

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KLAUDIJA SOBOČAN

MOBILNOST KADROV V ORGANIZACIJI

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2003

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KLAUDIJA SOBOČAN

Mentor: red. prof. dr. IVAN SVETLIK

MOBILNOST KADROV V ORGANIZACIJI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

IZJAVA

Spodaj podpisana Klaudija Sobočan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom red. prof. dr. Ivana Svetlika.

Ljubljana, 01.04.2003

Podpis:

Zahvaljujem se mentorju red.prof.dr Ivanu Svetliku
za nasvete in predloge pri nastajanju diplomskega dela.
Posebna hvala moji mami, ki mi je omogočila študij in me
spodbujala vsa ta leta.
Hvala tudi vsem, ki so mi stali ob strani.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	4
2 MOBILNOST	8
2.1 OPREDELITEV MOBILNOSTI.....	8
2.2 VZROKI MOBILNOSTI	14
2.2.1 Organizacijski vzroki mobilnosti	14
2.2.2 Osebni in družbeni vzroki	15
2.3 INTENZIVNOST IN STOPNJA MOBILNOSTI	17
3 OBLIKE MOBILNOSTI V ORGANIZACIJI.....	19
3.1 HORIZONTALNA MOBILNOST	19
3.2 VERTIKALNA MOBILNOST	20
3.3 DVA NAJPOGOSTEJŠA TIPA MOBILNOSTI GLEDE NA SMER PREMIKANJA.....	22
3.3.1 Fluktuacija kot oblika horizontalne mobilnosti.....	22
3.3.2 Napredovanje oziroma delovna kariera kot vertikalna mobilnost	25
4 DEJAVNIKI IN MOBILNOST	30
4.1 DEJAVNIKI, KI TEMELJIJO NA PRIDOBLENJI IN OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTIH POSAMEZNIKA.....	31
4.1.1 Izobrazba, ključni dejavnik mobilnosti	31
4.1.2 Usposabljanje na delu in delovne izkušnje	35
4.1.3 Starost delovne sile.....	36
4.1.4 Spol.....	38

4.2 DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI Z DELOM OZIROMA DELOVNIM MESTOM	40
4.2.1 Plača oziroma osebni dohodek	40
4.2.2 Organizacija dela, delovne razmere, pogoji dela	41
4.3 DRUGI DEJAVNIKI	43
5 EMPIRIČNI DEL	44
5.1 Delovni status	47
5.2 Delovna doba v izbrani organizaciji	49
5.3 Stopnja mobilnosti glede na delovno dobo	50
5.4 Stopnja mobilnost glede na obliko zaposlitve	54
5.5 Zadnja menjava delovnega mesta	55
5.6 Oblike mobilnosti pri zadnji menjavi delovnega mesta	56
5.7 Motiviranost za mobilnost v prihodnosti	60
6 ZAKLJUČEK	64
7 LITERATURA	66
PRILOGA: VPRAŠALNIK O MOBILNOSTI (MENJAVI DELOVNEGA MESTA) IN DEJAVNIKI, KI NANJO VPLIVAJO	68

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Splošni podatki.....	46
Tabela 5.2: Predhodni delovni status	48
Tabela 5.3: Delovna doba anketirancev v izbrani organizaciji	49
Tabela 5.4: Mobilnost glede na delovno dobo po letih v odstotku	50
Tabela 5.5: Stopnja mobilnosti po spolu, starosti in izobrazbi glede na delovno dobo	52
Tabela 5.8: Stopnja mobilnosti glede na obliko zaposlitve (določen čas – nedoločen čas).....	54
Tabela 5.9: Čas trajanja zaposlitve na zadnjem delovnem mestu	55
Tabela 5.10: Oblika mobilnosti pri zadnji menjavi delovnega mesta	56
Tabela 5.11: Zadnja menjava, osnovana na lastni odločitvi ali na odločitvi vodstva	56
Tabela 5.12: Vzrok zadnje menjave delovnega mesta	57
Tabela 5.13: Položaji, ki so jih anketiranci dosegli z zamenjavo delovnega mesta.....	58
Tabela 5.14: Višina osebnega dohodka na novem delovnem mestu.....	58
Tabela 5.15: Zahtevnost dela na novem delovnem mestu	59
Tabela 5.16: Delovne razmere, ki so nastopile z zaposlitvijo na novem delovnem mestu.....	59

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Delovni status pred zaposlitvijo v izbrani organizaciji.....	49
Graf 5.2: Mobilnost glede na delovno dobo.....	51
Graf 5.3: Stopnja mobilnosti po obliki zaposlitve.....	54
Graf 5.5: Rezultati vprašanja o menjavi sedanjega delovnega mesta	60
Graf 5.6: Vzroki, zaradi katerih bi menjali sedanje delovno mesto.....	61
Graf 5.7: Rezultati ankete o oceni možnosti menjave delovnega mesta	62

1 UVOD

Znano je, da danes živimo v zelo burnih razmerah, ki nas nenehno silijo, da se moramo prilagajati in slediti vedno novim izzivom. Sodobna družba postaja vedno bolj dinamična in spremenljiva. Spremembe na področju tehnike, informatike, šolstva itd. so tolikšne, da silijo posameznika, družbo in organizacije, da se spreminjajo. Za nemalokoga je to precej zahtevna naloga. Bistveni problem je, kako se tem hitrim spremembam prilagoditi. Če se osredotočimo samo na organizacije, lahko ugotovimo, da so spremembe zelo raznolike in odločilno vplivajo na njihovo poslovanje v prihodnosti. Najodločilnejše spremembe so: nastanek novih služb, novih funkcij in tudi novih dejavnosti.

Z nastopom spremenjenih razmer pa prihaja do zahtev po novem znanju, novih poklicih in po ustreznih kadrih, ki so najpomembnejši dejavnik vsake organizacije.

Vsaka organizacija strmi za tem, da najde pravega človeka, ki bo izpolnjeval vse zahteve nekega delovnega mesta. Prvi pogoj je, da ima oseba ustrezno izobrazbo. Zaradi nenehnih sprememb je izobrazba, ki je še pred desetimi leti bila ustrezna, danes neustrezna, ponekod tudi prenizka. Nekateri poklici, ki so še pred nekaj desetletji bili perspektivni, so danes izumrli.

Da bi našli človeka z ustrezno izobrazbo, predvsem pa človeka z ustreznim poklicem, je potrebno izvesti tudi reformo šolstva, ki bo dala kadre z ustrezno izobrazbo za sodobne organizacije in ki bodo znali hitro in učinkovito reagirati in se prilagajati spremembam. Z reformo šolstva bi dobili takšne kadre, ki bi bili usposobljeni za opravljanje tistih poklicev, ki so se na novo pojavili.

Dejstvo pa je, da so spremembe tolikšne, da jim šolski sistem in šolska reforma ne morejo slediti, predvsem zaradi tega, ker delujejo šolske reforme na daljše časovne roke in se šele čez nekaj časa pokažejo prednosti ali slabosti takšne reforme. Ker te reforme vedno izhajajo ali iz napovedi ali že obstoječih razmer, ne moremo nikoli vedeti, kakšen bo njihov vpliv čez nekaj desetletij. Ker se torej šolski sistem ne more tako hitro prilagajati, je potrebno najti druge alternative. Ena izmed teh alternativ je planiranje kadrov.

Vendar pa samo planiranje ni dovolj, potrebno je, da se kadrovski tokovi sproti prilagajajo vsem spremembam. To lahko storijo (<http://www.lds.si/LDS/LDS/program/prog6.html>):

- s permanentnim izobraževanjem, ki je pomemben dejavnik izboljševanja kakovosti delovne sile.

Pomembno vprašanje pri tem je relativen obseg sredstev, ki jih država namenja za izobraževanje, prav tako pa razmerje med osnovnim, srednjim in visokošolskim izobraževanjem. Osnovno in srednje izobraževanje potrebuje predvsem izboljšanje kakovosti. Visoko izobraževanje pa je treba razširiti glede na zajetje populacije in izboljšati kakovost. V zadnjem času se poudarja pomen dopolnilnega izobraževanja po končanem formalnem izobraževanju. Odnos do te vrste izobraževanja je še precej neopredeljen. Pri oblikovanju človeškega kapitala je potrebno sodelovanje države, podjetij in posameznikov.

- s polno zaposlenostjo, to je zaposlenostjo na ravni naravne stopnje brezposelnosti, ki je cilj ekonomske politike.

Višja je raven zaposlenosti, boljše je izkoriščanje razpoložljivih človeških resursov, kar pomeni, da je potrebno voditi aktivno politiko polne zaposlenosti.

- z zunanjimi migracijami: predvsem emigracije Slovencev v tujino (odliv možganov, brain drain) in imigracije tujcev v Slovenijo.

Glede na to, da ima Slovenija omejen fond delovne sile, se ne bo mogla izogniti procesom mednarodne migracije, posebno kar se tiče specializirane delovne sile.

- s fleksibilnim trgom delovne sile, ki je predpogoj uspešnega in pravilnega koriščenja človeških resursov.

Pri tem je pomembno vprašanje oblikovanja plač, oblikovanja ponudbe in povpraševanja delovne sile ter urejenosti in reguliranosti tega trga. Ureditev brezposelnosti je zelo pomembna za fleksibilnost trga delovne sile. Velik je tudi pomen fleksibilnosti delovnega časa, ki je pogosto omejena z zakonodajo.

Povečevanje fleksibilnosti trga delovne sile je tudi ključna naloga aktivne politike zaposlovanja.

- z mobilnostjo delovne sile in notranjo migracijo, ki sta naslednja dejavnika, ki vplivata na kakovost človeškega faktorja.

Slovenska delovna sila je teritorialno precej nemobilna, kar je lahko tudi posledica slabih prometnih komunikacij in različnih pogojev življenja. To je vprašanje notranje migracije. Mobilnost ima tudi druge vidike. Delovna sila naj bo geografsko, pa tudi poklicno in delovno mobilna. To je potreba novejšega časa, ki je še posebej pomembna v majhni državi.

Ko sem se odločala za temo diplomske naloge, sem bila že tri mesece zaposlena v gradbenem podjetju v svojem rodnem kraju. Kot vsak, ki se na novo zaposli, sem tudi jaz najprej spoznala samo podjetje, sodelavce in delovno okolje.

Ugotovila sem, da se v organizaciji močno prisotne spremembe. Veliko število delavcev je v tistem času prišlo na novo, nekateri izmed njih smo bili iskalci prve zaposlitve, nekateri pa so prišli iz drugih organizacij.

Zaradi naraščajoče proizvodnje je bilo potrebno zaposliti nove kadre z ustrežno izobrazbo in tudi znotraj same organizacije je prišlo do nekaterih premikov. Potrebna je bila reorganizacija v vseh pogledih. Med ostalim je prišlo tudi do nekaterih sprememb med zaposlenimi delavci. Nekateri so menjali delovno mesto in nekateri tudi delovni položaj.

Takrat sem začela razmišljati, da je v organizaciji prisotna mobilnost in da je to zanimiva tema za diplomsko delo.

Želela sem narediti raziskavo o tem, kakšna je mobilnost kadrov v organizaciji, katere oblike mobilnosti so prisotne in kateri so odločilni dejavniki, ki vplivajo nanjo.

Da sem zvedela, kako in kje naj se zadeve lotim, sem morala pregledati kar nekaj domače in tuje literature. Ugotovila sem, da je tema aktualna že mnogo let in bo ostala še v prihodnje. Še večji izziv mi je bilo pisati o tej temi prav v današnjih časih in v svoji pokrajini – Prekmurju, ki se nenehno spopada z različnimi problemi. Največji izmed njih so prav gotovo brezposelnost, propadanje industrije in nizka izobrazba prebivalstva. Da ti dejavniki vplivajo na mobilnost, je splošno znano, vprašanje je le v kolikšni meri.

Skozi teoretično izhodišče sem ugotovila, da je kakovost človeških virov odločilen dejavnik gospodarskega razvoja in tudi delno odprave nekaterih gospodarskih problemov. Kadri so v zadnjem desetletju postali najpomembnejši potencial organizacije. Zato je potrebno prav njim posvetiti največ pozornosti.

Kadri so postali nenadomestljiv vir organizacije in prav zato je pomembno, da preučimo njihovo mobilnost, kajti samo premikanje kadrov predvsem iz in v organizacijo predstavlja pomemben dejavnik, ki vpliva tudi na uspešnost organizacije.

Vsaka organizacija si prizadeva pridobiti visoko izobražene in sposobne ljudi, ki lahko organizacijo pripeljejo na sam vrh. Pri tem ne smemo gledati samo koristi organizacije, ampak tudi koristi posameznika.

Zakaj se posamezniki odločajo za mobilnost?

Ali se odločijo za mobilnost prostovoljno ali pa so bili prisiljeni menjati položaj (predvsem kadar gre za premikanje na slabši položaj). Na ta vprašanja je treba najti odgovore.

Pri tem je treba povedati, da obstajajo različni vzroki, zakaj posameznik menja delovno okolje, poklic ali delovno mesto.

Za vrednotenje in razpravljanje o teh kadrovskih tokovih je pomembno, da poznamo vse najpomembnejše dejavnike znotraj organizacije, znotraj družbe in širšega okolja, ki najmočneje vplivajo in opredeljujejo to temo. Nekaj podatkov lahko dobimo iz teoretičnega izhodišča, večino pa predvsem z raziskovanjem, uporabo že narejenih raziskav in tudi s pomočjo statistično zbranih podatkov.

2 MOBILNOST

2.1 OPREDELITEV MOBILNOSTI

Mobilnost je beseda latinskega izvora, ki prvotno pomeni gibljivost, premičnost, prenosljivost (Verbinc, 1989: 459). V najširšem smislu besede gre za spreminjanje položaja posameznikov, skupin ali celotne družbe v nekem sistemu. Ta sistem je lahko okolje, družba, organizacija,...

Lahko rečemo tudi, da je mobilnost sprememba položaja v prostoru.

Sorokin pojmuje mobilnost kot katerokoli tranzicijo posameznika, družbe ali neke druge vrednosti z enega socialnega položaja na drugi (Sorokin, 1959).

Goričar (1972) govori o družbeni mobilnosti. Pravi, da pomeni družbena mobilnost v širšem pomenu premike posameznikov in skupin bodisi v času bodisi v prostoru. Ta prostor je lahko geografski ali družbeni. Glede na to, v katerem prostoru mobilnost poteka, poznamo dve osnovni obliki družbene mobilnosti :

- fizično mobilnost oziroma migracije, kadar gre za mobilnost v geografskem prostoru, rečemo ji tudi prostorska mobilnost (npr. sprememba kraja bivanja, kraja zaposlitve, itd.);
- socialno mobilnost, kadar gre za mobilnost v družbenem prostoru.

Fizična oblika mobilnosti je znana že od samega začetka človeštva. Če pogledamo malo nazaj v preteklost, bi lahko rekli, da so že naši predniki bili mobilni; mobilni predvsem v tem smislu, da so se selili iz enega kraja v drugi, iz ene celine na drugo (za časa kolonizacije pri osvajanju tujega ozemlja, itd.).

V tem primeru govorimo o migraciji, ki pomeni preseljevanje oziroma mehanično gibanje prebivalstva in ima za posledico spremembo kraja bivanja.

Če upoštevamo kriterij časa, lahko delimo migracijo na naslednje oblike: **stalna migracija**, kjer gre za preseljevanje v drug kraj in za stalno naselitev; **sezonska migracija**, kjer gre za

začasno spremembo bivanja, da se opravi določeno sezonsko delo; **dnevna oziroma tedenska migracija**, kjer gre za dnevni ali tedenski odhod delavcev na delo.

Če pa upoštevamo kriterij državne pripadnosti, lahko migracijo delimo na **zunanjo**, kjer gre za preseljevanje v drugo državo, in **notranjo** migracijo, kjer gre za preseljevanje v državi (Florjančič, 1994: 82).

Socialno mobilnost lahko opredelimo kot premikanje posameznika ali skupine v socialni strukturi (Klinar, 1979: 216). Sodobne družbe se spreminjajo s takšno hitrostjo, da prihaja do spreminjanja razredov in slojev, kot tudi do individualnega spreminjanja družbenega statusa.

O socialni mobilnosti se je začelo govoriti šele v 19. stoletju v času liberalizma. Le-ta je verjel, da liberalna demokracija daje vsakomur možnosti, da zasede mesto v socialni strukturi, ki mu pripada glede na njegove sposobnosti (van Heek v Ivančič, 1999: 20). To pomeni, da posameznik opravlja takšen poklic, za katerega ima ustrezne sposobnosti. Sposobnosti so tiste, ki določajo, v kateri razred oziroma sloj spada posameznik.

Edina pomanjkljivost, na katero je med prvimi opozoril John Stuart Mill, je bila le v tem, da se je vsak poklic popolnjeval z otroki tistih delavcev, ki so že opravljali ta poklic, in tako so imeli ti otroci enak socialni status kot njihovi starši. Šele z nastopom industrializacije in kapitalizma konec 19. stoletja pride do odločilnih sprememb, ki so vplivale na samo obliko dela. Mehanizacija proizvodnje prinaša povečano produktivnost in tudi novo prerazporeditev dela (Ivančič, 1999: 20).

Ta prerazporeditev dela pa je značilna predvsem za administrativne, upravljalške in storitvene poklice, ki so povezani s srednjimi razredi. Industrijski delavci so začasno »žrtve« tehnološkega razvoja, kar se kaže v brezposelnosti, ugodnosti pa pripadajo tistim, ki jih nasledijo. Nastajajoči poklici ustvarjajo možnosti zaposlitve generacijam (članom druge rojstne kohorte), ki bodo nasledile začasno ogroženo generacijo (Ivančič, 1999:21).

Klinar (1979) navaja dve smeri socialne mobilnosti oz. premikanja v socialni strukturi (socialnem prostoru), in sicer:

- vertikalno smer oz. vertikalna mobilnost in
- horizontalna smer oz. horizontalna mobilnost.

Za **vertikalno** mobilnost je značilno, da se posameznikov ali skupinski družbeni status spremeni na hierarhični lestvici v smeri navzgor ali navzdol. Gre za gibanje po vertikali (npr. prehod od nekvalificiranega delavca do kvalificiranega delavca, prehod od vajenca do mojstra, itd.).

V nasprotju z vertikalno mobilnostjo pomeni **horizontalna** mobilnost premikanje po horizontali, kjer se status posameznika oziroma skupine ne spremeni. Le-ti ostanejo na isti ravni družbene strukture. Spremeni se le vrsta dejavnosti. Posamezniki oziroma skupine menjajo družbeno okolje, vendar ohranijo isti nivo in isto raven funkcije. Primer: profesor matematike se zaposli na drugi gimnaziji, vendar je še vedno profesor matematike.

Sorokin poleg tega, da deli mobilnost prav tako na zgoraj navedena dva tipa, navaja še podrobnejšo delitev vertikalne mobilnosti. Pravi, da obstajata dva tipa vertikalne mobilnosti, in sicer na eni strani vzpenjanje oziroma »socialno plezanje navzgor« in padanje oziroma »socialno spuščanje«. Nadalje deli vzpenjanje na dve obliki, na eni strani gre za »infiltracijo« ljudi iz nižjega položaja v obstoječi višji položaj, na drugi strani pa gre za oblikovanje nove skupine preko tiste osebe, ki se premika navzgor. Padanje pa deli na padanje posameznika ali celotne skupine (Sorokin, 1959).

Klinar (1979) navaja še nekaj drugih oblik socialne mobilnosti:

- intragrupna in intergrupna mobilnost
- intrageneracijska in intergeneracijska mobilnost
- poklicna, dohodkovno premoženjska, izobrazbeno-kvalifikacijska, politična mobilnost, če sledi dejavnikom družbenega položaja

Intragrupna (v okviru skupine) mobilnost se prične in konča v isti skupini, medtem ko se **intergrupna** (med skupinami) mobilnost prične v eni skupini, potem preide njene okvire in se nadaljuje ter konča v drugih skupinah. Vertikalna intragrupna mobilnost pospešuje stopnjo notranje povezanosti skupine, v okviru katere se razvija. Takšne skupine omogočajo svojim članom družbeni vzpon, napredovanje. Zato so njihovi člani bolj intenzivno povezani s takšno skupino, ki je kohezivnejša in spričo tega lahko tudi bolj učinkovito opravlja svoje funkcije. Vertikalna intergrupna mobilnost pa deluje dezintegrativno na obstoj skupine in ne omogoča svojim članom družbene promocije. To jih sili, da takšno skupino zapuščajo in se vključujejo v druge skupine z bolj dinamično vertikalno mobilnostjo navzgor.

Intrageneracijska mobilnost pomeni gibanje znotraj ene generacije, **intergeneracijska** mobilnost pa gibljivost v teku dveh ali več generacij. Intrageneracijska mobilnost se meri s primerjanjem statusa posameznika v dveh različnih starostnih obdobjih, intergeneracijska mobilnost pa se meri s primerjanjem statusa staršev in otroka v istem starostnem obdobju ali ob ustreznih točkah njune kariere. Ali otroci prevzamejo poklice in s tem tudi statuse svojih staršev, ali jim uspe priti do poklica in statusa, ki pomeni družbeno promocijo v primerjavi s statusi svojih staršev, je odvisno od zaprtosti oziroma odprtosti družbe.

Z razvojem sodobnih družb se je pojavil tudi trend zmanjševanja dednosti poklicnih statusov. Stopnja intrageneracijske poklicne mobilnosti se je začela povečevati že zaradi oblik dela, ki jih je s seboj prinesla industrijska revolucija. Večja stopnja mobilnosti se pozna pri tistih poklicih, ki zahtevajo večji intelektualni napor ter več izkušenj in specializacijo. Čeprav je bila ugotovljena dokajšnja stopnja intergeneracijske mobilnosti, vendarle velja še danes, da imajo otroci iz družin z nižjimi statusi manj možnosti za vertikalno mobilnost navzgor, hkrati pa je redka mobilnost otrok staršev z višjimi statusi v smeri navzdol.

Spreminjanje poklicev in tudi statusa je bil pogost pojav tudi v okviru ene generacije. Takšna mobilnost je bila razvita predvsem pri manj kvalificiranih in slabše nagrajenih poklicih, pri mlajših, ki iščejo primerno in ustrežnejšo zaposlitev itd.

Ali to velja tudi danes, ne moremo zagotovo trditi, kajti današnji največji družbeni problem je brezposelnost. Sicer pa so intrageneracijsko poklicno mobilnost pospeševali poklici, ki nimajo prosperitete in izumirajo (npr. čevljarstvo, kovaštvo, krojaštvo, itd.).

Med vrstami mobilnosti lahko omenimo še dva tipa, ki sta povezana z vertikalnim gibanjem navzgor. Prvi tip je mobilnost, ko se posameznik vključi v višji sloj, ki že obstaja, in s tem pridobi višji status. Drugi tip mobilnosti predstavlja dviganje celotne skupine navzgor. Skupina pridobiva višji socialni status. Oba tipa mobilnosti se lahko pojavljata tudi v primerih gibanja navzdol. V prvem primeru pade status posameznika, medtem ko se status sloja, iz katerega je posameznik potisnjen, ne spremeni. V drugem primeru pa pride do degradacije celotne družbene skupine.

Poleg oblik socialne mobilnosti, ki jih navaja Klinar, je potrebno omeniti še eno obliko mobilnosti, ki spada v socialno mobilnost, in sicer **delovno** mobilnost.

Je organizacijski instrument, ki poveže cilje socialnega sistema s pričakovanji vsakega posameznika. Je vsoto vseh pozicijskih sprememb ljudi v času svoje delovne aktivnosti (Florjančič, 1994: 81).

Delovna mobilnost pomeni mobilnost delavcev oziroma zaposlenih skozi celotno delovno dobo. Z nastankom novih poklicev in delovnih mest, kasneje tudi takšnih, ki niso neposredno povezani s proizvodnjo, to so poklici in delovna mesta administrativne in storitvene narave, tudi delovna mobilnosti pridobiva na pomenu.

Delovna mobilnost ima dvojni pomen: gospodarski in osebni. Ni možno, da se organizacija prilagodi tržnim nihanjem in tehnoloških spremembam brez pritokov in odtokov delovne sile in brez interne alokacije delovne sile. Po drugi strani pa omogoča delovna mobilnost posameznikom karierni razvoj, ki se kaže v višji plači, samoaktualizaciji, osebnem dosežku in zadovoljstvu. Posledično so posamezniki bolj motivirani za delo in njihov prispevek je večji (glej Svetlik, 1997: 2).

Pri delovni mobilnosti, kjer gre za spremembo kraja bivanja in zaposlitve, lahko govorimo tudi o prostorski mobilnosti. To velja predvsem za internacionalno mobilnost zaposlenih. Internacionalna mobilnost ne pomeni samo spremembe delovnega mesta in delodajalca, temveč tudi spremembo kraja zaposlitve.

Takšna prostorska mobilnost ponuja veliko možnosti doživetja nečesa novega. Drugače povedano, mobilnost ponuja izzive za poslovni kot tudi osebni razvoj. Zato je potrebno mobilnost (predvsem tisto, ki pomeni premikanje navzgor) »izvajati« že med šolanjem, pravi dr. Vollmer (Vollmer, 1999: na www.jobware.de/index.html).

V razvitem svetu je v praksi tako, da tisti, ki šele vstopajo na trg delovne sile, le redkokdaj dobijo ponujeno delo v kraju bivanja, ki bi ustrezalo njihovim željam. Sprememba kraja bivanja ni nujno, da je doživljenjska. Lahko traja le nekaj let in s tako pridobljenimi delovnimi izkušnjami je lažje dobiti željeno delovno mesto tam, kjer si ga posameznik želi. Tisti posamezniki, ki želijo ustvarjati delovno kariero, se z dolgoletnimi izkušnjami težko izognejo geografski mobilnosti. V razvitem svetu je tako, da je ustvarjanje kariere nedvomno povezano tudi s spreminjanjem geografskega prostora.

Takšna praksa je prisotna v velikih koncernih, kjer vodilni vsakih nekaj let zavzamejo nov položaj v podjetju, ni pa nujno. Lahko zasedejo nov položaj tudi v drugem podjetju. Zasedba novega položaja je lahko povezana tudi z drugim krajem, kjer bo posameznik delal. S takšnim delom se ponudi zaposlenim možnost, da razširijo svoj horizont, pridobijo dodatne delovne izkušnje, nenazadnje pa pridobijo določene komunikativne sposobnosti, ko se prilagajajo tujim timom (Vollmer, 1999: na www.jobware.de/index.html).

Dr. Vollmer prav tako opozarja na nevarnost mobilnosti navzdol pri tistih zaposlenih, ki so zaposleni pri enem podjetju, na enem delovnem mestu in opravljajo iste delovne naloge več kot 5 let. Če zaposleni sami ne prevzamejo iniciative za spremembe, postanejo nefleksibilni in neiniciativni. V takšnem primeru se jim možnosti za napredovanje drastično znižujejo.

Poleg tega opozarja tudi na nevarnost večkratne menjave delodajalca v relativno kratkem času, npr. na vsaki 2 leti ali manj. S tem lahko bodoči delodajalec dobi slab vtis o kandidatu. Delodajalec vidi v kandidatu, ki je prepogosto menjal delovno mesto več stvari: neresnost, lenost, neodgovornost, nemotiviranost, itd. (Vollmer, 1999: na www.jobware.de/index.html)

Visok delež mobilne delovne sile v smislu menjave delovnega mesta, dejavnosti in poklica pa je ekonomsko utemeljen, če obstaja visoka mobilnost kapitala, ki se seli v tiste dejavnosti, ki so tehnološko najbolj prebojne in ki imajo najvišjo stopnjo rasti produktivnosti dela. Hitro prestrukturiranje proizvodnih in tehnoloških kapacitet in hitro prilagajanje na spremembe v okolju zahtevajo visoko mobilno delovno silo. Zato v industrijsko razvitih državah mobilnost delovne sile raste z višino kvalifikacije in formalne izobrazbe. Tisti, ki več znajo, so znatno bolj mobilni kot tisti, ki znajo manj (Jerovšek, 1982: 45).

Tudi pri delovni mobilnosti poznamo premikanje posameznika ali skupine, in sicer po:

- vertikalni smeri (vertikalna mobilnost), kjer gre za premikanje navzgor ali navzdol (z manj zahtevnega delovnega mesta na bolj zahtevno in obratno, z nevodilnega na vodilni položaj ali obratno, premikanje po hierarhični lestvici v podjetju, itd.);
- horizontalni smeri (horizontalna mobilnost), kjer gre za premikanje na isti ravni. To premikanje lahko poteka znotraj ene organizacije, lahko pa gre tudi za premikanje iz ene organizacije v drugo.

Poleg opredelitve smeri mobilnosti lahko določimo delovno mobilnost še drugače

(Florjančič, 1994: 81), in sicer:

- mobilnost v organizacijski enoti, kjer gre za spremembo delovnega mesta v isti organizaciji;
- med organizacijskimi enotami, kjer gre lahko za spremembo zgolj organizacije ali pa se lahko spremeni tudi delovno mesto;
- nacionalno in internacionalno mobilnost, kjer gre za spremembo organizacije, kraja in tudi delovnega mesta.

Poznamo še eno delitev delovne mobilnosti (Svetlik, 1997: 2):

- mobilnost med delovnimi statusi in/ali interorganizacijsko mobilnost, ki pomeni vstop in izstop iz trga dela, kot tudi spremembo delovnega statusa in delodajalca;
- mobilnost med delovnimi mesti in/ali intraorganizacijsko mobilnost, ki pomeni spremembo delovnega mesta pri istem delodajalcu.

Prav tako lahko delimo delovno mobilnost na (glej Klinar, 1992:43):

- trajno mobilnost, kjer posameznik menja delovno mesto za zmeraj. To pomeni, da se nikoli več ne vrne na predhodno delovno mesto.
- občasno mobilnost, kjer posameznik menja delovno mesto le za določen čas. Po določenem času pa se vrne na svojo staro delovno mesto. To je prisotno v tistih organizacijah, ki imajo več proizvodnih programov in s pomočjo začasnega premeščanja delavcev na drugo delovno mesto rešujejo ozka grla.

2.2 VZROKI MOBILNOSTI

Vzrokov za mobilnost delovne sile je danes zelo veliko. Danes prihaja do delovne mobilnosti kadrov predvsem zaradi spremenjenih tehnoloških razmer, spremenjene družbene infrastrukture in tudi zaradi spremenjenega življenja posameznikov. Iz tega izhaja, da moramo na mobilnost gledati iz več vidikov. Najpomembnejši vidiki so: organizacijski vidik, osebni in družbeni vidik.

2.2.1 Organizacijski vzroki mobilnosti

Ker mobilna delovna sila ustvarja dinamično, fleksibilno in zelo prilagodljivo gospodarstvo, je pomembno, da gospodarstvo in tudi organizacije podpirajo in pospešujejo mobilnost. Prednost v razvoji si pridobi tisti ekonomski sistem in tista organizacija, ki ima bolj mobilno, fleksibilno in prilagodljivo delovno silo (Jerovšek, 1982: 24).

Za sodobne industrijske delovne organizacije je glavni problem preživeti v krutem poslovnem svetu. Slediti in prilagoditi se morajo vedno hitrejšim spremembam v okolju, to pa lahko storijo le tako, da se tudi same spreminjajo. S spreminjanjem organizacij se morajo spreminjati, premikati in usklajevati tudi kadrovske tokovi. Tako je eden izmed organizacijskih vzrokov mobilnosti prilagajanje spremembam.

Z nastankom drugačnih, sodobnih organizacij nastajajo tudi drugačne, nove funkcije, nove službe, nove dejavnosti, s tem pa tudi nova znanja, novi poklici in novi kadri. Ker šolski sistem pogosto ne more dati ustreznih kadrov v tako kratkem času, podjetja iščejo rešitev v mobilnosti kadrov ali pa v substituciji poklicev.

Tudi uvajanje nove tehnologije, novih procesov in nastanek novih delovnih razmer, so povzročili večjo ali manjšo mobilnost. V preteklosti se je morala delovna sila nenehno prilagajati tem spremembam. Vsako delovno mesto je bilo do potankosti opisano in tudi zahteve za to delovno mesto. Organizacije so iskale prave ljudi za pravo delovno mesto. Če je posameznik presegal zahteve opisanega delovnega mesta, je moral napredovati znotraj iste organizacije ali fluktuirati v drugo organizacijo. Pogostejši je bil pojav fluktuiranja v drugo delovno organizacijo. Razlog je v tem, da so bili visoki položaji že zasedeni in možnosti napredovanja so bile nizke. Zato so se posamezniki raje odločali za spremembo organizacije in upali, da bodo tam zasedli boljši položaj. Ta pojav je bil pogost za časa socializma, ki je nudil delovno mesto vsakemu delavcu ne glede na njegovo izobrazbo.

Danes je malo drugače. Mobilnost je določena s strukturo delovne organizacije (Jerovšek, 1982: 22). Za sodobne organizacije je značilno, da je težišče preneseno na vsakega delavca, na njegove intelektualne in delovne potencialne. Ni potrebno, da se posamezniki prilagodijo tehnologiji in delovnim procesom. Posamezniki so tisti, ki ustvarjajo novo, boljšo tehnologijo in drugačne delovne procese. Sistem napredovanja, izobraževanja in kadrovanja ni določen strogo centralizirano, hierarhično in formalizirano. Zato je sistem napredovanja drugačen.

2.2.2 Osebni in družbeni vzroki

Mobilnost ima tudi individualno funkcijo, ker prek nje zadovoljujejo zaposleni svoje želje in aspiracije (Jerovšek, 1982: 37). Posamezniki zasledujejo drugačne cilje kot nekoč in prav to jih sili, da spreminjajo svoj delovni in družbeni položaj, svoje okolje in tudi svoj poklic.

Posameznik se odloči za spremembo delovnega mesta v prvi fazi zaradi osebne rasti in iskanja zadovoljstva. V današnjih časih ni več tako, da je pomembno le opraviti delo za plačilo. Danes naj bi delo predstavljalo zadovoljstvo posamezniku, kjer lahko uveljavi svoje znanje, najbolj pa svojo osebnost. Če tega posameznik na določenem delovnem mestu ne doseže, je pripravljen storiti vse, da bi dosegel svoj cilj. Najpogosteje to stori z odhodom na tisto delovno mesto, ki mu to nudi.

Pogost vzrok za mobilnost je tudi dejstvo, da je v nekaterih podjetjih prisoten pojav, ko imajo delavci višjo izobrazbo in znanje, kakor se zahtevata za določeno delovno mesto. To pomeni, da zasedejo delovna mesta, za katera so preizobraženi. Tako se lahko zgodi, da kljub izobrazbi in sposobnosti za opravljanje npr. bolj zahtevno delo, tega ne opravlja, saj opravlja nezahtevno administrativno in rutinsko delo, ki jim ne predstavlja izziv.

Tudi pri nas je ta pojav prisoten še v številnih organizacijah. Prav zaradi tega se številni zaposleni odločajo za zamenjavo delovnega mesta (predvsem tisti, ki imajo višjo izobrazbo od zahtevane). Ker pa se danes spodbuja nadaljnje izobraževanje in vedno več je ljudi z visoko izobrazbo, lahko pride do tega, da ima posameznik višjo izobrazbo od zahtev delovnega mesta. Da se to ne bi dogajalo, je moralo priti do določenih sprememb. Rešitev je bila v spremembi pogojev, ki se zahtevajo za določeno delovno mesto. Tako se je na primer za delovno mesto tajnice še pred nekaj leti zahtevala srednješolska izobrazba in dobro znanje strojepisja. Danes srednješolska izobrazba ni dovolj, potrebno je imeti višjo izobrazbo, dobro znanje nekaterih računalniških programov in aktivno znanje vsaj enega tujega jezika.

Vzrok za mobilnost je tudi doseganje drugačnega, boljšega družbenega položaja. Posameznik si z zamenjavo delovnega mesta oz. službe lahko zagotovi vstop v določene družbene kroge, do katerih prej ni imel vstopa.

Moderne družbe so danes visoko diferencirane in specializirane glede na individualne aktivnosti, predvsem pa je pomembna ločitev ekonomskih in političnih vlog posameznika od družinskih vlog (Ivančič, 1999: 32). Zato nedvomno povzročajo pogoje za mobilnost posameznika.

2.3 INTENZIVNOST IN STOPNJA MOBILNOSTI

Intenzivnost pomeni prehod prek posameznih slojev v določenem časovnem obdobju. Kaže vertikalno socialno razdaljo (število slojev), ki jo je posameznik prehodil. Le-ta bo tem večja, čim več slojev bo posameznik prešel v časovnem obdobju (Klinar, 1979: 219). O nizki intenzivnosti govorimo, ko gre za majhne presežene razdalje, to pomeni, da so opazni premiki iz nižjih v srednje položaje. O visoki intenzivnosti pa govorimo, ko se položaji preskočijo in pride do premikov iz nižjih v visoke položaje. Vse to lahko poteka tudi v obratni smeri. Kadar govorimo o intenzivnosti, vemo, da delodajalci težijo k oblikovanju internega trga dela, ki ponuja zaposlenim možnost, da zasedejo delovno mesto, kjer bi bile njihove sposobnosti najboljše izkoriščene. Zato delodajalci uporabljajo na internih trgih dela t.i. »zadrževalno strategijo«, da bi dobili najboljše delavce. Za razliko od internega trga dela zunanji trgi dela uporabljajo t.i. »strategijo zamenjave«, katere cilj je zmanjšati stroške na podlagi cenejše in bolj produktivne delovne sile. Zaradi tega lahko pričakujemo nižjo intenzivnost intraorganizacijske in višjo intenzivnost interorganizacijske mobilnosti (Svetlik, 1997: 3).

Stopnja mobilnosti delovne sile pove, kolikokrat je posameznik spremenil delovno mesto ali organizacijo. Merimo jo s številom prehodov med delovnimi mesti. Čim večkrat je posameznik v svoji delovni dobi menjal delovno mesto, tem večja je stopnja mobilnosti. Intenzivnost in stopnja mobilnosti sta najbolj odvisni od časa, zato je potrebno mobilnost opazovati daljše časovno obdobje. Jerovšek (1982: 46,47) je preučeval stopnjo mobilnosti v 60-ih in 70-ih letih. Pravi, da so v 70-tih in 80-tih letih imele visoko stopnjo mobilnosti delovne sile industrijsko razvite države, predvsem Francija in Nemčija. Zahodne države imajo tudi danes visoko in podobno stopnjo mobilnosti in le-ta predstavlja specifično potezo industrializacije. Lipset in Zettenberg (v: Ivančič, 1999: 26) pojasnjujeta podobno visoko stopnjo mobilnosti v zahodnih državah s tem, da strukturne spremembe proizvajajo podobno ekspanzijo priložnosti, vedno prisotna motivacija za mobilnost pa zagotavlja, da ljudje te priložnosti izkoriščajo. Spet drugi avtorji (v: Ivančič, 1999: 27) trdijo, da naj bi razlike oz. podobnosti v stopnji mobilnosti izvirale iz zgodovinskih in kulturnih razlik v poklicni strukturi, ne pa iz razlik v prehodih med poklici. Za naše gospodarstvo je bila v 70-ih in 80-ih značilna počasnost prilagajanja spremembam. Nismo imeli tehnološko zahtevne proizvodnje in niti kapitala. Slovenska ekonomija je od

sredine 70-ih do danes prešla tri razvojne faze. Prva faza je trajala do začetka 80-ih in ji lahko rečemo faza padajoče rasti. Kriza odvisnosti je bila druga faza, prisotna v osemdesetih. Prehod k tržni ekonomiji leta 1989 in osamosvojitve Slovenije leta 1991 sta povzročila tretjo fazo, ki jo imenujemo upadanje prednosti (Svetlik in dr., 1997:1).

V prvi fazi razvoja so bile razmere takšne, da se ni zahtevala visoko mobilna delovna sila. Prav zaradi tega je bila mobilnost bolj individualno kot sistemsko pogojena. To pomeni, da so zaposleni menjavali delovno mesto in organizacijo zato, ker so bili nezadovoljni ali z osebnim dohodkom ali z delovnimi pogoji ali z delovnim okoljem itd. Prav tako je na mobilnost vplivalo samo dejstvo, da imamo majhni gospodarski in nacionalni sistem.

Poglobitev krize in nastop tržne ekonomije pa povečujeta mobilnost delovne sile. Krize so prisilile posameznike, da menjajo svoj ekonomski položaj in tudi svoje delo, po drugi strani pa jih lahko tudi vežejo na že pridobljeni položaj. Z nastopom krize in liberalizacije trga delovne sile se je zmanjšala varnost ohranitve delovnega mesta in prišlo je do izobilja delovne sile. Število zaposlenih je začelo naglo upadati (leta 1989 jih je bilo zaposlenih 943.485, leta 1994 samo še 752.307), število brezposelnih pa naglo naraščati (po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje je število brezposelnih v istem času naraslo z 28.218 na 127.056). Prav tako so vse te spremembe privedle tudi do bolj fleksibilnih oblik zaposlovanja. Število zaposlenih v kmetijstvu je upadlo, povečalo se je število samozaposlenih in zaposlenih v storitvenem sektorju. Na podlagi podatkov so Svetlik in sodelavci (glej Svetlik, 1997: 2) postavili dve trditvi glede stopnje mobilnosti v obdobju 1974-1994:

- da je bila delovna mobilnost stabilna oziroma da je rahlo naraščala do leta 1989, nato pa je padla;
- da obstajajo razlike v delovni mobilnosti glede na spol, starost in izobrazbo.

V Sloveniji je v devetdesetih kljub temu, da je sledila trendom zaposlovanja v EU, tj. padanje zaposlovanja v industriji in naraščanje v storitvah, mobilnost delovne sile še vedno nizka (www.gzs.si/si/gg/nov/jan_2001/brezposlenost.html).

Čeprav je bil na tem področju storjen napredek, pa bo treba premagati še štiri velike ovire na poti k večji mobilnosti delovne sile: neustrezno strukturo delovne sile, ki povzroča strukturno brezposelnost; institucionalna pogajanja o plačah in mehanizme prilagajanja plač; visoko ceno dela v obliki družbenih prispevkov in davčne obremenitve dohodka in plač; stroške za najemanje in odpuščanje itd.; ter preveč zaščitno zakonodajo o zaposlovanju (www.sigov.si/arr/3n-em/pdf/slo-pdrp.pdf).

3 OBLIKE MOBILNOSTI V ORGANIZACIJI

3.1 HORIZONTALNA MOBILNOST

Kadar gre za premestitev z enega delovnega mesta na drugo enakovredno delovno mesto, govorimo o horizontalni mobilnosti. Pri horizontalni mobilnosti gre zgolj za zamenjavo nekega delovnega mesta z drugim delovnim mestom, ki je vrednoteno enako kot prvo delovno mesto, ali pa gre za menjanje zaposlitve različnega tipa, ki pa ni povezano z dolgotrajnejšim strokovnim izpopolnjevanjem (Florjančič, 1994: 83). Lahko bi rekli, da gre pri tej mobilnosti za prehod znotraj iste poklicne kategorije.

S horizontalno mobilnostjo lahko pride do menjave:

- s preходом v drugo organizacijsko enoto, to je interorganizacijska mobilnost,
- lahko pa pride tudi do premestitve v isti organizacijski enoti, to je intraorganizacijska mobilnost.

Moje mnenje je, da so odhodi delovne sile v druge organizacije oz. dejavnosti pogostejši, kot premestitve znotraj iste delovne organizacije. Nesmiselno je govoriti o horizontalnih prehodih znotraj iste delovne organizacije, če posamezniku ne prinašajo koristi. Razlogi, zaradi katerih se posameznik odloči za takšen korak, so zelo raznoliki. Primer: Delavec je zaposlen v proizvodnji, kjer je delo normirano. Opravlja eno operacijo, kjer ni najbolj spreten in hiter, zato ne dosega norme, ki mu je bila postavljena. S tem, ko ne dosega norme, je nemotiviran, in to se pozna tudi pri osebnem dohodku. Recimo, da opravlja drugo operacijo (ki je enako vrednotena kot prejšnja) bolje, hitreje in natančneje. Doseganje norme sedaj ni problem in tudi osebni dohodek je v tem primeru višji. Zato se odloči, da zamenja delovno mesto, čeprav ostane v istem plačilnem razredu in na isti ravni na hierarhični lestvici delovnih mest, ki jih ima organizacija.

Večinoma gre pri obeh oblikah horizontalne mobilnosti za pozitivne posledice, zaradi katerih posamezniki menjajo delovno mesto, tj. varnost zaposlitve, boljši delovni pogoji, boljša organiziranost itd. Pogosto pa je vzrok za takšen premik tudi nezadovoljstvo na starem

delovnem mestu. Najpogostejši vzroki nezadovoljstva so povezani z osebnim dohodkom, slabimi odnosi med sodelavci, neprofesionalnim vodenjem in podobno. Ta oblika mobilnosti je torej determinirana bolj individualno.

Nesmiselno pa bi bilo se seliti v tiste organizacije in dejavnosti, ki niso perspektivne, visoko produktivne, trdo zasidrane na domačem in mednarodnem trgu in jim grozi propad.

3.2 VERTIKALNA MOBILNOST

Kadar se posameznik premika navzgor ali navzdol na lestvici položajev, statusa in tudi lestvici poklicev, govorimo o vertikalni mobilnosti.

Ivančičeva (1999) pravi, da vertikalna mobilnost vsebuje spremembe v stratifikacijskih kriterijih, kot so prestiž, plača, avtonomija in raven kvalificiranosti. S tem so mišljeni predvsem višja ali nižja plača, sprememba statusa in podobno.

Pri vertikalni mobilnosti imamo največkrat opravka z napredovanjem (izboljševanje nagrad) ali z degradacijo (poslabšanje nagrad). Največkrat gre za premeščanje delavca z manj odgovornega dela na zahtevnejše delo. Pri tem je pomembno ugotoviti kvaliteto znanja, sposobnosti in izkušenj delavcev, ki bodo opravljali zahtevnejše delo. To je še posebej pomembno pri napredovanju vodstvenih kadrov.

Vendar pa moramo biti pri premeščanju kadrov previdni, saj lahko storimo veliko napako s tem, da postavimo delavca na odgovornejše delo na podlagi njegove uspešnosti pri sedanjem delu (Petrovo načelo), pri čemer pa ne upoštevamo dodatnega znanja, ki ga mora obvladovati za opravljanje zahtevnejšega dela. Zato je potrebno najprej pridobiti znanje, sposobnosti za opravljanje zahtevnejšega dela in šele nato lahko delavec napreduje na odgovornejše, zahtevnejše delo. S takšnim napredovanjem se doseže, da so delavci bolj navezani na organizacijo, kar se izraža tudi v manjši fluktuaciji zaposlenih v druge organizacije (Florjančič, 1994: 91).

V splošnem se pojavlja vertikalna mobilnosti v dveh oblikah, in sicer kot **prostovoljna** in **neprostovoljna**. Tipičen in najbolj nezaželen primer neprostovoljne mobilnosti je

brezposelnost, to je, kadar delavec izstopi iz nekega delovnega procesa. V tej točki se za te delavce mobilnost zaključí in se lahko pojavi šele, ko ponovno vstopijo na trg delovne sile. Ta oblika mobilnosti je najpogostejša med mladimi, ki vstopajo na trg dela in se znajdejo v položaju, ko se njihova zaposlitvena kariera sestoji iz izmenjavanja začasnih zaposlitev, brezposelnosti in sodelovanja v programih aktivne politike zaposlovanja. Tako postajajo statusi, kot so brezposelnost in stanje zunaj trga dela, čedalje pogostejša sestavina poteka individualnih delovnih karier vse večjega števila ljudi (Ivančič, 1999: 121)

Prav tako, kot pri horizontalni mobilnosti, tudi pri vertikalni mobilnosti poznamo **intraorganizacijsko** mobilnost (ta poteka v podjetjih) in **interorganizacijsko** mobilnost (le-ta poteka med podjetji) (Ivančič, 1998: 116).

Vertikalno mobilnost, ki poteka znotraj istega podjetja (intraorganizacijska mobilnost), imenujemo tudi notranja fluktuacija, kjer mislimo na napredovanje oziroma premeščanje kadra v istem podjetju. Naloga vsake organizacije je omogočiti vsakemu delavcu, ki se zaposli, popoln izkoristek svojega znanja in sposobnosti. V skladu z delavčevim znanjem in sposobnosti mora organizacija nuditi tudi možnosti napredovanja.

Od tistih zaposlenih, ki želijo napredovati, lahko organizacija pričakuje veliko angažiranost in motivacijo. Čeprav mora organizacija nuditi možnosti napredovanja vsem zaposlenim, velik del le-teh napredovanja ne doseže (Florjančič, 1994: 90).

Za vertikalno mobilnost je značilno tudi to, da je zelo zanesljiv pokazatelj gospodarske in družbene dinamike in razvoja, saj gre za vzpenjanje in padanje na lestvici položajev, statusa in lestvici poklicev (Jerovšek, 1982: 57). Pri tem ne smemo prezreti dejstva, da je obstoj vertikalne mobilnosti odvisen od številnih dejavnikov (eni omogočajo obstoj visoke vertikalne mobilnosti, drugi pa jo zmanjšujejo). Najpomembnejši dejavniki, ki omogočajo obstoj visoke vertikalne mobilnosti, so relativno visoko izobražena delovna sila, znanje in sposobnosti. Pri tem pa moramo upoštevati, da je v obdobju prehoda iz tehnološko nezahtevne v tehnološko zahtevno proizvodnjo vertikalna mobilnost večja in je delež zaposlenih, ki se premikajo navzgor, večji kot delež zaposlenih, ki se premikajo navzdol.

3.3 DVA NAJPOGOSTEJŠA TIPA MOBILNOSTI GLEDE NA SMER PREMIKANJA

3.3.1 Fluktuacija kot oblika horizontalne mobilnosti

Beseda izvira iz latinske besede *fluctuare*, ki pomeni valovati, nihati, se nenehno spreminjati (Verbinc, 1989: 218).

Pri fluktuaciji gre za mobilnost, za zamenjavo zaposlitve istega tipa (prehod iz ene organizacije v drugo organizacijo na enako oziroma podobno delovno mesto, npr. inženir kemije v kozmetičnem podjetju gre za inženirja kemije v proizvodnjo naftnih derivatov). S to besedo se označuje dinamično gibanje delovne sile, ki se odraža v odlivu oziroma v odhodu delavcev iz podjetja. Dejansko gre za odhod delovne sile iz organizacije oziroma za odliv kadrov iz podjetja z namenom, da se zaposlijo v drugi organizaciji (Florjančič, 1994: 83).

Poznamo dve obliki fluktuacije:

- prostovoljno oz. želeno,
- neprostovoljno oz. neželeno.

Prostovoljna fluktuacija je tista, kjer se kadri samostojno in prostovoljno odločijo za odhod zaradi različnih vzrokov subjektivne (npr. nezadovoljstvo) in objektivne narave (npr. ni stanovanja).

Neprostovoljna fluktuacija je tista, kjer delodajalci odločajo o tem, kdaj mora kader zapustiti podjetje, pri tem pa sam kader nima velikega vpliva na odločitev.

Poleg teh dveh oblik fluktuacije pa poznamo še tako imenovano **potencialno** fluktuacijo (Florjančič, 1994: 86). Tu gre za tiste zaposlene, ki iščejo možnosti, da bi zapustili organizacijo. Storilnost teh zaposlenih je znatno nižja, kar vpliva na uspešnost poslovanja organizacije.

Vzroki, zakaj kader fluktuirajo, so zelo različni, zato moramo gledati na fluktuacijo z dveh vidikov. Vprašati se moramo, kaj pomeni fluktuacija za posameznika in kaj za organizacijo.

Posameznika vodijo pri svojem dejanju številni interesi, želje in ambicije, lahko pa ga silijo v tako dejanje tudi ovire, s katerimi se srečuje na delovnem mestu (Florjančič, 1994: 86).

Za posameznika pomeni fluktuacija izhod iz določene situacije.

Jerovšek (1994) navaja tri najpogostejše vzroke fluktuacije:

- a) nezadovoljstvo z osebnim dohodkom oz. boljši osebni dohodek v novi organizaciji.
Lahko se vprašamo, ali drži, da je želja po fluktuiranju tem večja, čim nižji je osebni dohodek posameznika. Delno lahko temu pritrdimo. Nedvomno je osebni dohodek dejavnik, zaradi katerega je delovna sila pripravljena fluktuirati, ni pa edini. Enostavnega odgovora na to vprašanje tako ni, saj je potrebno upoštevati številne dejavnike v različnih časovnih obdobjih.
- b) slaba organizacija dela, ki se kaže v slabem finančnem poslovanju podjetja, v majhni produktivnosti, v nezadostni koordinaciji med posameznimi oddelki in službami, v majhni motiviranosti zaposlenih in slabih medsebojnih odnosih med zaposlenimi. V takšnem kaotičnem okolju je delo omejeno in posameznik se s takšnim podjetjem ne more identificirati. Delo v takem podjetju pomeni za posameznika velik napor, deluje apatično in je brez motivacij.
- c) neustrezni odnosi med podrejenimi in nadrejenimi in strokovno nizka usposobljenost nadrejenih.
Strogo birokratski in avtorski odnos nadrejenih do podrejenih velikokrat vodi v konflikte in tudi nizko delovno učinkovitost. To je očitno zlasti še takrat, kadar ima nadrejeni manj znanja in izkušenj od podrejenega in želi ustvariti avtoriteto s svojim položajem in ne znanjem. V takem primeru prihaja do konfliktov; organizacijo bodo zapustili najprej tisti, ki imajo več znanja, in tisti, katerih poklic je iskan.

Poleg teh treh vzrokov obstajajo še številni drugi vzroki, kot so:

- neustrezen prevoz na delo in z dela,
- delo v več izmenah oz. neugoden delovni čas,
- neustrezno delo,
- neurejena varnost pri delu,

- neurejeno zdravstveno varstvo,
- stopnja vključenosti delavcev v odločanje, itd.

Vsi ti vzroki se nanašajo na proces znotraj organizacije, obstajajo pa tudi drugi »zunanji« vzroki, kot je npr. nerešeno stanovanjsko vprašanje (Florjančič, 1994: 87).

Vzroke fluktuacije pa lahko delimo tudi drugače. Lahko jih delimo na tiste, ki nastajajo zaradi vpliva organizacije same (mikro-vzroki), in na tiste, na katere organizacija ne more vplivati (makro-vzroki) (Florjančič, 1994: 88). Med mikro-vzroke lahko štejemo tehnologijo, soupravljanje, delovne pogoje in plačo. Med makro-vzroke pa spadata ponudba in povpraševanje po delovni sili, kar pomeni, da povzroča pomanjkanje določenih poklicev večjo fluktuacijo v okviru le-teh.

Na fluktuacijo pa ne smemo gledati samo z vidika posameznika, ampak tudi z vidika organizacije. Fluktuacija ima lahko na podjetje negativen in pozitiven učinek.

Zato se mora vsaka organizacija vprašati, kako obdržati svoje kadre oziroma v primeru fluktuacije dobrih kadrov, zakaj je do le-te prišlo. Izguba zelo dobrih kadrov ima lahko zelo negativne učinke, saj v prvi fazi to pomeni zmanjšanje delovnega programa, eventuelno je potrebno delati nadure, da bi se cilji realizirali v tolikšni meri kot prej.

Ker to pogosto ni izvedljivo, mora podjetje iskati kadre od zunaj, kar predstavlja dodatne stroške za podjetje (Florjančič, 1994: 85).

Hkrati ne smemo zanemariti pozitivne strani fluktuacije za podjetje. Vsak zaposleni predstavlja za podjetje strošek. Če je delavec pri svojem delu uspešen in učinkovit, se podjetju ta strošek povrne, če pa ima neustreznega delavca, mu ta strošek ostaja in vpliva na poslovni izid. Z odhodom neustreznih delavcev (takšnih, ki nimajo pravega znanja in sposobnosti) in takšnih, ki so bili neučinkoviti, lahko podjetje zmanjša stroške, hkrati pa tudi zaposli ustrezno osebo, ki mu bo prinašala koristi.

Če pogledamo koristi fluktuacije z vidika ostalih zaposlenih, lahko rečemo, da pozitivno vpliva tudi na delovno okolje. Z odhodom zaposlenega, ki je povzročal konflikte med sodelavci, se lahko konfliktno delovno okolje stabilizira in s tem se poveča učinkovitost ostalih zaposlenih. Drugi koristen vidik fluktuacije pa je ta, da se z odhodom kadra v organizaciji sprost delovno mesto. S tem se povečajo možnosti napredovanja enega izmed ostalih zaposlenih. Iz tega sklepam, da lahko fluktuacija posredno vpliva tudi na kariero posameznika.

3.3.2 Napredovanje oziroma delovna kariera kot vertikalna mobilnost

Številni avtorji pravijo, da je napredovanje motivacijskega značaja; pri tem največkrat govorimo o karieri.

Za delovno kariero lahko rečemo, da je ena od oblik mobilnosti, bolj rečeno oblika individualne mobilnosti (Ivančič, str. 114), kjer gre za hitro ali celo nasilno premikanje po vertikali navzgor (Čibron, 1991: 1073). Številni drugi avtorji pojmujejo kariero na različne načine. Tako označuje Spilerman (v Ivančič, 1999: 114) z izrazom kariera individualno zgodovino zaposlitve, s pojmom »poti kariere« in »zaposlitvene poti« pa empirične zakonitosti trga dela. Pravi, da je izraz »poti kariere« tesno povezan z obstojem določenega zaporedja delovnih mest, ki je bilo značilno za industrijske dejavnosti. Spilerman (v Ivančič, 1999: 28,29) trdi, da je potek delovne kariere tesno povezan z razslojenostjo trga dela – s tem, da obstajajo zaposlitvene sekvence, ki jih lahko določimo in so skupne izkušnjam številnih delavcev. Lahko jih razumemo kot institucionalne poteze trga dela. Potek kariere oblikuje narava industrijske strukture in institucionalna demografija trga dela.

Prav zaradi tega lahko rečemo, da v delovnih organizacijah obstajajo multiple poti kariere, ki lahko transcendirajo te enote in ki so same povezane prek priložnosti prehajanja z ene na drugo pot kariere. V nekaterih primerih potek kariere sestoji iz zaporedja položajev v isti firmi, ki so strogo določeni in predstavljajo edino pot napredovanja. Tako npr. delavec vstopa v firmo na najnižjem položaju, potem pa napreduje po jasno določenih stopnjah (interni trgi dela). Spet druge poti so mnogo manj določene z institucionalnimi pravili (Ivančič, 1999: 29).

V nasprotju s Spilermanom pa Tompson in njegovi sodelavci (v Ivančič, 1999: 114) ločijo med »urejeno kariero«, kjer gre za to, da eno delovno mesto vodi k drugemu, ki je z njim funkcionalno povezano, vendar ima višji status, in med »prekinjeno kariero«, kjer pride do spremembe poklica. Drugače povedano, pri urejeni poti kariere vsak naslednji položaj prispeva k napredovanju v statusu in zaslužku, medtem ko prekinjeno kariero označujejo dejavniki, kot so odsotnost enosmernega napredovanja, podobna povprečna starost ljudi, ki opravljajo kako delo, velika standardna deviacija v starosti ljudi, ki opravljajo določeno delo in majhna razlika v statusu in zaslužku med posameznimi položaji (Ivančič, 1999: 114).

Pojem kariera, kot oblika vertikalne mobilnosti, je v zadnjem času doživel velike spremembe, in sicer se je pojem kariera demokratiziral, kjer ne gre samo za naglo napredovanje, pač pa

pomeni zaporedje delovnih mest, ki jih ljudje zasedejo v svoji delovni dobi, ne glede na poklicno ali hierarhično raven. Druga takšna sprememba je, da kariera ni več omejena samo na napredovanje v organizaciji, torej na vertikalno mobilnost, ampak pomeni tudi horizontalne premike in poklicno degradacijo. Tretja sprememba je ta, da kariera ni omejena na eno samo organizacijo in poklic (Ivančič, 1999: 115). Še pred nekaj leti je kariera bila vezana izključno na eno samo organizacijo, danes pa se vedno pogosteje pojavljajo karierni premiki, ki niso nujno prisotni v isti organizaciji.

Lipičeva

(www.gvizobrazevanje.com/IzobrazevanjePlus/PorociloDneviKadrovskihDelavcev2000.htm)

pravi, da postaja kariera za vsakega posameznika čedalje bolj pomembna, saj je delo za mnoge ljudi eno izmed osrednjih področij življenja. Kariera pa že dolgo ni več le pojem, rezerviran za elitne poklice in napredovanje po hierarhični lestvici navzgor.

Kariera lahko ubere pot tudi vstran ali včasih tudi navzdol. Vprašanja v zvezi s kariero so občutljiva za vsakega posameznika, lahko so vir motivacije ali pa tudi nesporazumov v organizaciji.

Konrad (1996 : 8) dodaja še nekaj specifičnih sprememb in trendov. Pravi, da se kariera spreminja zaradi sprememb pri zaposlovanju. Lahko rečemo, da danes polne zaposlenosti ne poznamo. Zato je potrebno kariero pojmovati dolgoročno. Konrad pravi, da kariera obsega tudi čas pred in po zaposlitvi. Prav tako trdi, da poklicne poti postajajo vedno bolj pestre, neenakomerne in prekinjene.

Zaradi teh sprememb ne moremo trditi, da je kariera ena sama, ampak obstajajo različne oblike karier in tudi faze karier. Nekateri ločijo tri glavne faze: *zgodnjo, srednjo in pozno kariero* (npr. Feldman, Arnold: 1985; Leibowitz, Farren, Kaye: 1986 v Ivančič, 1999: 1078), drugi pa ostajajo znotraj teh glavnih obdobj, vendar jih še podrobneje razčlenijo in označijo s prevladujočimi procesi, kot npr. *uvajalna faza* oziroma faza osnovanja karriere, *faza ohranjanja* oziroma vzdrževanja doseženega in *faza nazadovanja*, ki pa se lahko pojavi tudi že v srednji in ne le v pozni karieri (npr. Schein et alia: 1978; Scarpello, Ledvinka: 1988 v Ivančič, 1999: 1078).

Teorije o razvojnih fazah opozarjajo na potrebo po specifičnih intervencijah v različnih obdobjih kariere, da se doseže kar največja možna uskladitev med zahtevami organizacije in interesi posameznika (npr. programi usmerjanja na tiste, ki iščejo prvo zaposlitev, mentorstvo

uveljavljenih kadrov, usposabljanje ob prehodu iz strokovne v vodstveno hierarhijo oziroma permanentno izpopolnjevanje strokovnih delavcev, priprava na upokojitev, itd.).

Driver (v Konrad, 1996: 7 in 8) navaja več vrst karier, in sicer linearne, ciklične, stalne in prehodne kariere. Za vsako izmed teh karier je značilna določena posebnost glede trajanja kariere, glede objektivnih značilnosti smeri razvoja in glede časa izbora poklicne poti.

Glavne značilnosti in posebnosti navedenih tipov karier so:

- *Linearna kariera.* Linearna kariera je značilna za mlade kadre, ki začnejo svojo poklicno pot takoj po končanem študiju. Za to obliko kariere je značilno gibanje navzgor po hierarhični lestvici, ki traja vse življenje. Edini problemi so blokade, ki se pojavljajo pri prehodih na višja delovna mesta.
- *Stalna kariera.* Tudi za to vrsto kariere se odločajo kadri v mladosti in trajajo celo življenje. Osnovni cilj je potreba po varnosti, zato v samem toku kariere ni nekih velikih sprememb. Problemi, ki se pojavljajo, so kritičnost začetne izbire in spremembe v tehnologiji, zaradi katerih postanejo poklici zastareli.
- *Ciklična kariera.* Je kariera, ki traja nekaj let oz. ciklov. Ti cikli so dolgi 5-7 let, v katerih zaposleni na vrhu svoje kariere menjajo področje in vsebino dela in začnejo svojo kariero od začetka. Osnovni cilj je doseči uspeh. Problem pa se pojavi pri tem, kako okolje sprejema takšne spremembe.
- *Prehodna kariera.* Pri prehodnih karierah gre za pogosto menjavanje dela in delovnega mesta, vendar na približno isti ravni zahtevnosti. Osnovni cilj je doseči neodvisnost. Problem se pojavi pri oblikovanju lastne poklicne identitete.

Spet drugi navajajo te tipe karier (www.hill-int.si/Slo/Svetovalnica_ZaKandidate4.asp):

- Horizontalna kariera: posameznik vztraja skozi celotno delovno dobo v istem poklicu, na podobnem delovnem mestu pri enem ali več delodajalcih; npr. celo kariero je komercialist.

- Vertikalna kariera: oseba preživi svojo kariero v istem poklicu, vendar postopoma napreduje na odgovornejša delovna mesta; npr. kariero pričnete kot delovodja in jo zaključite kot tehnični direktor – ta tip kariere se počasi umika.
- Krožna kariera: posameznik v času službovanja menja delovna mesta, kot tudi področja dela v okviru organizacije, za katero dela; npr. kariero prične v oddelku prodaje, jo nadaljuje v oddelku nabave, pa v trženju, oddelku za stike z javnostmi.
- Verižna kariera: je kariera na različnih področjih dela, na različnih hierarhičnih nivojih in v različnih panogah; npr. posameznik začne kariero kot programer v podjetju, ki se ukvarja z razvojem informacijskih sistemov, jo nadaljuje kot komercialist gradbenih strojev, pa kot vodja oddelka za razvoj zaposlenih v farmacevtski panogi, direktor predstavništva mednarodnega podjetja za poslovno svetovanje - ta tip kariere je model prihodnosti.

Danes v naših podjetjih vse bolj prevladuje ciklični model kariere, kjer posameznik na nekaj let popolnoma zamenja svoj poklic .

(www.gvizobrazevanje.com/IzobrazevanjePlus/PorociloDneviKadrovskihDelavcev2000.htm)

Ne glede na to, katero obliko kariere posameznik zasleduje, velja, da je kariera posameznika odvisna od njegovih sposobnosti, znanja, zmožnosti, ambicij in volje in tudi od potreb in možnosti v organizaciji (Merkač, 1998: 83). Merkačeva pravi, da se dejavniki, na katere posameznik lahko vpliva, na različnih stopnjah razvoja kariere spreminjajo.

Spreminjajo se lahko tako njihova vloga, naloge in tudi čas trajanja posamezne vloge.¹

Ko posameznik začne svojo delovno pot, bodo na kariero bolj vplivale njegove osebne potrebe in ambicije, ki bodo določale hitrost in smer rasti njegove kariere. Ko posameznik doseže najvišji položaj v hierarhiji, pa bodo imele večji vpliv organizacijske potrebe.

Seveda bodo imeli posamezniki takrat za sabo že nekajletno kariero in tudi nekaj različnih položajev. Na teh položajih bodo posamezniki v začetku le leto ali dve, kasneje pa bodo na teh položajih deset in več let.

Poteki karier posameznikov zelo variirajo med seboj. Težko bi trdili, da imata dva posameznika natanko enak razvoj delovne kariere. Zato poteka kariere ne moremo

¹ Merkačeva je preučevala izključno napredovanje oz. kariere menedžerjev, vendar menim, da so njena spoznanja lahko uporabna tudi pri karierah drugih kadrov.

posploševati. Kljub temu, da obstajajo določeni tipi karier, pa ne bi mogli trditi, da vse kariere spadajo v eno izmed teh oblik. Na splošno pa lahko določimo neko smer razvoja delovne kariere.

Kljub temu, da sem zgoraj pojmovala kariero kot vertikalno mobilnost, pa to povsem ne drži. Kariera lahko obsega namreč tako napredovanje kot premestitev zaposlenih. Tudi premestitev lahko pojmuje s kariernimi potmi, ki pa ni nujno, da so vertikalne. Pri napredovanju gre bolj za vertikalni premik, saj se pojmuje s kariernimi lestvicami, ki so lahko naslednjih oblik: *tradicionalna, grozdnata in mrežna lestvica*. Tradicionalna lestvica temelji na hierarhiji med specializiranimi deli znotraj funkcijskih oddelkov v organizaciji. Grozdnata karierna lestvica je sicer podobna tradicionalni, vendar pa poti napredovanja temeljijo na delih, ki so sicer hierarhična, a vsa spadajo v isto družino del. To omogoča, da ljudje napredujejo med oddelki z različnimi funkcijami, vendar v okviru iste družine del. Mrežasta lestvica je razširjena tradicionalna oziroma grozdnata lestvica. Podlaga je prepričanje, da so nekatere sposobnosti in znanja, ki jih zahtevajo dela znotraj iste družine del, prenosljivi na dela v drugo družino del. Ugotovijo se tista znanja in sposobnosti, ki so potrebni za dela iz različnih družin poklicev, ter razvijajo karte možnih premikov in lestvice napredovanja med različnimi skupinami del (Čibron, 1999: 1083).

Zdaj ko poznamo najpomembnejše tipe mobilnosti, se moramo vprašati, kaj je bil vzrok, da je delavec odšel s starega delovnega mesta oziroma kaj ga je pritegnilo na novo delovno mesto. Še preden bomo lahko odgovorili na to vprašanje, moramo spoznati dejavnike, ki nedvomno vplivajo na takšno odločitev, pa najsi le-ta prihaja s strani delavca ali delodajalca.

4 DEJAVNIKI IN MOBILNOST

Dejavnikov, ki vplivajo na mobilnost, je veliko. Nekateri izmed njih vplivajo na mobilnost neposredno, drugi pa posredno. Za lažje razumevanje in tudi obrazložitev je dobro, da jih delimo v tri veliki skupini (glej Ivančič, 1999: 122):

1. V prvo skupino spadajo t.i. **osebnostne** (individualne, rečemo jim tudi prirojene) **značilnosti posameznika**, kot so spol, starost, rasa, zakonski stan in pridobljene oziroma dosežene značilnosti, kot so izobrazba, usposabljanje in izobraževanje na delovnem mestu in delovne izkušnje.
2. V drugo skupino pa spadajo tiste **značilnosti, ki so izključno povezane s samim delom oz. delovnim mestom**, in sem spadajo: plača oz. osebni dohodek, delovne razmere, oblika dela in organizacija dela.
3. Omenila bi še eno skupino dejavnikov - t. i. **sistemske dejavnike**, kamor prištevamo rast organizacije, diferenciacijo organizacije, uvedbo novega proizvodnega programa, ustanovitev profitnega centra znotraj same organizacije itd.

Pri tem je pomen posameznih vrst dejavnikov različen, nekateri imajo večjo težo, drugi manjšo. Nedvomno pa moramo upoštevati vse tri skupine podatkov skupaj, saj bomo samo tako dobili najboljše podatke o mobilnosti.

Kljub upoštevanju istih dejavnikov lahko prihaja do razlik med posameznimi delovnimi organizacijami. To pa lahko ugotovimo le z empiričnim raziskovanjem.

4.1 DEJAVNIKI, KI TEMELJIJO NA PRIDOBLENJIH IN OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTIH POSAMEZNIKA

4.1.1 Izobrazba, ključni dejavnik mobilnosti

Pri opredeljevanju izobrazbe, kot ključnega dejavnika mobilnosti, obstaja nekonsistentnost.

Številne raziskave so pokazale, da je izobrazba osrednji dejavnik, ki vpliva na doseganje položaja na trgu delovne sile, in je povezan z doseganjem boljšega položaja, delovnega mesta in nenazadnje tudi zaslužka posameznika.

Spet druge raziskave pa so pokazale, da izobrazba ni toliko pomembna in da so bolj pomembni rezultati dela (glej Jerovšek, 1980: 218).

Če upoštevamo prvo trditev, bi lahko dejali, da izobrazba deluje pozitivno na mobilnost.

Označujejo jo kot »dvigalo«, ki vozi od nižjih nadstropij navzgor (Klinar, 1979: 224).

Pri tem je pomembno povedati, da izobrazba stopnjuje angažiranost tem bolj, čim višja je.

To pomeni, da so posamezniki s srednjo izobrazbo bolj angažirani kot tisti z osnovno izobrazbo, vendar pa ne toliko, kot tisti, ki imajo višjo ali visoko izobrazbo (Rus v Antončič in drugi, 1984: 262).

Teoretično ta trditev sploh ni napačna, saj je logično, da imajo tisti z višjo izobrazbo širše znanje in so hkrati bolj usposobljeni za opravljanje več vrst dela. Zato le-ti večkrat zavzamejo delovna mesta, kjer se zahteva več znanja, več odgovornosti in tudi več samostojnosti.

Vendar pa ne bi mogli reči, da je izobrazba nujen pogoj za zasedbo dobrega delovnega mesta, je le zelo ugodna okoliščina, ki pripomore k zasedbi višjega položaja (Jerovšek, 1980: 224). Dejstvo, da ima nekdo visoko izobrazbo, samo po sebi ne predstavlja neke garancije za doseganje boljšega položaja. Res je, da je z višjo izobrazbo olajšan vstop na boljši položaj, vendar na dolgi rok samo izobrazba ni dovolj.

Tu se moramo tudi vprašati, zakaj prihaja do vedno daljšega izobraževanja.

Industrializacijska teza pravi, da ekonomski in tehnološki napredek ustvarjata takšna delovna mesta in poklice, ki temeljijo na višjih in bolj diferenciranih kvalifikacijah, ki pa nujno

zahtevajo več znanja, ki se pridobiva z vedno širšim izobraževanjem (Ivančič, 1999: 31). Z naglimi spremembami, najprej prehodom iz kmetijstva v industrijo, nato iz industrije v storitveno dejavnost, ne vplivajo samo na prerazporeditev aktivnega prebivalstva, pač pa tudi na delovno življenje, ki se postopoma birokratizira. Hkrati s tem se povečuje vrednost izobrazbe pri doseganju zaposlitvenih možnosti. Prav zaradi tega je dobila izobrazba, predvsem v industrijski dejavnosti, velik pomen in tudi najpomembnejšo vlogo. Posledično je to privedlo tudi do povečanega obsega priložnosti za poklicno napredovanje.

V času industrijskega razvoja se obseg nekvalificiranih položajev vedno bolj krči, pojavi se potreba po kvalificiranih delavcih (predvsem tehnične stroke), visoko izobraženih specialistih in strokovnjakih, ter tudi administrativnih vodstvenih delavcih, ki so potrebni za novo nastale kompleksne in inovativne organizacije. Iz zgoraj povedanega lahko sklepamo, da izobrazba določa individualne priložnosti za prehode med posameznimi položaji na trgu dela.

Da imajo višje izobraženi večje možnosti za prehod z enega delovnega mesta na drugo oziroma iz ene organizacije v drugo, lahko pojasnimo še z enim dejstvom. Splošno znano je, da višje izobraženi ne začnejo svoje delovne poti na dnu lestvice, pač pa vstopijo v delovni proces na neki višji stopnički. Že samo dejstvo, da začnejo kadri z višjo izobrazbo svojo delovno in poklicno pot na višji ravni, pove, da bodo ti imeli boljše pogoje za napredovanje in tudi spremembo delovnega mesta.

To je tudi eden izmed številnih razlogov, zakaj se doba izobraževanja nenehno daljša. Po drugi strani pa v daljše izobraževanje silijo nagle spremembe, ki nenehno ustvarjajo nova in zahtevnejša delovna mesta in zahtevajo takšne kadre, ki jih šolski sistem do sedaj ni nudil. Izobraževanje je torej dobilo na pomenu, ne samo zaradi boljše zaposlitve, pač pa tudi zaradi raznovrstnosti del, ki se pojavljajo v sodobnem času.

Današnje razmere so tako dinamične, da zahtevajo celo vseživljenjsko izobraževanje. Če je še v dobi naših staršev veljalo, da znanje zastari v sedmih letih, danes lahko rečemo, da znanje zastari tako rekoč sproti. Tisti posamezniki, ki želijo napredovati ali ohraniti svoj položaj v podjetju, morajo poskrbeti za ohranjanje ravni strokovnega in splošnega znanja z nenehnim obnavljanjem, dopolnjevanjem in poglobljanjem le-teh. Nujno je potrebno branje strokovne literature, spremljanje javnih občil in elektronskih medijev. Poleg tega nam svoje storitve ponujajo tudi najrazličnejše izobraževalne organizacije. Posamezniki se lahko odločajo med vrsto različnih oblik izobraževanja. Lahko se odločijo za nadaljevanja formalnih oblik šolanja na dodiplomskih ali podiplomskih študijih, ali pa se odločijo za politiko majhnih korakov in

se usmerijo v bolj specializirane oblike izobraževanja (npr. seminarji, delavnice, strokovni posveti, konference, ipd.) (Pervanje, 2002: 20).

Pri izbiri oblike izobraževanja je potrebno upoštevati lastne cilje in ambicije, kot tudi interese delodajalca, okolja, pa tudi čas, ki smo ga pripravljene nameniti temu. Če na primer želimo okrepiti poslovne stike, ohraniti strokovnost, se seznaniti z novostmi v svoji stroki, nam zadostuje, da se udeležimo kakšnega seminarja, konference, strokovnega posveta ali prireditve. Če pa želimo napredovati in pridobiti višji strokovni ali akademski naziv, ki bi pomenil kakovostni preskok v lastni karieri, se bomo odločili za daljše formalno izobraževanje na dodiplomskem ali podiplomskem študiju (Pervanje, 2002: 20).

Pri tem moramo upoštevati tudi finančno plat. Vsako izobraževanje je povezano z vlaganjem in naložbami. Naložba v izobraževanja je draga, pri tem pa je treba upoštevati tveganje, predvsem v tistih primerih, kadar delodajalec pošilja zaposlenega na izobraževanje. Največje tveganje je zamenjava delodajalca, kar pomeni, da od take naložbe delodajalec nima nobene koristi, le stroške. Še več, v najslabšem primeru se »dobiček« prelije h konkurenčnemu podjetju. V takih primerih gre nedvomno za fluktuacijo.

Če povzamem zgoraj opisano, ima izobrazba nedvomno velik vpliv na mobilnost. Predvsem povezujemo izobrazbo z vertikalno mobilnostjo, to je s premiki navzgor v organizaciji, lahko pa tudi s fluktuacijo (ki v tem primeru predstavlja vertikalno ali horizontalno mobilnost).

Po drugi strani pa se v zadnjem času vse pogosteje pojavlja nasproten pojav, in sicer, da so tisti z višjo izobrazbo manj naklonjeni mobilnosti. Vedno več je visoko izobraženih ljudi, ki zasedejo neko delovno mesto in odklanjajo bolj odgovorna dela zato, da lahko ostanejo na osvojenem položaju, kjer so zadovoljni. V tem primeru se bolj pojavlja horizontalna mobilnost, včasih pa tudi premiki navzdol (Čibron, 1991: 1074). Do takšnega preobrata je prišlo predvsem zaradi spremenjenih življenjskih navad in drugačnega pogleda na delo.

V današnjem času se veliko ljudi odloča izobraževati iz drugačnih razlogov, kot pred nekaj leti. Še pred nekaj desetletji je bilo v ospredju človekovega življenja delo. Delovni čas je lahko trajal po 14 in več ur. Ljudje prostega časa niso poznali.

V ospredje so stopila drugačna načela, kjer delo ne predstavlja več kvalitete življenja, pač pa je danes kvaliteta življenja povezana s prostim časom posameznika.

S povečevanjem pomena prostega časa je povezano tudi dejstvo, da posameznik ne more biti visoko produktiven deset in več ur dnevno. Številni ekonomisti so ugotovili, da je nesmiselno imeti dolgi delovni dan, saj je posameznik visoko produktiven največ 5 ur dnevno. Zaradi

tega v nekaterih evropskih državah že razmišljajo o skrajševanju delovnega tedna s 40 ur na 36 ur (v Franciji imajo že vpeljan 36-urni delovni teden), ponekod celo na 32 ur. Če bo do tega prišlo, bodo nedvomno imeli posamezniki več prostega časa, s tem pa se lahko zgodi, da bo tudi mobilnost upadla.

Še en dokaz, da lahko izobrazba negativno vpliva na mobilnost (jo zmanjšuje), so predložile številne raziskave, ki so bile opravljene v zadnjih letih.

Eno tako raziskavo so opravili v Nemčiji, kjer so prišli do zanimivih rezultatov (Hahn, 1997). Sociologi iz Kölna so raziskovali nemške vodilne kadre in njihovo mobilnost. Anketirali so preko 10.000 zaposlenih. Rezultati so pokazali, da so vodilni zaposleni, v nemškem gospodarstvu, sicer visoko izobraženi, vendar premalo poklicno mobilni.

To potrjujejo tudi podatki: ena tretjina jih ni nikoli menjala delodajalca in prav toliko le enkrat. Le 20% anketiranih je zaradi službe menjalo kraj bivanja. Prav tako so prišli do podatkov, da je večina anketiranih nezadovoljna s svojim delom in svojim podjetjem.

Večina anketiranih sicer ceni svoje tržno gospodarstvo, vendar pa menijo, da so njihove možnosti za napredovanje zelo slabe, zato ostanejo zvesti le enemu podjetju. Kölnski sociologi pravijo, da so ameriški menedžerji bolj mobilni kot njihovi nemški kolegi. Nemški znanstveniki pravijo, da je razlog v visoki specializiranosti vodilnih kadrov (Hahn, 1997).

Pri izobrazbi pa se moramo vprašati tudi, kakšen učinek ima nižja izobrazba in/ali višja izobrazba, kot se zahteva za določeno delovno mesto, na mobilnost.

V številnih organizacijah se še dandanes pojavljajo primeri, ko posamezniki zasedejo delovno mesto, za katerega nimajo ustrezne izobrazbe. To pomeni, da imajo nižjo izobrazbo oziroma višjo izobrazbo, kot se zahteva za določeno delovno mesto.

To dejstvo je odprlo številna vprašanja, na katera je bilo potrebno poiskati odgovore. Z vprašanjem ustreznosti izobrazbe so se začeli ukvarjati številni avtorji.

Eden izmed njih je Sicherman (v Büchel in Mertens, 2000: 1-4), ki se je ukvarjal z vprašanjem prenizke in previsoke izobraženosti, in odkril pozitivne učinke obeh, tako previsoke kot prenizke izobrazbe na vertikalno mobilnost, predvsem na napredovanje. V nasprotju z njim pa Robst (v Büchel in Mertens, 2000: 1-4) pride do spoznanja, da ima le višja izobrazba pozitivne učinke na vertikalno mobilnost, medtem ko ima prenizka izobraženost negativne učinke. Robstove raziskave so pokazale, da je napredovanje prenizko izobraženih očitno nižje kot napredovanje tistih, ki so imeli ustrezno izobrazbo za

delovno mesto, na katerem so se zaposlili. Do takšnega spoznanja je prišel Robst s pomočjo opazovanja in raziskovanja trga delovne sile, vendar pa ni nudil nobene teoretične razlage učinka prenizke izobrazbenosti.

Büchel in Mertens (v Büchel in Mertens, 2000: 1-4) v nasprotju z zgoraj omenjenima avtorjema nudita malo drugačno razlago, ki zajema tudi učinek podizobrazbenosti. Skozi analizo sta ugotovila, da imajo preizobraženi delavci manjše možnosti za napredovanje, kot tisti, ki imajo ustrezno izobrazbo na delovnem mestu in ki vstopajo na nižji ravni na interni trg dela.

Kakor koli že, izobrazba je nedvomno pomemben dejavnik, ki služi vsem zaposlenim. Tisti na dnu hierarhične lestvice jo rabijo za doseganje vertikalne mobilnosti. Tisti na vrhu pa za ohranjanje položaja ali pa za še višje dviganje na hierarhiji.

4.1.2 Usposabljanje na delu in delovne izkušnje

Tudi znanje, pridobljeno na delovnem mestu, in delovne izkušnje pripomorejo k mobilnosti kadrov. Nekateri avtorji (Kerckhoff v Ivančič, 1999:122-123) so mnenja, da glavni vir v priložnostih tvorijo usposabljanje na delu in delovne izkušnje. Pravijo, da izobrazbeni dosežki pred vstopom na trg dela ne odražajo dejanskih izobrazbenih dosežkov.

Šele upoštevanje izobrazbe, pridobljene kvalifikacije v času zaposlitve in delovne izkušnje dajejo pravo sliko o sposobnostih in znanju posameznika. Zato se mora pri mobilnosti poleg dosežene izobrazbe ob vstopu v zaposlitev upoštevati tudi usposabljanje/izobraževanje v okviru delovnega mesta in specifične kvalifikacije, ki jih zaposleni pridobijo z neformalnim izobraževanjem (npr. seminarji in tečaji).

Da je danes nenehno usposabljanje in izobraževanje v okviru vsakega delovnega mesta nujno, pričajo nagle spremembe na vseh področjih delovanja organizacij. Te nagle spremembe pa hkrati zahtevajo visoko mobilno delovno silo – z bogatim znanjem in delovnimi izkušnjami – ki je hkrati tudi visoko izobražena.

4.1.3 Starost delovne sile

Vsak zaposleni ima v svoji delovni dobi zastavljen cilj, ki ga zasleduje in skuša tudi doseči. Ti cilji se spreminjajo skladno z njihovo starostjo. Za lažje razumevanje ciljev je potrebno posameznike razdeliti v posamezne starostne skupine. Za primer sem vzela delitev, ki jo je podal J. Valenčič (Čibron v Teorija in praksa, 1991: 1074)

Razlikoval je naslednje starostne skupine:

- Posamezniki med 20. in 30. letom starosti so mladi odrasli, kjer je osrednja pozornost namenjena uvajanju v poklic, izbiri ustrezne zaposlitve in prvim poklicnim izkušnjam.
- Odrasli med 30. in 45. letom predstavljajo srednjo generacijo. Ta generacija obvladuje mnoge vodilne strokovne, politične in tudi družbene funkcije. Prizadevajo si za poklicno in splošno napredovanje.
- Tretjo skupino predstavljajo starejši odrasli v starosti med 45. in 60. letom. Za to generacijo je značilno, da dosegajo vrhunec na področju izkušenj in ustvarjalnosti, vendar pa že prepuščajo prostor drugim. Ta skupina na delovnih mestih ohranja doseženi položaj in si prizadeva za vzpon na še pomembnejši, kar jim zaradi izkušenj tudi uspeva.
- Zadnja starostna skupina je »staranje«, to so odrasli po 60. letu. Za to skupino so značilna mirna leta, čeprav se ponavadi začneja s krizo prehoda v pokoj.

Zdaj ko smo opredelili in določili starostne dobe, lahko ugotavljamo, kateri posamezniki (iz katerih starostnih skupin) so najbolj mobilni. Brez določenega raziskovanja (in zbiranja informacij) lahko samo ugibamo. Dejstvo je, da je mobilna vsaka skupina. Razlika je le v tem, v kakšni meri je katera izmed skupin mobilna in tudi katera oblika mobilnosti je za določeno skupino značilna. Glede na smer premikanja bi rekla, da je horizontalna mobilnost (medorganizacijska) najbolj prisotna v prvi skupini, torej med začetniki, ki na začetku svoje delovne poti šele iščejo pravo delovno mesto in organizacijo. V začetnem koraku ne morejo pričakovati kakšne večje vertikalne mobilnosti, zlasti če so ozko usposobljeni. Ali imajo posamezniki te skupine res dobre možnosti za iskanje in izbiro ustreznega delovnega mesta in organizacije, je danes eden izmed osnovnih problemov. Današnje gospodarske razmere so takšne, da je delovnih mest vedno manj. Posameznik, ki dobi prvo službo je srečen, da je

sploh dobil kakšno, ne da bi še izbiral in menjaval delovno mesto in organizacijo. Zato je pogosto usoda mladega posameznika določena že vnaprej.

Vertikalna mobilnost je verjetno najbolj prisotna v drugi skupini, to je med 35. in 40. letom, vendar predstavlja to obdobje tudi kritično obdobje v življenju posameznika in tu prihaja tudi do kritičnih premikov v karieri. Tak premik ima lahko dolgoročne posledice na število stopnic (položajev) do vrha, na raven tega vrha in na možne dodatne faze (Merkač, 1998: 85-86). Še posebej je to vidno pri menedžerjih, kjer se pojavljata t.i. konflikt vlog in prenapetost identitete. Konflikt vlog se pojavi zaradi pritiska na napredovanje navzgor in na menedžerjevo domače življenje, v primerjavi s širšimi interesi ali prejšnjim življenjskim stilom. Napetost identitete pa se pogosto kaže kot zmeda v percepciji posameznika, ki ne ve natančno v kakšnih odnosih naj je s pomembnimi osebami v organizaciji, ko ne ve zavarovati svoje »teritorialne pravice«, ko ne ve, kako naj se vključi v organizacijsko politiko, ko ne ve, kakšno vlogo bi moral prevzeti itd. (Merkač, 1998: 85-86).

Poleg konflikta vlog in prenapetosti identitete se pojavlja tudi kriza srednjih let, kjer gre za zastoj kariere, in je tipična za tretjo skupino. Krizo srednjih let ponazarja izraz »umrl pri 40-ih, upokojil pri 65-ih«. Premiki oz. kariera je odvisna od mnogih osebnih in organizacijskih dejavnikov, lahko pa so tudi del krize srednjih let. Le-tu lahko pride do stagnacije, premikov navzdol, od katerih si posameznik ne opomore. Lahko se pojavita splošna bojazen in depresija, ki to krizo še pospešita. Pospešuje jo tudi preveč varovalno vedenje, naraščajoč odpor do sprememb, izguba iniciative in motivacije, nizka morala, izguba želje po inoviranju in prevzemanje rizika, naraščajoče sumničenje o motivih drugih, samopomilovanje, ali izguba perspektive in smisla za realnost (Merkač, 1998: 87). Ti znaki vodijo do zmanjšanja osebne učinkovitosti in v tem trenutku se posamezniki bolj posvečajo horizontalnim premikom kot vertikalnim.

Ne glede na to, katera oblika (glede na smer premikanja) mobilnosti je prisotna pri določeni starostni skupini, je značilno, da so mladi bolj nagnjeni k menjavanju zaposlitve, saj iščejo poklicni položaj, ki bi bil najbolj usklajen z njihovimi pričakovanji. Pozneje, ko najdejo zase najboljši položaj, se ustalijo, zato se tudi s starostjo mobilnost zmanjšuje.

4.1.4 Spol

Pri menjavi delovnega mesta, organizacije, predvsem pa možnosti napredovanja igra pomembno vlogo tudi spol posameznika. V modernih družbah je opazen fenomen neenakih možnosti pri moških in ženskah. S problemi se srečujejo predvsem ženske, v manjši meri so prizadeti moški. Najbolj so opazne tiste prepreke, ki preprečujejo ženskam, da bi napredovale na višji položaj.

Melamed (v Konrad, 1996: 32) omenja najpogostejše prepreke, ki preprečujejo ženskam napredovanje na višje menedžerske položaje:

- Kulturno pogojeno razlikovanje med moškimi in ženskimi vlogami, ki poudarja, da ženske nimajo takšnih sposobnosti in motivacije za vodenje kot moški.
- Družbene norme glede delitve dela v družbi. Poklicna dejavnost žensk interferira z njenim družinskim življenjem, medtem ko se pri moških smatra, da urejeno življenje olajšuje poklicni uspeh.
- Formalne priložnosti za poklicno napredovanje žensk so pogosto bolj omejene kot za moške. V panogah, kjer je zaposlenih več žensk, so menedžerske kariere večkrat bolj omejene. Ponekod sistemi za napredovanje zahtevajo daljše nepretrgano delo ali pa več angažmaja izven običajnega delovnega časa.
- Obstajajo neformalni mehanizmi, ki olajšujejo napredovanje moških, kot na primer razne prijateljske mreže, v katere ženske skoraj nimajo pristopa.
- Obstajajo tudi pristranosti, zaradi katerih se pogosto delo, ki ga opravljajo ženske, ocenjuje kot manj uspešno kot isto delo, ki ga opravlja moški.

Tudi DiPrete (1988: 26-40) je trdil, da obstajajo spolne razlike na trgu delovne sile. Skozi raziskovanja je prišel do spoznanja, da so možnosti napredovanja pri ženskah nižje kot pri moških kolegih. DiPrete in njegovi kolegi so trdili, da spolne razlike lahko privedejo do spolne segregacije, do neenakih možnosti za zamenjavo dela oz. delovnega mesta in celo do diskriminacije (predvsem žensk). Ta študija je bila opravljena v 70-ih letih v visoko birokratiziranih podjetjih v Združenih državah Amerike.

Raziskave so sicer pokazale, da niso bile vse ženske, ki so sodelovale v tej študiji, izpostavljene spolni segregaciji, neenakim možnostim za zamenjavo dela oz. delovnega

mesta in diskriminaciji. Tiste ženske, ki so zasedle administrativni ali še višji položaj, so imele enake možnosti za napredovanje kot moški.

Drugače pa je bilo pri doseganju statusa. Tu so se ženske srečevale s tremi težavami. Prve težave so se pojavile že pri privajanju žensk v delovni organizaciji. Na splošno so ženske začele svojo pot na nižjem nivoju organizacijske hierarhije kot moški. V sistemih, kjer obstaja spolna nevtralnost, do takšnih razlik ne bi prišlo. Če pa bi že prišlo, ne bi bile dolgo obstojne.

Druga težava se nanaša na to, da ženske težijo k napredovanju, vendar na nižjih ravneh kot moški. Te različne težnje so privedle do koncentracije žensk na tistih nižjih položajih, kjer se opravlja tisto delo, ki so ga opravljal predvsem ženske, in kjer so bile možnosti za napredovanje zelo nizke.

Tretja težava se nanaša na možnosti doseči povišanje pri tistih delovnih mestih, kjer je to skoraj nemogoče. Pri doseganju takih delovnih mest so ženske v slabšem položaju kot moški. Če je DiPretejeva študija pokazala na razlike glede na spol, pa je pokazala tudi drugo plat. Ni nujno, da obstaja vez med spolom in poklicnim napredovanjem. Pomembno je, ali je delo, ki ga opravljajo ženske in ki nudi možnosti za napredovanje, primerljivo z delom, ki ga opravljajo moški. Relativno malo žensk, ki so dosegale visok status, je delalo na takšnih delovnih mestih (glede na poklicne lestvice), kjer so bile zaposlene predvsem ženske. Iz prakse pa je znano, da je težko najti dobre službe, ki jih vodijo ženske.

Nenazadnje je študija pokazala tudi, da zaposlitveni odnosi lahko vplivajo na promocijo. Zaposleni, ki nimajo reguliranega statusa, napredujejo počasneje kot tisti, ki imajo stalni poklicni status. To je značilno predvsem za ženske, ki niso delale polni delovni čas. Prav zaradi tega je bilo napredovanje žensk ovirano oziroma upočasnjeno. V tem primeru tudi politika spolne nevtralnosti takšnih razlik ne bi odpravila tako dolgo, dokler bodo ženske in moški zaposleni na različnih nivojih v organizaciji. Če bi zaposlovali ženske in moške na istem nivoju v organizaciji, bi neenakost še vedno obstajala, vendar tako dolgo, dokler so možnosti za napredovanje pri tistih delovnih mestih, kjer so zaposlene predvsem ženske, nižje kot pri delovnih mestih, kjer so zaposleni pretežno moški.

Da obstajajo razlike med moškimi in ženskami, so pokazale tudi raziskave, ki so jih opravili v Veliki Britaniji v letih 1991-1996 (v Booth in Francesconi, 1999: 1-12) čeprav so želeli dokazati drug pojav.

Boothovo in Francesconija je zanimalo predvsem dvoje : razlike med interno in eksterno mobilnostjo in razlike med spremembo delovnega mesta na podlagi lastne odločitve oziroma na iniciativno organizacije (delodajalca).

Trdila sta, da je mobilnost pri ženskah večja kot pri moških, saj dajo ženske večkrat odpoved v primerjavi z moškimi kolegi in tudi napredovanje je pri ženskah pogostejše in časovno krajše. Ta njihova hipoteza je v nasprotju s splošno trditvijo, ki pravi, da ženske napredujejo počasneje in tudi manjkrat.

To sta tudi dokazala ob upoštevanju individualnih lastnosti posameznika in ob upoštevanju karakteristik delovnega mesta.²

4.2 DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI Z DELOM OZIROMA DELOVNIM MESTOM

4.2.1 Plača oziroma osebni dohodek

Delovna sila je pripravljena spremeniti delovno mesto tudi, kadar ni zadovoljna z osebnim dohodkom in obstajajo možnost dobiti nekoliko višji osebni dohodek na drugem delovnem mestu v isti organizaciji, predvsem pa v drugi organizaciji.

Predpostavimo, da je osebni dohodek tem bolj pomemben dejavnik mobilnosti, čim nižji je. Iz tega izhaja, da je osebni dohodek pomembnejši faktor pri tistih delavcih, ki spada v nižje socio-ekonomske skupine, in manj pomemben pri tistih, ki spadajo v višje socio-ekonomske skupine.

Kadar govorimo o osebnem dohodku kot o dejavniku večje/manjše mobilnosti, mislimo predvsem na spremembo organizacije. Razlog je v tem, da delovna sila nima kaj dosti vpliva na spremembo delovnega mesta znotraj iste organizacije, če nima katerih drugih karakteristik,

² S pomočjo novih longitudinalnih podatkov sta prav tako ugotovila, da bo vsako leto več kot 25 % zaposlenih s polnim delovnim časom lahko pričakovalo spremembo delovnega mesta in od teh še 25% lahko pričakuje ponovno mobilnost eno leto kasneje.

ki bi pripomogle k mobilnosti. Ko govorimo o odhodu delavcev v drugo organizacijo zaradi višjega osebnega dohodka, govorimo o fluktuaciji.

Delavec fluktuirá v drugo organizacijo predvsem zato, ker za enako količino dela dobi večji osebni dohodek. Tu pa se postavi tudi vprašanje, v katere organizacije bežijo: ali bežijo v organizacije, ki opravljajo isto dejavnost, ali v organizacije, ki opravljajo drugačno dejavnost. Kam bežijo, je odvisno od tega, kakšne razpone v osebnih dohodkih imajo organizacije. Ene organizacije imajo zelo nizke razpone, druge spet zelo visoke; tako je posameznik za enako delo v različnih organizacijah različno nagrajen. Dokler razmerja v osebnih dohodkih nimajo nekega relativno stalnega vzorca, dajejo vtis, da nastajajo razlike zaradi raznih slučajnih dejavnikov in ne zaradi večjih delovnih prispevkov (Jerovšek, 1982: 65).

4.2.2 Organizacija dela, delovne razmere, pogoji dela

Organizacija dela je eden izmed dejavnikov, ki najbolj vpliva na stopnjo medorganizacijske mobilnosti.

Organizacija dela v nekem podjetju je lahko slaba, lahko pa je tudi dobra.

Slaba organizacija dela se kaže v majhni ekspanziji delovne organizacije, ustvarjanju majhnega dobička, ustvarjanju izgub, nekoordiniranosti med posameznimi službami, oddelki in posamezniki. Prav tako se kaže skozi nenehne napetosti in konflikte med zaposlenimi, vodji in tudi v majhni motiviranosti obeh (Jerovšek, 1982: 66).

Kadar je organizacija dela slaba, so tudi delovne razmere slabe. V takih razmerah je delo oteženo, prihaja do nenehnih sporov med zaposlenimi, možnosti za izrabo znanja so zelo nizke in prav tako so majhne možnosti za razvijanje lastnih sposobnosti.

Tisti posamezniki, ki zaznajo vse te slabosti znotraj organizacije, bodo želeli organizacijo zapustiti čim prej, vendar le, če obstaja povpraševanje po poklicu, ki ga opravljajo.

Nesmiselno je, da posameznik vztraja v takšni organizaciji, saj je v takšnem delovnem okolju nemotiviran, apatičen in psihološko odsoten. Če ostaja veliko število nemotiviranih posameznikov, je učinkovitost delovne organizacije majhna.

Delovne razmere so lahko slabe tudi v primerih, kadar ni ustreznega odnosa med nadrejenimi in podrejenimi ali pa med samimi delavci. To je značilno predvsem takrat, kadar želijo nadrejeni ustvariti avtoriteto s svojim vodilnim položajem in ne z znanjem in strokovno

usposobljenostjo. Če ima nadrejeni manj znanja, mogoče tudi nižjo izobrazbo, lahko prihaja do konfliktov. Zato bodo tisti posamezniki, ki bodo te razlike opazili, zapustili organizacijo. Predvsem tisti posamezniki, ki imajo takšen poklic, ki je najbolj iskan, in tisti, ki imajo največ znanja.

Tudi delovni čas in druge okoliščine so lahko vzrok mobilnosti. Mobilnost je tem večja, čim bolj delavci zaznavajo delovni čas kot neustrezen. Neustrezen delovni čas namreč onemogoča določene družbene, socialne in kulturne aktivnosti, ki pa postajajo z rastjo družbenega in osebnega življenjskega standarda vedno bolj pomembne (Jerovšek, 1982: 66, 67).

Ni pa nujno, da bo zaradi slabe organizacije in slabih delovnih razmer prišlo do zamenjave organizacije. Slabe razmere lahko obstajajo tudi le v določenih oddelkih. V tem primeru bodo posamezniki razmišljali o intraorganizacijski mobilnosti, to je, da bodo zamenjali delovno mesto znotraj iste organizacije. Ta možnost je pri nas slabo zastopana, ker pri nas ne obstajajo velike korporacije (značilne za ZDA), ki bi imele številne oddelke in sektorje. Po drugi strani pa je vprašljivo, v kolikšni meri lahko posameznik vpliva na takšno odločitev.

Če vzamemo v precep še pogoje dela, obstaja prepričanje, da so pogoji dela v proizvodnih dejavnostih težji, kot v neproizvodnih dejavnostih.

Med pogoje dela lahko štejemo npr. težko fizično delo, psihične obremenitve pri delu, (ne)ustrezne mikroklimatske pogoje, ropot, sevanje, nočno delo itd.

Pri teh pogojih dela je zelo pomembno zdravstveno stanje delavca in delovne zmožnosti, v nekaterih primerih pa tudi starost in spol delavca. Če delavec zaradi kakršnega koli razloga npr. ne more opravljati težkega fizičnega dela (največkrat zaradi zdravstvenega stanja), lahko zaprosi za premestitev na delovno mesto, ki ustreza njegovim zmožnostim. Organizacija je to dolžna storiti nemudoma in mu dati takšno plačo, kot bi jo delavec/delavka prejemal na prejšnjem delovnem mestu oziroma plačo, ki je zanj/zanjo ugodnejša.

Med pogoje dela lahko štejemo tudi uveljavljanje discipline pri prihodu in odhodu z dela, ki je najbolj izrazita pri proizvodnih dejavnostih. Prevelika disciplina pri kontroliranju prihodov in odhodov lahko vpliva na povečano mobilnost, medtem ko je večja svoboda prihajanja in odhajanja z dela povezana s celo vrsto ugodnosti (Jerovšek, 1982:112), ki zmanjšujejo mobilnost.

V sklop pogojev dela spada v prvi vrsti tudi stopnja odgovornosti za delo. Pri tem si moramo zastaviti dvoje vprašanj: kdo je za kaj odgovoren in komu je odgovoren.

Obstajajo razlike glede odgovornosti pri ekonomsko strateških odločitvah in pri tehničnih opravilih. Čim bolj je določeno opravilo zgolj tehnološko determinirano, tem lažje je določiti odgovornost (Jerovšek, 1982: 110). Zaradi tega je v okviru tehničnih dejavnosti lažje najti krivca za določene napake in s tem tudi lažje določiti kazni. Drugače je to v ekonomskih dejavnostih, kjer obstaja veliko število dejavnikov, ki delujejo znotraj organizacije. Tukaj je zelo težko določiti individualnega krivca. Prav zaradi tega je mobilnost večja v ekonomsko-upravne dejavnosti, kot v tehnične.

4.3 DRUGI DEJAVNIKI

Med ostale dejavnike, ki vplivajo na večjo ali manjšo mobilnost, spadajo tudi sistemski dejavniki kot so: propad podjetja/stečaj, zamenjava lastnikov v podjetju, rast organizacije, uvedba novega proizvodnega programa, ustanovitev profitnega centra znotraj organizacije, itd.

Nekateri izmed teh dejavnikov vplivajo na mobilnost negativno, drugi pa pozitivno. Negativno vplivajo predvsem propad podjetja in zamenjava lastnikov. V primeru propada podjetja ostanejo številni delavci brezposelni. To so predvsem nizko izobraženi, proizvodni delavci. Tudi zamenjava lastnika lahko privede do brezposelnosti. Novi lastnik lahko pripelje svoje ljudi in odpusti tiste, ki so bili zaposleni do zamenjave, ni pa nujno. V tem primeru se največkrat menja vrh organizacije, zato so prizadeti predvsem zaposleni na vodilnih položajih. Pozitivni učinek pa imajo nedvomno rast organizacije, uvedba novega proizvodnega programa in ustanovitev profitnega centra. S temi spremembami se poveča potreba po novi delovni sili vseh izobrazbenih struktur, saj se odprejo številna nova delovna mesta na celotni hierarhični lestvici poklicev. Tako pridobijo možnost napredovati in se zaposliti ljudje različnih strok.

5 EMPIRIČNI DEL

Osnovni namen oziroma cilj te diplomske naloge je, da na podlagi teoretičnega izhodišča ugotovim, ali tudi v praksi obstaja mobilnost, kakšna je njena stopnja, kakšne oblike obstajajo in od katerih dejavnikov je odvisna. Za ugotovitev dejanskega stanja sem si izbrala podjetje, v kateri sem zaposlena že nekaj časa. Ker podjetje v zadnjem času dela veliko na spremembah (želi postati t.i. sodobno podjetje, zato organizira številne delavnice, vključuje vodstva različnih oddelkov v izobraževalne krožke, s pomočjo strokovnjakov vpeljuje zaposlene v sistem racionalizacije poslovanja in izboljševanje poslovanja, itd.) in ker te spremembe vključujejo tudi kadrovska vprašanja, se jim je zdela analiza mobilnosti zelo zanimiva.

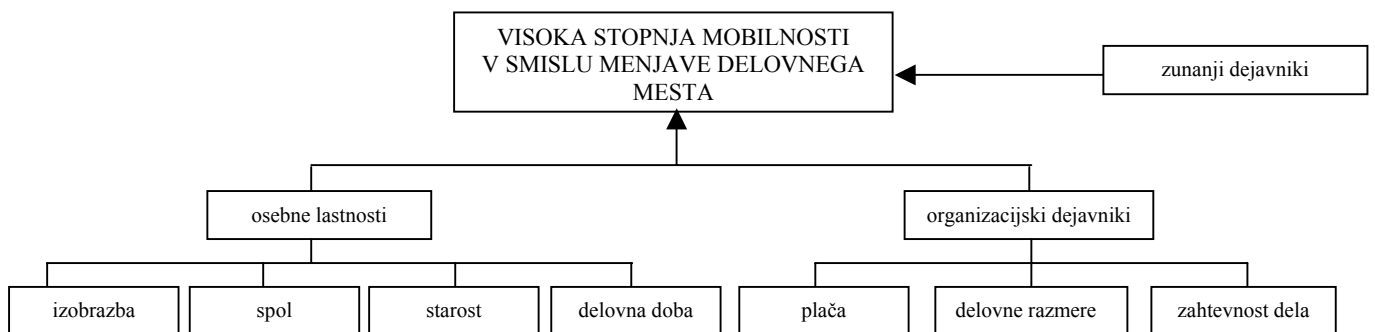
Ker ime podjetja za raziskavo ni pomembno, sem to podjetje poimenovala kar »*Napredek*«. Je gradbeno podjetje, katerega glavna dejavnost je proizvodnja, projektiranje in montaža betonskih sanitarnih kabin. Poleg tega izdeluje še kopalniške radiatorje, ekspanzijske posode in betonske izdelke za rolkanje. Je podjetje, ki zaposluje okrog 200 ljudi, pretežno moško delovno silo. Izobrazbena struktura zaposlenih pa je naslednja: 28,78% zaposlenih ima končano osnovno šolo; 45,37% ima končano poklicno šolo; 16,10% ima srednješolsko izobrazbo; 6,83% višješolsko izobrazbo; 0,48% visoko strokovno izobrazbo in 2,44% univerzitetno izobrazbo

O vzorcu raziskave sem dolgo razmišljala, saj nisem vedela, ali naj zajamem samo zaposlene v režiji, ali tudi v proizvodnji. Nazadnje sem se odločila, da je najbolje vključiti kar obe skupini. Razlog za to je bilo dejstvo, da lahko le ob vključevanju obojih ugotovim, če je izobrazba tista, ki odločilno vpliva na mobilnost. Če bi bili v raziskavo zajeti samo režijski delavci, ne bi dobila prave slike, saj med njimi ni takih, ki bi imeli nižjo izobrazbo od srednje. Podatki tako ne bi bili dovolj objektivni. S tem, ko so zajeti delavci različnih izobrazbenih struktur, bom lahko primerjala in ugotavljala razlike.

Ker gre pri mobilnosti za raziskovanje bolj kompleksnega pojava, ki je odvisen od večjega števila spremenljivk, je smotrno, da v raziskovanju uporabimo kar se da največ le-teh. Mobilnosti ne moremo meriti samo z eno spremenljivko. V mojem primeru sem se odločila za upoštevanje dveh sklopov spremenljivk. Prvi sklop predstavlja osebne lastnosti posameznika, kjer sem izbrala tri najpomembnejše spremenljivke: izobrazbo, spol in starosti

zaposlenih. Drugi sklop spremenljivk pa je povezan s samo organizacijo (plača, delovne razmere, zahtevnost dela).

Zaradi kompleksnosti pojava sem hipotezo zastavila v obliki organigrama. V organigramu je prikazana vzročna povezava med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Medtem ko je odvisna spremenljivka stopnja mobilnosti, je neodvisnih spremenljivk veliko več. Poglejmo najpomembnejše neodvisne spremenljivke, ki vplivajo na večjo ali manjšo mobilnost:



Visoka stopnja mobilnosti je tako pogojeno z osebnimi lastnostmi (izobrazbo, spolom in starostjo posameznika), organizacijskimi dejavniki (plača, delovne razmere in zahtevnost dela) in zunanjimi dejavniki (gospodarske razmere, regionalna razvitost itd.). Ugotoviti sem želela, kateri izmed dejavnikov v največji meri vplivajo na smer premikanja (vertikalna in horizontalna mobilnost). Ker je mobilnost zelo kompleksen pojav, me je poleg teh osnovnih dejavnikov zanimalo tudi, v kolikšni meri vpliva na mobilnost odločitev posameznika in v kolikšni meri je mobilnost pogojena z odločitvijo delodajalca.

Da sem lahko odgovorila na vsa zastavljena vprašanja, sem morala imeti zbrane podatke. Odločiti sem se morala, katera oblika zbiranja podatkov bi bila najprimernejša. Odločila sem se za dve metodi.

Ena oblika je bila opazovanje z udeležbo, saj sem zaposlena v organizaciji, kjer je potekalo raziskovanje. Prednost te metode raziskovanja je, da sem dobila realno sliko o tem, kaj se dogaja v sami organizaciji, ki je za zunanjega opazovalca zaprta in nedostopna. Druga oblika je bila metoda spraševanja. Le-ta je bila izvedena v obliki ankete. Zaposlenim je bil dan anketni vprašalnik. Pri tem naj povem, da so podatki tem bolj realni, čim več ljudi je zajetih v raziskavo. Prav zaradi tega sem razdelila vprašalnike med približno 90% zaposlenih, 40% vprašalnikov je bilo vrnjenih. Ankete sem med režijske delavce razdelila sama, med proizvodne delavce pa so ankete razdelili delovodje. Prav tako je bilo na vseh oglasnih deskah točno navodilo in vse potrebne informacije. Zaposleni so imeli teden dni časa, da anketo izpolnijo in jo vrnejo. Ker je bila anketa anonimna, nisem mogla pričakovati, da bo vsak posameznik vrnil anketo osebno. Tako sem na več mestih (v proizvodnji, kadilnici, skupnih

prostorih,...) nastavila bele škatle z majhno odprtino, kamor so lahko odložili izpolnjeno anketo.

Vprašalnik je bil oblikovan tako, da so morali anketiranci izbirati med možnimi odgovori in jih ustrezno obkrožiti ali pa so morali sami napisati ustrežni odgovor.

Sama anketa je sestavljena iz dveh sklopov vprašanj. V prvem sklopu sem spraševala po osnovnih podatkih, in sicer o spolu, starosti in izobrazbi. Ti podatki so pomembni zato, da sem razbrala izobrazbeno strukturo, starost, kakor tudi zastopanost obeh spolov. V največji meri pa so ti podatki pomembni za nadaljnjo analiziranje, kajti izhodišče vsega je prav v teh podatkih. V drugem sklopu ankete so sledila vprašanja v zvezi s samo mobilnostjo med delovnimi mesti. Cilj je bil predvsem ugotoviti obliko in stopnjo mobilnosti ter spremenljivke, ki vplivajo na mobilnost oziroma zaradi katerih dejavnikov so anketiranci menjali delovno mesto. Ta drugi sklop vprašanj bi razdelila še na dva podsklopa. Prvi se nanaša na splošno mobilnost. Anketiranci so morali odgovoriti na vprašanja, iz katerih je razvidna mobilnost skozi celotno delovno dobo. Drugi podsklop vprašanj se nanaša na zadnjo menjavo delovnega mesta. Za tak pristop sem se odločila zato, ker bi bil vprašalnik v nasprotnem primeru predolg in pretežak. Po drugi strani pa podatki ne bi bili realni.

Preden si pogledamo tabelo, v kateri so zbrani osnovni podatki, bi omenila samo to, da je anketo izpolnilo in vrnilo 64 zaposlenih, od teh je bilo prisotnih 13 žensk in 51 moških. Izbira anketirancev je bila naključna, to pomeni, da so v anketo bili zajeti delavci v proizvodnji in delavci v administraciji (uslužbenci in vodstveni delavci). Vzorec, ki sem ga opazovala, sem izbrala naključno.

Tabela 5.1: Splošni podatki

Starost (letnica rojstva)	Skupaj	Ženske	Moški	Izobrazba *				Delovna doba **			
				1	2	3	4	1	2	3	4
>1977	6	1	5	0	2	4	0	6	19	1	0
1977-1968	23	5	18	1	12	4	6	0	4	12	0
1967-1957	15	3	12	2	8	0	5	0	0	4	11
< 1957	20	4	16	1	2	11	6	0	0	0	7

* (1- dokončana osnovna šola, 2- dokončana poklicna šola, 3- dokončana štiri – ali petletna srednja šola, 4- dokončana višja, visoko strokovna ali univerzitetna šola)

** (1- do 10 let delovne dobe, 2- od 11 do 20 let delovne dobe, 3- od 21 do 30 let delovne dobe, 4- nad 30 let delovne dobe)

Če pogledamo starostno strukturo anketirancev, vidimo, da so vse starostne skupine dokaj dobro zastopane. Povprečna starost le-teh je 37,41 let. To je dobro, saj je povprečna starost vseh zaposlenih v izbrani organizaciji 39,69 let (zaposleni za nedoločen in določen čas).

Drugi pomemben dejavnik, ki bi ga bilo pomembno na tem mestu omeniti, je tudi zastopanost glede na spol. Kot je vidno iz tabele, je število žensk, ki so sodelovale pri raziskavi, zelo nizko, kar ni čudno saj je 91% vseh zaposlenih moškega in le 9% zaposlenih ženskega spola. Razlog je v tem, da se podjetje ukvarja s takšno dejavnostjo, kjer je potrebna pretežno moška delovna sila. Glede na število zaposlenih moških in žensk, je anketo izpolnilo 72,2% žensk in 28,0% moških.

Tudi izobrazbena struktura anketiranih je dokaj raznolika, saj so zastopani zaposleni vseh izobrazbenih kategorij. Na tem mestu se mi zdi pomembno poudariti, da ima kar 17 (26,56%) anketirancev več kot srednješolsko izobrazbo, to pomeni višjo, visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo. Delitev anketirancev na tiste z višjo, visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo se mi ni zdela smiselna zaradi majhnega števila zaposlenih s takšno izobrazbo (le 9,75% zaposlenih ima več kot srednješolsko izobrazbo).

Če pogledamo še delovno dobo anketirancev, vidimo, da ima največ zaposlenih (35,94%) od 11 do 20 let delovne dobe. Veliko jih je tudi takšnih, ki imajo več kot trideset let delovne dobe. V tem delu naj še povem, da je od vseh anketiranih zaposlenih za nedoločen čas 38 (59,38% vseh anketiranih), za določen čas pa 26 (40,62% vseh zaposlenih). Zaposlitvena struktura v podjetju pa je naslednja: 69,27% delavcev je zaposlenih za nedoločen čas in 30,73% delavcev zaposlenih za določen čas.

5.1 Delovni status

Kot je že zgoraj navedeno, sem s prvim sklopom vprašanj želela dobiti splošne podatke, zato se je prvo vprašanje nanašalo na delovni status anketirancev, preden so se zaposlili v podjetju, kjer je potekala anketa. Na podlagi odgovorov na to vprašanje sem skušala ugotoviti vrsto mobilnosti, ki se je pojavila, ko se je posameznik zaposlil v izbranem podjetju.

Tabela 5.2: Predhodni delovni status

Delovni status	Zaposlen v drugi del. org.	Samozaposlen	Delo na kmetiji	Brezposeln	Študent, dijak
Št. anketirancev	36	1	0	10	17

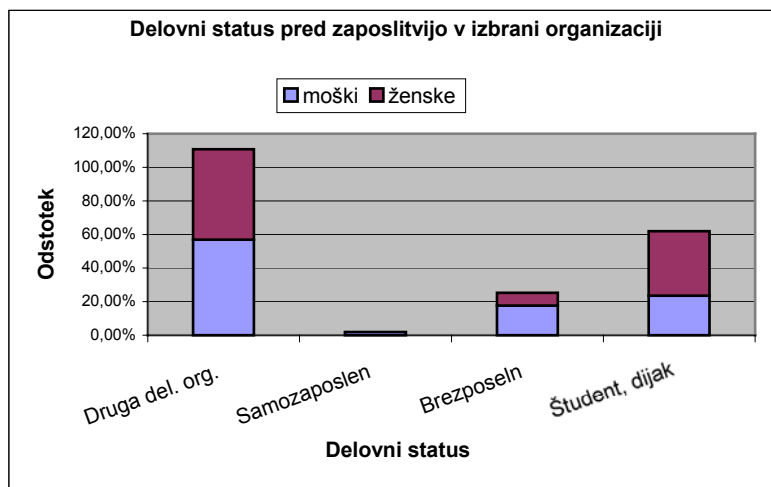
Komentar: Iz tabele je lepo razvidno, da je pri večini anketiranih šlo za takojšnjo zamenjavo delovnega mesta. Pri večini menjav delovnega mesta je torej šlo za medorganizacijsko mobilnost. Verjetno je večina menjala delovno mesto zaradi poglobitev krize v začetku 90-ih let in nastopa tržne ekonomije. Propad delovnih organizacij (tudi takratnih TOZD-ov), pa tudi osebni motivi posameznikov (npr. boljše delovno mesto, boljše plače, boljši delovni pogoji,...) so privedli do teh sprememb. Drugi vzrok je verjetno obstoj zaposlitve za določen čas. Le ta povzroča številčne medorganizacijske premike.

Zanimiv je tudi podatek, da je veliko število anketirancev (26,56%) prišlo v organizacijo direktno iz šol. Iz tega sklepam, da v organizaciji primanjkuje visoko izobraženih ljudi in ljudi s takšnim poklicem, ki so v gradbeni dejavnosti potrebni. Podjetje se ukvarja s takšno dejavnostjo (s proizvodnjo, s projektiranjem in inženiringom), ki potrebuje strokovni kader. Tak kader pa lahko da le visoko šolstvo tehnične smeri. Kljub naraščanju potreb po strokovnih kadrih je zanimanje in interes za ta poklic med mladimi zelo nizko. To je le eden od možnih vzrokov zaposlovanja mladih, drugi pa je posledica dejstva, da je sama organizacija vedno bolj uspešna, širi svoj obseg proizvodnje in prav zato potrebuje vedno več kadra. Tretji vzrok zaposlovanja mladih, po mojem mnenju in na podlagi opazovanja, lahko najdemo v sami naravi dejavnosti. Gradbeništvo je dejavnost, ki nima konstantnega poteka proizvodnje skozi celo leto. V določenih obdobjih v letu je popolno zatišje, spet v drugih obdobjih velik naval. Da bi sproti reševali »ozka grla«, je potrebno zaposliti v kratkem času veliko število ljudi. Vsak delodajalec pa rajši zaposli mlado delovno silo. Žal pa je tako, da so ti mladi zaposleni le za določen čas, in ko so »ozka grla« odpravljena, ostanejo brez službe.

Poudarila bi tudi, da nihče od anketirancev prej ni bil kmetovalec. Vzrok za to lahko iščemo v tem, da je obdobje (v 80-ih in začetku 90-ih let), ko so kmetje številčno menjavali zaposlitev, že mimo. Drugi vzrok lahko iščemo v dejstvu, da se vedno več mladih, katerih starši so kmetovalci, po končani srednji šoli odloča za nadaljevanje izobraževanja in ne namerava opravljati tega poklica. Kmetijstvo pa postaja vedno bolj nedonosna dejavnost ob razmerah, kakršne so v Sloveniji.

Razlike so lepo vidne tudi na grafu 5.1.

Graf 5.1: Delovni status pred zaposlitvijo v izbrani organizaciji



5.2 Delovna doba v izbrani organizaciji

Tabela 5.3: Delovna doba anketirancev v izbrani organizaciji

	Delovna doba			
	Do enega leta	Od enega do pet let	Od šest do deset let	Več kot deset let
Spol				
Moški	9	7	13	22
ženske	3	2	4	4
Raven izobrazbe				
osnovna šola	0	0	3	1
poklicna šola	6	4	7	7
4- in 5-letna šola	4	2	4	9
višje-in visokošolska izobrazba	2	3	3	9
Starost (glede na letnico rojstva)				
< 1957	0	0	3	17
1957-1967	0	0	6	9
1968-1977	7	8	8	0
>1977	5	1	0	0

Komentar: Pri zbiranju in analiziranju podatkov sem upoštevala tri osnovne dejavnike: spol, starost in raven izobrazbe. Če upoštevamo delovno dobo glede na spol, vidimo, da je največ moških zaposlenih več kot deset let (43,14%). Med ženskami pa jih je največ zaposlenih od

šest do deset in čez deset let (obojih je skupaj 61,54%). Tu naj povem tudi, da je veliko število anketirancev zaposlenih manj kot eno leto (18,75% moških in žensk). Ta podatek nam pove, da je v tej organizaciji mobilnost (v smislu pritoka mladih kadrov) v zadnjem letu dokaj dobro prisotna.

Če pogledamo delovno dobo glede na izobrazbo, vidimo, da imajo tisti s srednjo in višjo šolo največ delovne dobe, kar pomeni, da imajo najboljše zaposlitvene možnosti. Tisti s poklicno in osnovnošolsko izobrazbo nimajo tolikšne delovne dobe, saj je za to izobrazbeno skupino pretežno značilno delo za določen čas. To nadalje pomeni, da se jim v večini primerov delovni cikel prekine, pridejo med brezposelne in čez določen čas dobijo ponovno neko delo, ki pa je ponavadi še vedno za določen čas. V bistvu se ti največkrat znajdejo v nekem začaranem krogu. Za te zaposlene je značilna visoka mobilnost, ki je ne moremo smatrati za zdravo.

Nazadnje še pogledjmo, kako je z delovno dobo glede na starost zaposlenih. Da imajo tisti najstarejši največ delovne dobe, je bilo pričakovati. Vendar pa to pomeni, da so le-ti zaposleni precej medorganizacijsko nemobilni, saj so že vrsto let predani le enemu podjetju.

5.3 Stopnja mobilnosti glede na delovno dobo

Od vseh vprašanih (64) je delovno mesto menjalo 46 (71,88%). Med temi je 37 moških in 9 žensk.

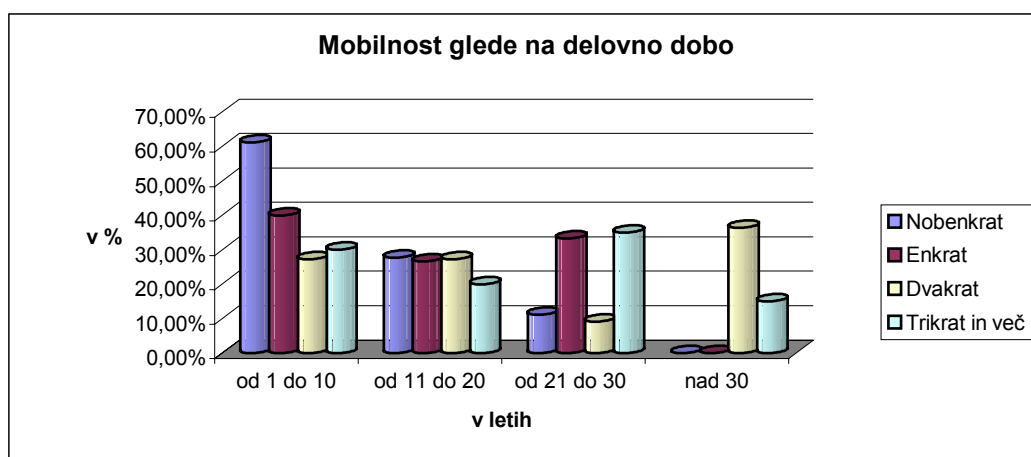
Najprej si oglejmo, kakšna je mobilnost (število premikov) glede na delovno dobo. Torej, kolikokrat je posamezen anketiranec menjal delovno mesto v svoji delovni dobi.

Tabela 5.4: Odstotek anketiranih, ki so menjali delovno mesto glede na delovno dobo

Del. doba po letih Št. menjav	1-10	11-20	21-30	Nad 30
Nobenkrat	61,11	27,78	11,11	0,00
Enkrat	40,00	26,67	33,33	0,00
Dvakrat	27,27	27,27	9,10	36,36
Trikrat in več ³	30,00	20,00	35,00	15,00

³ Zaradi majhnega števila tistih anketirancev, ki so menjali delovno mesto več kot trikrat, jih v tej tabeli ne upoštevam posebej

Graf 5.2: Mobilnost glede na delovno dobo



Komentar: Največkrat so delovno mesto menjali zaposleni, ki imajo od 21 do 30 let delovne dobe in tudi tisti, ki imajo do 10 let delovne dobe. Po drugi strani pa velik odstotek zaposlenih iz prve skupina (10 let delovne dobe) ni menjalo delovno mesto. To so pretežno iskalci prve zaposlitve, in tisti, ki zaradi svoje izobrazbe, starosti in gospodarskih dejavnikov nimajo možnosti menjati delovnega mesta. Gospodarske razmere so vplivale na povečanje in zmanjšanje mobilnosti. Predvsem tisti, ki so zaposleni za nedoločen čas in imajo utrjen položaj, ne razmišljajo o menjavi delovnega mesta (zlasti o odhodu v drugo organizacijo). Po drugi strani pa je začetek množičnega zaposlovanja za določen čas privedel do povečane mobilnosti, ki se ni vedno končala s takojšnjo zaposlitvijo na drugem delovnem mestu.

V tem delu me je zanimala tudi stopnja mobilnosti. Le ta nam pove, kolikokrat je posameznik menjal delovno mesto v svoji delovni dobi. Večkrat je posameznik menjal delovno mesto, večja je stopnja mobilnosti. Zanimalo me je, koliko let je posameznik v povprečju preživel na enem delovnem mestu. Do podatkov sem prišla s pomočjo naslednje formule:

$$\frac{\text{število let delovne dobe do zadnje menjave}}{n(\text{število premikov})}, \text{ kjer velja: čim več premikov je posameznik}$$

naredil v svoji delovni dobi, krajši čas je preživel na določenem delovnem mestu in večja je stopnja mobilnosti. Pri ugotavljanju stopnje mobilnosti sem upoštevala pravilo dr. Vollmerja (glej www.jobware.de/index.html), ki pravi, da je potrebno in najbolje menjati delovno mesto najmanj vsakih pet let. Zato sem anketirance grupirala v 5 skupin glede na čas trajanja zaposlitve na enem delovnem mestu (glej tabelo 5.5). Tisti posamezniki, ki menjajo delovno mesto na vsakih 4 do 6 let, dosegajo najboljšo mobilnosti in so njihove možnosti za napredovanje zelo velike oziroma so že napredovali. Tistim posameznikom, ki so na enem delovnem mestu več kot 6 let, se možnosti za napredovanje drastično znižujejo in obstaja

nevarnost, da bodo ostali na trenutnem delovnem mestu mogoče do upokojitve. To lahko privede do nemotiviranosti, nefleksibilnosti in apatičnosti, kar je lahko negativno za organizacijo in posameznika. Negativne učinke ima tudi pojav, ko je posameznik na enem delovnem mestu manj kot 4 leta, še bolj pa, če je manj kot 2 leti. V tako kratkem času posameznik ne more biti dolgoročno učinkovit. Dolgoročno je to negativno, saj posameznika delodajalci pri prepogosti menjavi ne smatrajo za resnega in potencialnega kandidata, zato ga tudi ne zaposlijo.

Rezultati stopnje mobilnosti po spolu, starosti in izobrazbi glede na delovno dobo, so zbrani v tabeli 5.5.

Tabela 5.5: Stopnja mobilnosti po spolu, starosti in izobrazbi glede na delovno dobo

	% anketirancev, ki so bili zaposleni na enem delovnem mestu določeno obdobje					Povprečno število let na enem delovnem mestu ⁴
	Do 2 leti	Od 2,1 do 4 leta	Od 4,1 do 6 let	Od 6,1 do 8 let	Nad 8 let	
Spol						
ženski	0,00	22,22	33,34	22,22	22,22	7,20
moški	2,71	27,03	13,51	16,22	40,54	6,35
Starost						
Od 15 do 25	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	2,63
nad 25 do 35	6,25	56,25	12,50	18,75	6,25	4,07
nad 35 do 45	0,00	10,00	30,00	20,00	40,00	7,71
nad 45	0,00	0,00	16,67	16,67	66,66	9,78
Stopnja izobrazbe						
osnovna šola	0,00	25,00	0,00	50,00	25,00	6,69
poklicna šola	6,25	37,50	12,50	6,25	37,50	6,16
srednja šola	0,00	21,43	7,14	21,43	50,00	8,09
višja in visoka šola	0,00	16,67	41,66	16,67	25,00	6,25

Komentar: V tabeli 5.5. so zbrani podatki o tem koliko let so anketiranci v povprečju preživeli na enem delovnem mestu skozi delovno dobo. Zanimal me je odstotek anketirancev, ki so bili na nekem delovnem mestu določeno obdobje. Podatke sem dobila tako, da sem pri vsakem posamezniku upoštevala število premikov in njegovo delovno dobo do zadnje

⁴ Zajeti so samo tisti anketiranci, ki so menjali delovno mesto. Tistim posameznikom, ki niso menjali delovnega mesta, ne morem določiti dolžine trajanja zaposlitve na določenem delovnem mestu, saj je zaposlitev na določenem delovnem mestu na dan opravljanja ankete še trajala.

menjave (glej enačbo na strani 51). Pri tem sem za vsakega posameznika dobila povprečno število let, ki so jih preživeli na enem delovnem mestu. Tudi tukaj sem upoštevala dobljene podatke po treh ključnih spremenljivkah.

Če najprej pogledamo prvo spremenljivko vidimo, da obstaja občutna razlika med moškimi in ženskami. Medtem, ko je največ žensk bilo zaposlenih na enem delovnem mestu od 4,1 do 6 let, je največ moških bilo na enem delovnem mestu več kot 8 let.

DiPrete (1988) je trdil, da so imele ženske, ki so zasedle administrativne ali višje položaje, enake možnosti za napredovanje kot moški. Tudi v izbranem podjetju je tako, saj po podatkih vidimo, da nobena izmed žensk ni bila na enem delovnem mestu dlje od 8 let. Da pri ženskah pojav zaposlitve za krajši čas od 2 let ni prisoten, razlagam z dejstvom, da so zaposlene v režiji in imajo srednješolsko izobrazbo ali višjo. Tukaj je vidno, da izobrazba igra pomembno vlogo pri mobilnosti.

Vidimo tudi, da dokaj visok odstotek moških (29,74%) preživi na enem delovnem mestu manj kot 4 leta. To dokazuje, da zaradi neenakomerno porazdeljene proizvodnje ni moč zaposliti velikega števila moških za daljši čas. Povečan obseg dela povzroči zaposlovanje novih delavcev določen čas (tri mesece, pol leta, ev. leto dni). Zaradi neenakomernega poteka proizvodnje prihaja do tega, da je velik procent moških na določenem delovnem mestu zelo kratek čas. Tako gre pri moških za mobilnost v smislu vstopa in izstopa iz internega trga dela. Zaradi tega je povprečno število let preživelih na enem delovnem mestu pri moških nižje (6,35 let) kot pri ženskah (7,20 let).

Iz tabele vidimo tudi, da se s starostjo mobilnost zmanjšuje. Razlog je v zaposlovanju mladih za določen čas. Stanojevič (v Koražija, 2002: 19) pravi, da ima Slovenija med državami na prehodu največ dela za določen čas. Kar 13 odstotkov, izključno mladih, sklepa pogodbe za določen čas, medtem ko starejši zaposleni ohranjajo razmeroma varen položaj. Na plečih mladih se tako nadomešča premajhna prožnost starejših zaposlenih.

Če pogledamo dobljene rezultate še glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih, vidimo, da je vsaka skupina preživela podobno število let na enem delovnem mestu. Vendar pa obstajajo neke razlike glede na izobrazbeno strukturo. Iz tabele je vidno, da so najboljšo mobilnost dosegali visoko izobraženi (41,66% vseh anketirancev). Ne glede na to, pri kateri izobrazbeni skupini je mobilnost najboljša, je še vedno premajhna, saj posamezniki preživijo na enem delovnem mestu v povprečju več kot 6 let. Če upoštevamo idealno mobilnost (menjava vsakih 4,1 do 6 let) potem vidimo, da je takih zelo malo. Velika večina menja delovno mesto prepogosto ali preredko. Predpostavljam, da na ta pojav vplivajo v največji meri zunanji dejavniki. V kraju, kjer je bila opravljena anketa, je industrija tako slabo razvita, da

posameznikom ne nudi svobodne izbire delovnega mesta in organizacije. Zaradi premajhne ponudbe dela in prevelikega povpraševanja po delu, posamezniki, ki že imajo zaposlitev, ne razmišljajo o spremembi delovnega mesta. Če pa že pride do spremembe, je le-ta pogojena z odločitvijo delodajalca.

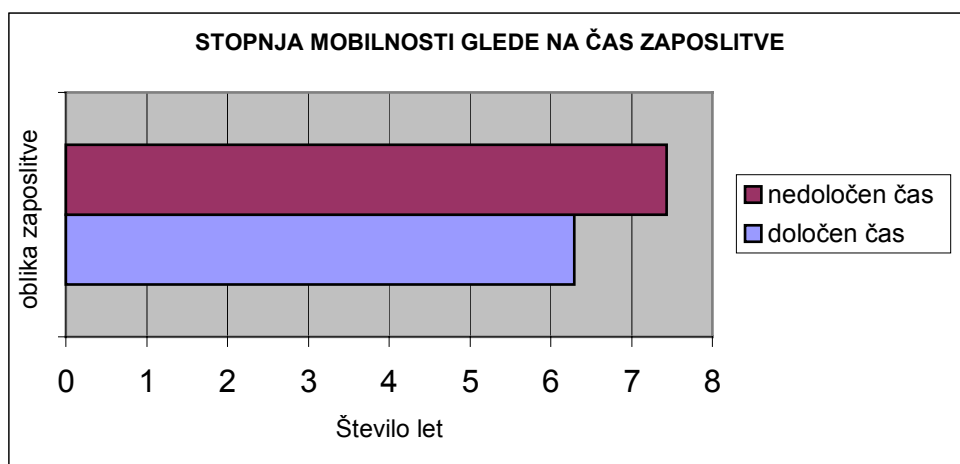
5.4 Stopnja mobilnost glede na obliko zaposlitve

Naslednje, kar me je zanimalo, je stopnja mobilnost anketirancev skozi svojo delovno dobo ob upoštevanju oblike zaposlitve (določen čas – nedoločen čas). Tudi tukaj sem stopnjo mobilnosti izračunala tako, da sem primerjala delovno dobo zaposlenih za določen čas in zaposlenih za nedoločen čas s številom premikov: $\frac{\text{delovna doba}((\text{ne}) \text{ določen čas})}{n(\text{število premikov})}$, kjer je upoštevana delovna doba do zadnjega premika, in ne delovna doba do dneva izvajanja ankete.

Tabela 5.8: Stopnja mobilnosti glede na obliko zaposlitve (določen čas – nedoločen čas)

Oblika zaposlitve	Štev. zaposlenih	Mobilni	%	Štev. let na enem del. mestu glede na obliko zaposlitve
Določen čas	26	16	34,78	6,29
Nedoločen čas	38	30	65,22	7,43

Graf 5.3: Stopnja mobilnosti po obliki zaposlitve



Komentar: Če upoštevamo obliko zaposlitve kot dejavnik, ki vpliva na mobilnost, lahko rečemo, da je verjetnost, da bodo menjali delovno mesto tisti, ki so zaposleni za določen čas,

večja. Res je, da je ob tem potrebno upoštevati tudi obliko mobilnosti, ki se pojavi pri zaposlenih za določen in nedoločen čas. Predpostavljam, da je pri tistih, ki so zaposleni za določen čas, bolj v ospredju horizontalna in medorganizacijska mobilnost, pri tistih, ki so zaposleni za nedoločen čas, pa je bolj v ospredju premikanje po vertikalni ravni, pa naj gre za isto organizacijo ali ne. Podatki kažejo, da je večji procent anketirancev za nedoločen čas mobilnih (65,22% vseh vprašanih), vendar pa je stopnja mobilnosti pri teh nižja. Dlje časa ostajajo na enem delovnem mestu, kot zaposleni za določen čas. Nedvomno je zaskrbljujoče, da zaposleni za nedoločen čas, menjajo delovno mesto na vsakih 7,43 let. To pove, da varnost zaposlitve zmanjšuje mobilnost.

Ob vsem tem je seveda treba upoštevati tudi starost zaposlenih in izobrazbo.

5.5 Zadnja menjava delovnega mesta

Tabela 5.9: Čas trajanja zaposlitve na zadnjem delovnem mestu

	Čas zaposlitve v letih							
	Do enega leta		Od enega do pet let		Od šest do deset let		Več kot deset let	
Spol								
Moški	8	15,67%	13	25,50	12%	23,53%	18	35,30%
ženske	3	23,08%	4	30,77%	4	30,77%	2	15,38%
Raven izobrazbe								
osnovna šola	0	0,00%	1	25,00%	2	50,00%	1	25,00%
poklicna šola	4	16,67%	5	20,83%	9	37,50%	6	25,00%
4- in 5-letna šola	5	26,32%	4	21,05%	3	15,79%	7	36,84%
višje-in visokošolska izobrazba	2	11,76%	7	41,18%	2	11,76%	6	35,30%
Starost (glede na letnico rojstva)								
< 1957	0	0,00%	2	11,11%	4	22,22%	12	66,67%
1957-1967	0	0,00%	6	35,29%	4	23,53%	7	41,18%
1968-1977	6	26,09%	8	34,78%	8	34,78%	1	4,35%
>1978	5	83,33%	1	16,67%	0	0,00%	0	0,00%

Komentar: Če gledamo zadnjo zaposlitev, ki traja že več kot deset let, vidimo, da občutno izstopajo zaposleni moški, zaposleni s srednješolsko izobrazbo in zaposleni, ki so rojeni pred letom 1957.

5.6 Oblike mobilnosti pri zadnji menjavi delovnega mesta

Zaradi časovne omejitve nisem mogla upoštevati vseh mobilnostnih premikov vsakega anketiranca, zato sem se osredotočilo le na zadnjo menjavo delovnega mesta. Verjetno si tudi vseh menjav delovnega mesta v svoji delovno dobo niso niti zapomnili.

Oglejmo si torej zadnji premik v tabeli 5.10 in 5.11.

Tabela 5.10: Oblika mobilnosti pri zadnji menjavi delovnega mesta

Oblika mobilnosti	moški	%	ženske	%	Skupaj
intraorganizacijska	10	27,03	5	55,56	15
interorganizacijska	27	72,97	4	44,44	31
Skupaj	37	100,00	9	100,00	46

Komentar: Kot je vidno iz tabele, je več kot 2/3 (67, 39%) anketirancev z zamenjavo delovnega mesta zamenjala tudi delovno organizacijo. Če gremo bolj v podrobnosti in pogledamo razlike med moškimi in ženskami, vidimo, da je pri menjavi delovnega mesta pri 72,97% moških prisotna tudi zamenjava delodajalca, pri ženskah pa je delodajalec isti (55,56% vseh vprašanih žensk). Ta podatek nam pove, da je pri ženskah bolj prisotna intraorganizacijska mobilnost, pri moških pa interorganizacijska, če upoštevamo smer premikanja.

Tabela 5.11: Zadnja menjava, osnovana na lastni odločitvi ali na odločitvi vodstva

	moški	%	ženske	%	Skupaj
Odločitev vodstva	15	40,54	6	66,67	21
Lastna odločitev	22	59,46	3	33,33	25
Skupaj	37	100,00	9	100,00	46

Komentar: Podatki iz tabele 5.11 nam povedo, zakaj je prišlo do menjave delovnega mesta. Velikokrat se zgodi, da do mobilnosti ne pride zaradi odločitve posameznika, ampak je v to prisiljen in nanjo nima nobenega vpliva. V mobilnost lahko posameznika prisili tudi delodajalec oz. organizacija. V mojem primeru je pri večini anketirancev šlo za neprostovoljno odločitev, to pomeni, da je o spremembi delovnega mesta odločalo vodstvo. Res je, da nekih velikih razlik ni, zato ne morem trditi, da mobilnost temelji le na odločitvi vodstva ali le na lastni odločitvi. Vsak primer je primer zase in tu ni neke logične razlage. Če si podrobneje pogledamo podatke iz tabele, lahko vidimo še eno posebnost. Čeprav je v skupnem številu mobilnost, ki izvira iz odločitve vodstva, večja, pa vidimo, da je pri

obravnavanju mobilnosti glede na spol čisto drugačna slika. Pri moških je do mobilnosti prišlo v večini primerov na podlagi lastne odločitve. Kar 59,46% vseh mobilnih moških se je odločilo, da bodo spremenili delovno mesto. Pri ženskah je spremembo delovnega mesta pogojevala odločitev vodstva. Zakaj je takšna razlika, lahko pojasnimo s tem, da je verjetnost, da najde moški drugo (boljše) delovno mesto večja, kakor pri ženskah. Drugi razlog je v tem, da so ženske zaposlene na vodilnih in administrativnih delovnih mestih. Res je tudi, da odločitev posameznika ni dovolj za spremembo delovnega mesta. Če vodstvo ne potrebuje določenega kadra, ker ima dovolj zaposlenih, ker mu ne ustreza izobrazba kandidata, itd., posameznik sam ne more doseči zastavljenega cilja. Posameznik si zamen prizadeva za napredovanje, če ga vodstvo pri tem ne podpira.

Naslednje vprašanje, ki sem ga zastavila, je podvprašanje zgornjemu vprašanju. Tisti, ki so menjali delovno mesto na podlagi lastne odločitve, so morali navesti vzrok, zakaj so to storili. Anketiranci so imeli na voljo nekaj odgovorov, izmed katerih so morali izbrati enega ali več.

Tabela 5.12: Vzrok zadnje menjave delovnega mesta

	Izobrazba								Skupaj
	Moški				Ženske				
	Osnov. šola	Poklic. šola	Srednja šola	VIŠ, VIS	Osnov. šola	Poklic. šola	Srednja šola	VIŠ, VIS	
Osebni dohod.	1	3	2	1	0	0	1	1	9
Delo (vsebina, zanimivost, ...)	0	2	2	2	0	0	1	1	8
Delov. razmere	1	4	1	3	0	0	0	0	9
Strokovna rast	0	2	0	1	0	0	0	1	4
Avtonomija	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Višek delov. Sile	0	2	1	0	0	0	0	0	3
Zdravstveni razlogi	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Skupaj	2	14	6	7	0	0	2	4	35

Komentar: Podanih je bilo 5 najpogostejših vzrokov (osebni dohodek, delo, delovne razmere, strokovna rast in avtonomija), imeli pa so tudi možnost, da napišejo kaj drugega. Tako so se med odgovori pojavili tudi višek delovne sile in pa zdravstveni razlogi. Če pogledamo podatke v tabeli, vidimo, da je največ anketirancev menjalo delovno mesto zaradi osebnega dohodka in delovnih razmer. Pri obeh je bilo podanih 9 odgovorov. Veliko anketirancev je menjalo delovno mesto tudi zaradi samega dela. Med petimi podanimi odgovori pa je le ena oseba izbrala avtonomijo pri delu. Če pogledamo podane trditve po spolu, lahko vidimo neke razlike. Pri moških sta najpogostejša odgovora bila prvi in tretji. Sledil jima je drugi, nato četrti in šesti in na koncu sedmi. Zanimivo je, da noben moški ni navedel vzroka za menjavo avtonomije pri delu. Pri ženskah pa sta bila najpogostejša odgovora prvi in drugi. Sledil jima je četrti in peti. Nobena izmed žensk pa ni menjala delovnega mesta zaradi delovnih razmer, zaradi viška delovne sile in zdravstvenih razlogov.

Če primerjamo rezultate glede na izobrazbo anketirancev, vidimo, da so zaradi plače menjali delovno mesto večinoma tisti s srednjo in poklicno izobrazbo. Zanimivo je tudi da je zaradi avtonomije pri delu menjala delovno mesto ženska oseba, in to z visoko izobrazbo.

Tabela 5.13: Položaji, ki so jih anketiranci dosegli z zamenjavo delovnega mesta

	Moški	V %	Ženske	V %	Skupaj
Vodstveni položaj	11	29,73	2	22,22	25,97
Nevodstveni položaj	3	8,11	0	0,00	4,06
Položaj se ni spremenil	23	62,16	7	77,78	69,97

Komentar: Pri večini anketirancev se položaj ni spremenil, ostali so na istem nivoju kot do sedaj. Dokaj visok procent anketirancev (25,97%) je z zamenjavo delovnega mesta prešlo na vodilni položaj, od tega je bilo 11 moških in 2 ženski. Procentualno gledano nekih bistvenih razlik med moškimi in ženskami ni. Z zamenjavo delovnega mesta je nekaj anketirancev prešlo z vodilnega tudi na nevodilni položaj (4,06%).

Tabela 5.14: Višina osebnega dohodka na novem delovnem mestu

	Moški	V %	Ženske	V %	Skupaj
Višji osebni dohodek	23	62,16	6	66,67	64,41
Nižji osebni dohodek	6	16,22	1	11,11	13,67
Dohodek je ostal isti	8	21,62	2	22,22	21,92

Komentar: Če gledamo osebni dohodek, je večina anketirancev (64,41%) z zamenjavo delovnega mesta dobilo tudi višji osebni dohodek. Pri ženskah je procent malo višji, kar je tudi pričakovati, saj so ženske večinoma za isto delo slabše plačane od moških. Zato lahko pričakujemo, da je mobilnost žensk – kadar gre za dohodek – večja. 13,67% anketirancev, ki se jim je z menjavo delovnega mesta zmanjšal osebni dohodek, je pretežno tistih z visoko izobrazbo, starejših od 45 let in z utrjenim položajem.

Tabela 5.15: Zahtevnost dela na novem delovnem mestu

	Moški	V %	Ženske	V %	Skupaj
Bolj zahtevno delo	21	56,76	7	77,78	67,27
Manj zahtevno delo	4	10,81	0	0,00	5,41
Zahtevnost je ostala ista	12	32,43	2	22,22	27,32

Komentar: Pri upoštevanju zahtevnosti dela vidimo, da je večina anketirancev z zamenjavo delovnega mesta prešla na bolj zahtevno delo. Vidno je, da so zaposleni menjali delovno mesto zato, ker so menili, da njihovo delo ni dovolj cenjeno in tudi ne dovolj ovrednoteno, kar vpliva na tudi temu primerni osebni dohodek. Logično je bilo pričakovati, da bo tudi v tem primeru odstotek mobilnosti večji pri ženskah, saj ženske večinoma menijo, da so razporejene na takšna delovna mesta, kjer zahtevnost dela ni tako visoka kot pri moških, s tem pa tudi plača ne dosega istega nivoja.

Tabela 5.16: Delovne razmere, ki so nastopile z zaposlitvijo na novem delovnem mestu

	Moški	V %	Ženske	V %	Skupaj
Boljše delovne razmere	12	32,43	2	22,22	27,33
Slabše delovne razmere	5	13,52	1	11,11	12,31
Delovne razmere so iste	20	54,05	6	66,67	60,36

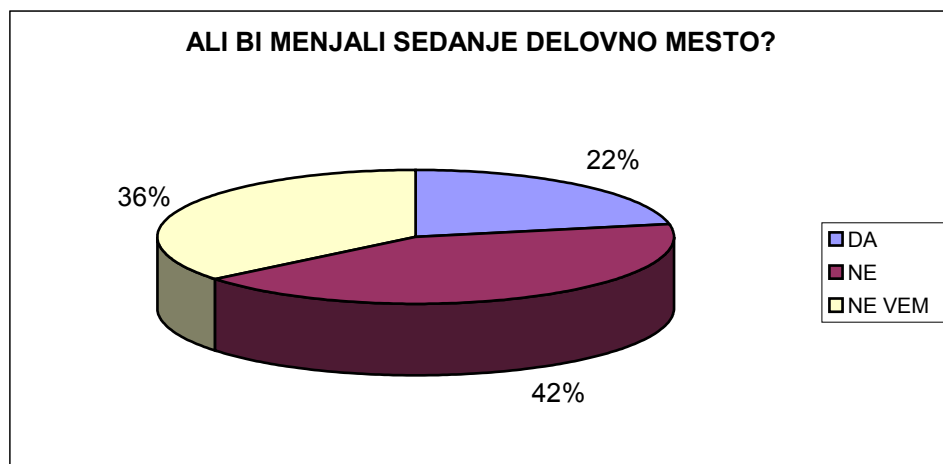
Komentar: 60,36% zaposlenih ni menjalo delovnega mesta zaradi delovnih razmer, saj so le-te ostale iste. Zanimiv je podatek, da je kar 12,31% anketirancev prešlo na delovno mesto, kjer so delovne razmere slabše, kot so bile pri prejšnji službi.

5.7 Motiviranost za mobilnost v prihodnosti

Mobilnost je odvisna od številnih dejavnikov. Nekateri nanjo vplivajo bolj, drugi manj. Vendar pa stopnja in oblika mobilnosti nista pogojeni samo z dejavniki izobrazbe, spola in starosti. V mnogih primerih je potreben tudi cilj, ki ga želijo posamezniki doseči. Da pa bi bil cilj dosežen, je potrebna motivacija. Vsak posameznik ima natančno zastavljene želje in cilje, ki jih želi doseči v svojem delovnem življenju. Ti cilji se razlikujejo od posameznika do posameznika. Ker na mobilnost v veliki meri vplivajo tudi želje posameznikov, sem se odločila, da osvetlim tudi to področje. S pomočjo teh ugotovitev lahko eventuelno napovemo, kakšna bo mobilnost v prihodnosti. Hipotetično lahko rečem, da je motiviranost za mobilnost večja pri zaposlenih, ki imajo nižjo izobrazbo, in manjša pri tistih, ki imajo višjo izobrazbo. Ali je to res, si oglejmo na rezultatih, dobljenih z anketo.

V prvem koraku me je zanimalo, ali bi zaposleni menjali sedanje delovno mesto, ne glede na to ali bi šlo za intra- ali interorganizacijsko spremembo. Od 64 vprašanih jih je 14 odgovorilo pritrdilno, 27 vprašanih ne zanima menjava delovnega mesta in 23 se jih ni opredelilo. Iz tega lahko vidimo, da je zainteresiranost za mobilnost zelo nizka.

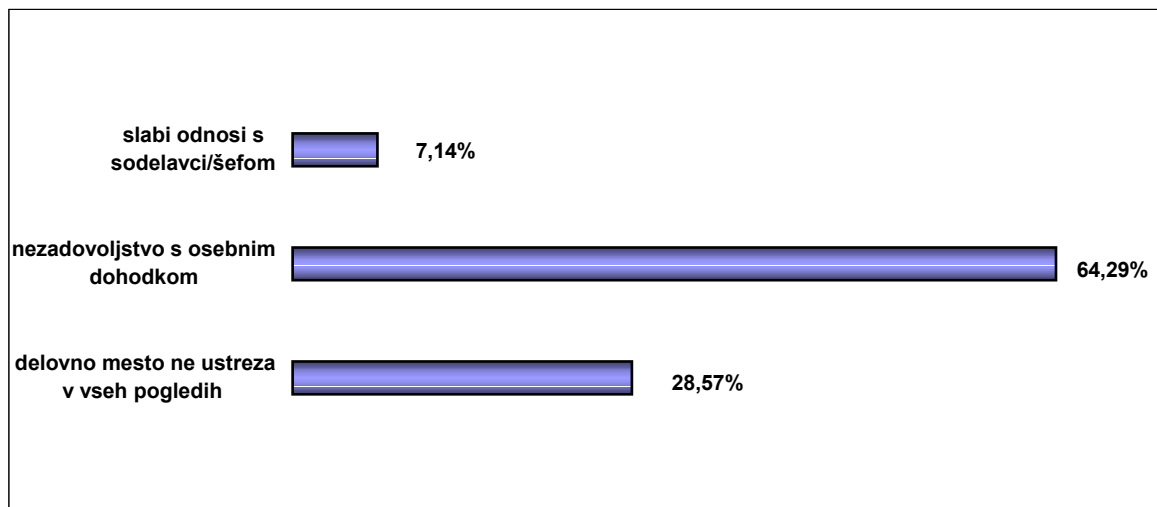
Graf 5.5: Rezultati vprašanja o menjavi sedanjega delovnega mesta



Komentar: Iz grafa 5.5. je vidno, da je tistih, ki bi menjali sedanje delovno mesto, je le 22% vprašanih in med temi je tako odgovorilo 35,71% zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo, 21,43% z srednješolsko izobrazbo, 35,71% s poklicno šolo in 7,14% z osnovnošolsko izobrazbo. Kot je vidno, moja trditev ne velja, saj je motiviranost za mobilnost najnižja prav pri tistih, ki imajo najnižjo izobrazbo.

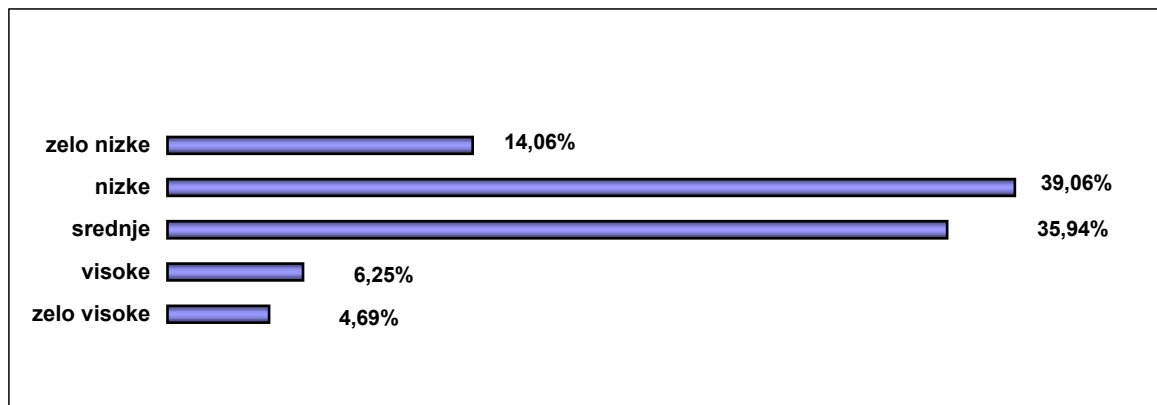
Vzroki zakaj bi menjali delovno mesto so naslednji:

Graf 5.6: Vzroki, zaradi katerih bi menjali sedanje delovno mesto



Komentar: Glavni vzrok, zaradi katerega bi zaposleni menjali delovno mesto, je višina osebnega dohodka. Tak rezultat je bilo mogoče pričakovati glede na razvitost gospodarstva v Pomurju. Pomurje je ena najslabše razvitih slovenskih regij. Slaba prometna infrastruktura, visok delež kmečkega prebivalstva, demografski problemi, težave večjih podjetjih in visoka stopnja brezposelnosti so občutno vplivali na razmere. K vsem tem dejavnikom lahko pripišemo tudi nizki osebni dohodek zaposlenih. Pomurje v veliki meri zaostaja za slovenskim povprečjem in zato ni nič čudnega, da so delavci nezadovoljni. Življenjski stroški naraščajo iz dneva v dan, plače v Pomurju pa večinoma ostajajo na isti ravni. Kupna moč prebivalstva pada in zato smo lahko pričakovali takšen rezultat. Le redki bi menjali delovno mesto zaradi slabih delovnih odnosov s sodelavci ali šefom. Sem spadajo pretežno tisti, ki imajo visoko izobrazbo, so že na določenem položaju in jim denar ne igra pomembne vloge. Tistih, ki jim delovno mesto ne ustreza v vseh pogledih, je kar 28, 57%. Pri tem so mišljena tako plača kot odnosi s sodelavci in pogoji dela itd. Večina se je zaposlila tam, kjer je pač dobila zaposlitev. V to skupino spadajo predvsem tisti z osnovnošolsko in poklicno izobrazbo. Le-ti nimajo izobrazbe za opravljanje določenega poklica, zato je bilo pri teh potrebno priučevanje. Kadar so si le ti pridobili določeno znanje, so ponavadi ostali tam, kjer so začeli.

Graf 5.7: Rezultati ankete o oceni možnosti menjave delovnega mesta



Komentar: 53,12 % anketirancev je mnenja, da so njihove možnosti za zamenjavo delovnega mesta nizke ali zelo nizke. 35,94% jih meni, da so možnosti srednje dobre in/ali slabe, in le 10,94% jih meni, da so možnosti visoke ali zelo visoke. Na podlagi teh podatkov vidimo, da večina ne vidi nobene možnosti za mobilnost in je verjetno temu primerna tudi motivacija za menjavo delovnega mesta. Zaposleni so zadovoljni na trenutnem delovnem mestu in niso pripravljeni na spremembe. Ob takšnem stališču lahko pričakujemo, da bo mobilnost v prihodnje še vedno nizka.

Tisti, ki so ocenili svoje možnosti za menjavo delovnega mesta kot zelo visoke in visoke, menijo, da je to zaradi tega, ker imajo ustrezno izobrazbo (30%) in delovne izkušnje (40%), temu sledijo nato odgovori: ustrezen kader (ustrezen poklic za ustrezno delovno mesto), starost in spol. Nihče pa ni navedel za razlog gospodarskih razmer.

Tisti, ki so ocenili svoje možnosti kot srednje, so takega mnenja predvsem zaradi delovnih izkušenj in gospodarskih razmer (oboje preko 20%), takoj za tem sledi ustreznost po kadrih (18%), nato izobrazba in starost. Le ena oseba (moški) je navedla kot vzrok spol.

Tistih, ki so ocenili svoje možnosti kot nizke, jih je bilo kar 25, kar predstavlja 39,06% vseh vprašanih. Ti anketiranci so pretežno starejši od 45 let in mlajši od 30 let in imajo končano V, VI in VII stopnjo izobrazbe. Kot najmočnejši dejavnik, zaradi katerega so njihove možnosti za menjavo tako slabe, so navedli pretežno gospodarske razmere (brezposelnost, propad številnih podjetij, ...). Za ta dejavnik se je odločilo kar 52,94% anketirancev. Kot drugi najpomembnejši dejavnik so navedli izobrazbo. Zanimivo pri tem je, da se je za ta dejavnik odločilo kar 20,59% kljub temu, da jih ima večina visoko izobrazbo. To dejstvo pojasnjuje, da

izobrazba ni nujno najpomembnejši dejavnik, zaradi katerega je mobilnost visoka. Tukaj se pokaže in potrdi trditev, da so visoko izobraženi nenaklonjeni mobilnosti. Kadar zasedejo določen položaj, interesi za nadaljnjo mobilnost splahnijo. Ob tem pa se pojavi še vprašanje, zakaj se je večina odločila za odločilen dejavnik gospodarske razmere.

Za zelo nizke možnosti se je odločilo 9 vprašanih (14,06%). Kot glavni vzrok so navedli izobrazbo (37,50% vseh odgovorov), gospodarske razmere in starost (oboje 25,00% vseh odgovorov).

6 ZAKLJUČEK

Delo obravnava mobilnost in vlogo najrazličnejših dejavnikov, ki nanjo vplivajo. Ob upoštevanju učinkov osebnih značilnosti posameznika, značilnosti povezane z delom in delovno organizacijo sem spoznala, da je mobilnost zelo širok, hkrati pa zelo zapleten pojav. Pojavlja se vsepovsod, v življenju vsakega posameznika, na vsakem področju njegovega obstoja, v vseh obdobjih njegovega življenja.

V svoji nalogi sem se izključno ukvarjala z mobilnostjo v delovni organizaciji, predvsem z menjavo delovnega mesta. Skozi raziskavo sem izvedela marsikaj novega, česar mogoče teorija in predhodne raziskave ne omenjajo. Eno izmed teh spoznanj je, da novo delovno mesto prinese v življenje vsakega posameznika veliko spremembo, zato je potrebno poskrbeti, da bo ta sprememba postopna in pozitivna. Ko že govorim o pozitivnem, moram povedati, da sem pri preučevanju mobilnosti ugotovila, da lahko »damo mobilnost na tehtnico«. Smatram, da ima mobilnost dva obraza, dobrega in slabega. Lahko bi rekla, da obstaja »zdrava« in »bolna« mobilnost.

Z »zdravo« mobilnostjo mislim na tisto obliko mobilnosti, kadar gre posameznik na boljše delovno mesto. Pri tem ni mišljeno samo napredovanje (zasedba delovnega mesta, ki predstavlja tudi višji položaj), ampak predvsem izbira pravega dela in pravega podjetja. Za posameznika, ki z mobilnostjo doseže ne samo boljšo plačo, boljše delovne pogoje, boljše delovno mesto, itd., ampak tudi notranjo srečo, zadovoljstvo in osebni razvoj, lahko trdim, da je bila ta mobilnost zanj koristna, zdrava in nujna. Tisti posamezniki, ki so ujeti na delovnih mestih, ki jim ne nudijo zadovoljstva, pogosto razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta. Ali jim je ta menjava omogočena, pa je drugo vprašanje.

V sistemu zaposlitve za določen čas pa je pogost pojav »bolne« mobilnosti. S tem mislim predvsem na pogostost menjave delovnega mesta, to je pogost vstop v sistem zaposlitve in izstop iz njega. Na žalost je v Sloveniji, predvsem pa v Prekmurju, še vedno velik problem zaposlovanje za določen čas (mesec, tri mesece, pol leta ali eno leto). Veliko je primerov, ko podjetja zaradi povečanega obsega del zaposlijo določeno število delavcev za določen čas, po preteku pogodbe pa jih ponovno pahnejo v brezposelnost. To za posameznika predstavlja »bolno« mobilnost, saj se v takšnih razmerah zavedajo, da bo to trajalo vse njihovo življenje.

Ta slabost je značilna tudi za organizacijo »Napredek«, kjer sem raziskovala mobilnost. Gradbena dejavnost je pač taka, da v določenih obdobjih potrebuje veliko število zaposlenih, v drugih pa spet ne. Ob tem naj še povem, da je takšna mobilnost značilna za delavce z nižjo izobrazbo. Dokler so mladi in fizično sposobni, bodo nenehno nihali med zaposlenostjo in brezposelnostjo, po 45 letu starosti se njihove možnosti za zaposlitev drastično znižajo. Da smo mladi zelo mobilni, so pokazale tudi raziskave, ob tem pa moramo upoštevati, da ne gre vedno za pozitivno mobilnost.

Da bi se zmanjšala nezdravo mobilnost je potrebno nenehno, vseživljenjsko izobraževanje. Tisti, ki se sprijaznijo z izobrazbo, ki so jo dosegli, bodo kmalu ugotovili, da sta jih »povozil čas in ljudje, ki so bolj izobraženi«.

Res je, da na podlagi dobljenih rezultatov, ne moremo zadev posploševati, ampak, bistvena ugotovitev je, da mobilnost obstaja, vendar pa ta ni vedno pozitivna. Zdrava mobilnost je še vedno prenizka, medtem ko je nivo druge mobilnosti visok in narašča. Tako niti v prihodnje ne moremo pričakovati visoke zdrave mobilnosti; v prvi fazi zaradi nemotiviranost posameznikov, v drugi fazi zaradi slabih možnosti. Upamo lahko le, da bo novi zakon o delovnih razmerjih takšno mobilnost če ne ukinil, pa vsaj zmanjšal. Res je, da je varnost zaposlitve (predvsem za mlade), pa čeprav za nižjo plačo, odločilna, vendar se že zdaj vidi, da takšen sistem ne bo mogel dolgo obstajati.

Vedno pogosteje je moč slišati v javnih občilih, da je naša regija glede kvalitete Življenja na zadnjem mestu. Imamo v povprečju najnižjo izobrazbo, najnižji življenjski standard, največjo brezposelnost in najnižje osebne dohodke. Zato ni nič nenavadnega, da številni zaposleni, ki so sodelovali v anketi niso zadovoljni z osebnim dohodkom in bi bili pripravljeni menjati delovno mesto zaradi plače. Vendar pa se zavedajo, da so njihove možnosti nizke zaradi gospodarskih razmer in slabo razvite industrije. Nova delovna mesta se ne odpirajo, obstoječa delovna mesta (predvsem dobro plačana) so že zasedena. Lahko bi rekli, da se obstaja začarani krog, iz katerega zaposleni na tem območju ne vidijo izhoda. Zaposlitev v drugem večjem mestu predstavlja sicer eno izmed rešitev, vendar mislim, da to ni prava rešitev. Potrebno bi bilo spodbujati gospodarski razvoj na našem območju, izkoristiti priložnosti, ki jih nudi ta del Slovenije in začeti razmišljati o tem, kako bi preprečili množični »beg možganov«.

7 LITERATURA

1. Antončič, Vojko; Drobnič, Sonja; Rus, Veljko; Svetlik, Ivan; Devetak, Gabriel (1984): Tokovi zaposlovanja. Moderna organizacija, Kranj.
2. Booth L., Alison & Francesconi, Marco (1999): Job Mobility in 1990s Britain: Does Gender Matter? Na <http://ideas.repec.org/p/ese/iserwp/199926.html>.
3. Büchel, Felix & Mertens, Antje (2000): Overeducation, Undereducation, and the Theory of Career Mobility. Na <http://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp195.html>.
4. Čibron, Andreja (1991): «Tipologija in potek delovne kariere». Teorija in praksa, 28, 8 – 9, str. 1073 – 1086.
5. DiPrete, Thomas A. (1988): «Gender and Promotion in Segmented Job Ladder Systems». American sociological review, 53, 1, str. 26 – 40.
6. Florjančič, Jože (1994): Planiranje kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
7. Goričar, Jože (1972): Temelji obče sociologije. Državna založba Slovenija, Ljubljana.
8. Hahn, Robert (1997): Hochgebildet und wenig mobil. Presse-Information 128/1997. Universität zu Köln. Na http://idw-online.de/public/ PMID-3063/zeige_pm.html.
9. Ivančič, Angelca (1999): Izobraževanje in priložnosti na trgu dela. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
10. Jerovšek, Janez (1980): Izobrazba in ekonomska uspešnost. Univerzum, Ljubljana.
11. Jerovšek, Janez (1982): Mobilnost kadrov in gospodarstvo. Univerzum, Ljubljana.
12. (1994) Kvaliteta življenja v Sloveniji, Retrospektivna študija 1974 – 1994, Primarni vprašalnik. Univerza v Ljubljani, FDV, Inštitut za družbene vede, Ljubljana.
13. Klinar, Peter (1979): Poglavlje iz razredne in slojevske strukture družbe. Univerzum, Ljubljana.
14. Klinar, Peter (1992): Mednarodne migracije. Obzorja, Maribor.
15. Konrad, Edvard (1996): Delovne kariere. Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Ljubljana.
16. Koražija, Nataša (2002): »Na robu propada«. Gospodarski vestnik, 45, str. 18 – 22
17. Merkač, Marjana (1998): Kadri v organizaciji. Visoka šola za menedžment, Koper.
18. Pervanje, Milena (2002): »Razvoj kadrov z izobraževanjem«. Finance, 186, str. 20.
19. Sorokin, Pitirim (1959): Social and Cultural Mobility. The Free Press, New York. Na <http://www2.pfeiffer.edu/~lridener/DSS/Sorokin/SOCMOBLT.HTML>

20. Svetlik, Ivan; Gnidovec, Meta; Ilić Branko (1997): Status and job mobility of labour in Slovenia. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
21. Verbinc, France (1989): Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana.
22. Vollmer, Randolph (1999): Mobilität. Jobware Online-Service GmbH. Na www.jobware.de/index.
23. www.lds.si/LDS/LDS/program/prog6.
24. www.gzs.si/si/gg/nov/jan_2001/brezposlenost.
25. www.sigov.si/arr/3n-em/pdf/slo-pdrp.pdf.
26. www.gvizobrazevanje.com/IzobrazevanjePlus/PorociloDneviKadrovskihDelavcev2000.htm.
27. www.hill-int.si/Slo/Svetovalnica_ZaKandidate4.asp.

PRILOGA: Vprašalnik o mobilnosti (menjavi delovnega mesta) in dejavnikih, ki nanjo vplivajo

Spoštovani!

Moje ime je Klaudija Sobočan in sem nekdanja študentka sociologije, kadrovske-managerske smeri na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

Do uspešnega zaključka študija mi manjka le diplomska naloga, ki jo pripravljam. Tema, ki sem si jo izbrala je mobilnost zaposlenih. Sama beseda je zelo široka, sama pa sem se osredotočila na mobilnost v smislu menjavo delovnega mesta.

Zanima me predvsem, kakšne so možnosti menjave delovnega mesta znotraj organizacije in tudi med organizacijami. Rada bi tudi ugotovila, kateri so dejavniki, ki menjavo delovnega mesta pospešujejo in kateri jo zavirajo. Da bi dobila vpogled in informacije o tem, sem se odločila narediti raziskavo. Odločila sem se za anketo, ki jo imate pred sabo.

Anketa je **anonimna**, zato Vas prosim, da odgovarjate na vprašanja iskreno.

Da ne bi bil moten delovni proces, Vas prav tako naprošam, da rešujete anketo v času odmora. Izpolnjeno anketo lahko oddate v za to pripravljeno škatlo, ki se nahaja v prostorih kadalnice.

Za morebitna vprašanja se lahko obrnete na mene osebno (v računovodstvu), na telefonsko št. 578-11-97, ali pa na moj elektronski naslov klaudija.sobočan@siol.net.

Že vnaprej se vam **zahvaljujem za vaše sodelovanje!**

- **Prosim če najprej odgovorite na nekaj splošnih vprašanj!**

1. Spol Ž M

2. Letnica rojstva 19_____

3. Katero stopnjo izobrazbe imate (šola z najvišjo stopnjo, ki ste jo dejansko zaključili) :

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) štiri in petletna srednja šola
- d) več kot srednja šola

4. Število let delovne dobe _____

- **Pazljivo preberite naslednja vprašanja in obkrožite enega izmed odgovorov!**

1. Preden ste se zaposlili v tem podjetju je bil vaš delovni status? (obkrožite)

- a) zaposlen v drugi delovni organizaciji
- b) samozaposlen – obrtnik, podjetnik, v svobodnem poklicu
- c) delo na kmetiji
- d) brezposeln
- e) študent, dijak
- f) drugo _____

2. Kako dolgo ste zaposleni v tem podjetju?

- a) manj kot eno leto
- b) od enega do pet let
- c) od šest do deset let
- d) več kot deset let

3. Ali ste zaposleni za določen ali za nedoločen čas?

- a) določen čas
- b) nedoločen čas

4. Ali ste kdaj v svoji delovni dobi menjali delovno mesto?

- a) da
- b) ne → Preskok na vpr. 11

5. Kolikokrat ste to storili?

- a) enkrat
- b) dvakrat
- c) trikrat
- d) večkrat (napišite kolikokrat) _____

6. Če upoštevate samo zadnjo menjavo delovnega mesta, ali ste :

- a) menjali samo delovno mesto pri sedanjem delodajalcu
- b) menjali delovno mesto in tudi delodajalca (organizacijo)

7. Kako dolgo ste na sedanjem delovnem mestu pri zdajšnjem delodajalcu (napišite)?

- a) manj kot eno leto _____ (mesecev) ali
- b) _____ let

8. Zadnje delovno mesto sem menjal/a

- a) po nalogu vodstva → Preskok na vpr. 10
- b) na podlagi lastne odločitve

9. Obkrožite vzrok zaradi katerega ste nazadnje menjali delovno mesto (možnih več odgovorov)

- a) plače/osebni dohodek
- b) dela (vsebina, zanimivost, zahtevnost, ...)
- c) delovnih razmer (odnosi s sodelavci/šefom, delovno okolje, delovni čas, ...)
- d) možnost strokovne rasti (usposabljanje, napredovanje, pridobitev izkušenj in znanja...)
- e) avtonomije pri delu
- f) drugo (napišite) _____

10. Pri zadnji menjavi ste na novem delovnem mestu dosegli (obkrožite en odgovor pri vseh štirih kategorijah):

- položaj
 - a) boljši, višji položaj (tudi vodstveni položaj)
 - b) slabši, nižji položaj (tudi nevodstveni položaj)
 - c) položaj se ni spremenil

- osebni dohodek
 - a) višji osebni dohodek
 - b) nižji osebni dohodek
 - c) dohodek je ostal nespremenjen

- zahtevnost dela
 - a) bolj zahtevno delo
 - b) manj zahtevno delo
 - c) zahtevnost dela je ostala enaka

- delovne razmere
 - a) boljše delovne razmere
 - b) slabše delovne razmere
 - c) delovne razmere se niso spremenile

11. Ali bi menjali sedanje delovno mesto?

- a) Da
- b) Ne → Preskoči vpr. 12
- c) Ne vem → Preskoči vpr. 12

12. Sedanje delovno mesto bi menjal/a, ker

- a) Delovno mesto ne ustreza v vseh pogledih
- b) Nisem zadovoljen/a z osebnim dohodkom
- c) Nisem zadovoljen/a z odnosi s sodelavci/šefom
- d) Drugo (napišite) _____

13. Kako ocenjujete vaše možnosti za zamenjavo sedanjega delovnega mesto?

- a) Zelo visoke
- b) Visoke
- c) Srednje
- d) Nizke
- e) Zelo nizke

14. Zaradi česa ste ocenili vaše možnosti za takšne kot so (možnih je več odgovorov)?

a) Izobrazbe

b) Starosti

c) Spola

d) Ustreznosti po vašem kadru

e) Delovnih izkušenj

f) Gospodarskih razmer

g) Drugo (napišite) _____

HVALA ZA SODELOVANJE!