeficienta gospodarnosti podjetja IBM v obdobju 2007–2011	35

1 Uvod

Poslovna uspešnost organizacij je zaradi hitrih sprememb v poslovnem okolju v veliki meri odvisna od človeškega kapitala, kot unikatnega sredstva pri doseganju konkurenčne prednosti. Človeški viri predstavljajo edinstvene, hitro prilagodljive in neponovljive organizacijske vire, v katere je potrebno vlagati in jih obravnavati kot dolgoročno investicijo. Namen diplomskega dela je ugotoviti ali obstaja povezava med poslovno in UČV strategijo, in ali povezava dejansko vpliva na tržni položaj podjetja.

Za uspešno poslovanje ni dovolj, da organizacija opredeli le poslovno strategijo. Potrebno je razviti primerne strategije upravljanja človeških virov, ki bi organizaciji omogočale, da privabi in obdrži najboljše talente, ki bodo pripomogli k uspešnosti organizacije. Strategija upravljanja s človeškimi viri je podporni element poslovnim strategijam in zato bistven element strateškega upravljanja. Za doseganje konkurenčne prednosti je potrebno integrirati kompetence znotraj organizacije in uskladiti strategije podjetja s sposobnostmi zaposlenih. Iz tega sledi nujnost popolnega ujemanja upravljanja človeških virov z upravljanjem organizacije kot celote in njenih strateških planov. Cilj diplomske naloge je torej opredeliti tipe strategij, najti povezavo med njima ter jo prikazati na primeru podjetja.

Temeljni metodi raziskovanja v diplomskem delu bosta deskriptivna in primerjalna raziskovalna metoda. Teoretični del bo vseboval analizo sekundarnih in primarnih virov (znanstvenih člankov, učbenikov in druge strokovne literature) s področja strateškega upravljanja in poslovanja ter UČV. Pri pisanju drugega dela si bom pomagala z analizo intervjuja, ki ga bom opravila v podjetju IBM z direktorico kadrovske službe Nevenko Oštarjaš in nekaterih internih aktov podjetja IBM. Uporabila bom primerjalno metodo, saj gre za kvalitativno raziskovanje z lastno refleksijo izbrane problematike, s poudarkom na primerjavi dejanskega stanja v podjetju z različnimi pristopi in teorijami.

V diplomski nalogi želim torej preučiti način prepletanja poslovne strategije in strategije upravljanja človeških virov in ugotoviti, kako to vpliva na konkurenčno prednost. V empiričnem delu bom opisala podjetje IBM in na njihovem primeru preverila naslednji hipotezi:

Hipoteza I: Uspešnost izvajanja dejavnosti organizacije je odvisna od usklajenosti različnih funkcijskih področij v organizaciji.

Hipoteza II: Človeški viri postajajo najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, zato je potrebno izvajati programe in prakse UČV v skladu s poslovnimi strategijami.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela - na teoretični in empirični del. V prvem delu bom opredelila pojem konkurenčne prednosti in ga povezala s človeškimi viri. V nadaljevanju opredelim pojma strateško upravljanje in poslovodenje ter UČV. V zaključku teoretičnega dela se osredotočim na povezavo med UČV in poslovno strategijo za konkurenčnost podjetja. Empirični del je namenjen opisu podjetja IBM, ki ga uporabim kot primer prenosa teorije v prakso. Temu sledi še sklepní del.

2 Konkurenčna prednost

Doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti je najtežja in hkrati bistvena naloga višjega menedžmenta v današnjem negotovem in spreminjajočem se okolju. Konkurenčna prednost je vsaka značilnost, ki podjetje naredi drugačno od drugih podjetij in mu omogoča boljšo pozicijo za konkuriranje (Ollala Fossas 1999). Bamberger (v Hernandez 1999, 130) definira konkurenčno prednost kot »edinstven položaj, ki ga podjetje ustvari glede na konkurenčna podjetja«.

V strokovni literaturi avtorji obravnavajo štiri temeljne šole o osnovah konkurenčne prednosti podjetja, in sicer šolo na temelju industrijske organizacije, šolo na temelju virov, šolo na temelju sposobnosti ter šolo na temelju znanja. »Da bi podjetje doseglo konkurenčno prednost, morajo za to obstajati neke osnove. Če podjetje takšne osnove ima in če jih zna pretopiti v vsaj eno od oblik konkurenčne prednosti, si lahko zelo verjetno obeta, da bo uspešno« (Čater 2006, 25).

Šola na temelju industrijske organizacije sledi dvema možnima osnovama konkurenčne prednosti podjetja: stroškovni učinkovitosti v primerjavi s konkurenco in diferenciacijo proizvoda oziroma storitve. Organizacije ohranjajo konkurenčno prednost, dokler izvajanje in zagotavljanje dejavnosti odgovarja določenemu segmentu kupcev. Trajna konkurenčna prednost je rezultat razlike med vrednostjo storitev ali produktov med konkurenti v glavah kupcev (Duncan in drugi 1998, 6).

Šola na temelju sposobnosti v jedro konkurenčne prednosti postavlja sposobnosti podjetja. Če želimo zgraditi prednost pred konkurenti na osnovi sposobnosti, je potrebno najprej ustvariti posebnosti v svojih poslovnih procesih ter nato te procese preoblikovati v svoje ključne strateške sposobnosti. Zasedimo lahko posamezne vrste sposobnosti: menedžerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v in iz poslovnih procesov ter sposobnosti, vezane na poslovni proces. Sposobnosti so nujno čim bolj kompleksne in prepletene skozi celotno podjetje, tako da jih konkurentje ne morejo posnemati (Čater 2006, 27).

Šole na temelju znanja pravi, da je znanje najpomembnejši strateški element pri ustvarjanju in ohranjanju konkurenčne prednosti. Taktično, specifično in kompleksno znanje, ki ga podjetje ustvari skozi čas, daje dolgoročno prednost pred konkurenti, saj ga je težko posnemati. Sposobnost podjetja, da se uči hitreje kot ostala podjetja, se izkaže kot edini način ohranjanja konkurenčne prednosti. Vrhunske talente obravnavamo kot glavne ustvarjalce kompetenčne prednosti (Curado 2006, 8–9).

Šola na temelju virov postavlja vire podjetja v glavno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti.

Bistvo šole na temelju virov je, da si lahko podjetje konkurenčno prednost ustvari na podlagi nekih relevantnih virov, ki so usklajeni z okoljem in ki izpolnjujejo nekatere dokaj stroge pogoje. Viri za podjetje predstavljajo neko vrednost, so heterogeni, redki (če že ne enkratni) in trajnejše narave, ne popolnoma mobilni in zlahka zamenljivi, ne sme se jih dati zlahka posnemati, v zvezi z njimi pa morajo obstajati tudi nekatere vnaprejšnje ovire konkurenci (Čater 2006, 3).

Šola na temelju virov ima svoje korenine v ekonomski literaturi, kjer avtorji kot so Ricardo, Schumpeter in Penrose, teorijo dobička in konkurence povezujejo z notranjimi viri podjetja kot najpomembnejši dejavnik konkurenčne uspešnosti (Wright in drugi 1993, 4). Šola na temelju virov zagovarja dejstvo, da podjetje predstavlja zbirko edinstvenih virov in zmogljivosti, ki so osnova za doseganje konkurenčne prednosti.

Teorija virov torej poudarja pomembnost notranjega vidika organizacije. Edith Penrose (Olalla Fossas 1999, 85) definira podjetje kot skupek proizvodnih virov, ki z izvajanjem različnih storitev določajo možnosti za rast podjetja. Lado in Wilson (v Olalla Fossas 1999, 85) menita, da je »podjetje mreža virov in zmogljivosti, ki jih ni mogoče svobodno kupiti in prodati na trgu. V kolikor specifični viri in zmogljivosti prinašajo gospodarske koristi in jih ni mogoče posnemati, predstavljajo močan vir trajne konkurenčne prednosti«.

Konkurenčna prednost se torej lahko pojavi le v primeru heterogenosti in nemoblnosti podjetniških virov. Na osnovi tega Barney (1991, 102) pravi, da »ima podjetje konkurenčno prednost, ko izvaja strategijo z dodano vrednostjo, ki je istočasno ne izvaja nobeden drug potencialni konkurent in ko ostala podjetja ne morejo koristiti prednosti dane strategije«.

Bistvo teorije je v tem, da podjetja nimajo možnosti prevzemanja virov in zmogljivosti od drugih podjetij. Vire podjetja obravnavamo kot redke in dragocene vire, ki jih ne smejo pridobiti in posnemati konkurenčna podjetja.

Za ohranjanje konkurenčne prednosti morajo biti izplonjeni štirje pogoji, ki se na našajo na vire (Barney 1991, 103–112):

- viri so redki in unikatni,
- predstavljajo pozitivno dodano vrednost podjetja,
- so nenadomestljiv z drugimi viri konkurenčnega podjetja in
- jih je nemogoče posnemati.

»Vire kot možne osnove konkurenčne prednosti strokovna literatura največkrat deli na fizične, finančne, človeške in organizacijske, pogosto pa tudi na oprijemljive in neoprijemljive« (Čater 2006, 3). Nanašajoč se na Wenerfelta (v Wright in drugi 1993, 4) so viri »vse, kar predstavlja prednost in slabost danega podjetja«. Barney (1991, 101) pravi, da so viri »vsa sredstva, zmožnosti, organizacijski procesi, lastnosti, informacije, znanja itd., s katerimi si podjetje pomaga pri zasnovi in izvajanju strategij za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja«. Razvršča jih v tri kategorije: fizični viri, človeški viri in organizacijski viri. Fizični viri so vse, kar je povezano s tehnologijo, opremo in geografsko lokacijo. Človeški kapital se nanaša na izkušnje, presoje in inteligenco zaposlenih. Organizacijski viri pa so organizacijske strukture, planiranje, kontrola, neformalni odnosi in upravljanje sistemov.

Čater (2006, 3) je mnenja, da so pomembni vsi viri podjetja, čeprav se v zadnjem času tehtnica vse bolj nagiba k človeškim. Grant (1996, 143) definira človeške vire kot »proizvodne storitve, ki jih ljudje ponujajo podjetjem v smislu sposobnosti, znanja, sklepanja in sprejemanja odločitev«. Wright, McMahan in McWilliams (v Jayne 2006) zagovarjajo tezo, da človeški viri preko človeškega kapitala in vedenja zaposlenih vplivajo na konkurenčnost podjetja. Človeški viri izpolnjujejo vse pogoje za ohranjanje konkurenčne prednosti po Barneyu (1991): sodelujejo pri ustvarjanju dodane vrednosti podjetja, so redki, neposnemljivi in nenadomestljivi. Wright, McMahan in McWilliams (v Jayne 2006) pravijo, da definicija človeških virov temelji na edinstvenih zgodovinskih razmerah, vzročni nejasnosti in socialni

kompleksnosti. Posledično vsa podjetja niso uspešna pri razvijanju človeških virov kot virov konkurenčne prednosti le s posnemanjem praks upravljanja človeških virov uspešnih podjetij.

Če je konkurenčna prednost podjetja odvisna od človeških virov, potem kadrovska funkcija, odgovorna za pridobivanje, usposabljanje in ocenjevanje zaposlenih igra pomembno vlogo pri uspehu podjetja. Pomembno je razviti primerne strategije UČV, pridobiti najboljše talente na trgu in razvijati njihovo znanje, sposobnosti in veščine.

3 Strateški management

3.1 Strateško upravljanje in poslovanje

Obstaja veliko različnih opredelitev procesa strateškega upravljanja in poslovanja, vendar so si vse bolj ali manj podobne. Gre za določanje sklopa dolgoročnih ciljev, ki bodo realizirani s taktičnim in operativnim vodenjem skozi poslovne politike podjetja. S strateškim upravljanjem se določajo standardi vodenja skozi kontrolo kritičnih točk. V nadaljevanju bom opredelila nekaj definicij znanih avtorjev in dva modela strateškega upravljanja in poslovanja.

Tavčar (1996, 428) opisuje strateški management kot vseobsežno, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in poslovanje.

Miller (v Legge 1995, 97) vidi strateški management kot sedanjo in prihodnje usmerjanje organizacije, ki vključuje ocenjevanje organizacijskih zmožnosti in sposobnosti, ocenjevanje priložnosti in groženj iz zunanjega okolja, določanje obsega organizacijske dejavnosti, ustvarjanje in sporočanje strateške vizije, upravljanje s procesom organizacijskih sprememb.

Strateško upravljanje in poslovanje je filozofija podjetja, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva odgovore na vrsto vprašanj. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo tistim poslovnim grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja (Pučko 1999, 106).

»Strateško upravljanje in poslovanje pomeni oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje« (Pučko 1999, 18).

Naloga strateškega upravljanja in poslovanja je organizacija podjetja na način, ki mu omogoča preživetje tudi v primeru neuspešnosti nekaterih poslov. Zato je potrebno vzdrževati in razvijati povezanost med cilji organizacije, produkcijskimi viri in možnostmi, ki jih organizaciji nudi okolje (Kotler 1996, 62).

Strateški management je niz poslovodskih odločitev in aktivnosti, ki določajo dolgoročno uspešnost korporacije. Vključuje raziskave okolja, oblikovanje strategije, njeno uresničevanje in kontrolo ter vrednotenje. Gre za vrsto managerskih odločitev in akcij, ki določajo dolgoročno poslovanje podjetja. Bistvo strateškega managementa je v nadzorovanju in ocenjevanju priložnosti in nevarnosti na podlagi prednosti in slabosti (Hunger in Wheelen 2012, 53). Nosilci strateškega upravljanja so tisti, ki skrbijo za strokovno pripravo strateških odločitev in tisti, ki o strateških vprašanjih odločajo (Pučko 1999, 369).

Steiner opredeli strateško upravljanje kot oblikovanje in uresničevanje strategij, s katerim podjetje prilagodimo spreminjajočemu se okolju. Strateško planiranje je sistematično zaznavanje možnosti in nevarnosti v zunanjem okolju ter ugotavljanje prednosti in slabosti organizacije. Glede na rezultate zaznavanja lahko podjetje izrabi ugotovljene priložnosti in se izogne nevarnostim, ki so bile zaznane. Bistvo strateškega upravljanja in poslovanja je v predvidevanju sprememb v okolju, ki je podlaga za ustvarjanje strategije. Rezultat strateškega planiranja so strategije, taktični plani, strateški cilji in politike podjetja (Steiner in Steiner 1994).

Proces ustvarjanja strategije je zahteven proces, ki se začne z definicijo filozofije podjetja, analizo zunanjega in notranjega okolja organizacije in formulacijo strateških ciljev (Boxall in Purcell 2003).

Bratton in Gold (2008, 40–42) opredelita pet korakov procesa ustvarjanja strategije: poslanstvo in cilji, analiza okolja, ustvarjanje strategije, implementacija strategije in ocenjevanje strategije. Prvi korak strateškega upravljanja je določanje poslanstva, ki določa

organizacijske vrednote in težnje in določanje organizacijskih ciljev. Sledi analiza notranjega in zunanjega organizacijskega okolja. Ustvarjanje strategije je naloga višjega managementa, ki ovrednoti interakcijo strateških dejavnikov in izdelava plan strateških odločitev, ki pomaga managerjem doseči organizacijske cilje. Naslednji korak je izvajanje strategije s pomočjo različnih managerskih tehnik, ki se nanašajo na stil vodenja, na strukturo organizacije, na informacijski in kontrolni sistem ter na upravljanje človeških virov. Z zadnjim korakom podjetje primerja dejanske rezultate z želenimi.

Za lažje odločanje in reševanje problemov poznamo modele strateškega upravljanja in poslovanja, ki poenostavljajo stvarnost in služijo kot podlaga za zaznavanje poslovnih problemov. Ne obstaja enoten model, saj je podjetje dinamičen, odprt sistem in se mora nenehno prilagajati razmeram na trgu in v okolju. Po Pučku (1999, 111) naj bi modele strateškega upravljanja in poslovanja uporabili pri:

- organizaciji procesa strateškega upravljanja in poslovanja,
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega managementa v podjetju,
- organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
- testiranje smiselnosti strateških ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

V nadaljevanju bom opisala dva modela strateškega upravljanja in poslovanja, in sicer model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku (1999, 119–121) in model Hungerja in Wheelena (2012).

Pučkov model strateškega upravljanja in poslovanja je razdeljen na tri faze: planske predpostavke, proces strateškega planiranja ter faza uresničevanje in kontrole (glej sliko 3.1). Strateško upravljanje in poslovanje se začne z opredelitvijo planskih predpostavk, ki vsebujejo oceno okolja oziroma relevantnih razvojev v širšem in ožjem smislu okolju podjetja, ugotovitve glede preteklih analiz poslovanja in definirano vizijo in poslanstvo. Druga faza se osredotoča na celovito ocenjevanje podjetja. Tako podjetje definira poslovne razvojne probleme in na osnovi tega izdelava strateški plan, ki vključuje oceno prednosti in slabosti podjetja ter možnosti in nevarnosti. Zadnja faza ali faza uresničevanja in kontrole se nanaša na procese taktičnega planiranja, predračunavanja, programiranja, kadrovanja,

usmerjanja dela v organizaciji in vrsto drugih dejavnosti. Procesu uresničevanja strategije sledi proces nadzora nad uresničevanjem strateških planov in preverjanje ustreznosti strateških planov glede na spremembe v notranjem in zunanjem okolju organizacije.

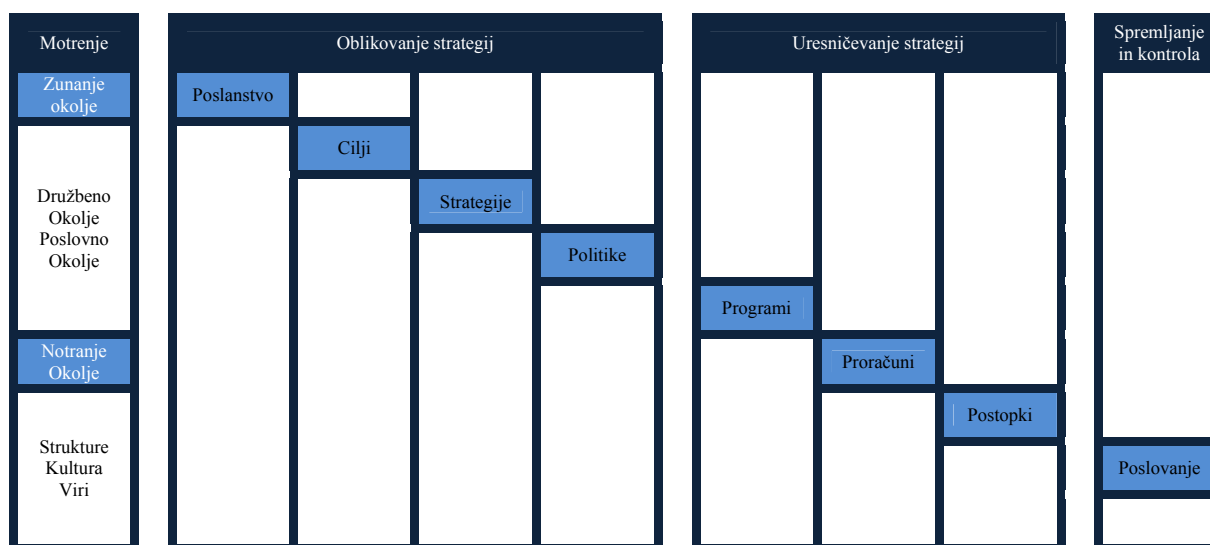
Tabela 3.1: Model strateškega upravljanja in poslovođenja po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja Analiza poslovanja Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja: Prednosti in slabosti Priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij: Celovitih Poslovnih Funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje: Programiranje Predračunavanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: Pučko (1999, 120).

Wheelen in Hunger (2012, 62–71) sta razvila svoj model strateškega upravljanja in poslovođenja (glej sliko 3.2), ki vsebuje štiri osnovne faze: fazo motrenja notranjega in zunanjega okolja, fazo oblikovanja strategij, fazo uresničevanja strategij ter fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij. Proces strateškega upravljanja in poslovođenja se začne z opazovanjem zunanjega okolja podjetja, da bi ugotovilo možnosti in nevarnosti in notranjega okolja, da bi identificiralo prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Glede na ugotovitve se oblikuje poslanstvo, ki vodi v oblikovanje ciljev, strategij in politik. Faza oblikovanja strategije preide v fazo uresničevanja strategije, ko se sprejete strategije odvijajo skozi programe, predračune in postopke. V zadnji fazi primerjamo doseženo uspešnost s planirano preko povratnih informacij iz posameznih faz.

Tabela 3.2: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Wheelenu in Hungerju



Vir: Wheelen in Hunger (2012, 63).

Kljub razliki v shematičnem prikazu obeh modelov, sta si modela po vsebini zelo podobna, saj oba prikazujeta bistvene točke strateškega upravljanja in poslovanja kot so: analiza zunanjega in notranjega okolja, oblikovanje strateških izhodišč – poslanstva, ciljev in strategij, uresničevanje le-te skozi program in postopke ter spremljanje uspešnosti skozi poslovanje podjetja.

3.2 Vizija in poslanstvo

Za uspešno poslovanje podjetja je potrebno opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja. Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti merljiva, realna in dosegljiva v določenem časovnem obdobju. Poslanstvo se od vizije razlikuje v tem, da je vsebuje glavne namene, želje in razloge za obstoj organizacije, ki temeljijo na vrednostah in osrednjih sposobnostih organizacije (Hočevar in drugi 2003, 70–74).

Iskanje strateških možnosti in strategij se začne pri podjetju samem, saj so organizacijske vrednote, občutki poslanstva in skupne vizije močna, učinkovita in uporabna orodja za doseganje, zagotavljanje in ohranjanje konkurenčnosti.

Vizija organizacije je zasnova zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju, in način komuniciranja vodstva, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in dejanja zaposlenih. Vizija kot projekcija stanja v prihodnosti ima motivacijsko moč še zlasti tedaj, kadar je jasna, privlačna, usmerjena na potrebe zaposlenih in porabnikov (Svetlik in Zupan 2009, 655).

Vizija je posplošen opis predvidene prihodnosti in nam predstavlja vpogled v to, kam naj bi se organizacija usmerila, kakšna naj bi bila in kaj naj bi počela. Tako se odpirajo nove možnosti za dvig kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti¹ podjetja.

Vizija označuje zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je usmeritev take vizije odvisna. Gre za opis nečesa v prihodnosti, za nekakšno zasnovo nove in zaželena prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in okolju podjetja (Pučko 1999, 130).

Poslanstvo predstavlja razlog, zaradi katerega podjetje obstaja. Predstavlja pomen, kaj želi biti in komu želi služiti. S poslanstvom organizacija določi obseg dejavnosti in se po tem loči od drugih organizacij na trgu (Dimovski 2003, 92).

Poslanstvo organizacije opredeljuje, zakaj organizacija obstaja, kakšen je njen namen in komu želi služiti. Poslanstvo določimo na podlagi presoje ob upoštevanju smotrov, osebnih ciljev ter vrednot menedžmenta. S poslanstvom naj bi opredeljevali kot poslovni predmet trge, na katerih se bo pojavljala organizacija, odjemalce ali porabnike, pogosto pa tudi lokacijo. S poslanstvom so lahko določeni tudi tehnologija organizacije, družbena odgovornost in pomen v javnosti ter odnos organizacije do zaposlenih. S poslanstvom se organizacija ločuje od drugih organizacij in ostaja prepoznavna navzven, navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje namena svojega delovanja. Na podlagi opredeljenega poslanstva organizacija oblikuje planske cilje (Svetlik in Zupan 2009, 647).

Podjetje s poslanstvom določa bistvo poslovanja. Nanaša se na to, kaj in zakaj podjetje to počne. Oblikovanje poslanstva vodi k oblikovanju ciljev, strategij in politik organizacije.

¹ Učinkovitost pomeni delati stvari pravilno, uspešnost pa delati prave stvari (Drucker, 2001).

Spretno obvladovanje vizije in poslanstva je pomemben spremljevalec podjetja na poti h konkurenčni prednosti².

3.3 SWOT analiza

Temeljno vprašanje pri ustvarjanju strategije je »V katerem poslu bi delovali?«. Do odgovora pridemo z analizo konkurence in uporabnikov na trgu, ter z analizo notranjih dejavnikov. Analiza zunanjega in notranjega okolja je tisto strateško orodje, ki podjetjem pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnega poslovanja (Dimovski 2003, 102). Pri analizi notranjega in zunanjega okolja si lahko pomagamo s portfeljsko analizo, analizo na temelju verige vrednosti, scenariji ali SWOT analizo.

Skozi prebiranje literature sem največkrat zasledila, da avtorji omenjajo SWOT analizo kot najbolj primerno orodje pri postavljanju temeljev strateškega planiranja. SWOT analiza je kratica, ki pomeni prednosti (Strength), slabosti (Weakness), priložnosti (Opportunity) in nevarnosti (Threat).

SWOT analiza je najpogostejša analiza v sklopu poslovnih ved, saj je izjemno koristna pri usmerjanju poslovanja podjetja, pri odločitvah opuščanja ali ojačanja programov in pri ostalih strateških odločitvah. Rezultati analize omogočajo podjetju, da sledi svojemu poslanstvu. Prva dva aspekta se nanašata na notranje dejavnike, druga dva na zunanje dejavnike. Bistvo ocenjevanja je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Pučko 1999, 133).

Prednosti so tisti dejavniki, zaradi katerih se podjetje čuti močno, boljše od konkurence in predstavlja pomembno strateško prednost. Slabosti so šibke točke podjetja, kjer je organizacija ranljiva in premagljiva. Analizo notranjega okolja se nanaša na vire, veščine in sposobnosti podjetja glede na konkurente. Priložnosti podjetja so element zunanjega okolja, kot so novi tržni trendi, paradigme, večje spremembe ipd. Le-te nam omogočajo, da izkoristimo svoje prednosti in postanemo uspešni. Nevarnosti pa so potencialni negativni vpliv, ki jih je potrebno pravočasno identificirati in izdelati strategijo, s katero bomo reagirali

² Konkurenčna prednost je enkraten prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na konkurente v panogi oziroma na trgu (Čater 2003, 481).

na uresničenje le-teh. Priložnosti in nevarnosti predstavljajo socialne, kulturne, ekonomske, demografske, okoljske, politične, tehnološke in zakonske trende (Hunger in Wheelen 2012, 231).

Rezultat SWOT analize so štiri možne strategije, ki sta jih opredelila Hunger in Wheelen (glej sliko 3.3). Strategija SO izpostavlja prednosti za izkoriščanje priložnosti podjetja, pri WO strategiji premagamo slabosti, da izkoristimo priložnosti, pri ST strategiji uporabimo prednosti za premagovanje nevarnosti, z WT strategijo pa preprečimo, da bi se zaradi slabosti realizirale nevarnosti (Hunger in Wheelen 2012, 231).

Tabela 3.3: SWOT matrika



Vir: Hunger in Wheelen (2012, 230).

3.4 Opredelitev strategije

Strategija³ pomeni izbira kriterijev za strateške odločitve, ki so namenjene za usmerjanje in dolgoročno vodenje dejavnosti in struktur organizacije (Martinet 1983). Strategija je proces določanja bistvenih in dolgoročnih ciljev organizacije, področij delovanja in razporeditve virov potrebnih za doseganja ciljev (Chandler v Whittington 2002, 13).

³ Beseda strategija izhaja iz stare grške besede strategos ali general, ki prihaja iz korenov besed »vojska« in »vodenje«. V SSKJ-ju je strategija definirana kot način za doseg cilja oziroma postopki, načini načrtovanja in vodenje velikih vojaških operacij, vojne (SSKJ).

Pučko (1999) vidi strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, katere uresničitev obeta doseganje zastavljenih ciljev. Thietartova (1990) definicija strategije se nanaša na skupek odločitev in dejanja za izbiro sredstev in povezovanje virov za doseganje določenih ciljev. Bistvene značilnosti, ki jih organizacija ustvari v interakciji z njenim okoljem, imenujemo strategija podjetja (Hofer in Schendel 1978).

Strategijo obravnavamo kot proces višjega managementa za usmerjanje razvoja organizacije s sklopom odločitev, ki se nanašajo na določanje virov, oblikovanje splošnih ciljev organizacije in izdelavo operacijskih načrtov glede na dejavnike zunanjega in notranjega okolja (Besseyre des Horts 1988).

Naloga višjega managementa je sestaviti dolgoročni plan podjetja, kako uskladiti notranje prednosti in slabosti z zunanjimi priložnostmi in grožnjami za ohranjanje konkurenčne prednosti (Dessler 2011, 6).

Strategija se nanaša na dolgoročno preživetje in rast organizacije (Sutton 1980, 1). Andrews (v Sutton 1980, 2) definira strategijo kot skupek ciljev, predlogov, planov in politik, ki določa, kakšno je oziroma bo podjetje v prihodnosti ter kakšne posle podjetje opravlja oziroma bo opravljalo.

Miller vidi strategijo kot trenutno in prihodnjo usmeritev organizacije. Predmet strategije je analiza odnosa med okoljem in organizacijo. Kay pravi, da gre pri strategiji za doseganje konkurenčne prednosti, ki temelji na identifikaciji, razvoju in uporabi značilnih zmogljivosti na trgu, ki najpogosteje izhajajo iz odnosa organizacije z dobavitelji, uporabniki in zaposlenimi (Miller in Kay v Legge 1995).

Boxall in Purcell (2003) razumeta strategijo kot načine, kako managerji razumejo cilje organizacije in razvijajo vire, tako človeške kot nečloveške, da bi jih dosegli. Strategija nam pove, da ima organizacija določen način obnašanja v svojem okolju, kar pa nujno ne pomeni, da bo za to tudi uspešna. Strategije podjetij lahko razumemo kot določene poskuse za reševanje strateških problemov, s katerimi se soočajo.

Porter (1996, 65–68) trdi, da je za opredelitev strategije potrebno definirati strateško pozicioniranje, ki lahko temelji na izdelkih in storitvah, na potrebah kupcev ali na doseganju kupcev. Pozicioniranje, ki temelji na izdelkih in storitvah, se ne osredotoča na segment kupcev, temveč na proizvodnjo specifičnih produktov in izvajanje storitev z uporabo značilnih sklopov dejavnosti. Druga osnova pozicioniranja se nanaša na zadovoljevanje potreb določenega segmenta kupcev. Izhaja iz predpostavke, da lahko prilagojen niz dejavnosti služi različnim potrebam določenih skupin kupcev. Tretja predpostavka pozicioniranja je segmentacija kupcev, ki so dosegljivi na različne načine. Dostopnost se lahko nanaša na vse, kar zahteva različne vrste dejavnosti, da bi dosegli kupce na najboljši način. Ko imamo definirano pozicioniranje, lahko odgovorimo na vprašanja »Kaj je strategija?«. Po Porterju (1996, 66) je strategija »kreacija edinstvene in dragocene pozicije, ki vključuje različne sklope dejavnosti. Bistvo strategije je v izbiri dejavnosti – opravljati dejavnosti drugače kot konkurenčna podjetja ali opravljati drugačne dejavnosti. Kompetitivna strategija se navezuje na drugačnost, na izbiro dejavnosti za zagotavljanje edinstvene kombinacije vrednosti za potrošnike. Drugače strategija ni nič več kot le marketinški slogan, ki ne bo premagal konkurence«.

Whittington (v Legge 1995) je razvil štiri generične pristope strateške opredelitve. *Klasični pristop* poudarja dobičkonosnost kot primarni cilj podjetja in racionalno načrtovanje kot edini način, da to dosežemo. Opredelitev strategije izhaja iz zavestnega, racionalnega in odločujočega procesa, ki je naloga višjega managementa, izvajanje le-te pa naloga operacijskih managerjev. Strategije so natančno definirane in jasno izražene. Določena so z jasno definiranimi cilji in nalogami, ki potujejo po hierarhiji navzdol.

Evolucijski pristop zagovarja naravno selekcijo trga. Najboljše strategije ne izbere višji management, temveč jo določi kar trg sam. Po tej teoriji konkurenčne prednosti ni možno doseči na dolgi rok, saj so trgi preveč konkurenčni in učinkoviti, zato bo izdelana strategija hitro posnemana s strani konkurence. Dolgoročno strategijo lahko vedno izloči kratkoročni, tog in nizko-stroškovni proizvajalec, ki želi v čim krajšem času doseči najboljše ujemanje s svojim okoljem. Glavna konkurenčna prednost organizacije je relativna učinkovitost in kontrola transakcijskih stroškov organizacije in koordinacije.

Procesni pristop zanika tako racionalno načrtovanje kot naravno selekcijo trga. Osnova procesne ideje sta proces omejene racionalnosti in mikropolitike organizacije. Formulacija in implementacija strategije sta neločljivo prepleteni v neprekinjenem procesu prilagajanja. Strategija se pojavi kot rezultat majhnih, zaporednih korakov in ne kot rezultat velikih, vnaprej načrtovanih korakov.

Sistemske pristop poudarja pomembnost socialnih sistemov, ki oblikujejo strateške cilje in procese. Norme, ki usmerjajo strategijo, ne izhajajo iz individualnih omejenih racionalnosti, temveč iz kulturnih pravil lokalnih družb. Proces ustvarjanja strategije izhaja iz organizacijskih mikropolitik in institucionalnih interesov širše družbe.

3.5 Vrste strategij

Strategijo lahko opredelimo za nivo celotne organizacije, za določeni del organizacije ali za določeno funkcijo. Miller in Purcell (v Legge 1995, 97) navajata tri možne strategije kot vrste, ki se vežejo na različne nivoje organizacije: korporacijsko, poslovno in funkcijsko strategijo. *Korporacijska strategija* določa dolgoročno usmeritev organizacije, obseg dejavnosti in tržni položaj. *Poslovna strategija* se ukvarja z notranjimi operativnimi postopki in odnosi med različnimi deli organizacije. *Funkcijske strategije* so obsežne strategije za podporo poslovni strategiji, da bi pripomogli k doseganju skupnih ciljev. Nanašajo se na različne funkcije oziroma področja organizacije.

3.5.1 Korporacijska strategija

Na najvišjem nivoju organizacije nastaja korporacijska strategija, ki se ukvarja s splošnim okvirjem podjetja in obsegom vrednosti vložkov v poslovne enote. To vključuje vprašanje geografske pokritosti, raznolikosti izdelkov ali storitev, ter alokacijo sredstev med različnim deli organizacije (Whittington in drugi 2011, 7).

Korporacijska strategija je vzorec odločitev, ki se nanašajo na namen in cilje organizacije, na bistvene politike in načrte za doseganje ciljev, na obseg poslovanja, na opredelitev tipa organizacije in na naravo gospodarskih in negospodarskih prispevkov, ki jih podjetje želi ustvariti za delničarje, zaposlene, kupce in okolje. Določa poslovno področje podjetja in usmeritev organizacijskih virov, da pretvorijo značilne sposobnosti v konkurenčno prednost.

Korporacijska strategija je neločljivo povezana z organizacijsko strukturo, obnašanjem in kulturo organizacije (Andrews v Foss 1997, 53).

To je strategija, ki se ukvarja z oblikovanjem misije podjetja kot skupka organizacijskih ciljev, s katerimi podrobno opisujemo bistvo obstoja organizacije in želeno smer delovanja. Določa poslovno orientacijo organizacije in načine poslovanja v izbrani panogi.

3.5.2 Poslovna strategija

Poslovna strategija je strategija za celotno poslovanje; skupek strategij za ključne funkcije organizacije in za integracijo med posameznimi funkcijami (Boxall in Purcell 2003). Predmet strateške analize je odnos podjetja z njenim okoljem, poslovna strategija pa je sistem uravnavanja odnosov med podjetjem in njenim okoljem (Kay v Legge 1995, 97). Poslovna strategija se osredotoča na izboljšanje konkurenčnega položaja izdelkov in storitev podjetja oziroma poslovne enote znotraj določenega gospodarstva ali tržnega segmenta (Wheelen in Hunger 2012, 231).

Miles in Snow (v Legge 1995, 107) definirata tri različne tipe strateškega vedenja: sledilce, branilce in analitike. Za sledilce je značilno nenehno iskanje novih produktov in tržnih priložnosti ter eksperimentiranje s potencialnimi odzivi okoljskih trendov. To so podjetja s široko proizvodno linijo, ki se osredotoča na produktne inovacije in tržne priložnosti. Branilci so podjetja z omejeno produkcijsko linijo in se osredotočajo na izboljšanje učinkovitosti obstoječih dejavnosti. Analitiki delujejo vsaj na dveh različnih tržnih domenah, na relativno stabilni in na spreminjajoči.

Michael Porter je razvil koncept generičnih konkurenčnih strategij, ki temelji na opredeljevanju poti za doseganje konkurenčne prednosti za podjetje oziroma strateško poslovno področje. Meni, da obstajata dva načina doseganja konkurenčne prednosti podjetja: preko doseganja nižji stroškov ali preko doseganja diferenciacije proizvoda ali storitve.

Tabela 3.4: Generične strategije

		Konkurenčna prednost	
		Diferenciacija	Nizki stroški
Strateški cilji	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	OSREDOTOČANJE GLEDE NA STROŠKE
	Tržni segment	OSREDOTOČANJE NA TRŽNE PRAZNINE	
		Fokus na diferenciaciji	Fokus na nizkih stroških

Vir: Porter (1980, 39).

Na osnovi matrike (glej sliko 3.4) je Porter izdelal tri generične strategije (Porter 1980, 35–39):

- Strategija diferenciacije se osredotoča na ponudbo edinstvenih proizvodov z visoko vrednostjo, za katere so kupci pripravljeni plačati več. Cena izdelka ali storitve pokriva vrednost dodatnih stroškov za zagotavljanje edinstvenosti proizvoda ali storitve. Edinstvenost proizvoda ali storitve je glavno orožje podjetja, da si zagotovi prednost pred konkurenti.
- Strategije stroškovnega vodstva je primerna za podjetja, ki proizvajajo in prodajajo standardizirane proizvode in zajemajo širok segment na trgu. Temelji na sposobnosti podjetja za dolgoročno doseganje konkurenčne prednosti z nižjimi stroški kot njeni konkurenti.
- Strategija osredotočanja oziroma strategije tržnih niš pomeni koncentracijo podjetja na ozek tržni segment, kjer poskuša doseči boljši rezultat kot konkurenčna podjetja. Podjetje se lahko odloči za fokus na diferenciacijo ali za fokus na nizke stroške, odvisno od tega, kakšno prednost želi doseči.

3.5.3 Funkcijske strategije

Tretja strateška raven je na dnu poslovanja organizacije, kjer se nahajajo operativne strategije, k se ukvarjajo s tem, kako sestavni deli organizacije zagotavljajo učinkovitost na korporativni

in poslovni ravni v smislu virov, procesov in ljudi. Funkcijske strategije se nanašajo na politike in procese, ki pripomorejo k izvajanju korporacijskih in poslovnih strategij na področjih kot so človeški viri, marketing, razvoj, proizvodnja itd. Managerji so odgovorni za uresničevanje strateških načrtov v okviru letnih in kratkoročnih – akcijskih načrtov. V nadaljevanju bom podrobneje opisala funkcijsko strategijo upravljanja človeških virov (Whittington in drugi 2011, 7).

4 Upravljanje človeških virov

4.1 Strateško upravljanje človeških virov

Nestabilno okolje in tržni izzivi vedno znova silijo organizacije v iskanje novih virov za doseganje konkurenčne prednosti. Preživetje in uspešnost organizacije sta odvisna od tega, kako izkorišča človeški kapital in ustvarja visoko kvalificirano delovno silo. Upravljanje človeških virov je tako postalo pomembno funkcijsko področje v organizaciji.

Upravljanje človeških virov je celovit in usklajen pristop k zaposlovanju in razvoju ljudi. Vključuje uporabo politik in praks v okviru organizacijskega načrtovanja in razvoja, načrtovanja, izobraževanja in razvoja virov, uspešnosti in nagrajevanja virov ter dobrega počutja zaposlenih. Temelji na strategijah človeških virov, ki so med seboj povezane in se nanašajo na poslovno strategijo (Armstrong 2006, 1).

V literaturi lahko zasledimo izraze, kot so kadrovski management, upravljanje s človeškimi viri, management človeških virov ipd. Armstrong (v Legge 1995, 69) trdi, da bi bil UČV lahko drugo ime za kadrovski management, saj je razlika le v tem, da UČV obravnava zaposlene kot ključni vir in je vključen v proces strateškega planiranja podjetja. Legge (1995, 74) trdi, da si kadrovski management prizadeva vplivati na linijske vodje, medtem ko je UČV integrirana v vlogo linijskih vodij. Kadrovski management je bolj birokratske narave, saj se ukvarja z odnosom med zaposlenimi in organizacijo. UČV pa poudarja povezavo med zaposlenimi in poslovnimi potrebami.

»Strateški UČV je proces ujemanja praks upravljanja človeških virov in poslovne strategije« (Ulrich 1997, 89). Področje strateškega upravljanja s človeškimi viri je povezava upravljanja človeških virov s strateškimi cilji in nameni organizacije, da bi dvignili raven poslovne

odličnosti in razvili organizacijsko kulturo, ki bi spodbujala inovativnost in fleksibilnost (Dessler 2011, 11).

UČV je strateško usmerjena dejavnost nosilcev upravljanja človeških virov, ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti: pridobivanje in povečanje človeških zmožnosti ter spodbujanje njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čimboljše rezultate. Štejemo ga med podporne poslovne funkcije, ki zagotavljajo pogoje za delovanje poslovnega procesa, vendar je neločljivo povezana s funkcijo managementa (Svetlik in Zupan 2009, 28).

Upravljanje človeških virov je širok obseg aktivnosti organizacije, ki so povezane z upravljanjem dela in ljudi v organizaciji (Boxall in Purcell 2003, 1). Obravnavamo ga kot proces upravljanja, ki se uveljavlja na več organizacijskih nivojih. Vključuje obravnavo tako na individualni kot skupinski ravni. Gre za ustvarjanje človeškega kapitala – sposobnosti posameznika, ki so pomembne za organizacije, in socialnega kapitala – odnosi in povezave med posamezniki in skupinami, ki ustvarjajo vrednost za organizacijo (Boxall in Purcell 2003, 7).

Roussel (1996) definira upravljanje človeških virov kot sklop aktivnosti, katerih namen je razvijati učinkovitost človeških virov. Učinkovitost je pokazatelj, v kolikšni meri so organizacijski cilji izpolnjeni, zato je naloga nosilcev funkcije UČV usmerjati razvoj zaposlenih, da bi dosegli organizacijske cilje.

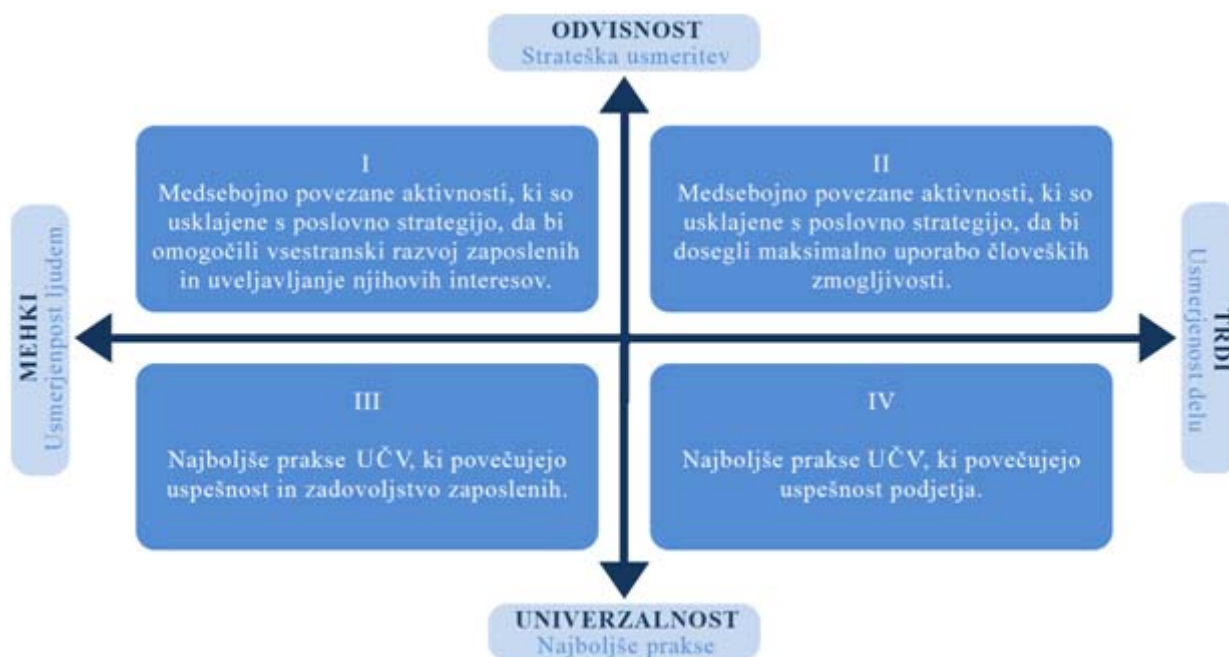
Svetlik (2009) opredeli nabor nalog, ki spadajo na področje upravljanja s človeškimi viri: analiza in oblikovanje dela, pridobivanje človeških virov, razvoj človeških virov, ocenjevanje uspešnosti dela, povračilo za uporabo človeških virov in odnosi z zaposlenimi. Ključna funkcija UČV je pritegniti, razvijati in zadržati ključne posameznike, ki bodo razumeli in učinkovito implementirali cilje in standarde v vsakodnevno poslovno prakso z namenom doseganja učinkovitih procesov. Ni dovolj le izbrati posameznike, ki bodo prispevali k uspešnosti podjetja. Potrebno je vseskozi nadgrajevati in obnavljati veščine, sposobnosti in znanja v skladu s potrebami notranjega in zunanjega okolja.

Wright in MacMahnan (v Svetlik in Zupan 2009, 106) sta opredelila idealizirani model strateškega UČV, ki vsebuje štiri stopnje: oblikovanje poslovne strategije, opredelitev ključnih vedenj, ki so potrebna za izvajanje te strategije, oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov oziroma aktivnosti UČV, ki bodo spodbujala potrebno vedenje, in spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov UČV.

Strateško upravljanje človeških virov se v organizaciji pojavlja najmanj na treh nivojih: kot sestavni del splošne strategije organizacije oz. na korporacijski ravni, kot sestavni del poslovne strategije oz. na poslovni ravni, kot funkcijska strategija oz. na funkcionalni ravni (Svetlik 2004, 83). Na ravni organizacijske strategije le-ta zajema (a) poslanstvo in vizijo, (b) vrednote, kulturo in stil vodenja, (c) organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi in tako povezuje aktivnosti in sisteme v harmonično celoto. Strategija UČV je v tem primeru integralni del širše, splošne strategije organizacije, ki podpira poslanstvo in doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji. Na ravni poslovnih strategij je strateško upravljanje človeških virov usmerjen v zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, v povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti, nagrajevanje za uresničevanje poslovnih ciljev, itd. - v skladu s cilji in potrebami poslovnih enot. Na funkcijski ravni pa strateško upravljanje človeških virov določa konkretne politike na specifičnih funkcionalnih področjih upravljanja človeških virov, kot so zaposlovanje, razvoj kadrov, nagrajevanje, odnosi z zaposlenimi, komuniciranje itd. (Bratton v Kohont 2005, 23).

Različni pristopi pojasnjujejo povezavo med uspešnostjo organizacije in UČV. Ker so človeški viri ključni pri zagotavljanju in ohranjanju konkurenčnega položaja, si organizacije na različne načine pomagajo z UČV doseči čim boljše rezultate. Prepoznamo dve temeljni dimeziji, po katerih se pristopi organizacij razlikujejo. Prva dimezija se nanaša na temeljno usmeritev UČV, ki jo najdemo na kontinuumu med usmerjenostjo k ljudem (mehki pristop) in usmerjenostjo k delu (trdi pristop) (Svetlik in Zupan 2009, 101–102).

Slika 4.1: Dvodimenzionalna matrika različnih pristopov UČV



Vir: Svetlik in Zupan (2009, 104).

Mehkejši pristopi bomo našli predvsem v tistih organizacijah, ki temeljijo na znanju in ustvarjalnosti zaposlenih. Velik pozornosti posvečajo zadovoljstvu zaposlenih, njihovu strokovnemu in osebnemu razvoju, ter kakovosti delovnega življenja. Trši pristopi so v tistih organizacijah, ki svojo konkurenčnost gradijo na produktivnosti in nizkih stroških. Druga dimezija po kateri se pristopi UČV razlikujejo je odvisnost in univerzalnost. Pri odvisnosti gre za to, da UČV izhaja iz poslovne strategije organizacije in podpira njeno izvajanje. UČV izhaja iz sedanjih in bodočih potreb glede na poslovno strategijo in načrtovani razvoj organizacije. Uspešnost bo odvisna od stopnje ujemanja med poslovno in kadrovske strategije. Univerzalni pristop temelji na prepričanju, da so uveljavljene in dokazano uspešne prakse UČV neke vrste zagotovilo, da bomo z njimi lahko povečali svojo uspešnost. Gre za pristop, ki je hitrejši in terja manj sredstev. Vendar je z univerzalnim pristopom težko prehiteti konkurenco, saj organizacija zamuja zaradi posnemanja že uveljavljenih praks. Različne pristope UČV lahko prikažemo v obliki dvodimenzionalne matrike (glej sliko 4.1) (Svetlik in Zupan 2009, 102–105).

4.2 Strategija upravljanja človeških virov

Rezultat strateškega upravljanja s človeškimi viri je strategija upravljanja s človeškimi viri, s katero opredelimo cilje, ki jih želimo doseči na kadrovskem področju ter poti kako bomo te cilje dosegli (Svetlik in Zupan 2009).

Schuler in Walker (v Wright in McMahan 1993, 8) strategijo UČV obravnavata kot skupek aktivnosti in procesov, ki pripomore višjemu managementu in človeškim virom pri reševanju z ljudmi in poslovanjem povezanimi problemi.

Učinkovita strategija UČV sistematično organizira vse individualne ukrepe UČV, ki neposredno vplivajo na vedenje in odnose zaposlenih na način, ki vodi podjetja, da doseže cilje kompetenčne strategije (Huang v Erdil in Gonsel 2007).

Schuler (v Greer 2001, 128) pravi, da so strategije upravljanja človeških virov bistveni plani in programi za obravnavo in reševanje temeljnih strateških vprašanj, povezanih s človeškimi viri.

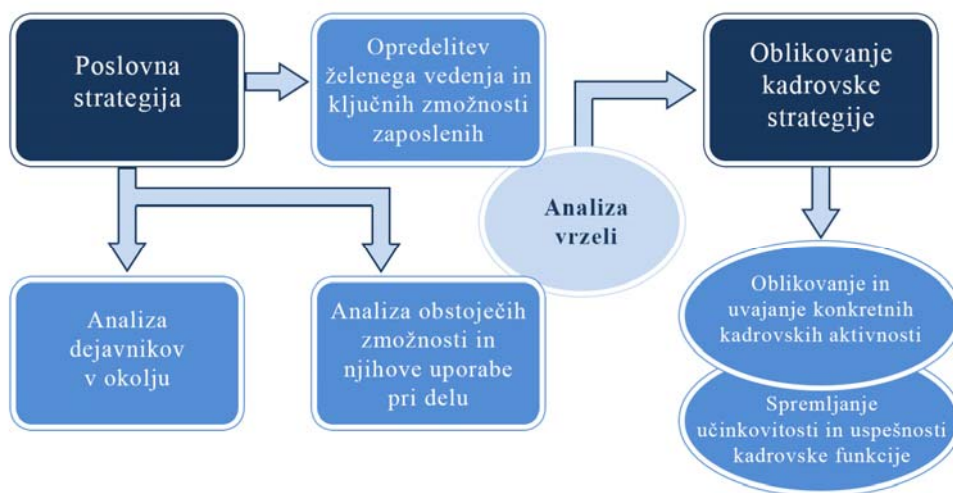
Pri oblikovanju kadrovske strategije⁴ gre za večstopenjski proces, ki vključuje analizo okolja organizacije, povezovanje poslovnih ciljev in strategij z razpoložljivimi kadrovskimi viri, notranjo analizo kadrovskih virov, oblikovanje napovedi potrebnih kadrovskih virov, razvijanje programov za razvoj kadrovskih virov ter vrednotenje in oceno doseganja zastavljenih ciljev (Možina 2002, 47).

Oblikovanje strategije UČV je ustvarjalni proces (Slika 4.5), v katerem postavimo kadrovske cilje za neko daljše obdobje (od tri do pet let) ter opišemo kadrovske aktivnosti, s katerimi bomo te cilje uresničevali. Cilji morajo biti merljivi, saj le tako lahko spremljamo njihovo uspešnost. Prvi pomemben sklop, ki ga moramo poznati, so poslovna izhodišča. Drugi sklop se nanaša na analizo obstoječih možnosti in njihove uporabe pri delu, kar preučujemo s kadrovske analizo in z analizo dejavnikov v okolju. Primerjava ugotovitev obeh sklopov nam pokaže vrzel med dejanskim in želenim, ko imamo v mislih človeške vire in njihovo vlogo pri

⁴ Kadrovska strategija je rezultat kadrovskega managementa. Strategija človeških virov že nekaj let ni več samo strategija kadrov, ki se nanaša na operativni kader in je usmerjana z globalno strategijo podjetja. (Treven 1998). Razlike med UČV in kadrovskim managementom so opisane v razdelku Strateško upravljanje človeških virov.

zagotavljanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Na podlagi analize vrzeli lahko opredelimo konkretne kadrovske cilje, da se bo vrzel zmanjšala. Postavimo lahko cilje, kot so npr. število in vrsta novih zaposlitev. Naslednji korak je oblikovanje in uvajanje konkretnih kadrovskega aktivnosti, ki so potrebne za to, da cilje dosežemo. Nenazadnje je pomembno tudi spremljati uspešnost in učinkovitost kadrovske funkcije (glej sliko 4.2) (Svetlik in Zupan 2009, 120–121).

Slika 4.2: Proces oblikovanja strategije



Vir: Svetlik in Zupan (2009, 121).

S pomočjo kadrovske analize ugotovimo, kakšen je razkorak med tem, kar v podjetju imamo in kar potrebujemo oziroma želimo. Pomembno je, da celovito analiziramo na eni strani zmožnosti in vedenja zaposlenih, na drugi pa njihovo uspešnost. Dobro analitično orodje je kadrovskega portfelj, ki nam kot dvodimenzionalni model pokaže obseg potenciala in raven uspešnosti, hkrati pa tudi izkoriščenost potenciala. Kadrovskega portfelj je posnetek trenutnega stanja in nam omogoča informacije o tem, kje v podjetju moramo najbolj načrtovati ustrezne ukrepe za povečanje potenciala in/ali uspešnosti (Svetlik in Zupan 2009, 126).

Ackerman (v Svetlik in Zupan 2009, 115–116) na osnovi raziskave opredeli štiri kadrovske strategije: razvojna, nadzorna, administrativna in preiskovalna. Razvojna strategija poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje in notranje razmeščanje delavcev. Nadzorna strategija se nanaša na ocenjevanje uspešnosti in njeno nagrajevanje. Administrativna strategija je znana po kratkoročnem načrtovanju ljudi, zunanjemu pridobivanju ljudi in nerazvitosti kadrovskega

postopkov. Preiskovalna strategija izhaja iz raziskovanja trga delovne sile, ocen vedenja, finančnih spodbud ipd.

4.3 Usklajevanje poslovne strategije in strategije upravljanja človeških virov

UČV bo najbolj prispeval k povečevanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja, če se bo ujemal z drugimi funkcionalnimi področji. Potrebno je medsebojno uskladiti različne elemente kadrovske aktivnosti, posameznike in organizacijo ter različne oddelke, dejavnosti in skupine znotraj organizacije v enovite sisteme. Učinkovitost posameznih praks UČV je pogojena z organizacijsko strategijo. Uspešnost izvajanja dejavnosti organizacije bo višja, če bo sprejela ustrezne aktivnosti glede na svojo strategijo.

»UČV ne more biti pojmovano kot samostojno korporacijsko vprašanje. Strateško gledano izhaja in je odvisna od (tržno usmerjene) organizacijske strategije« (Miller v Bratton in Gold 2008, 46).

Strategija človeških virov že nekaj let ni več samo strategija kadrov, ki se nanaša na operativni kader in je usmerjana z globalno strategijo podjetja. Osnovni namen strategije človeških virov je doseči učinkovito uporabo vseh sposobnosti zaposlenih, da bi uresničili letne cilje podjetja in tudi pričakovanja ter razvoj zaposlenih v podjetju (Treven 1998).

Greer (2001, 145) določi štiri možne povezave med poslovno strategijo in strategijo UČV:

- *Administrativna povezava* predstavlja situacijo, kjer v podjetju ni oddelka UČV. Kadrovska funkcija je omejena na vsakdanje aktivnosti in ne sodeluje v strateškem upravljalnem procesu, zato ne moremo govoriti o usklajenosti med poslovno in strategijo UČV
- *Enosmerna povezava* kaže na vpletenost UČV v fazo izvajanja strategije. Kadrovski oddelek je obveščen o strateškem načrtu, vendar ne sodeluje v fazi oblikovanja strategije.
- *Dvosmerna povezava* predstavlja vzajemni odnos med poslovno in UČV strategijo, saj funkcija UČV sodeluje v fazi ustvarjanja in izvajanja strategije

- *Integracijska povezava* je dinamičen in trajen odnos med funkcijo UČV in strateško funkcijo. UČV enakovredno sodeluje z drugimi funkcionalnimi področji pri razvoju strateškega poslovnega načrta.

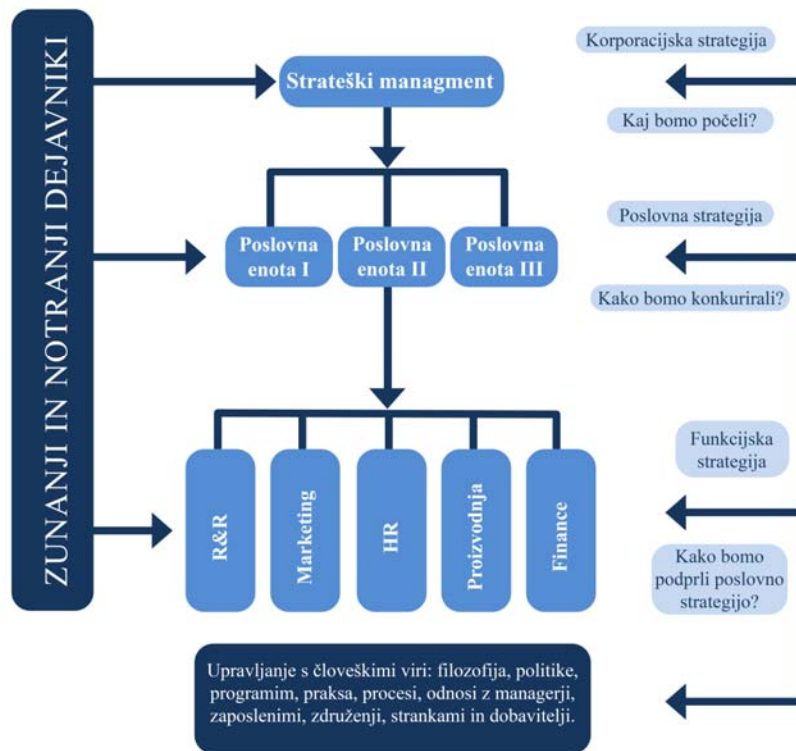
Pri določitvi strategije podjetja kot celote je potrebno upoštevati prednosti in slabosti, ki so značilne za posamezna funkcijska področja. Če podjetje ne upošteva medsebojnega učinka poslovne in strategije UČV lahko pride to tega, da zaposleni ne morejo uresničiti izbrane strategije (Treven 1998).

Integracija poslovne in UČV strategije je odvisna od tega, kako se funkcije in naloge UČV ujema s stopnjo doseženega razvoja organizacije in s strateško orientacijo⁵ oziroma načinom upravljanja. Stopnja doseženega razvoja je opredeljena v smislu doseženega življenjskega cikla organizacije (začetek, rast, zrelost in upad), s produktno ali geografsko raznolikostjo organizacije in z organizacijsko strukturo. Posledično to zahteva različne politike upravljanja človeških virov v povezavi z oblikovanjem dela, razvojem in ocenjevanjem zaposlenih, nagrajevanjem, sodelovanjem itd. Ujemanje strateške orientacije oziroma načina upravljanja s UČV prinaša določen sklop bistvenih vedenjskih vzorcev zaposlenih (Legge 1995, 103–107).

Znotraj diskusije o ujemanju strateških področij najdemo hierarhično povezavo med korporacijsko, poslovno in strategijo UČV v smislu proaktivno-reaktivnega kontinuuma. Pri proaktivno usmerjeni strategiji je UČV vključen pri procesu ustvarjanja strategije. Na sliki 4.3 je viden kot dvosmerni proces sprejemanja odločitev, od zgoraj navzdol in obratno. Na drugi strani pa imamo reaktivno usmerjeno UČV, ki je podrejen korporacijski in poslovni strategiji, zato so dejavnosti in naloge UČV odvisne od ostalih funkcijskih področij. Na sliki 4.3 je prikazan kot enosmerni proces odločanja od korporacijske proti funkcijskim strategijam. UČV služi kot podporna funkcija (Bratton in Gold 2008, 46).

⁵ Strateška orientacija predstavlja strateške odločitve organizacije, katerih namen je ohranjati visoko kakovostno poslovanje (Narver in Slater v Gatignon in Xuereb 1997).

Slika 4.3: Hierarhija strateških odločitev



Vir: Bratton in Gold (2008, 42).

Koncept ujemanja poslovne in strategije UČV se pojavi kot bistven element strateškega UČV. Raziskovalci so definirali dve vrsti ujemanja: zunanje ali vertikalno ujemanje in notranje ali horizontalno ujemanje (Boxall in Purcell 2008). Notranje ujemanje pomeni, da so posamezne politike in prakse UČV medsebojno usklajene (Bratton in Gold 2007, 49). Nekatere prakse UČV se ujemajo bolje kot druge, zato je smiselno izbrati prakse, ki so v povezavi ena z drugo in se medsebojno krepijo (Boon 2008, 42). Zunanje ujemanje pa pomeni ujemanje poslovne in strategije UČV. Določene prakse in politike UČV so potrebne za podporo določenim poslovnim strategijam (Bratton in Gold 2008, 49).

Na primer, po Schuler-ju in Jackson-u (v Legge 1995, 107) se ujemanja UČV in poslovne strategije se nanaša na Porterjeve generične strategije – inovacij, izboljšanja kakovosti in znižanja stroškov. Vsaka od strategij zahteva različne vrste vedenjskih vzorcev zaposlenih in potrebujejo različne politike in prakse UČV.

V primeru **strategije inovacij** je zeleno vedenje povezano z ustvarjalnostjo, usmerjenostjo na dolgoročne cilje, visoko stopnjo sodelovanja, pripravljenost tveganja. Programi UČV zajemajo dolgoročna in skupinska merila pri ocenjevanju uspešnosti, višji je delež plačila po uspešnosti, organizacija dela je bila usmerjena predvsem v timsko delo. Za **strategijo kakovosti** je zeleno vedenje bolj predvidljivo, standardizirano, manjša je potreba po timskem delu, zaposleni naj ne bi izvajali tveganih dejavnosti, pomembna je usmeritev na kakovost, izboljšave procesa ter privrženost podjetju. Primerni program UČV so bolj natančni opisi delovnih mest, usposabljanje, na kakovost usmerjena merila uspešnosti. Za **strategijo zniževanja stroškov** je zeleno vedenje v nekaterih primerih podobno kot pri strategiji kakovosti, le da ni usmerjeno v izboljšave, temveč v rezultate in stabilnost ter količino. Primerni programi UČV vsebujejo kratkoročna merila uspešnosti, pri katerih sta pomembna predvsem količina in gospodarstvo, usposabljanja je malo, plače določene glede na trg dela, delo pa je ozko specializirano (Svetlik in Zupan 2009, 117).

Ackerman (v Lundy in Cowing 1995, 73) pravi, da je na UČV potrebno gledati z vidika načrtovanja in sprejemanja odločitev v interesu organizacije in zaposlenih. Na osnovi definicije treh različnih tipov strateškega vedenja, ki sta jo zasnovala Miles in Snow (v Bratton in Gold 2008, 42) poveže politike in prakse UČV s konkurenčnimi strategijami. Miles in Snow (v Price 2011, 267) namreč trdita, da mora biti UČV prilagojen potrebam poslovne strategije. Branilci imajo najraje administrativno strategijo, ker imajo slabo razvite politike UČV, ki poudarjajo kratkoročno načrtovanje ljudi in zunanje pridobivanje človeških virov. Sledilci najraje izberejo preiskovalno strategiji, ki izhaja iz raziskovanja trga delovne sile, ocen vedenja in finančnih spodbud. Analitiki pa se osredotočajo na razvojno strategijo, saj dajejo poudarek na usposabljanje, dolgoročno planiranje in notranje razmeščanje delavcev (Ackerman v Lundy in Cowing 1995, 73).

5 Empirični del

5.1 Opis podjetja IBM Slovenija d.o.o.

Podjetje IBM Slovenija d.o.o. je del globalno integriranega podjetja s sedežem v New Yorku, ZDA. Korporacija IBM v svoji dejavnosti sodi med podjetja z najdaljšo tradicijo, saj je za njimi že 100 let delovanja. Je eno največjih svetovnih podjetij na področju informatike. Korporacija IBM je na slovenskem trgu pristona že več kot 70 let, podjetje IBM Slovenija d.o.o., pa je bilo uradno ustanovljeno 1. oktobra 1992. IBM razvija, proizvaja in prodaja vrhunske tehnološke izdelke – strojno in programsko opremo, vse večji delež prometa pa ustvarja na področju tehničnih storitev in tehničnega ter poslovnega svetovanja na različnih področjih. Svojim strankam ponuja celovite rešitve, od strateških analiz, svetovanja na področju poslovne in tehnične arhitekture sistemov do implementacije in integracije kompleksnih sistemov IT. Pri podjetju IBM so prepričani, da so investicije v informacijski sisteme in znanja najboljša naložba, ki strankam zagotavlja hitro in učinkovito uvajanje poslovnih inovacij (IBM Slovenija d.o.o. 2012b).

V IBM Slovenija integrirano deluje pet skupin: skupina za računalniške sisteme, skupina za programsko opremo, skupina za globalno poslovne storitve, skupina za globalne tehnološke storitve in sodelovanje s poslovnimi partnerji. Strojno opremo IBM uporabljajo največje slovenske finačne ustanove, javna uprava in velika gospodarska podjetja. IBM-ovi slovenski in mednarodni strokovnjaki strankam svetujejo na področju arhitekture informacijskih sistemov ter implementacije programske opreme. Skupina za globalno poslovne storitve sestavljajo strokovnjaki za strateško svetovanje, modeliranje in reinženiring poslovnih procesov, optimizacijo preskrbovalnih verig, uvajanje sistemov SAP ERP in vzdrževanje ter podpora poslovnim aplikacijam. IBM Slovenije ima dobro razvito in stabilno mrežo poslovnih partnerjev, kar podjetju zagotavlja potrebno geografsko pokritost in dostop do novih trgov (IBM Slovenija d.o.o. 2012b).

Na globalnem nivoju IBM kotira zelo visoko, saj spada med štiri najbolj uspešne blagovne znamke v svetovnem merilu. V Sloveniji podjetje velja za uglednega delodajalca, ima polni

certifikat družini prijazno podjetje, ter zelo razvito kadrovske področje zato velikokrat sodelujejo na različnih seminarjih, kjer služijo kot primer dobre prakse UČV (Oštarjaš 2012).

Na slovenskem trgu so bili v zadnjih petih letih poslovno uspešni, saj je bil poslovni izid podjetja IBM pozitiven, kar pomeni, da so bili celotni prihodki podjetja večji od celotnih odhodkov (glej sliko 5.1).

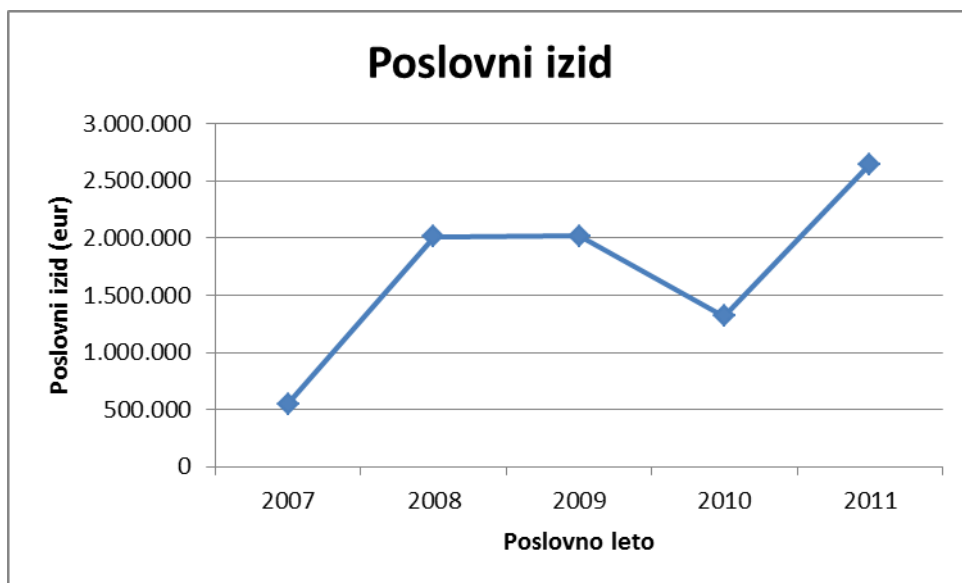
Slika 5.1: Tabela celotnih prihodkov in odhodkov v obdobju 2007–2011

Leto	Celotni prihodki	Celotni odhodki
2007	27.073.140	26.526.367
2008	36.148.914	34.136.605
2009	60.060.798	58.041.212
2010	67.816.268	66.500.893
2011	70.761.715	68.114.813

Vir: Bonitete.si (2012).

Podjetje je poslovalo z dobičkom, ki je bil največji v letu 2011 (glej sliko 5.2) in zabeležilo rast zaposlovanja, kar je v času gospodarske krize nedvomno dosežek (IBM Slovenija d.o.o. 2012a).

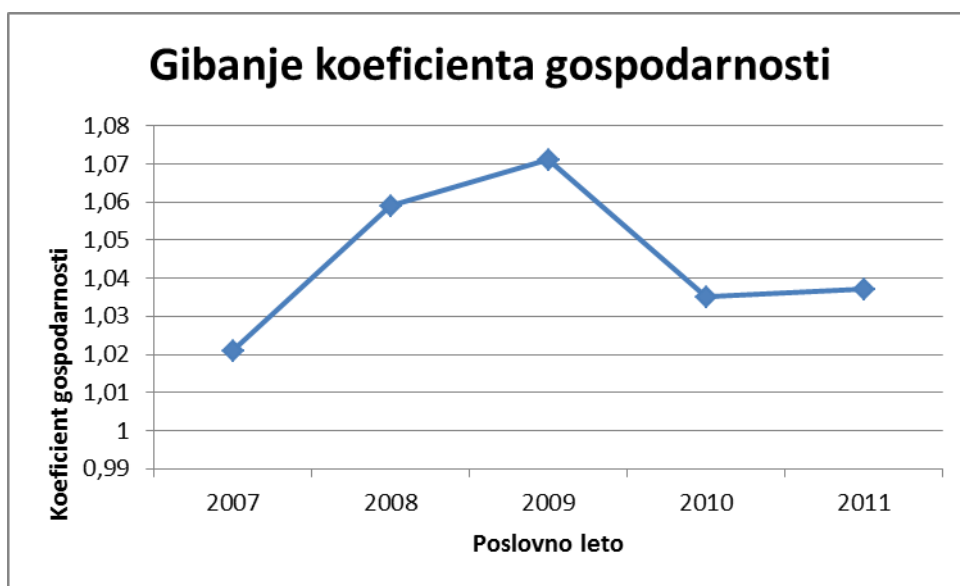
Slika 5.2: Poslovni izid podjetja IBM v obdobju 2007–2011



Vir: Bonitete.si (2012).

Poslovni izid lahko analiziramo s pomočjo koeficienta gospodarnosti⁶, ki je kazalnik poslovne uspešnosti in pojasnjuje dosežene poslovne rezultate glede na vložene prvine poslovnega procesa. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost kazalnika večja od 1, pod pogojem, da hkrati izkazuje čisti dobiček (AJ PES 2013). Podjetje IBM je v obdobju 2007-2011 poslovalo uspešno, ker je bil koeficient gospodarnosti podjetja IBM v zadnjih petih letih večji od ena, hkrati pa je podjetje poslovalo z dobičkom (glej sliko 5.3).

Slika 5.3: Gibanje koeficienta gospodarnosti podjetja IBM v obdobju 2007–2011



Vir: Bonitete.si (2012).

5.2 Poslovna vizija in cilji

Vizija podjetja IBM je, da na podlagi prenosa strokovnega znanja in izkušenj iz posameznih panog, kot so telekomunikacije, bančništvo, proizvodnja, javna uprava in druge ter na temelju naj sodobnejših tehnologij IBM njihovim strankam omogočajo uspešnejše doseganje njihovih poslovnih ciljev ter z modrejšimi rešitvami ustvarja merljivo gospodarsko in družbeno vrednost. V IBM-u si prizadevajo biti med vodilnimi na področju razvoja in proizvodnje najnaprednejših informacijskih tehnologij, vključno z računalniškimi sistemi, programsko opremo, omrežji, hranjenjem podatkov in mikroelektroniko. To napredno tehnologijo

⁶ Koeficient gospodarnosti je kazalnik, ki kaže na intenzivnost odmikanja prihodkov iz poslovanja od odhodkov iz poslovanja. Podjetje je poslovno uspešnejše, čim večja je vrednost tega kazalnika ob predpostavki, da podjetje izkazuje čisti dobiček (Ribič 2007,19)

spreminjajo v vrednost za njihove stranke z njihovimi profesionalnimi rešitvami in podporo uporabnikom (Oštarjaš 2012).

Odgovornost zaposlenih v IBM-u je, da spoštujejo vrednote IBM, ki se nanašajo na predanost poslovni uspešnosti vsakega klienta, na inovacije, ki štejejo – za IBM in za svet ter na zaupanje in osebno odgovornost v vseh razmerjih (IBM Slovenija d.o.o. 2012b).

5.3 Strateško upravljanje in poslovanje IBM Slovenije

Podjetje IBM Slovenija je del velike korporacije, zato niso nosilci strateške usmeritve podjetja, temveč sledijo navodilom krovne organizacije. Njihova krovna organizacija sledi dejstvu, da lahko dobiček, uspeh in neprekinjeno rast organizacije dosežeš le z razčlenjeno in pametno oblikovano strategijo. Strateška področja njihove osredotočenosti so rast in inovacije, sposobnost organizacije in področja visoke stopnje rasti ter visoke zavezanosti delovne sile (Oštarjaš 2012). Glede na tipe strateškega vedenja, ki sta jo zasnovala Miles in Snow, lahko sklepam, da je podjetje IBM Slovenija *sledilec*, ki nenehno išče nove produkte in tržne priložnosti, in imajo široko proizvodno linijo, ki se osredotoča na produktne inovacije in tržne priložnosti. V podjetju namreč namenjajo veliko pozornosti raziskavam in razvoju. Na globalnem nivoju, kar ga je pripeljalo na vodilno mesto po številu prijavljenih patentov na svetu, je to skoraj 4.000 na leto (IBM Slovenija d.o.o. 2012b).

Strategija krovne organizacije IBM določa glavno usmeritev podjetja, in to je »Biti vodilno podjetje na področju IT rešitev in imeti največji delež na lokalnih trgih po svetu«. Krovna strategija služi kot osnova za strateško upravljanje ostalih podenot in je zapisana kot strateški dokument, preko katerega strategija potuje preko »Business unit-ov⁷« (poslovnih enot) do lokalnih podjetij. Poslovne strategije najmanjše poslovne enote morajo biti usklajene s strategijo krovne organizacije, lahko pa se določene poslovne enote ravna tudi po potrebah trga in glede na konkurenco. Trenutno imajo določeno poslovno strategijo za obdobje do leta 2015 (Oštarjaš 2012).

⁷ »Business unit« je podporna enota lokalnim podjetjem. Njihova naloga je, da glede na krovno organizacijsko strategijo določijo strategije za svoja delovna področja in tako pomagajo podjetjem na državni ravni (Oštarjaš 2012).

Pri ustvarjanju strategij so vključeni vsi strateški oddelki. Po besedah generalnega direktorja IBM Slovenije naj bi prav povezovanje posameznih oddelkov pripomoglo k povečanju tržnega deleža in utrditvi položaja na slovenskem trgu (IBM Slovenija d.o.o. 2012a, 3). Prav tako pa so pri sestavljanju strategije vključeni zaposleni, tako da preko komunikacijskega kanala "Jam" pošljejo predloge in komentarje, ki služijo kot informacije najvišjemu managementu pri sestavljanju strateških planov. Ideje potujejo tako od spodaj navzgor kot horizontalno. Vključevanje vseh je bistvo delovnega okolja, kjer ima vsakdo priložnost, da sodeluje pri ustvarjanju uspeha podjetja in je cenjen zaradi svojih specifičnih znanj, izkušenj, sposobnosti, ki jih prinaša v delovno okolje (Oštarjaš 2012).

Njihove glavna poslovna strategija se po besedah direktorice za kadrovske zadeve nanaša na »ponudbo visoko kvalitetnih in kompleksnih rešitev, ki vključujejo prodajo hardware-a in software-a ter na ponudbo storitev, ki služijo kot dodana vrednost za naše stranke« (Oštarjaš 2012). Po konceptu generičnih strategij Michaela Porter-ja IBM-ova strategija sovпада s strategijo diferenciacije, saj z edinstvenimi zaposlenimi želijo ustvarjati edinstvene proizvode in storitve za konkurenčno prednost podjetja.

5.4 Strateški UČV

Pri IBM-u je UČV strategija vedno usklajena s poslovno strategijo in je namenjena kot podporna strategija, ki z izvajanjem procesov prispeva k uresničevanju strateških ciljev. Oddelek UČV je kot strateška enota odgovorna za 8 glavnih procesov in več kot 30 podprocesov. V IBM-u so zelo pomembni procesi, ki določajo normative in jih ne smejo spregledati. Glavni procesi UČV oddelka so upravljanje s kadri, plače in nagrajevanje, skrb za talente, izobraževanje, klima in različnost, odnosi z zaposlenimi, poslovne združitve, zagotavljanje dobrega počutja. Odgovorni so za vpeljevanje korporacijskih politik in programov ter ustrezno prilagoditev le-tega v lokalno okolje. Strategije UČV izhajajo iz ciljnih poslovnih rezultatov in iz zahtev glede ljudi (Oštarjaš 2012).

Vloga UČV oddelka je biti strateški partner vodstvu podjetja, na področjih kot so motivacija zaposlenih, nagrajevanje, izobraževanje, razvoj zaposlenih, zadržanje najboljših kadrov, ustvarjanje pozitivne klime ipd. UČV oddelek je partner in podpora vsem zaposlenim pri njihovem razvoju ter osebni in strokovni rasti.

Vodi ga direktorica kadrovske službe, ki je odgovorna za vse procese in postopke na področju UČV, pri tem pa ji pomagajo še ostali zaposleni v kadrovskem oddelku, ki so odgovorni za ostale procese. Naloga direktorice kadrovske službe je nuditi podporo lokalnim managerjem tako, da jim na primer definira, kdo so njihovi talenti, kako je potrebno z njimi ravnati, katero motivacijsko tehniko uporabiti ipd. Zato mora biti obveščena o vseh procesih in strategijah v podjetju, da lahko določi razvojne plane in tako pomagam lokalnim managerjem (Oštarjaš 2012).

Direktorica za kadrovske zadeve pravi, da je glavna UČV strategija »biti konkurenčen delodajalec, ker želimo pridobiti, motivirati in zadržati najboljše talente v naši industriji« (Oštarjaš 2012). UČV strategija IBM je razvojna in nadzorna strategija, ki poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje in notranje razmeščanje delavcev ter ocenjevanje uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih.

5.5 Analiza in oblikovanje dela

Uresničevanje poslovne in UČV strategije je pri IBM-u tesno povezano s poslovnimi cilji zaposlenih. Na začetku vsakega leta se določijo poslovni cilji za posameznika glede na strategijo določenega oddelka in glede na zahteve delovnega mesta, dodatno pa se cilji lahko nanašajo tudi na izzive na ravni celotnega podjetja. Zaposleni skupaj z managerjem določi poslovne cilje, ki jih zapiše v posebno spletno orodje na intranetu. Preko celega leta spremljata v katero smer poteka izpolnjevanje ciljev, ali zaposleni potrebuje pomoč pri izpolnjevanju ciljev ipd. V podjetju spodbujajo samoiniciativnost zaposlenih in »coaching⁸«, ker od zaposlenih pričakujejo, da izpostavijo nastali problem, od managerjev pa da jih pri tem podpirajo. Ni pomembno samo, ali je zaposleni dosegel svoje cilje, temveč tudi na kakšen način jih je dosegel - pomembna je poslovna etika podjetja, ki skrbi za ugled podjetja. Ob koncu leta potekajo letni razgovori. Zaposleni obrazloži, kako je dosegel svoje cilje, kje je naletel na ovire, kako je reševal probleme in jih zapiše poleg zastavljenih ciljev. Z nadrejenim se pogovorita o opravljenih projektih, doseženih in nedoseženih ciljih in glede na to zaposleni prejme letno oceno, ki jo morajo potrditi tudi drugi managerji. Ocena je pomembna za

⁸ Coaching je individualni ali skupinski proces, s katerim podjetja spodbujajo razvoj talentov, da bi dosegli zastavljene organizacijske cilje (Hunt in Weintraub 2011).

udeležbo pri letnem dobičku podjetja, za povišice, za nagrade in za določanje »top talentov«. (Oštarjaš 2012).

5.6 Načrtovanje človeških virov

Načrtovanje človeških virov v IBM-u je odvisno od dveh postavk. Prva postavka je načrtovanje poslovanja podjetja, ki je odvisno od poslovne uspešnosti lokalnega podjetja v preteklem letu. Uspešnost podjetja je odvisna od poslovne uspešnosti posameznikov, zato je pomembna izbira, ravnanje in razvoj človeških virov. Uspešnost je pogoj za nove resource. Če so uspešni, jim korporacija lahko odobri nova delovna mesta oziroma v nasprotnem primeru jih lahko tudi vzame. Druga postavka pa je, da načrtovanje kadrov izhaja iz poslovne strategije, ki jo določi »business unit«. Glede na strateške oziroma letne cilje se določajo organizacijski viri, koliko zaposlenih potrebujejo ipd. Lokalno podjetje lahko tudi samo prepozna določene potrebe po novih kadrih in sporoči korporaciji, da potrebuje dodatna delovna mesta, vendar je odvisno od tega, kako uspešni so in kakšen je njihov tržni delež (Oštarjaš 2012).

Proces izbire kadrov se nanaša na strategijo biti najboljši ponudnik IT storitev na trgu. Zato pri IBM-u stremijo k izbiri najboljših kadrov. Izbira in razvoj kadrov je najpomembnejša za podjetje, saj ob nepravi izbiri lahko izgubijo na učinkovitosti in uspešnosti. Oddelek »IST recruitment« skrbi za pridobivanje novih kadrov tako na trgu kot znotraj IBM-a. Osnovno načelo je, da prosto delovno mesto prvo poskušajo zapolniti z že obstoječim kadrom. Če ni ustreznega kandidata, ga poiščejo preko njihovega spletnega mesta, kjer lahko vsak vidi, katera delovna mesta so prosta in se nanj tudi prijavi. "Pripelji najboljšega prijatelja" je metoda pridobivanja kadrov, ko že zaposleni pripelje najboljšega možnega kandidata za novo delovno mesto in je v primeru uspešne zaposlitve prijatelja za to tudi nagrajen (Oštarjaš 2012).

5.7 Razvoj in izobraževanje človeških virov

V IBM-u menijo, da je izobraževanje zelo pomembno, ker je obstoječe znanje potrebno vzdrževati in dodajati novo. Izobraževanje zaposlenih v podjetju IBM se veže na poslovni načrt in osebni razvoj zaposlenih oziroma na njihove karijerne poti. Plan izobraževanja in

razvoja je določen istočasno s poslovnimi cilji in je zapisan v »Individual development plan-u«. Ob pomanjkanju kompetenc in znanj lahko manager predlaga zaposlenemu določene oblike izobraževanja za lažje opravljanje naloge in za doseganje zastavljenih ciljev. Izobraževanje je možno tudi, če zaposleni želi spremeniti karierno pot in se specializirati za drugo področje. Ob koncu leta preverijo dosežene cilje v zvezi z izobraževanjem in kako je novo znanje pripomoglo k boljšim rezultatom (Oštarjaš 2012).

Izobraževanja lahko potekajo znotraj in zunaj podjetja. Najbolj pogosta interna izobraževanja so »face to face izobraževanja« med managerji in zaposlenimi ali e-learning izobraževanja. Zaposleni se udeležujejo različnih seminarjev in izobraževanj, ki jih pripravi krovni IBM. Ta so pomembna pri prenosu znanja za celotno podjetje. Podjetje subvencionira univerzitetna izobraževanja ali omogoča MBA študij (Oštarjaš 2012).

V podjetju IBM sta pomembni dve konsistenci: prva je, da zaposleni poznajo vse produkte IBM-a; druga pa, da jih tehniki znajo vzdrževati, prodajalci prodati in svetovalci razložiti dodano vrednost izdelkov za stranke. Zato je neprestani razvoj človeških virov ključnega pomena za IBM. Talenti so zelo pomembni za uspešnost podjetja, zato neprestano skrbijo za napredek najboljših talentov. Zelo pomemben pa je tudi osebni razvoj zaposlenih, ki je uravnotežen glede na poslovne cilje in načrtovanje kariere.

5.8 Konkurenčna prednost in človeški kapital

Podjetje IBM si ustvarja konkurenčno prednost s pridobivanjem najboljših kadrov, ki so sposobni izvajati najboljše IT storitve na trgu. Prepričani so, da je človeški kapital zelo pomemben za konkurenčnost podjetja. Konkurenčno prednost vidijo v proaktivnosti in fleksibilnosti svojih zaposlenih, ki znajo prepoznati izzive in potrebe strank in jim svetovati kreativno rešitev za njihovo poslovanje. »IBM smo ljudje in se zavedamo, da ljudje dajejo tisto konkurenčno prednost podjetju« (Oštarjaš 2012).

Za ponudbo visoko kvalitetnih in kompleksnih rešitev si podjetje prizadeva pridobiti najboljši kader na trgu, tako na področju za informacijsko tehnologijo kot na področju storitev in kompleksnih rešitev. Podjetje daje velik poudarek izobraževanju, s katerim zaposleni pridobivajo potrebne kompetence in znanja, ki posledično vodijo k inovativnosti in

konkurenčnosti same organizacije. Glavna konkurenčna prednost podjetja IBM so torej človeški viri, ki so načrtovani in usposobljeni v smeri izvajanja strategij podjetja in ustvarjanja dodane vrednosti v poslovnem procesu.

6 Sklep

V današnjem nepredvidljivem in konkurenčnem okolju se podjetja soočajo z različnimi izzivi, ki jih rešujejo ljudje s svojim znanjem, sposobnostmi in izkušnjami. Cilj vsake organizacije je, da bi poslovali uspešnejše, hitreje in ceneje od konkurence. Glede na prebrano literaturo lahko sklepam, da si organizacija lahko zagotovi in poveča svojo konkurenčno prednost z različnimi viri, kot najbolj ustrezne avtorji opredeljujejo človeške vire. Potrebno je pridobiti posameznike, ki bodo znali ukrepati boljše in hitreje kot konkurenčna podjetja, ter obenem skrbeti za njihov neprestani razvoj. Vse to je mogoče doseči s primerno strategijo UČV, ki bo usklajena s poslovno strategijo in cilji podjetja. Usklajenost strategij omogoča nemoteno izvajanje dejavnosti podjetja in pripomore k večji produktivnosti svojih zaposlenih, saj so vse strategije enako usmerjeno in vodijo k istemu cilju.

V empiričnem delu sem na primeru podjetja IBM Slovenije d.o.o. želela prikazati, kako usklajena mora biti poslovna strategija s strategijo UČV za konkurenčnost na trgu. Že pred opravljenim intervjujem sem sklepala, da ima izbrana organizacija dobro opredeljene strategije in postopke, ker so del velike korporacije, ki spada med štiri najuspešnejše blagovne znamke na svetu in imajo visok tržni delež na slovenskem trgu. Kljub temu, da niso nosilci strateškega upravljanja, saj o strateških odločitvah in vprašanih odloča krovna organizacija, sledijo strateškemu navodilu krovne organizacije in uspešno povezujejo posamezne strateške oddelke. Njihovi procesi strateškega upravljanja in poslovanja so določeni glede na navodila iz podpornih centrov, ki so razporejeni po celem svetu. Njihova naloga je, da strategije uresničujejo in jih kontrolirajo. Zelo podrobno spremljajo izvajanje strategij in doseganje strateških in poslovnih ciljev. Na podlagi pridobljenih odgovorov v empiričnem delu ugotavljam, da ima podjetje IBM Slovenija usklajena funkcijska področja in dobro zastavljene strateške plane.

So primer podjetja, ki se zaveda pomena svojih zaposlenih in njihovega razvoja za uspešnost organizacije. Človeške vire vidijo kot največji vir konkurenčne prednosti in neprestano skrbijo za ohranjanje obstoječega znanja in pridobivanje novega. UČV oddelek ima pomembno vlogo v podjetju, ker je odgovorno za različne procese, ki so sicer podrejeni poslovnim strategijam podjetja. Vse aktivnosti UČV se vežejo na osrednjo poslovno strategijo »biti najboljši ponudnik IT storitev na trgu«, zato je njihova naloga pridobiti najboljše možne

kandidate, skrbeti za njihov strokovni in osebnostni razvoj, jih usmerjati k doseganju zastavljenih ciljev, spremljati doseganje rezultatov in tako pripomoči k čimboljšim rezultatom organizacije. Vse aktivnosti in prakse oddelka UČV so usklajene s poslovno strategijo tako, da omogočajo vsestranski razvoj zaposlenih. Podjetje IBM je osredotočeno na ljudi. Na ta način povečujejo uspešnost in zadovoljstvo tako zaposlenih kot same organizacije. Pomembnost zaposlenih se kaže tudi v pomenu njihovih idej pri snovanju strateških planov organizacije.

Na podlagi prebrane literature in opravljenega intervjuja lahko potrdim obe hipotezi. Namen usklajevanje strategij je doseči pozitivno dodano vrednost, ki prinaša prednost pred konkurenti. Prav zaradi tega je pomembno analizirati potrebe tako zunanjega kot notranjega trga, in glede na stanje delovnega okolja in organizacije določiti strategije, ki se bodo medseboj dopolnjevale. Zaradi ključne vloge človeških virov, ki so glede na druge organizacijske vire neponovljivi, redki in hitro razvijajoči, je za uspešno poslovanje podjetja potrebno kadrovske procese kot so načrtovanje, izbira in razvoj kadrov uskladiti s poslovno strategijo in skrbeti za nenehen razvoj in napredek svojih zaposlenih.

Menim, da podjetje IBM Slovenija zelo dobro usklajuje organizacijske strategije, saj sledijo navodilom nadzornih centrov krovne organizacije, uspešno izvajajo strateške plane in preverjajo dosežene rezultate. Ključni vir njihovega uspeha je v zaposlenih in njihovem razvoju, ter hkrati razvoju same organizacije. Glede na tržni delež podjetja lahko trdim, da svoje dejavnosti opravljajo bolje kot njihovi konkurentje. V letu 2011 so zabeležili najboljši poslovni izid v zadnjih petih letih in tudi rast zaposlovanja, kar je velik dosežek glede na trenutno stanje gospodarstva.

Podjetje IBM Slovenija je na dobri poti, da ohrani vodilni položaj na slovenskem trgu, saj imajo zelo razvita strateška področja, ki so podrejena glavnemu cilju organizacije – biti najboljši ponudnik IT storitev. Podjetju IBM bi svetovala, da izvajajo strokovne delavnice, kjer bi lahko boljše nadzorovali ponudbo kadra in ga eventuelno dodatno usposabljali. Namen teh delavnic bi bil boljše kategoriziranje in nadzor nad trenutno ponudbo trga dela. S tem bi se podjetje izognilo potencialnim napakam pri kadrovanju in posledično še izboljšalo svojo produktivnost in delovni izid. Podjetje bi s tem še bolj izkoristilo svojo prepoznavnost v svojem delovnem okolju, kjer je trenutno na vodilnem položaju. Zagotovo bi njihova ponudba

in delavnice pritegnile najsposobnejše in najambicioznejše kadre na trgu. Podjetju bi še predlagala boljše nadzorovanje izobraževalnih institucij oziroma boljši stik s temi institucijami, ki bi ga vzpostavili preko profesorjev in pedagogov. Vse to bi podjetju pripomoglo pridobiti tisti kader, ki bi s svojo kreativnostjo in inovativnostjo pripomogel k ohranjanju konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji.

7 Literatura

1. Armstrong, Michael. 2006. *Handbook of human Resources Managment Practice*. London: Kogan Page.
2. AJPES. 2013. *Finančni podatki*. Dostopno prek: http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd.asp (13. januar 2013).
3. Barney, Jay. 1991. Firm resources and sustained competitiv advantage. *Journal of management* 17 (1). Dostopno prek: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf> (15. september 2012).
4. Besseyre des Horts, Charles-Henri. 1988. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Les Editions d'Organisation.
5. Bonitete.si. 2012. *IBM Slovenija – Finačni podatki*. Dostopno prek: <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?CompanyId=89346&CompanyDetailType=FinancialData&CompanyDetailSubType=FinancniPodatki> (14. oktober 2012).
6. Boon, Corine. 2008. *HRM and fit: survival of the fittest!* ERIM/Erasmus University Rotterdam. Dostopno prek: <http://repub.eur.nl/res/pub/12606/EPS2008129ORG9058921628Boon.pdf> (15. september 2012).
7. Boxall, Peter F. in John Purcell. 2011. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
8. Bratton, John in Jeffrey Gold. 2008. *Human resources managment: theory and practice*. New York: Palgrave.
9. Curado, Carla. 2006. The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Jouranal of learning and intellectual capital* 3 (4). Dostopno prek:

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/707/1/Curado%20Bontis%202006.pdf> (13. oktober 2012).

10. Čater, Tomaž. 2003. Konkurenčna prednost podjetja: za kaj v resnici gre? *Naše gospodarstvo* (49) 5–6: 481–499.
11. --- 2006. Relevantnost šol o konkurenčnih prednostih podjetij v Sloveniji. *Teorija in praksa* 43 (1–2): 25–41.
12. Dessler, Gary. 2011. *Human Resources management*. Boston: Prentice Hall.
13. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Duncan, Jack W., Peter M. Ginter in Linda E. Swayne. 1998. Competitive advantage and internal organizational assessment. *Academy of Management Executive* 12 (3). Dostopno prek: <http://turbo.kean.edu/~jmcgill/assess.pdf> (18. september 2012).
15. Erdil, Oya in Günsel Ayse. 2007. *Relationship between human resource management practices, bussines strategy and firm performance*. Gebze Institute Technology. Dostopno prek: <http://www.isma.info/dosyalar/303797-107.pdf> (20. september 2012).
16. Foss, Nicolai J. 1997. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press.
17. Gatignon, Hubert in Jean-Marc Xuereb. 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research* 34 (2). Dostopno prek: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46910> (20. september 2012).
18. Grant, Robert M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17 (7) Dostopno prek: <http://jpkc.zju.edu.cn/k/439/download/ktsj/08.pdf> (4. september 2012).

19. Greer, Charles R. 2001. *Strategic Human resources management*. New Jersey: Prentice Hall.
20. Drucker, Peter F. 2001. *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers.
21. Hernandez, Emile-Michel. 1999. *Le processus entrepreneurial-vers un modele strategique d'entrepreneuriat*. Paris: L'Harmattan.
22. Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškem razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
23. Hofer, Charles W. in Dan Schendel. 1978. *Strategy formulation: Analytical Concepts (The west series in business policy and planning)*. Minnesota: West Group.
24. Hunt, James M. in Joseph R. Weintraub. 2011. *The coaching manager. Developing top talent in business*. Thousand Oaks: SAGE public.
25. Hunger, David J. in Thomas L. Wheelen. 1993. *Strategic management*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
26. IBM Slovenija d.o.o. 2012a. *Poslovna izkaznica*. Dostopno prek: http://www-05.ibm.com/si/ibmforum/pdf/poslovna_izkaznica.pdf (22. september 2012).
27. --- 2012b. *Letno poročilo 2011*. Dostopno prek: http://www.ibm.com/ibm/files/V333946V46979L21/LetnoPorociloIBM2011_Slovenia.pdf (20. december 2012).
28. Jayne, Richard. L. 2006. *Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve a Competitive advantage*. Davenport, Iowa: St. Ambrose University Dostopno prek: <http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2006/papers/paper9.pdf> (5. september 2012).

29. Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_kohont-andrej.pdf (8. september 2012).
30. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
31. Legge, Karen. 1995. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan.
32. Lundy, Olive in Alan Cowling. 1995. *Strategic Human Resource management*. Cengage learning EMEA.
33. Martinet, Alain-Charles. 1983. *Strategie*. Paris: Vuibert-Gestion.
34. Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Oštarjaš, Nevenka. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. julij.
36. Olalla Fossas, Marta. 1999. The resource-based theory and human resources. *International Advances in Economic Research* 5 (1) Dostopno prek: <http://59.67.71.238:8080/004/wenxian/pdf/1.pdf> (5. september 2012).
37. Porter, Michael E. 1996. What is strategy? *Harward Business review* 74 (6): 61–78.
38. Price, Alan. 2011. *Human Resource Management*. Cengage Learning EMEA.
39. Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Ribič, Tilen. 2007. *Primerjalna analiza uspešnosti podjetja Polzela d.d. z dvema tujima konkurentoma na podlagi računovodskih kazalnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

41. Roussel, Patrick. 1996. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Editions Economica.
42. Thietart, Raymond. 1990. *La strategie d'entreprise*. Paris: McGraw-Hill.
43. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2000. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (5. september 2012).
44. Steiner, George A. in John F. Steiner. 1994. *Business, government, and society: a managerial perspective: text and cases*. New York: McGraw-Hill.
45. Sutton, Clive J. 1980. *Economics and corporate strategy*. New York: Cambridge University Press.
46. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Svetlik, Ivan, ur. in Branko Ilič, ur. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna naliza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
48. Tavčar, Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
49. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Ulrich, David. 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
51. Wheelen, Thomas L. in David J. Hunger. 2006. *Strategic management and business policy: concepts and cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
52. Whittington, Richard. 2002. *What is strategy – and does it matter?* London: Thomson.

53. Whittington, Richard, Gerry Johnson in Kevan Scholes. 2011. *Exploring strategy: Text & cases*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
54. Wright, Patrick M. in Gary C. McMahan. 1993. Strategic Human resource management: Alternative theoretical frameworks. *CEO Publication* 20 (240). Dostopno prek: <http://ceo.usc.edu/pdf/T9320240.pdf> (15. oktober 2012) .
55. --- in Abigail McWilliams. 1993. Human resources and sustained competitive advantage: a resources-based perspective. *CEO Publication* 19 (239). Dostopno prek: <http://ceo.usc.edu/pdf/T9319239.pdf> (15.oktober 2012).

**Priloga A: Vprašanja za intervju z direktorico za kadrovske zadeve pri IBM Slovenija
Nevenko Oštarjaš**

1. Kakšna je vaša strateška usmeritev? Kako poteka določanje strategij, glede na to, da ste del velike korporacije?
2. Kako se glasi poslanstvo in poslovna strategija podjetja?
3. Opredelite prosim vlogo oddelka UČV? Katere so vaše glavne naloge?
4. Kakšna je strategija UČV? Kdo se ukvarja s strategijo?
5. Kam se v modelu strateškega managementa v vašem podjetju uvršča oddelek UČV?
6. Katere so aktivnosti oddelka UČV in kako aktivnosti UČV vplivajo na konkurenčnost podjetja?
7. Kako usklajujete aktivnosti oddelka UČV s poslovno strategijo?
8. Ali opravljate analizo dela? Kako vam to pomaga pri uresničevanju poslovnih in funkcijskih strategij?
9. Kako poteka načrtovanje in izbira ČV?
10. Kako pomemben je razvoj ČV za organizacijo?
11. Kdo je odgovoren za razvoj in izobraževanje zaposlenih?
12. Kako poteka razvoj in izobraževanja ČV? Katera merila so merila za vlaganja v izobraževanja?
13. Menite, da pomeni človeški kapital konkurenčno prednost za podjetje?
14. Kakšne so vaše konkurenčne prednosti, bi katero izpostavili?
15. Ali ideje zaposlenih vključujete pri strateških planih? Ali znanje in ideje zaposlenih obravnavate kot konkurenčno prednost?