

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Cvetko

Napredovanje na delovnem mestu: mit ali realnost?

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Cvetko

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Napredovanje na delovnem mestu: mit ali realnost?

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Hvala vsem, ki mi stojite ob strani. Sami dobro veste kdo ste.

Posebna zahvala tudi mentorici dr. Dani Mesner Andolšek, kolegici Darji Jagarinec ter Nevenki Oštarjaš.

NAPREDOVANJE NA DELOVNEM MESTU: MIT ALI REALNOST?

Zaposleni predstavljajo človeški kapital in srce vsake organizacije. Za učinkovito opravljanje dela posameznikov in za uspeh in napredek organizacije, je pomembno, da je zaposlenim omogočena osebna in karierna rast in razvoj. Premiki zaposlenih v obliki napredovanja, vertikalnega in horizontalnega, so pogosti. Vendar kaj napredovanje za zaposlenega in organizacijo sploh pomeni? Od katerih dejavnikov je napredovanje odvisno in kakšen vpliv ima uspešno implementiran sistem napredovanja v organizaciji? Ali pomeni napredovanje, tako vertikalno, kot horizontalno, za zaposlene in organizacijo, dejansko kakšno spremembo ali je ta sprememba samo na papirju? Takšna in tudi drugačna vprašanja so se mi porajala pri izdelavi diplomske naloge in glavni namen in cilj naloge je bil ta, da najdem čim več odgovorov nanje. Zanimalo me je predvsem napredovanje posameznikov znotraj organizacije. Koncept in sistem napredovanja sem поблиžje spoznala prek intervjujev, v podjetju IBM Slovenija d.o.o. Ena od glavnih ugotovitev diplomskega dela je, da je intraorganizacijsko napredovanje zelo širok pojem in ga je nemogoče omejiti na le nekaj dejavnikov, ampak moramo gledati prepletenost dejavnikov kot celoto, da dobimo realno sliko.

Ključne besede: napredovanje, kariera, motivacija, IBM.

PROMOTION ON WORKPLACE: MYTH OR RELITY?

Employees represent the human capital and heart of every organization. In order to effectively carry out the work of individuals and the success and progress of the organization, it is important that organization enables their employees personal development and career growth. Movements of employees in the form of promotion, vertical and horizontal, are common. However, what does promotion of the individual, for the employee and the organization, mean? What are the factors that are essential when employer considers someone for promotion? Which are the impacts of successfully implemented system of promotion within organization? Does a promotion, vertical or horizontal, in fact changes anything? These kind of questions have been created in the process of making my diploma and the main purpose and objective was to find as many answers as possible. I was particularly interested in promotion of individuals within the organization. Through the interviews, I got to know concept and system of promotion in company IBM Slovenija d.o.o. One of the main findings of my assignment is that the promotion in the organization is a very broad concept and it is impossible to highlight just a few factors, but we need to look at the mixture of factors as a whole, to give a realistic picture.

Key words: promotion, career, motivation, IBM.

KAZALO

UVOD	6
1 CILJI IN PREDMET PROUČEVANJA	6
1.1 HIPOTEZE.....	7
1.2 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE	9
1.3 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA	9
2 NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH: TEORETIČNA IZHODIŠČA	10
2.1 TEMELJNI POJMI	10
2.1.1 NAPREDOVANJE.....	10
2.1.2 KARIERA.....	11
2.1.3 MOTIVACIJA.....	14
3 NAPREDOVANJE.....	15
3.1 OBLIKE NAPREDOVANJA V ORGANIZACIJI	15
3.2 MEHANIZMI NAPREDOVANJA.....	16
3.3 DEJAVNIKI NAPREDOVANJA.....	17
4 EMPIRIČNI DEL	18
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA IBM.....	18
4.2 SISTEM NAPREDOVANJA V PODJETJU IBM Slovenija d.o.o.....	20
4.3 POVZETKI INTERVJUJEV	23
4.3.1 INTERVJU Z NEVENKO OŠTARJAŠ.....	23
4.3.2 INTERVJU Z BARBARO LUCKMANN JAGODIČ.....	26
OBRAVNAVA HIPOTEZ IN SKLEP.....	28
PRILOGE.....	34
PRILOGA A: Magnetogram intervjuja z Barbaro Luckmann Jagodič.....	34
PRILOGA B: Magnetogram intervjuja z Nevenko Oštarjaš.....	37

UVOD

Karierni vzorci posameznika se v moderni, postindustrijski družbi drastično razlikujejo od kariernih vzorcev v preteklosti. Kariera posameznika v moderni družbi je podvržena vedno večji stopnji mobilnosti in fleksibilnosti. Potrebe organizacije so vedno višje in od zaposlenih zahtevajo nenehno posodabljanje znanja in širitev svojih sposobnosti. Prav tako pa je pomembno, da je posameznikom s strani organizacije, v kateri so zaposleni, za optimalno in učinkovito opravljanje dela, omogočena osebna in karierna rast. Napredne organizacije so že spoznale, da si lahko prednost pred konkurenti zagotovijo z razvijanjem zaposlenih (Cvetko 2002, 106). Pomembno je, da zaposleni upravljajo svojo lastno kariero ter lastne cilje in te karierne plane povezujejo s potrebami in cilji organizacije, v kateri so zaposleni (Cvetko 2002, 106). V svoji diplomski nalogi se bom osredotočila na mobilnost posameznika v organizaciji na vertikalni in horizontalni ravni (vertikalno in horizontalno napredovanje). Zanima me predvsem kateri dejavniki posameznika in organizacije pripomorejo k vertikalnem in horizontalnem napredovanju in od česa so ti dejavniki odvisni. Napredovanjem na delovnem mestu smo v različnih podjetjih lahko priča dnevno, vendar kaj ta napredovanja za zaposlene in organizacijo sploh pomenijo in kako na zaposlene vplivajo? Osredotočila se bom predvsem na napredovanje na ravni organizacije, na intraorganizacijsko mobilnost. Teoretični del diplomske naloge bom dopolnila z empiričnim delom v podjetju IBM. V podjetju IBM bom raziskala obstoječi sistem napredovanja in ga implementirala v diplomsko nalogo s potrditvijo ali zavrnitvijo danih hipotez.

1 CILJI IN PREDMET PROUČEVANJA

Primarni cilj mojega diplomskega dela je ugotoviti, kaj napredovanje v praksi sploh pomeni, tako za zaposlene, kot za organizacijo ter kako vpliva vertikalno in kako horizontalno napredovanje na zaposlene. Sekundarni cilj pa je ugotoviti od katerih dejavnikov je odvisno, da nek zaposleni v podjetju napreduje. Teorijo bom dopolnila z empirijo, ki sem jo opravila v podjetju IBM, kjer bom raziskala obstoječi sistem napredovanja in oceno njegovih učinkov na zaposlene, s strani kadrovnice zaposlenih v podjetju IBM.

1.1 HIPOTEZE

Na podlagi ciljev in namena svoje diplomske naloge sem postavila naslednji hipotezi:

H1: Vertikalno napredovanje v organizaciji ima motivacijski značaj na posameznika, horizontalno napredovanje pa ne.

H2: Odločilni dejavnik vertikalnega napredovanja je dosežena formalna izobrazba zaposlenega.

H1: Vertikalno napredovanje v organizaciji ima motivacijski značaj na posameznika, horizontalno napredovanje pa ne.

Splošno je znano, da vertikalno napredovanje v organizaciji pomeni napredovanje zaposlenega na zahtevnejše in odgovornejše delovno mesto. S pridobitvijo zahtevnejšega delovnega mesta je pogojena tudi višina plačila in število bonitet. Horizontalno napredovanje pa v praksi, za razliko od vertikalnega, ne pomeni vedno višjega plačila in večjega števila bonitet, ampak je predvsem namenjeno pridobivanju novih znanj in obogatitvi delovnega življenja. S to hipotezo predpostavljam, da ima samo vertikalno napredovanje motivacijski značaj za zaposlene, saj glavno motivacijo zaposlenim ponavadi predstavlja večje število bonitet ter višje plačilo za delo, ki ga opravljajo.

H2: Odločilni dejavnik vertikalnega napredovanja je dosežena formalna izobrazba zaposlenega.

Pri svoji drugi hipotezi izhajam iz naslednjega citata: »Ugotovitve preučevanj dosežkov na trgu dela dokazujejo, da je izobraževanje osrednji dejavnik pojasnjevanja razlik pri dostopu do položajev na trgu dela, ki so povezani z boljšimi nagradami« (Ivančič 1999, 31).

S to hipotezo bi rada preverila, kateri so tisti dejavniki, na podlagi katerih se nadrejeni odločajo za izbor zaposlenih za napredovanje in za kakšne vrste napredovanja. Predpostavljam, da izobrazba zaposlenega predstavlja odločilni dejavnik za vertikalno napredovanje zaposlenega in da vsi ostali dejavniki igrajo sekundarno vlogo.

1.2 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE

Pri izdelavi diplomske naloge sem uporabila več metod družboslovnega raziskovanja. Metode, ki sem jih uporabila pri izdelavi diplomske naloge (Bučar in ostali 2002, 22-36):

- Zbiranje virov. S pomočjo zbiranja virov sem pregledala obstoječo bibliografijo, ki mi je bila v pomoč pri postavitvi teoretičnih izhodišč.
- Analiza sekundarnih virov. S pomočjo analize in interpretacije sekundarnih virov sem opredelila temeljne pojme in jih natančneje razdelala. Sekundarni viri v obliki knjig, in člankov so mi ponudili vpogled v obstoječo teorijo na področju napredovanja na delovnem mestu in mi pomagali pri implementaciji empiričnega dela naloge.
- Intervju. Za empirični del naloge sem uporabila strukturiran intervju z odprtimi vprašanji. Odprta vprašanja respondentu dovoljujejo dovolj maneverskega prostora, zato lahko ponudi svoj pogled na obravnavane teme.

1.3 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh osrednjih delov, teoretičnega in empiričnega. Diplomsko nalogo sem začela z opredelitvijo ciljev, raziskovalnih metod in postavitvijo hipotez. Teoretični del obsega razlago temeljnih pojmov (napredovanje, kariera in motivacija) ter predstavitev oblik, mehanizmov in dejavnikov napredovanja v organizaciji. Empirični del naloge sestavlja predstavitev podjetja IBM, analizi dveh intervjujev, ki sem jih opravila v podjetju IBM, prikaz obstoječega sistema napredovanja v podjetju IBM ter implementacija obstoječega sistema napredovanja v aktualno teorijo na področju napredovanja. Diplomsko nalogo sem sklenila z sklepom, kjer sem ovrgla ali potrdila hipotezi postavljeni v začetku naloge.

2 NAPREDOVANJE ZAPOSLENIH: TEORETIČNA IZHODIŠČA

Neposredno s pojmom napredovanja na delovnem mestu sta povezana pojma kariera in motivacija. V nadaljevanju bom razjasnila temeljne pojme, ki so relevantni za moje diplomsko delo.

2.1 TEMELJNI POJMI

Temeljni pojmi: napredovanje, kariera, motivacija.

2.1.1 NAPREDOVANJE

»Napredovanje pomeni prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto. Napredovanje, pa naj si gre za vodoravno ali navpično, morajo spremljati konkretne ugodnosti, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla« (Možina in drugi 1998, 494).

Napredovanje na delovnem mestu predstavlja poseben podsistem razvoja kadrov. Ta podsistem vključuje soodvisnost med napredovanjem, delovno uspešnostjo, razvojnimi zmožnostmi posameznika ter strokovnim izobraževanjem ali izpopolnjevanjem na višji stopnji zahtevnosti. Pomembno je, da so zaposleni motivirani tako za svoj razvoj, kot tudi za učinkovitejšo in optimalnejšo delo. Kot najpomembnejša merila pri izbiri zaposlenih za napredovanje ali usmeritev v dodatna izobraževanja in usposabljanja, Možina opredeli: delovno uspešnost in učinkovitost posameznika, posameznikov odnos do dela ter posameznikove razvojne zmožnosti na določenem področju (Možina in drugi 2002, 66).

Sistem napredovanja v organizaciji mora biti oblikovan tako, da izpolnjuje naslednje lastnosti (Možina 1998, 59):

- mora biti jasen, odprt, prilagodljiv, pregleden in učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov. Poznati in sprejeti ga mora vsak zaposleni v organizaciji;
- mora vsebovati vnaprej znana merila napredovanja. Poleg meril napredovanja mora vsebovati tudi zahteve, ki so povezane z usposabljanjem, izobraževanjem in izpopolnjevanjem;
- napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela (razširitev dela, obogatitev dela, povečana odgovornost);

- vsako napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti in na oceni potencialnih razvojnih možnosti zaposlenega;
- sistem napredovanja mora delovati v povezavi in s podporo sistema nagrajevanja v organizaciji.

Pomembno vlogo v sistemu napredovanj katerekoli organizacije imajo kadrovski menedžerji. Oni so tisti, ki morajo stalno preverjati kadrovske zasedbe na ključnih mestih v organizaciji in razvijati programe razvoja kadrov (Možina in drugi 2002, 31). Menedžerji zastopajo razvojno pot organizacije, zaposlenim pa naj bi pomagali oblikovati njihove kariere, hkrati pa morajo skrbeti tudi za svojo kariero (Lipičnik 1998, 180).

Razvoj kadrov, predvsem ključnih, mora biti zasnovan tako, da istočasno zadovoljuje potrebe in interese organizacije ter interese in razvojne želje zaposlenih. Interesi zaposlenih se med seboj močno razlikujejo, zato mora sistem razvoja kadrov in napredovanja oblikovan tako, da daje raznolike razvojne možnosti svojim zaposlenim (Možina in drugi 2002, 66).

Sistem razvoja kadrov mora nadpovprečno uspešnim delavcem nuditi in odpirati različne možnosti za napredovanje. Poleg delovne uspešnosti je pri načrtovanju napredovanja potrebno upoštevati tako razvojne možnosti, kot tudi razvojne ambicije posameznika. Ugotavljanje razvojnega kapitala delavca je pomembno, da se na podlagi čim bolj objektivnih meril oceniti potencialne razvojne možnosti posameznika. Poznavanje prihodnjih razvojnih možnosti zaposlenega pa je posebej pomembno, ko se za tega delavca načrtuje napredovanje, ki je neposredno povezano z zahtevnejšo funkcijo ali delom, ki od posameznika zahteva posebne sposobnosti (Možina in drugi 2002, 65).

2.1.2 KARIERA

Pojem napredovanja je močno povezan s kariero posameznika. Enotne definicije pojma kariera ni, obstaja pa nekaj privzetih definicij, tako tujih, kot domačih strokovnjakov (Cvetko 2002, 46). Možina poda enostavno in razumljivo definicijo, ki pravi: »Kariera označuje življenjsko pot posameznika z vidika delovnih izkušenj, znanj (delovnih mest, služb, napredovanj)« (Možina in drugi 1998, 492). Prav tako pravi, da je kariera »načrtovana ali nenačrtovana razvojna pot posameznika, sestavljena iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja, skratka osebnega razvoja v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji« (Možina in drugi 2002, 74).

Definicije kariere se razlikujejo glede na to, ali avtor poudarja sestavine kariere ali sam proces kariere (Cvetko 2002, 46). Schein (v Cvetko 2002, 47) opredeli kariero kot notranjo in zunanjo kariero. Notranja kariera je sestavljena iz niza korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj določenega poklica. Zunanja kariera pa je povezana z objektivnimi kategorijami, ki jih širša družba in organizacije uporabljajo za določitev napredovanja po lestvici znotraj določenega poklica.

Kariera ne predstavlja nujno vzpona po hierarhični lestvici navzgor. Hall (v Možina in drugi 2002, 73) pravi, da je pogled na kariero kot proces postopnega vzpona, ki ga spremljajo naraščajoči dohodki, moč, varnost in status, zmoten. Pravi, da je treba kariero pojmovati kot vseživljenjsko učenje in pridobivanje izkušen z delom, ki ga opravljamo.

Razvoj kariere je odvisen tako od posameznika, kot tudi od organizacije, v kateri je zaposlen, njegovih nadrejenih, sodelavcev ter od internih in eksternih deležnikov (Mihalič 2006, 200). Pri oblikovanju kariere svojih zaposlenih, mora organizacija slediti naslednjim ciljem (Lipičnik v Mihalič 2006, 200):

- pomagati zaposlenim pri ugotavljanju zmožnosti in odlik za sedanje in tudi prihodnje delo,
- približati osebne cilje in cilje organizacije
- načrtovati napredovanje zaposlenih v vseh smereh in iskati ter razvijati nove karierne poti,
- primerno vzpodbujati in motivirati zaposlene, ki so v svoji karieri obtičali na mrtvi točki,
- ponuditi zaposlenim možnosti osebnega in kariernega razvoja ter
- pridobiti vzajemne koristi (za organizacijo in za zaposlenega).

Sistematičen razvoj kariere v organizaciji mora biti prilagojen posamezniku in njegovim potencialom na ta način, da se potencialne možnosti zaposlenih čim bolj povečajo in da se potencialne pomanjkljivosti minimalizirajo, s ciljem čim večjega povečanja sposobnosti zaposlenih za prispevek k organizacijskim ciljem. Podjetje mora sistematično in načrtno razvijati zaposlene glede na njihovo delovno mesto in glede na zahtevnost del in nalog, ki jih opravljajo (Mihalič 2006, 199-200).

Karierni razvoj vseh zaposlenih v organizaciji, pomeni (Mihalič 2006, 199):

- izpopolnjevanje in usposabljanje,
- izvajanje permanentnega izobraževanja,
- razvoj kompetenc zaposlenih,
- razvijanje potencialov in prednosti zaposlenih,

- upravljanje kariernih poti zaposlenih,
- napredovanje zaposlenih,
- motiviranje,
- nagrajevanje,
- stimuliranje,
- informiranje,
- koordiniranje
- ipd.

Karierne poti so zelo raznolike, vendar obstaja nekaj kariernih vzorcev, ki jim posamezniki sledijo. Michael Driver (v Cvetko 2002, 37) na podlagi štirih ključnih elementov oblikoval štiri osnovne vzorce kariere. Štirje ključni elementi so: čas kariernega izbora, trajnost izbora, smer karierne spremembe in osnovni motiv. Prav tako je poudaril pomen posameznikovega zavedanja o osebnih kariernih potrebah ter aspiracijah. Karierne vzorce je razdelil v naslednje skupine (Cvetko 2002, 37):

1. Navpična (vertikalna) kariera. Za ta tip kariere je značilno, da posameznik področje kariere izbere že zgodaj v življenju. Vzorec predstavlja plezanje po lestvi, vertikalni razvoj znotraj organizacije ali znotraj poklica. Glavni motivi posameznikov, ki ustvarjajo navpične (vertikalne) kariere so: status, moč, dosežki in materialni uspeh.
2. Prehodna (horizontalna) kariera. Za prehodno kariero je značilna pogosta menjava delovnih mest na približno enakem nivoju zahtevnosti in z enako stopnjo odgovornosti. Osnovna motivacija za posameznike predstavlja neodvisnost. S pomočjo prehodnega vzorca kariere se posameznik širše usposablja in postaja generalist.
3. Stalna (stabilna) kariera. Posameznik si področje dela izbere zgodaj in ostane v njem celo življenje. Glavno motivacijo mu predstavlja varnost zaposlitve in zadovoljstvo v delu, ki ga odpravljajo in ne v napredovanju. Poleg navpične kariere je to ena najstarejših in najbolj znanih vzorcev kariere.
4. Spiralna (ciklična kariera). Za spiralno kariero je značilno, da posameznik na določeno časovno dobo menja delovna mesta in celo poklice. Na določenem kariernem področju vztraja nekaj let, nato ga zapusti in vstopi na drugo področje. Vzorec kariere je sestavljen iz faz, ki ponavadi trajajo od pet do deset let. Motivacija za tak tip kariere je kreativnost, raznolikost in osebna rast.

2.1.3 MOTIVACIJA

Izredno pomembno je, da sistem načrtovanja kariere v podjetju vsebuje načine motiviranja in stimuliranja delavcev za načrtovanje njihovih karier. Obstaja več načinov stimuliranja zaposlenih za oblikovanje in načrtovanje kariere, in sicer: rotacija delovnih mest, razširitev nalog, osebno svetovanje, nudenje možnosti izobraževanja, materialna stimulacija itd. (Možina in drugi 2002, 78). Poleg tega je pomembno, da se zaposlenim predstavijo prednosti procesa razvijanja kariere (Cvetko 2002, 104).

Pomen sistema napredovanja v organizaciji je, da zaposlene motivira za strokovni, delovni in osebni razvoj (Možina in drugi 1998, 59).

Uspešnost motivacije pa ni odvisna zgolj od organizacije in njihovih programov za načrtovanje delovne kariere, temveč tudi od t.i. motivacijske strukture posameznika. Ta je sestavljena iz različnih potreb: eksistenčne potrebe, razvojne potrebe in potrebe po stikih (Možina in drugi 2002, 61).

Dejavnikov, ki učinkujejo na motivacijo je veliko, obstajajo pa trije glavni: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike so lastnosti in odlike posameznika, ki ga pripeljejo na določeno delovno mesto, lastnosti dela so aktivnosti zaposlenega, kako se znajde in deluje v določeni delovni situaciji in organizacijska praksa predstavlja sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Na področju motiviranja delavcev, morajo menedžerji misliti na vse tri dejavnike (Lipičnik 1998, 2002). Če glavne tri motivacijske dejavnike razdrobimo v podskupine, dobimo veliko število dejavnikov, ki odločilno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Ti dejavniki so: zanimivo delo, razporeditev delovnega časa, primerno delovno okolje, medsebojni odnosi z sodelavci, soodločanje o delu, možnost napredovanja, možnost strokovnega usposabljanja, priznanje za uspešnost pri delu, stalnost in zanesljivost zaposlitve ter osebni dohodek (plača) (Uhan 1989, 195).

»Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne ljudi« (Uhan 1989, 195). V organizaciji je pomembno, da se ugotovi, kateri od motivacijskih dejavnikov delujejo in kako so pomembni za organizacijo. Ko to ugotovimo, lahko sprejmemo ukrepe in določimo zaposlene, ki lahko zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar pozitivno vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih (Uhan 1989, 195).

3 NAPREDOVANJE

3.1 OBLIKE NAPREDOVANJA V ORGANIZACIJI

Napredovanje znotraj določene organizacije lahko v grobem razdelimo na:

- vertikalno napredovanje,
- horizontalno napredovanje.

Tako vertikalno, kot horizontalno napredovanje predstavljata formalni obliki napredovanja zaposlenih (Možina in drugi 1998, 59).

- Vertikalno napredovanje: je karierni premik z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo, zahtevnejše, delovno mesto, ki ga morajo spremljati konkretne ugodnosti. Zahtevnejše delovno mesto mora biti kot tako opredeljeno z ustreznim aktom organizacije (Mlekuš 2005, 15).

Pod konkretne ugodnosti, ki spremljajo napredovanje, štejemo: višjo plačo, večjo odgovornost, večjo samostojnost, večji ugled, večjo pestrost dela, večjo varnost zaposlitve, boljše delovne razmere, pridobitev dodatnih znanj ipd. (Lipič v Mlekuš 2005, 16).

Vertikalno napredovanje zaznamujejo t.i. hierarhični premiki. V organizaciji je vsako delovno mesto del hierarhičnega sistema, rangirano v določen nivo in označeno z nazivom ali titulo. Na podlagi teh kriterijev lahko vsak zaposleni presoja svoje uspehe. Za uspeh se šteje to, ali je dosežen ali presežen nivo, ki si ga zaposleni postavi za cilj (Schein v Cvetko 2002, 35).

Vertikalno napredovanje je povezano z organizacijsko strukturo oziroma z vodstveno hierarhijo. Razlikujemo toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Delovna mesta in funkcije, ki omogočajo takšno vrsto napredovanja, so v vsaki organizaciji vnaprej opredeljene ter številčno določene (Možina 1998, 59).

Ko zaposleni vertikalno napreduje, to praviloma pomeni, da prevzame vodenje večjega števila sodelavcev, dobi novo delovno mesto, nov naziv, višjo stopnjo odgovornosti in pristojnosti, večjo plačilo za opravljeno delo, več zadolžitev, več bonitet ipd. (Mihalič 2006, 243).

- Horizontalno napredovanje: je karierni premik v okviru delovnega mesta, ki ga zaposleni zaseda ali premik na drugo delovno mesto z isto stopnjo zahtevnosti, ki ga morajo spremljati konkretne ugodnosti (Mlekuš 2005, 15).

Horizontalno napredovanje zaznamujejo t.i. horizontalni premiki zaposlenih. Ti premiki so rezultat njihovih lastnih naporov ali pa določenega usposabljanja in potencialnega razvoja v zaposlitvi. Te premiki se kažejo v rotaciji delovnih mest, formalnih usposabljanjih, pridobitve različnih spretnosti ipd. (Schein v Cvetko 2002, 35).

Menedžment poudarja motivacijsko vlogo horizontalnega napredovanja, ki pa se v praksi prereditko izvaja. Motivacijo pri horizontalnem napredovanjem zaposlenim omogoča sukcesivna rast in razvoj zaposlenih. Zlasti znanstvenikom in strokovnjakom horizontalno napredovanje v večini bolj ustreza kot vertikalno (Mihalič 2006, 242).

3.2 MEHANIZMI NAPREDOVANJA

Sistem napredovanja v organizaciji mora biti urejen z internim aktom o napredovanju, ki mora vsebovati definicijo vertikalnega in horizontalnega napredovanja. Mehanizmi, ki urejajo sistem napredovanja morajo biti prav tako natančno določeni, definirani in transparentni. Zahteva se predvsem, da so merila napredovanja natančno določena, da zaposleni vedo katera znanja, kompetence in kvaliteto dela morajo doseči, da bodo lahko napredovali. Vsi zaposleni v organizaciji morajo imeti realne možnosti za napredovanje, če seveda dosežejo definirane kriterije (Mihalič 2006, 242).

Sistem napredovanja mora biti tesno povezan z (Mihalič 2006, 242):

- sistemom nagrajevanja,
- kompetenčnimi načrti in njihovo realizacijo,
- kariernimi načrti,
- individualnimi načrti napredovanja posameznih zaposlenih,
- letnimi razgovori,
- sistemi ocenjevanja
- in drugimi orodji.

3.3 DEJAVNIKI NAPREDOVANJA

Napredovanje naj bi bilo v praksi pogojeno izključno z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji, kompetencami in inovativnostjo ter vplivom dela zaposlenega na ustvarjanje nove vrednosti. Dejavniki napredovanja pa v praksi niso vedno povezani z uspešnostjo, učinkovitostjo in kompetentnostjo zaposlenega (Mihalič 2006, 243).

Dejavnikov napredovanja se v literaturi, ki obravnava mobilnost zaposlenih, navaja veliko. Sama bom izpostavila naslednje: izobrazba, spol, starost in usposabljanje.

Izobrazba. Predstavlja najpomembnejši dejavnik, ki omogoča posameznikom prehode med posameznimi položaji na trgu dela. Po teoriji človeškega kapitala »se vlaganje v izobraževanje v mladosti in zgodnji odraslosti povrne v času delovnega življenja v obliki višjih dohodkov in dostopa do boljših poklicnih položajev« (Ivančič 1999, 123). Izobrazba predstavlja relativno konstanto v času posameznikovega pridobivanja položajev (Ivančič 1999, 124).

Spol. Med ženskimi in moškimi poklicnimi karierami obstajajo velike razlike. Ženske imajo omejene možnosti za razvoj individualnih karier in »proučevanje delovne zgodovine žensk kaže, da ženske redkeje napredujejo na delovnem mestu in imajo manj stabilne zaposlitve v primerjavi z moškimi«. Možnosti za razvijanje delovnih karier pri ženskah so močno odvisne od narave delovnih mest, ki jih zasedajo, socializacije in stereotipov (Ivančič 1999, 126).

Starost. Mladi so bolj nagnjeni k menjavanju zaposlitev, ko pa najdejo zaposlitev, ki jim ustreza se ustalijo. V začetku kariere poti mladi pogosto menjavajo zaposlitve, saj iščejo svoj poklicni položaj (Granovetter v Ivančič 1999, 125).

Usposabljanje. Teorija človeškega kapitala pravi, da usposabljanje ni enakomerno razporejeno skozi delovno življenje. V zgodnji fazi delavca je pogostejše, s trajanjem zaposlitve pa se možnost izobraževanja ali usposabljanja manjša. Usposabljanje pa skupaj z delovnimi izkušnjami zaposlenega, predstavlja glavni vir sprememb v priložnostih na trgu dela (Ivančič 1999, 122-123).

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA IBM

IBM – *International Business Machines Corporation* je globalno podjetje s sedežem v New Yorku. Že desetletja so vodilni na področju poslovnega svetovanja, tehnoloških storitev, razvoja in proizvodnje najnaprednejših računalniških sistemov in programske opreme. Svojim klientom ponujajo celovite rešitve, od strateških analiz, svetovanja na področju poslovne in tehnične arhitekture sistemov do implementacije in integracije kompleksnih sistemov IT (IBM).

Zgodovina družbe IBM sega v 19. stoletje. Svoje svetovalce in inženirje ima IBM v več kot 170 državah, zaposluje več kot 330.000 ljudi in ima na leto več kot 90 milijard dolarjev prihodkov. Veliko pozornosti namenjajo vlaganju v raziskave in razvoj, kar je podjetje pripeljalo na vodilno mesto po številu prijavljenih patentov, kjer vztraja že vrsto let (IBM).

V svojem diplomskem delu bom natančneje opisala sistem napredovanja v slovenski podružnici IBM in sicer, v podjetju IBM Slovenija d.o.o.

IBM Slovenija d.o.o. je na slovenskem trgu prisoten že več kot 60 let. Prva leta kot samostojna družba, v letih od 1964 do 1992 pa prek Intertrade-a, ki je bil takrat IBM-ov generalni zastopnik. IBM Slovenija predstavlja podjetje za proizvodnjo, marketing in storitve, ki posluje od 1. oktobra 1992 (IBM Slovenija d.o.o.).

Danes ima IBM Slovenija več kot 250 zaposlenih. Svoje znanje dopolnjujejo v IBM izobraževalnih centrih po vsem svetu, tako da so sproti seznanjeni z novimi tehnologijami in sodobnimi metodami dela. Visoka izobrazbena struktura in starostna struktura zagotavljata, da podjetje strokovno in uspešno deluje na področjih trženja celovitih računalniških rešitev, strojne in programske opreme, storitev na področju tehnične podpore, izobraževanja in svetovanja ter prenosa znanja in tehnologije (IBM Slovenija d.o.o.).

V podjetju IBM pravijo, da »najdragocenejši izum IBM je IBM-ovec«. Zavedajo se pomena svojih zaposlenih in njihovega znanja, zato jih nenehno izobražujejo in izpopolnjujejo (Lokar 2008, 91).

IBM-ova organiziranost po področjih poslovanja (bančništvo in zavarovalništvo, vladne in javne ustanove, zdravstvo, telekomunikacije, proizvodnja in distribucija) omogoča uporabnikom višjo obliko sodelovanja ne samo pri izbiri in pripravi najsodobnejših računalniških rešitev, ampak tudi pri celovitem obvladovanju poslovnega procesa na posameznem področju delovanja. Pri izvedbi svojih projektov IBM Slovenija sodeluje s pogodbenimi poslovnimi partnerji, tako v Sloveniji kot tujini (IBM Slovenija d.o.o.).

Poslanstvo IBM

»IBM si prizadeva biti vodilni ponudnik na področju snovanja, razvoja in proizvodnje najbolj naprednih informacijskih tehnologij, vključno s strojno in programsko opremo, omrežji, sistemi za shranjevanje podatkov in mikroelektronskimi komponentami. Mednarodna skupina IBM-ovih strokovnjakov za uvajanje rešitev in storitev na podlagi tehnoloških dosežkov zagotavlja svojim klientom dodano poslovno vrednost« (IBM).

Vrednote zaposlenih v IBM-u so (IBM Slovenija d.o.o.):

- Skrb za poslovni uspeh vsakega uporabnika;
- Inovativen pristop pri iskanju boljših rešitev za podjetje in širšo skupnost (Sodelovanje za boljše inovacije. S strankami in IBM-ovimi poslovnimi partnerji sodelujejo pri zagotavljanju rešitev, prilagojenih zahtevam strank, z drugimi v svoji panogi pa pri pospeševanju inovacij);
- Zaupanje in odgovornost vsakega posameznika v odnosu do sodelavcev in strank.

4.2 SISTEM NAPREDOVANJA V PODJETJU IBM Slovenija d.o.o.

»Lahko mi vzamete tovarne...lahko požgete moje stavbe do tal...ampak dajte mi moje ljudi in začel bom ta posel še enkrat od začetka« (Thomas J. Watson – predsednik podjetja International Business Machines od leta 1924 do 1956 v Švrljuga Wagner 2008, 9).

Del kadrovske strategije podjetja IBM pomeni biti konkurenčen delodajalec. IBM želi pridobiti, motivirati in zadržati najboljše talente znotraj njihove industrije. To dosegajo s permanentnim učenjem ter razvijanjem vodstva in vodstvenih potencialov (Weber 2008, 3).

Kadrovska funkcija v podjetju ima pomembno vlogo, ima vlogo partnerja in podpornika vsem zaposlenim pri njihovem osebnem razvoju in osebni ter strokovni rasti. Osebno in strokovno rast dosegajo prek instrumentov motivacije, nagrajevanja, izobraževanja, razvoja zaposlenih ter ustvarjanja pozitivne klime (Weber 2008, 4).

Bistvo delovnega okolja v IBM predstavlja vključevanje vseh zaposlenih v delovne procese in ostale dejavnosti v organizaciji. Generalna direktorica IBM Slovenija d.o.o., Biljana Weber, pravi, da mora vsak zaposleni imeti priložnost, da sodeluje pri uspehu podjetja in da je cenjen zaradi svojih specifičnih izkušenj, sposobnosti in znanj, ki jih prinese v delovno okolje IBM-a (Weber 2008, 6).

Podjetje IBM Slovenija d.o.o. ima razvit obsežen sistem modelov nagrajevanja, ki je odvisen od tipov delovnih mest. Za vsako delovno mesto posebej je izoblikovan model nagrajevanja (Lokar 2008, 93).

Kot predpogoj za napredovanje posameznika, mora biti za vsakega posameznika v organizaciji izdelan načrt izobraževanja. Načrt izobraževanja vsak zaposleni pripravi sam, saj je ključno za njegovo napredovanje, da pozna svoja znanja in prednosti, ki bi jih v prihodnosti lahko razvijal. Po izdelavi načrta ga nadrejeni pregleda in ga skupaj smiselno dopolnita. Višje vodstvo je v oblikovanje načrtov izobraževanja vključeno le, kadar gre za programe izobraževanja, ki so povezani z usmeritvijo celotne organizacije, ali pa gre za uvajanje novih pravil in predpisov (Grum v Turk 2005, 1).

Dva osnovna motiva za izobraževanje zaposlenih v IBM (Švrljuga Wagner 2008, 9):

- a.) dvig kakovosti
- b.) zmanjševanje stroškov

Dvig kakovosti svojih storitev in zmanjšanje stroškov dosežejo s postavljanjem svojih zaposlenih na prvo mesto, saj vedo da so zaposleni njihovo pravo bogastvo in konkurenčna prednost. Kakovost dvigujejo tudi z usklajenostjo poslovne strategije in strategije izobraževanja in nagrajevanja (Švrljuga Wagner 2008, 9).

Kriterij ocenjevanja uspešnosti, na podlagi katerih se zaposlene nagrajuje in se jim omogoča napredovanje v IBM (Weber 2008, 12): KAJ in KAKO je bilo doseženo?

Kaj je bilo doseženo se navezuje na (Weber 2008, 13):

- kvaliteto dela in obseg (natančnost, vestnost, skladnost s poslovnimi procesi ter ocena rednih pregledov skladnosti s procesi in poslovnimi smernicami),
- odzivnost (pravočasno opravljene naloge, čas izpolnitve zahtev strank),
- inovacije (število novih idej, konceptov),
- vodenje (klima v skupini, vzor vodenja in razvoja ljudi)

Kako je bilo doseženo se navezuje na (Weber 2008, 14):

- izraženost IBM-ovih vrednot pri delu (vsak zaposleni si mora prizadevati za uspeh vsake stranke, zaupanje in osebna odgovornost v vseh odnosih ter sodelovanju pri ustvarjanju inovacij s pomenom za IBM in za svet),
- izraženost osnovnih kompetenc (poudarek na skupinskem delu in sodelovanju, prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja),
- izraženost vodstvenih kompetenc.

Nagrajevanje zaposlenih poteka glede na oceno letne uspešnosti (KAJ in KAKO je bilo doseženo?). Ocena letne uspešnosti predstavlja podlago za napredovanje, povišanje plače in letni bonus. Zaposleni se lahko na podlagi te ocene strokovno in vodstveno izobražujejo, lahko sodelujejo v strokovnih delovnih skupinah in lahko je napoten na delo v tujino (Weber 2008, 16).

Kot zanimivost lahko omenim, da je podjetje IBM za izjemne dosežke na področju izobraževanja svojih zaposlenih v letu 2004 zasedlo prvo mesto na lestvici specializirane revije Training. Ameriška revija Training, ki je namenjena usposabljanju, dodatnemu izobraževanju in izobraževanju za celostno poklicno in osebnostno napredovanje zaposlenih, vsako leto na podlagi široke ankete izbere 100 najboljših organizacij in jih razvrsti po doseženih točkah. Od leta 2000, odkar sestavljajo lestvico najboljših 100 podjetij, ki po rezultatih najbolje skrbijo za usposabljanje, izobraževanje in napredovanje svojih zaposlenih, je IBM edino podjetje, ki se vsakič uvrsti med prvih pet najboljših. Izobraževanju zaposlenih IBM posveča veliko pozornosti, prav tako pa tudi sodobnim rešitvam, ki omogočajo hitrejše, lažje in tudi cenejše učenje. IBM se že število let poslužuje inovativnih načinov izobraževanja zaposlenih. V letu 2002 je skoraj polovica vseh usposabljanj zaposlenih v IBM potekala prek učenja na daljavo (e-učenje), s čimer so v primerjavi s klasičnimi izobraževalnimi programi uspeli prihraniti več kot 350 milijonov ameriških dolarjev stroškov. (Redakcija Financ 2005)

4.3 POVZETKI INTERVJUJEV

V empiričnem delu diplomske naloge bom predstavila povzetka dveh intervjujev. Preko intervjujev sem poskušala orisati podrobnejšo sliko sistema napredovanja in nagrajevanja v podjetju IBM. Prvi intervju, z Nevenko Oštarjaš, direktorico kadrovske službe v IBM Slovenija d.o.o., je bil opravljen izključno za raziskavo obstoječega sistema napredovanj v podjetju IBM, za diplomsko nalogo Napredovanje na delovnem mestu: mit ali realnost?. Drugi intervju pa je bil opravljen z Barbaro Luckmann Jagodič in sem ga izvzela iz seminarske naloge Nagrajevanje in inovativnost zaposlenih v podjetju pri predmetu Upravljanje inovacij pri dr. Branku Iliču. Nalogo Nagrajevanje in inovativnost zaposlenih v podjetju sem pripravila v sodelovanju z Darjo Jagarinec in Eleno Žnidarčič. Iz drugega intervjuja sem povzela samo tiste točke, ki so za obravnavano temo napredovanja relevantne. Pri opisovanju drugega intervjuja bom zaradi večje jasnosti uporabljala ednino in ne množine, čeprav intervju ne predstavlja samo mojega dela, ampak tudi delo kolegic Darje in Elene.

4.3.1 INTERVJU Z NEVENKO OŠTARJAŠ

Intervju je bil izveden 2. septembra 2009 ob 13.00 uri v prostorih IBM Slovenija d.o.o., na Trgu republike 3, v Ljubljani. Trajal je približno eno uro.

Nevenka Oštarjaš je kadrovska direktorica v IBM Slovenija d.o.o. V podjetju je zaposlena že osmo leto. Začela je v financah kot knjigovodja, nadaljevala kariero kot vodja računovodstva, sedaj pa je vodja kadrovske službe. Po izobrazbi je ekonomistka.

»Interes podjetja IBM je, da ima najboljše ljudi na najbolj ustreznih mestih« (Oštarjaš 2009).

Nagrajevanje v podjetju IBM je raznoliko, variira od denarnih nagrad do bonitet in napredovanja na delovnem mestu. Denarne nagrade so v obliki povišanja plače, enkratnega zneska za nek dosežek in t.i. retention bonusa. Retention bonus je izplačilo zaposlenim, ki ga menedžerji identificirajo kot profil, ki bi ga radi zadržali v podjetju vsaj še nekaj let. S takšnim zaposlenim se sklene pogodba, s katero se obveže, da bo pri njih ostal še najmanj toliko časa, kot je navedeno v pogodbi. Druge oblike nagrajevanja so v obliki izobraževanj na intranetu ali v tujini. Zaposleni, ki se jih identificira za vodilna mesta, so napoteni na MBA (Master of Business Administration) izobraževanje v London. Za nekatere zaposlene predstavlja nagrado tudi delo na domu, ki zaposlenim omogoča

večjo mero fleksibilnosti. Vendar takšne vrste nagrada pride v poštev samo za zaposlene, ki jih ni potrebno nadzorovati (Oštarjaš 2009).

Kot sem že zgoraj omenila, predstavlja napredovanje, tako vertikalno, kot horizontalno, samo eno od oblik nagrajevanja. Vertikalno napredovanje v IBM, pomeni napredovanje znotraj ene poslovne skupine. IBM je namreč razdeljen v več oddelkov ali poslovnih skupin: finance, prodaja, storitve, kadrovska služba itd. Napredovanja so odvisna od posameznikov, delovnega mesta in vrste napredovanja. Nekateri profili zaposlenih imajo specifično izobrazbo in bi težko horizontalno napredovali v druge poslovne skupine, saj bi potrebovali ogromno izobraževanj in šolanja in bi šlo za prevelik preskok med delovnimi mesti. Je pa prehajanje med oddelki mogoče in tudi zaželeno, saj omogoča zaposlenim širitev znanj. V IBM-u obstajajo delovna mesta, kjer je horizontalno napredovanje lažje izvedljivo in delovna mesta, kjer je horizontalno napredovanje težje izvedljivo, je pa zato na takšnih delovnih mestih lažje izvedljivo vertikalno napredovanje (Oštarjaš 2009).

Dejavnikov, na podlagi katerih se odloča za napredovanje zaposlenega, je več in so med seboj močno povezani. Odločilen dejavnik je t.i. PBC (Personal Business Commitment) ocena. Vsak zaposleni ima svojega menedžerja, s pomočjo katerega, v začetku leta določita in definirata cilje. Cilji se določijo glede na delovno mesto in odgovornosti, ki jih ima zaposleni. Zaposleni najprej sam, glede na svoja pričakovanja in potencialne, oblikuje svoje cilje, potem pa jih skupaj z menedžerjem dodelata. Tekom leta menedžer usmerja in spodbuja zaposlenega k dosegu zastavljenih ciljev. Od prvega do 30. januarja naslednjega leta potekajo razgovori o doseženih PBC ocenah z zaposlenimi. Ocene so rangirane od PBC 1 do PBC 4. PBC 1 pomeni, da je zaposleni presegel svoje cilje; PBC 2+ pomeni, da je zaposleni še vedno nadpovprečno dosegel svoje cilje; PBC 2 pomeni, da so bili cilji doseženi; PBC 3 pomeni, da cilji niso bili doseženi in PBC 4 pomeni podpovprečno delo zaposlenega. Ta PBC ocena predstavlja osnovo za napredovanje zaposlenega. Poleg PBC ocene so pomembne tudi ocene sodelavcev in nadrejenega, kako se posameznik vklaplja v okolje ter preference, potenciali in sposobnosti zaposlenega. Pomembno je upoštevati tudi znanja, ki so predvidena za opravljanje dela na določenem delovnem mestu (Oštarjaš 2009).

Vsi ti dejavniki: PBC ocena, vklapljanje v kulturo podjetja in osebnost posameznika, so za napredovanje zaposlenega mnogo pomembnejši, kot njegova formalna izobrazba. Praviloma se formalna izobrazba upošteva pri vstopu v podjetje, da posameznik zadostuje osnovnim normativom podjetja. Ko pa je zaposleni že enkrat v podjetju, se gleda na druge kvalitete, kot so osebnost in interes za nadaljnji razvoj. Lahko se namreč zgodi, da nekdo, ki ima nižjo formalno izobrazbo, napreduje hitreje, kot nekdo, ki ima višjo, samo zato, ker ima druge kvalitete bolj izražene.

Izobrazba igra vlogo pri napredovanju zaposlenega samo takrat, ko sta v igri dva kandidata za napredovanje in se ne morejo odločiti med njima. Potem se pogleda tudi formalna izobrazba (Oštarjaš 2009).

Odločitev o tem kdo napreduje, ni odločitev posameznika. Pri odločitvi za napredovanje je zelo pomemben dober pretok informacij v podjetju. Dober pretok informacij za IBM predstavlja eno pomembnejših lastnosti tako za zaposlene, kot za poslovanje podjetja. Menedžerji se med seboj posvetujejo o tem, kje bi nek zaposleni lahko najbolj ustrezal, glede na njegove kvalitete in potencialne. Menedžerji se o napredovanjih posvetujejo tudi z generalnim direktorjem, ki vedno ve za vsa napredovanja v podjetju. IBM je primer matrične organizacije, zato posameznik sam ne more narediti nič, vedno mora biti v povezavi z ostalimi zaposlenimi. V državi so zaposleni menedžerji, vsak menedžer pa ima svoje vertikalne vodje. V začetku, ko se začne govoriti o nekem napredovanju se menedžer pogovori z ostalimi menedžerji (tu je tudi kadrovski menedžer) ter z generalnim direktorjem, katera oseba bi bila najbolj ustrezna za napredovanje. Če dobi tukaj podporo, da je dejansko identificiral pravo osebo za pravo delovno mesto potem obvesti svojega vertikalnega vodjo. Ti vertikalni vodje so lahko nameščeni po celi Evropi, ni nujno da so v isti regiji. Na koncu pa menedžer obvesti tudi kadrovsko službo, ki napredovanje udejanji. Z napredovanji želijo motivirati svoje zaposlene in jim dati nov, svež zagon. Na določenem delovnem mestu je lahko nek zaposleni zelo nemotiviran in neproduktiven, na drugem delovnem mestu pa je lahko ta efekt ravno nasproten in da zaposleni vse od sebe (Oštarjaš 2009).

Motivacija je odvisna od motivatorjev posameznika in motivatorjev v podjetju. Motivatorji posameznika predstavljajo željo zaposlenih po napredovanju, izobraževanju, širitvi znanj in novih izzivih. Nimajo namreč vsi zaposleni takšnih želja. Motivatorji v podjetju pa so: prijetno delovno okolje, kvalitetni odnosi med sodelavci, usmerjanje s strani menedžerja, možnost izobraževanj, možnost usposabljanj, možnost pridobitve bonitet ipd. (Oštarjaš 2009).

IBM predstavlja primerno podjetje za ustvarjanje kariere. Globalnost podjetja in poudarek na človeških virih in njihovem razvoju, omogočata zaposlenim izobraževanja, usposabljanja, širitev znanj, napredovanja in delo znotraj in zunaj naših meja. Če zaposleni pokaže potencial in iniciativo ni omejen, ima ogromno možnosti, da te potencialne unovči (Oštarjaš 2009).

4.3.2 INTERVJU Z BARBARO LUCKMANN JAGODIČ

Intervju z Barbaro Luckmann Jagodič je bil izveden 14. novembra 2008 v prostorih IBM Slovenija d.o.o. na Trgu republike 3, v Ljubljani. Intervju je trajal dobro uro. V intervju z Barbaro Luckmann Jagodič sem želela izvedeti čim več podrobnosti o obstoječem sistemu plač in nagrajevanja v podjetju IBM, katerega podsistem predstavljajo napredovanja.

Barbara Luckmann Jagodič je bila več kot štiri leta direktorica kadrovske službe IBM v Sloveniji. Je predhodnica Nevenke Oštarjaš. Novo funkcijo – vodja plač in nagrajevanja za področje osemnajstih držav Evrope, Bližnjega vzhoda in Afrike, IBM CEMAAS - je prevzela v letu 2008.

Za nadrejene v IBM je pomembno, da pridobijo sposoben kader, z ustreznimi kompetencami, preferencami in načinom dela. Na različnih delovnih mestih ima IBM zelo različne profile zaposlenih. Ni tako pomembna formalna izobrazba zaposlenih, kot je pomembno to, da najdejo takšne kandidate, takšen potencial, ki ustreza njihovem okolju. Zaželene in visoko cenjene lastnosti zaposlenih v IBM so: samoiniciativnost, fleksibilnost, iznajdljivost ter želja po strokovnem in osebnem razvoju. IBM namreč svojim zaposlenim nudi veliko možnosti za nadaljnji razvoj in prehajanje iz enega oddelka v drugega. Svojim delavcem nudijo možnost tako horizontalnega, kot vertikalnega napredovanja (Luckmann Jagodič v Cvetko in drugi 2009, 13).

Sistem nagrajevanja v IBM predstavlja pomemben del kadrovske funkcije, saj ima za zaposlene veliko motivacijsko funkcijo. Prav tako pa je sistem nagrajevanja močno pogojen s poslovnimi rezultati. Nagrajevanje je pomembno predvsem za motivacijo pri inoviranju, ki v IBM predstavlja enega od temeljev uspešnega poslovanja (Luckmann Jagodič v Cvetko in drugi 2009, 14).

Pri odločitvah za napredovanje zaposlenih, plače in postavitev plačnega in sistema nagrajevanja igrajo ključno vlogo direktorji kadrovskih služb ter vodje plač in nagrajevanja za posamezne države. V sodelovanju oblikujejo strategije, jih potem preverijo in nato še dodelajo. Preden strategije in programi preidejo v prakso je potrebna še potrditev s strani regionalne vertikale (Luckmann Jagodič v Cvetko in drugi 2009, 14).

IBM ima prakso, da se vsako leto na letnih razgovorih oblikuje plan postavljanja ciljev in plan izobraževanja, ki je tesno povezan s poslovnimi cilji. V okviru postavljanja ciljev, izobraževanja,

napredovanja, se določijo tudi razvojni cilji. IBM ima pa tudi nekaj globalnih programov, ki so razviti na ravni korporacije in so, z ustreznimi prilagoditvami, uvedeni v vse države (Luckmann Jagodič v Cvetko in drugi 2009, 14).

Nagrajevanje zaposlenih se izvaja v različnih oblikah: napredovanje (horizontalno ali vertikalno, doma ali v tujini), nova funkcija oziroma novo delovno mesto, izobraževanje doma ali v tujini, pridobivanje znanj in izkušenj ter stalen stik in dostop do najnovejših tehnologij. Zaposleni se morajo zavedati, da bodo takšnih nagrad deležni zato, ker jih podjetje ceni za vse kar zanj naredijo in ne ker jim nagrada pripada. Posebno skupino zaposlenih v podjetju pa predstavljajo t.i. talenti. Le ti predstavljajo kategorije, ki so vodene v nekem sistemu. Za zaposlene, ki so vanje vključeni, se ne postavlja ciljev na letnih razgovorih, ampak posebej dobivajo obvestila o možnostih kariernega razvoja itd. (Luckmann Jagodič v Cvetko in drugi 2009, 14).

Sogovornica Barbara Luckmann Jagodič je izpostavila, da plača ne predstavlja motivatorja, temveč je higienski faktor. Do določene mere je tudi motivator, vendar v podjetjih, ki zaposlujejo višje kadre, in ki se zavedajo kaj jim te kadri lahko prinesejo, je dejansko higienik, motivatorje pa najdemo drugje. Pomemben motivator je delovno okolje, fleksibilnost, odnosi v skupini in z nadrejenimi, možnost izobraževanja, da imajo zaposleni omogočena sredstva, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje dela itd. Ti motivatorji so tisti, ki omogočajo podjetju, da zadrži zaposlene, da ostanejo v podjetju in se v njem naprej razvijajo (Luckmann Jagodič v Cvetko in drugi 2009, 14).

OBRAVNAVA HIPOTEZ IN SKLEP

Napredovanje na delovnem mestu je bistveno bolj zapleten in kompleksen pojem, kot sem si v začetku izdelave svoje diplomske naloge predstavljala. Že samo dejstvo, da gre za razporejanje človeškega kapitala na najbolj ustrezna mesta v organizaciji, kjer lahko zaposleni maksimalno unovčijo svoja znanja, kompetence in spretnosti, nam da vedeti, da ne gre za lahko nalogo.

Glavni cilj diplomskega dela je bil raziskati pojem napredovanja na delovnem mestu znotraj organizacije in najti odgovore na naslednja vprašanja tudi v praksi: Od katerih dejavnikov je napredovanje odvisno? Kaj pomeni napredovanje zaposlenega za posameznika in kaj za organizacijo? Kakšen vpliv ima uspešno implementiran sistem napredovanja v organizaciji na zaposlene?

Pri prebiranju teorije povezane z pojmom napredovanja in izvedbi empiričnega dela v podjetju IBM Slovenija d.o.o., sem spoznala, da je dejavnike napredovanja zelo težko opredeliti in omejiti, saj gre za skupek močno prepletenih in sovplivajočih dejavnikov. Če povzamem, lahko rečem, da so dejavniki napredovanja odvisni od posameznika, podjetja v katerem je posameznik zaposlen in od značilnosti določenega delovnega mesta. Proces napredovanja mora biti skrbno pripravljen in izveden, da lahko zadovolji vse dejavnike (zadovoljstvo zaposlenih, potrebe in zahteve delovnega mesta in organizacije). Pomembno je, da se identificira primerne ljudi z ustreznimi znanji in kompetencami, ter se jih postavi na delovno mesto, kjer lahko te svoje prednost maksimalno izkoristijo.

Napredovanje za posameznika lahko pomeni veliko stvari: novo delovno mesto, pridobitev novih odgovornosti, širitev svojih znanj, višje plačilo, možnost pridobitve bonitet itd. Z napredovanjem pa zaposleni lahko pridobi tudi nov zagon za delo in povišano stopnjo motivacije. Podjetje pa si z napredovanjem svojih zaposlenih zagotovi široko izobražene zaposlene (horizontalno napredovanje) ali pa specifično usmerjene strokovnjake (vertikalno napredovanje).

Uspešno implementiran sistem v organizaciji vzpostavlja spodbudno klimo in delovno okolje, saj zaposleni vedo, da imajo v podjetju možnost osebostnega in kariernega razvoja. Na primeru podjetja IBM sem videla, da imajo zaposleni zagotovljene vse možnosti in sredstva za razvoj in da je v veliki meri tudi od njih odvisno ali jih bodo izkoristili ali ne.

Obe predpostavki postavljeni v diplomski nalogi sem, skozi intervjuje, preverila v podjetju IBM Slovenija d.o.o.

Prva hipoteza pravi: Vertikalno napredovanje v organizaciji ima motivacijski značaj na posameznika, horizontalno napredovanje pa ne. S to hipotezo sem predpostavljala, da ima samo vertikalno napredovanje v organizaciji motivacijski značaj na posameznika, horizontalno napredovanje pa ne. Če gledam podjetje IBM, lahko hipotezo lahko v celoti zavrnem. Horizontalno napredovanje res, da ne pomeni višje plače in večjega števila bonitet, ampak pomeni obogatitev in širitev znanj, ki jih zaposleni posreduje. Velikokrat je tudi horizontalno napredovanje predpogoj za vertikalno napredovanje. V podjetju IBM temu sicer ni tako, vendar obstajajo posamezniki, ki se bolj udobno počutijo, če napredujejo samo horizontalno, ter s tem napredovanjem ne sprejemajo višje stopnje odgovornosti. Pomembno je, da je posameznikom v podjetju omogočeno tako horizontalno, kot tudi vertikalno napredovanje. Ko se identificira posameznikove želje in cilje pa se sprejme odločitev za kakšno vrsto napredovanja bi bil posameznik primeren.

Druga hipoteza pravi: Odločilni dejavnik vertikalnega napredovanja je dosežena formalna izobrazba zaposlenega. Drugo predpostavko lahko tudi v celoti zavrnem. Dejavnikov vertikalnega napredovanja, ki so bistveno bolj pomembni, kot formalna izobrazba zaposlenega je veliko. Pri podjetju IBM je najbolj pomemben dejavnik, na podlagi katerega se menedžerji odločajo za napredovanje, PBC ocena, ki pokaže delo in stopnjo doseganja ciljev zaposlenega. V tej oceni so definirane tudi želje kariernega in osebnega razvoja zaposlenega, ki jih je predhodno sam definiral. Poleg PBC ocene so pomembne tudi ocene sodelavcev in nadrejenih, o tem, kako zaposleni funkcionira v delovnem okolju. Edini primer v katerem igra formalna izobrazba zaposlenega vlogo, pa še to ne odločilne, je, ko se za napredovanje izbira med dvema kandidatom. Potem je izobrazba lahko tisti dejavnik, ki tehtnico prevesi v eno smer.

Sistem napredovanja v IBM Slovenija d.o.o. je zelo dobro strukturiran in implementiran. Zaposleni ima vse možnosti razvoja, in razvoj se s strani podjetja od zaposlenih tudi zahteva in pričakuje. V IBM-u velja namreč nenapisano pravilo, da zaposleni menjajo delovna mesta na določeno časovno obdobje. S tem si korporacija želi pridobiti visoko motivirane zaposlene, ki povečajo produktivnost dela. Sistem napredovanja je zasnovan tako, da od zaposlenih zahteva poleg dela, ki ga opravljajo na delovnem mestu, tudi sprotno samostojno delo in delo z mentorji za pridobitev dobrih PBC ocen.

IBM Slovenija d.o.o. predstavlja del globalne korporacije IBM. Osnovna struktura in sredstva so določena in v vseh državah enaka. Podružnice IBM, ki so v lokalnih okoljih, se prilagodijo

lokalnim trgom, a obdržijo osnovno shemo, pravila in postopke. IBM je ameriška korporacija, ki ima veliko število zaposlenih in kjer velja izredno tog vrednostni sistem. Vrednostni sistem, ki ga poznamo v Sloveniji je bolj »mehek«. Vrednote nam predstavljajo družina, prosti čas, prijatelji, zaposlitev s polnim delovnim časom ipd. Fascinantno mi je predvsem to, kako IBM Slovenija d.o.o., ki je kot podružnica IBM-a precej majhen, saj zaposluje okoli 250 ljudi, funkcionira, saj ni popolnoma prilagojen našemu trgu. Bila sem namreč mnenja, da korporacija IBM predstavlja preveč zakompliciran sistem, da bi v mali državi lahko funkcioniral. Verjamem pa, da je matrična shema, ki zaznamuje strukturo IBM, preveč komplicirana in toga, da bi se individualno spreminjala, glede na trge, na katerih je IBM prisoten. Predvidevam, da globalnost IBM-a zaposlenim prinaša tako prednosti, kot slabosti. Prednosti v smislu razvoja in možnosti dela, usposabljanj in izobraževanj v tujini, slabosti pa v smislu dolgotrajnih birokratskih postopkov, saj morajo npr. napredovanja na delovnem mestu odobriti lokalni menedžerji, generalni direktor, vertikalni vodje, ki so lahko nameščeni povsod po Evropi ter lokalna in regijska kadrovska služba. Vendar pa ima dolgotrajnost procesov tudi svojo pozitivno plat. S tem, ko neko zadevo procesira veliko število kanalov in posameznikov, se omeji možnosti, da bi npr. na napredovanje zaposlenega vplivali dejavniki, kot so zveze in poznanstva.

Hotela sem samo poudariti, da me je fasciniralo, kako lahko IBM-ov koncept na splošno in IBM-ov sistem napredovanja uspešno deluje tudi na tako majhnih trgih, kot je naš, čeprav se ta trg za 100% razlikuje od ameriškega s katerega korporacija izhaja.

V diplomskem delu sem opisala vertikalno in horizontalno napredovanje znotraj organizacije. Diplomsko delo sem začela z obrazložitvijo temeljnih pojmov: napredovanje, kariera in motivacija. Pojem napredovanja sem tudi podrobneje razdelala (vrste, dejavniki in mehanizmi napredovanja). S temi teoretičnimi izhodišči sem postavila temelje za osnovanje intervjuja, ki sem ga izvedla z direktorico kadrovske službe v IBM Slovenija d.o.o., Nevenko Oštarjaš. Ta intervju sem dopolnila z predhodno izvedenim intervjujem, z Barbaro Luckmann Jagodič, vodjo plač in nagrajevanja pri IBM za področje osemnajstih držav Evrope, Bližnjega vzhoda in Afrike. Skozi ta dva intervjuja sem imela priložnost podrobneje spoznati sistem napredovanja v IBM Slovenija d.o.o.

Skozi ustvarjanje diplomske naloge sem spoznala, da je koncept napredovanja v organizaciji, večplasten pojem, ki ga moramo razvijati za vsakega zaposlenega individualno, da lahko dobimo najboljše rezultate. Podjetja, ki vedo, da pravo bogastvo predstavljajo ljudje in njihova znanja, se s sistemi napredovanja in nagrajevanja trudijo povečati ta človeški kapital, ki ga posredujejo in vzporedno zvišati produktivnost zaposlenih, maksimirati dobiček in si na ta način zagotoviti

prednost pred konkurenti na trgu.

Tako vertikalno, kot tudi horizontalno napredovanje v organizaciji, ima lahko motivacijski značaj na zaposlenega. Pomembno je, da se ovrednoti želje ter razvojne možnosti zaposlenega, potrebe delovnega mesta in zahteve organizacije in trga, na katerem organizacija nastopa. Dejavnikov, ki so odločilni za napredovanje posameznika je mnogo, v praksi pa se najbolj izpostavljajo naslednji: razvojne želje in zmožnosti posameznika, vključenost v delovno okolje, poistovetenje z organizacijskimi vrednotami, doseganje ciljev ipd.

Napredovanje na delovnem mestu predstavlja dejansko realnost in ne mit, vendar le v primeru, da v podjetju, kjer so posamezniki zaposleni, obstaja funkcionalen in dobro implementiran sistem napredovanja, kjer vsak zaposleni pozna svoje možnosti osebnostnega in kariernega razvoja. Usmerjanje in spodbujanje zaposlenih pri takšnem razvoju, lahko prinese podjetjem številne prednosti (višja stopnja produktivnosti zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, konkurenčna prednost na trgu ipd.).

LITERATURA

Bučar, Bojko, Zlatko Šabič in Milan Brglez. 2002. *Navodila za pisanje: seminarske naloge in diplomska dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije.

Cvetko, Vesna, Darja Jagarinec in Elena Žnidarčič. 2009. *Nagrajevanje in inovativnost zaposlenih v podjetju*. Seminarska naloga pri predmetu Upravljanje znanja.

IBM. Dostopno prek: <http://www.ibm.com/us/en/> (10. avgust 2009).

IBM Slovenija. Dostopno prek: <http://www.ibm.com/si/sl/> (8. avgust 2009).

Ivančič, Angelca. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Lipičnik, dr. Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lokar, Sabina. 2008. IBM Slovenija: »Najdragocenejši izum IBM je IBM-ovec.« V *Zbornik Zlata nit 2008/09*, ur. Saša Mrak, 91-92. Ljubljana: Časopisna družba Dnevnik d.d.

Mihalič, mag. Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Mlekuš, Kristjan. 2005. *Poti in vrste napredovanja v policiji in namen izobraževanja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek in Nada Zupan. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih*

virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Oštarjaš, Nevenka. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 2. september.

Redakcija Financ. 2005. Iz sveta informacijske tehnologije. *Finance*, 8. januar. Dostopno prek: <http://www.finance.si/109079> (28. avgust 2009).

Švrljuga Wagner, Petra. 2008. *Vpliv izobraževanja na lojalnost kadrov*. Dostopno prek: <http://209.85.129.132/search?q=cache:5k64gqnnWIEJ:www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Izobra%C5%BEEvalni%2520management%25202008/Petra,%C5%A0svrljuga,Wagner-Vplivizobrazevanjaanalozalnostkadrov.pdf+ibm+izobr%C5%BEEvanje+zaposlenih&cd=21&hl=sl&ct=clnk&gl=si&client=firefox-a> (25. avgust 2009).

Turk, Dunja. 2005. *Načrtovanje izobraževanja različno, a nujno*. Dostopno prek: <http://www.portalznanja.com/izobrazevalne-vsebine/clanki/?n=142> (19. avgust 2009).

Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

Weber, Biljana. 2008. *Upravljanje s človeškimi viri in vloga kadrovske funkcije v IBM*. Dostopno prek: http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/viri/Biljana_Weber.pdf (20. avgust 2009).

PRILOGE

PRILOGA A: Magnetogram intervjuja z Barbaro Luckmann Jagodič

1. Kakšen kader IBM želi in potrebuje?

Za nas so pomembne sposobnosti ljudi, njihove kompetence, preference, na kakšen način delajo, se učijo. Tak človeški kapital lahko najdeš kjerkoli. Na različnih delovnih mestih imamo zelo različne profile. Na primer v tehničnih storitvah dela zaposleni, ki je sicer po izobrazbi vzgojitelj, vendar je odličen strokovnjak – IT ekspert. V prodaji na primer je zaposlena bodoča doktorica sociologije, imamo tudi zgodovinarje, geografe, skratka zelo različne profile. Za nas je pomembno, da najdemo tiste kandidate, tisti potencial, ki ustreza našemu okolju. Kar pomeni, da morajo biti samoiniciativni, kreativni, fleksibilni, zelo iznajdljivi in morajo imeti željo tako po strokovnem kot tudi osebnem razvoju. Pri nas je veliko možnosti nadaljnjega razvoja in možnosti prehajanja iz enega oddelka v drugega. Na primer eden izmed zaposlenih je bil najprej poslovni svetovalec, sedaj pa dela na področju tehničnih storitev. Nekaj zaposlenih je prešlo iz finančne funkcije na področje poslovnega sodelovanja. Dejansko je možno horizontalno in vertikalno napredovanje.

2. Kakšno funkcijo ima sistem plač in nagrajevanja v IBM?

Področje plač, nagrajevanja je zelo pomemben del kadrovske funkcije. Morda je še najbolj tak, kot pravijo hard varianta. Kadrovska funkcija je namreč lahko zelo soft – razvoj, talenti, mehke veščine, pri plačah, nagrajevanju pa je treba vključiti številke, prognoze, preveriti kako je s poslom, kaj si posel lahko privošči.

Pri nas je področje plač in nagrajevanja zelo pomembno, ima veliko motivacijsko funkcijo, hkrati pa tudi je zelo močno pogojeno s poslovnimi rezultati. Predvsem pa je nagrajevanje pomembno za motivacijo pri inoviranju, ki predstavlja enega od temeljev uspešnega poslovanja. Področje plač, nagrajevanja obsega: vzpostavitev plačnega sistema v podjetju; način povezave pozicije oziroma okolja v podjetju s plačnim sistemom; načrtovanje plač v prihodnje in kaj vse pri tem upoštevati; prognoze za naslednje leto; doseženi cilji; stopnja odhodov iz podjetja; način primerjave s trgom.

3. Kdo pri vzpostavitvi sistemov v posameznih državah igra ključno vlogo?

Pri odločitvah za napredovanje, plače, postavitev plačnega sistema je naša oziroma moja vloga zelo pomembna in je potrebno zelo tesno sodelovanje z vodstvom v posamezni državi, z direktorjem kadrovske službe, z osebo, ki je odgovorna za plače in nagrajevanje v državi. Jaz povem svojo verzijo, kaj je možno, kakšni so programi, oni povedo svojo strategijo, kje se vidijo naprej, kje so težave. Potem skupaj oblikujemo neko strategijo, ki jo potem sama še preverim in dokončno oblikujem ter nato pridobim potrditev s strani regionalne vertikale, da te stvari stečejo naprej.

4. Kaj vse sodi v področje plač in nagrajevanja? Kako zaposleni na IBM vedo, da so bili nagrajeni? Na kakšen način jim to predstavite?

Na letnih razgovorih se naredi plan postavljanja ciljev in plan izobraževanja, ki je dejansko tesno povezan s poslovnimi cilji. V okviru tega postavljanja ciljev, izobraževanja, napredovanja, se tudi določijo razvojni cilji in tudi cilji napredovanja. Naše podjetje ima določene programe, ki so jasni. Imamo people manager vodje, že njihovo ime pove, da mora voditi ne samo posel, ampak tudi ljudi. Kar pomeni, da je odgovornost, naloga vodje, da je v stalnih stikih s svojimi ljudmi, da ko pride do kakšnih zadev, da z njimi odprto komunicira, da vedo kakšni so programi, da vedo do česa so zaposleni upravičeni. Imamo nekaj globalnih programov, ki so razviti na ravni korporacije in so potem uvedeni v vse države in so tudi njim prilagojeni.

Nagrajevanje ni samo v materialni oziroma denarni obliki. Nagrajevanje je pri nas sledeče: napredovanje; nova funkcija oziroma novo delovno mesto; izobraževanje doma ali v tujini; pridobivanje znanj in izkušenj in stalen stik in dostop do najnovejših tehnologij. Zdaj na kakšen način je to predstavljeno zaposlenemu, je to spet stvar vodje. Če nekdo misli, da mu to pripada, ni res. Zaposleni se mora zavedati, da je te nagrade deležen zato ker ga podjetje ceni za vse kar zanj naredi.

Posebna in pomembna stvar so talenti. V okviru njih imamo tri skupine oziroma kategorije: 1. Executive resources (to so zaposleni za katere vidimo, da imajo nek potencial, da bi se lahko razvili v izvršne direktorje), 2. Top talenti (na različnih nivojih, ki so že nekaj let pri nas ali pa so strokovnjaki na svojem nivoju, pri katerih vidimo, da imajo neko željo ali potencial, da bi se razvili v vodstvene funkcije, da bi postali leaderji oddelkov); 3. Technical resources (se želijo razvijati, postati najboljši strokovnjaki na globalnem nivoju na določenem tehničnem segmentu – IT arhitekti, projektni vodje, itd.). Vse te kategorije so vodene v nekem sistemu. Zaposleni, ki so vanje vključeni, dobivajo obvestila o možnostih kariernega razvoja, itd.

5. Del nagrajevanja so tudi razna izobraževanja v tujini ali pa napredovanje v smislu dela v tujini.

Res je, to je odlična stvar, ki jo je pri IBM-u veliko. Možnosti je veliko. Vsekakor mora iti vsak, ko se zaposli, na začetku skozi neko obvezno izobraževanje na ravni korporacije. To se dogaja v tujini, tu se delajo prvi networkingi, zaposleni spoznajo ljudi, ki potem kasneje delajo v IBM-u, da imajo neke kontakte. Slovenija ima glede na število vseh zaposlenih nadpovprečno veliko število ljudi, ki vodijo mednarodne skupine. Da imajo zaposlene, ki njim poročajo, po celi regiji.

6. Profesor dr. Ivan Svetlik s katedre za socialni in kadrovski menedžment na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani (zdaj minister za delo, družino in socialne zadeve) pravi, da ne smemo pozabiti, da se pri zasledovanju rasti ne le izčrpavanje, ampak tudi nagrajevanje delavcev lahko izkaže za uspešno strategijo. »Odločitev za eno od alternativ je odvisna od cele vrste dejavnikov. Pomembno je na primer razumeti, da se za več nagrajevanja odločajo predvsem podjetja v tistih panogah, ki zahtevajo več znanja. Logika izkoriščanja zaposlenih za večji profit prej odpove pri višje izobraženih kot pri nižje izobraženih delavcih. Človeku ne morete ukazati, naj misli, k temu ga lahko zgolj motivirate. Medtem so v industriji lahko še vedno v uporabi tudi trše oblike vodenja. Res pa je, da hudo porušenje razmerja med kapitalom in delavcem lahko škodi obema. Nezadovoljen delavec lahko še vedno dela, zlasti če nima izbire v alternativni zaposlitvi. Ne morete pa od njega pričakovati, da bo učinek maksimalen.« Svetlik se sicer strinja, da globalizirani trg dela, na katerem so zahteve po socialnih standardih precej nižje od evropskih, predstavlja pritisk na domače delodajalce. »Vendar izhod iz zagate ni v zniževanju standardov in plač na raven konkurentov, temveč v večji ustvarjalnosti, večji produktivnosti in s tem tudi večjem zadovoljstvu delavcev.« Kaj pravite na to izjavo?

Plača ni motivator, je higienski faktor. Do določene mere je motivator, ampak v vseh teh podjetjih, ki zaposlujejo višje kadre, ki vedo, kaj lahko od njih dobijo, je dejansko tukaj higienik, motivatorji pa so drugje. Motivatorji so delovno okolje – to so fleksibilnost, ali imaš na voljo sredstva, ki jih potrebuješ za delo, potem odnosi v skupini, z nadrejenimi, možnost izobraževanja. To so ti motivatorji, ki večino ljudi motivira, da ostanejo v podjetju in se naprej razvijajo. Dejansko na ta način povečajo svojo osebno vrednost.

PRILOGA B: Magnetogram intervjuja z Nevenko Oštarjaš

1. Na podlagi katerih dejavnikov se odločate za napredovanje zaposlenih?

Dejavnik, ki je odločilen za odločitev o napredovanju je PBC (Personal Business Commitment) ocena. Zaposleni si sam definira cilje glede na svoje delovno mesto in odgovornosti, ki jih ima. Vsak zaposleni ima v podjetju svojega menedžerja, ki ga ocenjuje in usmerja pri razvoju. Na začetku leta se z menedžerjem dogovorita za sestanek, kjer te cilje in pričakovanja pregledata in jih skupaj dodelata. Skupaj z menedžerjem se določi pričakovanja oziroma cilji. Oba se morata s cilji strinjati. Zaposleni te cilje dokončno sam zaključi, pošlje menedžerju in menedžer prek posebnega orodja PBC tool to odobri. Delovni cilji so oblikovani in zastavljeni za vsakega posameznika in delovno mesto posebej. Na koncu leta se doseženi cilji ocenijo. Ocena doseženih ciljev zaposlenega je pogoj za napredovanje. Zaposlene se ocenjuje enkrat na leto, v polletju pa zaposleni skupaj z menedžerjem pregleda svoje cilje, da vidita, če je zaposleni na pravi poti. Tako menedžer zaposlenega že med letom koordinira. Menedžer že med letom pripravlja poročila o zaposlenem. Od prvega do 30. januarja pa potekajo razgovori doseženih PBC ocen. Zaposleni ima tudi možnost, da se na oceno pritoži, če se z njo ne strinja. Ocena PBC 1 pomeni, da je zaposleni dosegel in presegel zastavljene cilje. PBC 2+ pomeni, da je zaposleni še vedno nadpovprečno dosegel cilje, PBC 2 pomeni, da so bili cilji zadovoljivo doseženi, PBC 3 pomeni, da postavljeni cilji niso bili doseženi, PBC 4 pa pomeni, da cilji niso bili doseženi in da delo ni bilo zadovoljivo. Zaposlenemu, ki ima oceno PBC 3 se dodeli dodatno svetovanje in mentorstvo, pri zaposlenih, ki pa dosežejo oceno PBC 4, pa se menedžerji že sprašujejo, če jih v IBM-u sploh čaka prihodnost. Osnovo za napredovanje predstavlja ta PBC ocena. Nekdo, ki doseže oceno PBC 3 sigurno ne bo moral napredovati, saj je dosegel cilje na obstoječem delovnem mestu in za napredovanje ni ustrezen. Lahko je primeren za drugo delovno mesto, vendar to ne bi pomenilo napredovanja. Pri PBL oceni za menedžerje, pa podajo oceno njihovi vertikalni vodje in generalni direktor. Pri odločitvi za napredovanje je pomembna tudi ocena sodelavcev in ocena nadrejenega. Po tej oceni se vidi, kako zaposleni sprejema organizacijsko kulturo, če se znajde v svojem delovnem okolju. Pomembne so tudi preference, potenciali, sposobnosti zaposlenega ter kakšna znanja in kompetence so predvidene za opravljanje dela na določenem delovnem mestu. Vsi ti dejavniki, ki so med seboj močno prepleteni, pripomorejo k napredovanju zaposlenega.

1.1. Kakšno vlogo pri odločitvi za napredovanje ima formalna izobrazba zaposlenega?

Dejavniki, kot so PBC, vključenost v kulturo podjetja, osebnost zaposlenega, so mnogo bolj pomembni kot izobrazba zaposlenega. Ko je zaposleni že enkrat v podjetju, potem se formalna izobrazba nekako zanemari, ampak štejejo ostale kvalitete, kot so osebnost in interes zaposlenega za nadaljnja izobraževanja. Gleda se vse kar je pomembno za strategijo podjetja. Formalna izobrazba pa igra vlogo, ko zaposleni pride v podjetje, da zadostuje vsem normativom, ki jih imamo. Ko posameznik pride v podjetje, se pa lahko dogajajo tudi zelo čudne zadeve, ko nekdo, ki ima nižjo izobrazbo lahko hitreje napreduje, kot nekdo, ki ima višjo, zato ker izpolnjuje vse tiste faktorje, ki so pomembni, da se kultura podjetja prenaša. Izobrazba zaposlenega ni pokazatelj drugih dejavnikov, drugi dejavniki pridejo na dan šele pri delu. Izobrazba je dejavnik napredovanja samo v primeru, da se ne moremo odločiti med dvema kandidatom, potem se pogleda tudi njihova izobrazba.

2. Kdo igra ključno vlogo pri izbiri zaposlenih za napredovanje?

Odločitev o tem kdo napreduje, ni odločitev posameznika. Določen menedžer se posvetuje znotraj svoje linije menedžerjev. Pretok informacij in komunikacija med različnimi oddelki je zelo dobra. Menedžerji se posvetujejo med seboj tudi o tem, kje bi nek zaposleni lahko najbolj ustrezal, glede na njegove kvalitete in potencialne. Zgodi se lahko namreč, da na enem delovnem mestu bo nek zaposleni lahko zelo neproduktiven in nemotiviran, na drugem delovnem mestu pa bo lahko čisto drug efekt in bo zaposleni lahko dal od sebe čisto druge rezultate. Menedžerji se o napredovanjih posvetujejo med sabo in tudi z generalnim direktorjem, ki vedno ve za vsa napredovanja. Pri nas je takšno podjetje, da nikjer nobeden ne mora nič sam narediti, ampak v posvetu z drugimi. Smo namreč matrična organizacija. V državi imamo zaposlene menedžerje, vsak menedžer pa ima svoje vertikalne vodje. Ko se začne pogovarjat o nekem napredovanju se menedžer pogovori z ostalimi menedžerji (tu je tudi kadrovski menedžer) ter z generalnim direktorjem katera oseba bi bila najbolj ustrezna za napredovanje. Če dobi tukaj podporo, da je dejansko identificiral pravo osebo za pravo delovno mesto potem obvesti svojega vertikalca, da je določeno osebo iz določenih razlogov izbral za napredovanje. Ti vertikalci so lahko nameščeni po celi Evropi, ni nujno da so v isti regiji. Na koncu pa menedžer obvesti tudi kadrovske službo, ki napredovanje sprocesira. Ti procesi so zelo prepleteni, že kot strukturno podjetje smo zelo prepleteni. Na ta način se tudi omeji, da bi veze in poznanstva vplivala na napredovanje zaposlenega. Vsi se namreč zavedamo, da če postaviš na neko delovno mesto nekoga na podlagi vez, se bo negativen feedback slej ali prej pokazal in bo imel tisti,

ki je takšnega posameznika napredoval, težave. Za delovanje takšne strukture je zelo pomemben pretok informacij, ki predstavlja eno pomembnejših zadev poslovanja našega podjetja, ne samo zaposlenih, ampak na splošno poslovanja. Zato je tudi pomemben dejavnik zaposlenih odprtost in pripravljenost širjenja informacij. Tak zaposleni nima možnosti za neka huda napredovanja.

3. IBM ima razvit obsežen sistem modelov nagrajevanja. Katere so nagrade, ki se v praksi največ uporabljajo ali izvajajo (konkretni primeri)?

Nagrade so zelo različne, lahko so denarne, določene bonitete ali povezane z napredovanji na delovnem mestu. Denarne nagrade so v obliki povišanja plače, enkratnega zneska za nek dosežek, imamo tudi t.i. "retention" bonus. Retention bonus je določen znesek, ki se plača zaposlenemu, ki ga menedžerji identificirajo, kot tak profil, da ga želijo zadržati najmanj nekaj let. Z zaposlenim se sklene pogodba, s katero se obveže, da bo pri nas še najmanj toliko časa kolikor je navedeno v pogodbi. Za potencialne v podjetju, ki se identificirajo za vodilna mesta, IBM plača izobraževanje MBA. Za MBA ima IBM pogodbo za šolanje v Londonu. Nagrada so tudi izobraževanja za zaposlene, tako interna izobraževanja na intranetu, kot izobraževanja na lokalnem trgu ali v tujini. IBM ima oddelek izobraževanj, ki daje čim več izobraževanj na intranet. Vsak zaposleni s svojim menedžerjem identificira Individual Development Plan, kjer določita vrste izobraževanj, ki jih bo zaposleni potreboval. Bonitete so tudi službeno vozilo. Zaposleni gre lahko tudi delati v tujino, če je takšna njegova želja. Tukaj tudi veliko delamo na tem, da dajemo svojim zaposlenim čim večjo mero fleksibilnosti. Nagrada je lahko tudi delo na domu, vendar za tiste zaposlene, ki jih ni potreba nadzorovati in veš da bo delo narejeno. Zaposlene, ki so vezani na kvote pa stimuliramo tako, da se določi koliko je neka kvota za zaposlenega vredna zneskovno. Če preseže določene kvote, podjetje za takšne zaposlene organizira 100% klub. To pomeni, da so 100% nekaj dosegli. Za njih se organizira večdnevna izobraževanja v tujini, kjer se zaposleni iz 100% kluba iz različnih držav, srečujejo med seboj. Ta dogodek omogoči zaposlenim nove stike, poznanstva, nove ideje, ki so lahko koristne za naprej.

4. Kakšne vrste napredovanja se v podjetju IBM poslužujete, horizontalnega ali vertikalnega, in v kakšni meri?

IBM je razdeljen v oddelke. Pri nas je zadeva takšna, če napreduješ vertikalno, pomeni da napreduješ znotraj ene poslovne skupine. Vertikala so na primer finance, prodaja, kadrovska, konzultante/ storitvenike itd. Odvisno je tudi za kakšen profil gre, nekdo lahko prej napreduje

vertikalno. Če delaš v financah in si najprej knjigovodja, napreduje v računovodjo, potem v finančnega direktorja, potem v direktorja regije in tako naprej. Knjigovodja bo namreč težko šel v storitve, kjer bo konzultant in bo prodajal naše storitve, saj bi potreboval ogromno dodatnega šolanja in to predstavlja prevelik preskok med delovnimi mesti. Napredovanja so odvisna od posameznikov, delovnega mesta in vrste napredovanja. To prehajanje med oddelki je seveda možno in IBM to tudi zelo podpira. Vsaki zaposleni znotraj svoje poslovne enote dela samo en delček in če pokaže interes, ambicije in potencialne je podjetje veselo, da lahko razširi svoje znanje, saj je široko znanje zelo uporabno. Po drugi strani pa rabimo specialiste. Če nekoga identificiramo kot dobrega specialista, ga poskušamo v to strokovnost tudi usmeriti, ker strokovnjaki so pri nas zelo zaželeni. To da postane strokovnjak pa ni kratkotrajen proces, traja namreč kar nekaj časa da se ga došola, izobrazi. Tak zaposleni dobi tudi mentorja, ki ga pri izobraževanju spremlja in usmerja, da bo zaposleni lahko nekega dne strokovnjak.

4.1. Na kakšen način motivirate zaposlene za horizontalno napredovanje in na kakšen način za vertikalno?

Motivacija nekomu za napredovanje je lahko njegova želja, da pride na višje delovno mesto. Nimajo vsi takšnih želja in ne pokažejo vsi interesa za razvoj, odvisno je od posameznika. Zgodilo se nam je namreč, da smo nekoga identificirali za napredovanje, pa ni želel napredovati ali pa je napredoval pa je npr. čez 6 mesecev izrazil željo, da se vrne na prejšnje delovno mesto. Včasih se pa zgodi, da nekoga spregledamo, pa šele kasneje vidimo, da bi bil mogoče ta mnogo boljši na določenem delovnem mestu. Ampak to je vedno riziko dela z zaposlenimi in identificiranja zaposlenih. Poleg individualnih motivatorjev, so pa motivatorji v podjetju tisti, ki sem jih že prej omenila: možnost izobraževanj, bonitet, višjega plačila ipd. Poleg tega je zelo pomembno tudi delovno okolje, odnosi med zaposlenimi ipd.

5. Je IBM primerno podjetje za ustvarjanje delovne kariere?

Da, zelo. Lahko prehajaš med poslovnimi enotami, lahko napreduješ vertikalno. Smo globalno podjetje, tako da sploh nisi omejen, lahko greš tudi preko naših meja, izven Evrope. Trenutno je zelo popularen Bližnji Vzhod. Tudi tuji zaposleni v IBM prihajajo v Slovenijo, vendar večinoma kot strokovnjaki v storitvah, kjer jih najbolj potrebujemo. Strokovnjaki, ki imajo mednarodne izkušnje in znanja, ki ga pri nas ni, so za nas zelo interesantni.

6. Kaj naredite s takšnimi zaposlenimi, ki ne želi napredovati in želi celo svojo kariero ostati na istem delovnem mestu? IBM zelo spodbuja razvoj svojih zaposlenih, vendar obstajajo posamezniki, ki ne marajo sprememb na delovnem mestu.

Sama kultura in strategija podjetja je takšna, da je težko, da se kaj takšnega zgodi. Če imamo v podjetju približno pet ljudi, da so na istem delovnem mestu, zato ker so bili za to specifično delovno mesto zaposleni in niso kazali nekih ambicij, vendar tisto delo zelo dobro opravljajo. Takšnih je zelo malo. Ponavadi pa zaposleni v IBM dela en delček nečesa znotraj svoje poslovne enote. In če delaš en delček nečesa dolgo časa, si ponavadi večina ljudi zaželi še kakšnega drugega izziva, saj pride do monotonosti in izgubljajo motivacijo. IBM ima nepisano previlo, da zaposleni naj ne bi bil dolgo časa na istem delovnem mestu, saj s tem izgublja motivacijo. Ko nekdo neko delo dolgo opravlja lahko misli, da je najboljši v tem in lahko pride do "napak". Če ga drug zaposleni nadomesti pa lahko prinese na isto delovno mesto določene ideje, popravke, izboljšave. Lahko se mi tudi delovni čas opravljanja dela skrajša in ima čas še za druge stvari, saj je visoko motiviran. Z menjavo delovnih mest dobijo zaposleni zagon in motivacijo. Pri večini zaposlenih se takšen način dela obnese. Tudi ta želja po razvoju pri zaposlenih je eden od dejavnikov pri PBC ocenah. Pomembno je namreč tudi to, da se zaposleni zna tržiti, da pokaže iniciativo. Interes podjetja IBM je, da ima najboljše ljudi na najbolj ustreznih mestih.