

Fluktuacija kadra in uvajanje zaposlenih v delo na zahtevnem delovnem področju: vloga vodje aktiva

Stjepan Paladin

Vzgojni zavod Planina

Prispevek govori o pomenu kakovostnega vodenja organizacij in odgovornosti zanj in različnih vodstvenih veščinah, ki so vodjem v pomoč pri boljšem in učinkovitejšem delu z ljudmi, predvsem v času velike fluktuacije. V prispevku bomo razložili pojem fluktuacije in na primerih iz prakse pojasnili vzroke zanjo, saj gre za delo na zahtevnem delovnem področju z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami. Prispevek govori tudi o distribuiranem vodenju, ki se v različnih vzgojno-izobraževalnih ustanovah vse pogosteje pojavlja, in o vlogi vodje aktiva znotraj takega sistema. Glavni namen prispevka je predstaviti vlogo vodje aktiva kot ključne osebe pri uvajanju novih ljudi v organizacijo, saj imamo kakovostno in pravilno usmerjeno ter nadzirano uvajanje novincev v poskusni dobi za enega najpomembnejših dejavnikov, ki lahko vplivajo na zmanjšano fluktuacijo zaposlenih.

Ključne besede: vodenje aktiva, distribuirano vodenje, fluktuacija, otroci in mladostniki s posebnimi potrebami, poskusno obdobje

Uvod

Vodenje predstavlja resno in odgovorno nalogo, vodenje ljudi v času nenehnih sprememb pa dodaten izziv, ki od vodje terja še več energije in iznajdljivost, večjo čustveno trdnost, boljše komunikacijske spretnosti, učinkovitejši nadzor, več empatije itd., kar pride še posebno do izraza, kadar je osnovna naloga zaposlenih delo z zahtevnejšo in občutljivejšo ciljno skupino, kakršno je vzgojno in izobraževalno delo z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami.

Poseben izziv predstavljajo okoliščine, v katerih fluktuacije in spremembe v delovnem timu neposredno vplivajo na potek dela. O fluktuaciji bomo več pisali v nadaljevanju prispevka. Na primer, ko vodja pripravi razpored dela za določeno obdobje in se hkrati zaveda, da bodo zaradi (ne)načrtovanih odhodov kadra potrebne spremembe že utečenega razporeda dela. Hkrati pa to pomeni vnovično iskanje novega kandidata, ki ga bo treba uvajati v delo.

Ob tem bodo obstoječi zaposleni delali več in bodo zato dodatno obremenjeni. Pri delu z občutljivimi populacijami, kot so otroci in mladostniki s posebnimi potrebami, sta vpliv fluktuacije in vsak odhod izkušnega, že vpeljanega delavca še bolj opazna, še bolj vplivata na dinamiko in tudi na kakovost dela.

Pred vodjo na zahtevnem delovnem področju v času velike fluktuacije kadra, kar je v zadnjem obdobju na številnih, še posebej zahtevnejših področjih iz različnih razlogov postalo stalnica, je izziv, kako kljub nenehnim spremembam vzpostaviti in ohraniti ustrezno strukturo in kakovost dela. Vodja se mora prilagoditi okoliščinam in delovati »tukaj in zdaj«, *ad hoc* usklajevati rešitve z letnim načrtom, vizijo organizacije in že uveljavljenimi pravili. Potrebni so hitri odzivi, časa za razmišljanje o ljudeh, ki so odšli, ni, treba se je posvetiti tistim, ki so prišli na novo.

Na tem mestu se odpira nov izziv, ki ga prinaša večja fluktuacija kadra na zahtevnih delovnih področjih (če je prvi izziv to, da fluktuacija sicer začasno, ampak nedvomno, spreminja dinamiko in kakovost dela), to je, kako obdržati nov kader. Še posebej tiste delavce, za katere se pokaže, da so primerni. Pri tem vodja aktivno odigra pomembno vlogo. Odgovoren je za tisti del, ki se nanaša na uvajanje novozaposlenih, in za mentorstvo, manj pa za osebno strukturo in življenjske vrednote kandidatov, saj nanje nima vpliva. Obe komponenti sta za uspešno uvajanje ključni, še posebno pri vzgoji in izobraževanju otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami. Gre za zahtevno delovno področje, na katerem so poleg formalne izobrazbe ključne osebne lastnosti ljudi, ki vsakodnevno delajo s to populacijo, za dejavnike, ki so pomembni v vsaki organizaciji, praksa pa kaže, da je poleg strokovne usposobljenosti in ustreznih formalnih kompetenc to področje pri delu z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami bistveno, saj lahko vedenje vzgojitelja pomembno vpliva na vedenje otroka ali mladostnika in ga sooblikuje. Pomembni sta izrazita naklonjenost do dela z otroki in mladostniki s čustvenimi in vedenjskimi motnjami, težavami na področju duševnega zdravja (duševne bolezni) in usposobljenost za delo s tovrstno populacijo. Nekateri novozaposleni so za to v osnovi bolj, drugi manj usposobljeni. Primanjkljaj na tem področju je lažje odpraviti kakor pa vplivati na dejavnike, ki niso odvisni od usposabljanj, za katera lahko poskrbimo v organizaciji (mentorstvo, redna interna in zunanja izobraževanja, obvezna in priporočena literatura itd.). Od novozaposlenih pa je odvisno, koliko časa in energije bodo vložili v samoizobraževanje in delo na sebi.

O samem vodenju je veliko napisanega, na voljo je ogromno domače in tuje strokovne in znanstvene literature. Namen prispevka ni opisovati organizacijsko-načrtovalnih nalog, ki jih vodja aktiva vsak dan opravlja, o slogih in drugih vidikih vodenja, najpogostejših napakah vodij, temveč predstaviti pogled na vodenje in ponuditi nekatere načine soočanja z nenehnimi spremembami na kadrovskem področju – fluktuacijo zaposlenih, kar bo vodji aktiva pomagalo v praksi. To je zelo pomembno na področjih, ki zahtevajo, da zaposlenega, ki organizacijo zapusti, v čim krajšem času nadomestimo, ob tem pa je nujno tudi kakovostno uvajanje, da bi novozaposleni lahko samostojno, uspešno in učinkovito opravljajo svoje delo. V nadaljevanju prispevka bom pisal o izzivih in vlogah vodje aktiva, ki dobi v tim novega zaposlenega (izbranega na podlagi formalne izobrazbe in pogovora za službo) in ga poskuša s svojim timom ustrezno usposobiti in spodbuditi k temu, da bi v organizaciji ostal in se razvijal. Seveda so za to odgovorni vsi, vodja aktiva, delovni kolektiv, ki se mu novozaposleni priključi, ter od zaposleni sam. Tudi najbolj kakovostno uvajanje je lahko uspešno le, če je novozaposleni pri delu zavzet in si prizadeva, da bi se čim bolje umestil v strukturo oziroma kar najbolje opravljal vlogo, ki jo od njega pričakujemo. Pomembno je, da vodja aktiva svoj del pristojnosti opravi kar se da korektno in profesionalno, poskrbi za ustrezno uvajalno okolje in novozaposlenemu ponudi pomoč in oporo.

Vodenje kot pomembna veščina

Vodenje ljudi je veščina, ki od posameznika zahteva veliko kompetentnost, ustrezne kvalifikacije in etičnost. Pri tem so pomembne tudi ustrezne osebnostne lastnosti, stališča in prepričanja. Poleg tega so nepogrešljive ustrezne komunikacijske sposobnosti (beseodne in nebesedne), s pomočjo katerih vodja gradi zaupljiv odnos s sodelavci, tako nadrejenimi kot podrejenimi.

Schein (2004, 25–37) različna stališča in prepričanja povezuje s kulturo, saj meni, da je kulturo mogoče analizirati na več različnih ravneh. Te segajo od zelo otipljivih, odkritih manifestacij, ki jih lahko vidimo in občutimo, do globoko vpetih, nezavednih, osnovnih predpostavk, ki jih opredeljujemo kot bistvo kulture. Schein (2004) na primeru piramide razloži, da so na dnu temeljne predpostavke (angl. *underlying assumptions*) – nezavedna prepričanja, zaznave, misli in občutki (končni vir vrednot in ukrepov), ki se navzven kažejo v vrednotah in ravnanju. Na sredi piramide so naj-

bolj izpostavljene vrednote (angl. *espoused beliefs and values*) – strategije, cilji, vizija, ki se kažejo v vedenju. Na vrhu so vidne organizacijske strukture – zunanja podoba (*artifacts*) –, ki se kažejo v komunikaciji in moči in jih je težko razvozlati. Navedene lastnosti predstavljajo temelj in osnovno izhodišče, na podlagi katerih vodja razvija svoje vodstvene sposobnosti. Zelo pomembno je, da se jih zaveda.

V praksi si vsak vodja izoblikuje svoj slog in način vodenja, ki ga z leti razvija in je prav tako povezan z njegovimi osebnostnimi lastnostmi in preteklimi življenjskimi in delovnimi izkušnjami. Prve kažejo življenjske vrednote, etiko, moralo, vest in izkušnje (nekakšno »življenjsko kilometrino«), druge pa raven znanja, usposobljenosti in vizije z različnih delovnih področij. Pomembno je, da vodja pričakuje oziroma zahteva visoke etične in moralne vrednote ter odgovorno ravnanje in poštenost, tako od sebe kot od podrejenih. Okolje, v katerem so zahteve in standardi ravnanja jasno postavljeni, posameznika, ki bistveno odstopa, lahko pravočasno in nepristransko izloči ali pa posameznik iz sistema izstopi sam. Pri delu z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami posameznika, ki teh lastnosti nima, so pa jasno zahtevane, prepoznajo tudi otroci in mladostniki.

Poudarek mora biti na odprti in spoštljivi komunikaciji s sodelavci. Levine in Crom (2000, 28–29) kot zelo pomembno večino izpostavljata uspešno sporazumevanje oziroma izmenjavo informacij in menita, da si je med delovnim dnem vedno treba najti čas za komunikacijo s sodelavci. Priporočljiva so vprašanja odprtega tipa, sodelavce je treba poslušati in jih povzemati. Vodja naj se izogiba nasvetom, krepi naj osebno odgovornost in s sodelavci išče skupni cilj. Gre za kakovostne in nenehne povratne informacije, ne nujno v sejnih sobah, saj najboljša izmenjava informacij poteka neformalno. Izkušnje iz prakse temu pritrjujejo, saj vodje največ informacij od sodelavcev dobijo v neformalnih, spontanah pogovorih in ne med formalnimi razgovori. Pri tem gre lahko za izmenjavo informacij o počutju na delovnem mestu, za oceno, ali je zaposleni v določeni situaciji ravnal pravilno, zaposleni lahko omeni, da razmišlja o morebitnem odhodu iz organizacije, pogovoriti se je mogoče o načrtih za prihodnost itd.

Visoka ali ustrezna raven komunikacije je vodji v pomoč pri razvijanju spoštljivega in zaupljivega odnosa do sodelavcev in posledično pri krepitvi vodstvenih spretnosti. Račnik (2016, 81) navaja, da lahko vsak vodja izboljša svoje sposobnosti vodenja s spoštljivo komunikacijo, povratnimi informacijami in spodbujanjem zapo-

slenih. V mislih imamo tako besedno kot nebesedno komunikacijo, ki ji pogosto namenimo premalo pozornosti. Ustrezna uporaba nebesedne komunikacije je zelo pomembna, saj nebesedna sporočila, oddana prek različnih kanalov, delujejo skupaj, da bi realizirala neko nalogo (Paladin 2011). Besedna in nebesedna komunikacija morata biti usklajeni, če nista, ljudje prej verjamejo nebesednemu delu sporočila, ker ga je težje nadzorovati. Če je komunikacija ustrezna, vodja lažje pridobi zaupanje sodelavcev; brez zaupanja zaposlenih vodje izgubijo verodostojnost.

Poleg ustreznih vodstvenih in komunikacijsko-motivacijskih spretnosti je pomemben dejavnik strokovnost (poznavanje sistema in področja delovanja), kar je eden od ključnih elementov vodenja (Račnik 2016, 12). Pomembna sta še dober stik in empatija – sposobnost poistovetenja z drugo osebo, z njenim stanjem in občutki. Za dobro (so)delovanje med zaposlenimi je zelo pomemben občutek varnosti. Vodja mora biti vedno pripravljen na reševanje izzivov, pozitivno naravnani in odprti. Poleg tega je pomembna večšina čustvena trdnost (predvsem v kriznih situacijah), vodja mora biti notranje uravnotežen, saj gre pri vodenju za vzdrževanje ravnotežja med izpolnjevanjem skupnih ciljev in potrebami posameznikov oziroma skupin. Vloga vodij današnjega časa je usmerjanje in motiviranje zaposlenih (Račnik 2016, 25). Zelo pomembna lastnost vodje je tudi to, da se zna odločati (in je seveda odprt za predloge in mnenja drugih).

Vodja aktiva kot člen vodstvene verige

V zadnjih letih v povezavi z vodenjem vse pogosteje slišimo besedno zvezo distribuirano vodenje. V praksi gre za deljeno ali porazdeljeno vodenje, ki predstavlja katero koli obliko vodenja, ki ni vezana na enega nosilca, torej gre za skupinsko obliko vodenja. Gre za način razmišljanja in ne za tehniko, slog ali model vodenja. Ravnatelj kot pedagoški vodja in manager sam težko v celoti opravi vse zadolžitve. Ravno zato ravnatelji razporedijo naloge in odgovornosti na svoje formalne ali neformalne »pomočnike«, na primer med vodje strokovnih aktivov. Pomembno je, da v organizaciji deljeno vodenje spodbujajo, da je kultura organizacije sodelovalna, podporna in inovativna. Praksa namreč kaže, da distribuirano vodenje pozitivno vpliva na uspešno in učinkovito delo ter na izpolnjevanje ciljev organizacije. Vodja aktiva si deli en del vodenja z ravnateljem, tako se zmanjšuje izpostavljenost in obremenjenost z golj ene osebe. V praksi se vodje strokovnih aktivov

pogosto znajdejo v – občasno nevhvaležnem – vmesnem položaju med zahtevami vodij in zahtevami sodelavcev, ki so lahko med seboj konfliktne. Pogosto se dogaja, da se vodje aktivov bolj istovetijo s sodelavci kot z nadrejenim, saj so bili nekoč (ali pa so deloma še vedno) tudi sami del katerega od vzgojnih timov.

Vodja aktiva mora imeti širšo sliko o dogajanju v organizaciji, osnovni dejavnosti in dinamiki tako na ravni kolektiva kot v odnosu uporabniki-zaposleni (v našem primeru otroci in mladostniki ter vzgojno-izobraževalni delavci). Gre za to, da ima na neki način helikopterski pogled. Hkrati mora poskrbeti, da so s širšo sliko seznanjeni tudi sodelavci, in za to, da na ravni posameznika presežejo omejitve posameznega področja in stroke ter iščejo povezave in možnosti za uspešnejše in učinkovitejše delovanje.

Vodja aktiva se mora zavedati, da je treba slediti nalogam, ciljem, rezultatom in jih uresničevati, in to skupaj s sodelavci (za kar so pomembni ustrezni odnosi in komunikacija), ter k temu dejavno prispevati. Pri tem je pomembno povezovanje v obe smeri, z ravnateljem in sodelavci. Prevzeti in obvladovati mora vlogo blažilca napetosti in posrednika med (nasprotujočimi si) zahtevami vodij in zaposlenih. Poleg tega je zaželeno in pričakovano, da vodje aktivov promovirajo in zagovarjajo svoj aktiv.

Vodja aktiva mora biti na eni strani usmerjen v sprotno izpolnjevanje nalog, na drugi pa k razvoju stroke. Izostanek katerega izmed teh področij vodi v stagnacijo na enem ali drugem področju. Zavedati se mora konkretne situacije, ki lahko odstopa od vsega, kar je predvidel dotlej, nanjo se mora ustrezno odzvati in težave urediti. Nujna je prilagodljivost, upoštevanje dogovorjenih pravil in iskanje najboljših rešitev glede na konkretne okoliščine. V povezavi s tem se mora vodja aktiva dejavno vključiti v uvajanje sprememb in reševanje sprotnih delovnih, (deloma) kadrovskih in (deloma) organizacijskih težav.

Navedeno zahteva veliko angažiranosti vodje aktiva, poleg tega je časovno intenzivno, kar je lahko ob preveliki vpetosti v osnovne naloge zelo obremenjujoče, predvsem v okoljih, ki so z vidika uporabnikov ali dogajanj na ravni organizacije (prestrukturiranje, velika fluktuacija idr.) delovno zahtevna.

Posebnosti vodenja aktiva na zahtevnem delovnem področju

Izhajajoč iz prakse, izkušenj in stroke ugotavljamo, da so opisane smernice pomembne za delovanje vseh vodij strokovnih aktivov. V naši organizaciji pa pri vodenju aktiva obstajajo še dolo-

čene posebnosti, saj je samo delo atipično. Že urnik vzgojiteljev je v primerjavi z urnikom v osnovnih in srednjih šolah, kjer učni proces poteka večinoma dopoldan, drugačen. Vzgojitelji skoraj vse dni v tednu delajo v popoldanskem ali večernem času ter ob koncih tedna. Za vodjo aktiva je izjemno pomembno, da dobro pozna podrejene in njihov način dela, kar pomeni, da mora izvajati hospitacije tudi popoldan in zvečer, da dobi celosten vpogled v delovanje zaposlenega. Še posebno mora biti pozoren pri novozaaposlenih. Poleg urnika oziroma delovnega časa je posebnost dela zahtevnost populacije, s katero delamo. Gre za otroke in mladostnike s čustvenimi in vedenjskimi motnjami, z lažjo motnjo v duševnem razvoju v kombinaciji z motnjo vedenja in čustvovanja, za otroke in mladostnike z boleznimi odvisnosti (alkohol, droga, hrana) ter z duševnimi boleznimi različnih razsežnosti. Večina otrok in mladostnikov ima tudi zmanjšane intelektualne sposobnosti in obiskujejo šolski program z nižjim izobrazbenim standardom ali programe nižjega poklicanega izobraževanja (dijaki).

Poudariti je treba, da je delo ne le zelo stresno, temveč da značilnosti populacije vplivajo na motiviranost zaposlenih, saj pri vzgojnem delu ni številčnih ocen, kot jih poznajo učitelji v šolah, kjer zaposleni svoje delo pogosto, namerno ali nenamerno, ocenjujejo skozi prizmo uspešnosti oziroma neuspešnosti otrok in mladostnikov, predvsem na učnem področju tudi z ocenami. V naši organizaciji je napredek otrok in mladostnikov počasnejši, kriteriji za ocenjevanje napredka na vzgojnem področju pa manj določljivi, saj zajemajo celostno obravnavo na več področjih delovanja, npr. socialne veščine, odnos do sovrstnikov, odnos do avtoritete itd. Vzgojitelji v večini primerov prevzemajo starševske vloge, saj struktura dela temelji na družinski obliki vzgoje z učenjem in privzganjem vrednot. Vse to vpliva na motivacijo zaposlenih in vodja aktiva se mora tega zavedati. Še bolj kot drugod je pomembno, da je vodja aktiva za zaposlene dostopen, pozoren mora biti na dinamiko in dogajanje v kolektivu ter odprt za konstruktivne predloge. Glede na zahtevnost in kompleksnost dela je nujno, da vodja aktiva vzgojiteljev dnevno sodeluje z vodjami drugih sektorjev (šola, zdravstvo, svetovalna služba) ter se redno udeležuje sestankov, saj je delovanje celotne organizacije le tako lahko uspešno.

Fluktuacija kadra

Kakovostno vodenje zaposlenih ni preprosta naloga niti takrat, ko vse teče gladko in brez zapletov, ko so zaposleni motivirani, za-

dovoljni, sproščeni, učinkoviti in polni energije. Tedaj je izziv to stanje vzdrževati in si kljub dobrim razmeram postavljati vedno višje cilje in stremeti k napredovanju. Kadar se organizacija sooča z večjimi izzivi (npr. nepredvideno povečanje obsega dela, večje pomanjkanje kadra idr.), pa lahko to negativno vpliva na delovno klimo, pojavljajo se negotovost, strah, dodatne obremenitve za zaposlene (posledično lahko pride do izostajanja z dela in pogostejše bolniške odsotnosti), prihaja do slabše povezanosti med zaposlenimi in slabih odnosov med njimi. Potencialno negativen vpliv se lahko pokaže pri zaupanju med zaposlenimi samimi in do nadrejenih itd. Skratka, v organizaciji lahko, če je fluktuacija (pre)velika, pride do upada kakovosti oziroma učinkovitosti dela in na to je treba biti pozoren.

Odhajanju delavcev iz organizacije pravimo fluktuacija (angl. *employee turnover*). Sam izraz izvira iz latinske besede *fluctuatio* in pomeni spreminjanje, gibanje česa, naraščanje in upadanje količine česa na določenem področju v določenem obdobju – npr. cen, članstva, števila zaposlenih itd. (Tavzes in Adlešič 2006, 352). Gre za pojav, ki je značilen za vsako organizacijo, saj je proces menjave kadrov nekaj normalnega. Obstaja več vrst opredelitev fluktuacije. Obsežnejšo fluktuacijo dobro definira Jurman (1981 v Vovko 2012, 34): opredeli jo kot nenehno prihajanje kadra v delovno organizacijo in odhajanje iz nje v določenem časovnem obdobju. V praksi fluktuacija pomeni dinamično gibanje delovne sile, ki se kaže v odlivu ali odhodu delavcev iz podjetja in jo je zaradi velikega števila spremenljivk, ki jo pogojujejo, skoraj nemogoče natančno predvideti (Perez idr. 2018).

Običajno ima beseda fluktuacija v povezavi z zaposlenimi in organizacijo negativen prizvok. Velika fluktuacija se pogosto kaže v manj kakovostnem delu, saj je povezana z organizacijsko učinkovitostjo. To je še izrazitejše, kadar odhajajo izkušeni in dobro usposobljeni zaposleni, saj jih je težko nadomestiti. Obstajajo pa tudi pozitivne plati fluktuacije, ki so manj očitne in težje merljive. Tu bi izpostavili predvsem organizacijski vidik, ki pomeni odstranitev slabih delavcev in posledično dotok novega znanja, idej, inovacij, energije. Nekateri avtorji, kot npr. Croucher idr. (2012), menijo, da tako majhna kot velika fluktuacija negativno vplivata na učinkovitost organizacije.

Ker gre za širok pojem, bomo v nadaljevanju pojasnili različne oblike fluktuacije, vzroke zanjo in posledice ter jih ponazorili s primeri iz prakse.

Fluktuacijo glede na njen obseg zelo dobro orišeta Franca in

Lobnikar (2008 v Hergula in Lokar 2013), ki menita, da je do 5-odstotna fluktuacija na letni ravni potrebna, do 7-odstotno definirata kot normalno, do 10-odstotno pa kot zaskrbljujočo. Odstotki pojasnjujejo razmerje med številom tistih, ki so odšli, in skupnim številom zaposlenih na začetku ali koncu obdobja. Najbolj značilen pojav normalne fluktuacije so odhodi delavcev v pokoj. Pri nas v zadnjih treh letih primerov upokojitve v organizaciji nismo imeli, se pa obetajo že naslednje leto.

Vsaka organizacija se s prostovoljno in neprostovoljno obliko fluktuacije sooča v različnem obsegu. Na zahtevnih delovnih področjih in v razmeroma ugodnih razmerah na trgu dela je možnost za prostovoljno fluktuacijo večja. To pomeni, da se zaposleni iz različnih razlogov sam odloči, da bo organizacijo zapustil. Če odhaja dobro usposobljen in kakovosten kader, je to za vodjo in njegov tim vsekakor pomemben znak, da se mora aktivneje lotiti dela z zaposlenimi, in sicer mora ugotoviti razloge za odhode in jih odpraviti ali vsaj obvladovati (delovnega področja npr. ni mogoče spremeniti). Prostovoljna fluktuacija v bistvu ni nujno negativna, saj gre na neki način za samoregulacijo kadra. Če iz organizacije prostovoljno odhaja premalo usposobljen, neustrezen, premalo motiviran, skratka za delovno področje manj primeren kader, je tudi prostovoljna fluktuacija pozitivna. Težave nastanejo, če odhaja izkušen in dober kader, ki bi ga delodajalec rad zadržal. Na drugi strani neprostovoljna fluktuacija pomeni, da se delodajalec odloči za prekinitev pogodbe zaradi zakonskih določb ali pa zaposlenemu ob izteku pogodbe za določen čas te ne podaljšajo.

Druga zanimiva delitev fluktuacije je na potencialno in dejansko. Potencialna fluktuacija pomeni, da zaposleni razmišlja o možnostih, da bi organizacijo zapustil, če bo našel ali dobil boljše priložnost drugje. Tako kaže, da je nezadovoljen s položajem in situacijo, v kateri deluje (Stare 2012). Pomembno je, da je vodja, kolikor je le mogoče, seznanjen s takimi namerami zaposlenih, da jih lahko sproti preverja in morebiti dobi še kako informacijo, da ob njihovem morebitnem odhodu ne bo presenečen. Tovrstne informacije je sicer mogoče dobiti na formalnih pogovorih. A pogosto se pokaže, da so te možnosti nepraktične (časovna komponenta načrtovanega pogovora in delavčeva pripravljenost, da bo zaupal svoje pomisleke o prezaposlitvi, ne sovpadata vedno), premalo fleksibilne in prepozne. Praksa kaže, da zaposleni največ informacij o tem posredujejo v neformalnih pogovorih, ker so bolj sproščeni. Slabost neformalnega pristopa pa je v tem, da je informacija pogosto prepozna, in sicer jo delavec posreduje, ko se je že

dokončno odločil, da bo odšel, ali ko je tik pred tem, da bo sprejel novo zaposlitev. Zato je pomembno, da se zaposleni v timih o tem redno pogovarjajo. Vovko (2012) navaja, da se pri zaposlenem, ki razmišlja o odhodu, motivacija in delovna uspešnost zmanjšata, kar slabo vpliva na delovanje timov, zato je tudi kakovost dela z otroki in mladostniki slabša.

Fluktuacija iz potencialne (ko vodja lahko še kaj naredi in prepreči odhod) preide v dejansko, ko se delavec odloči za dokončen odhod iz organizacije ali celo odda odpoved pogodbe o zaposlitvi (vodja takrat ne more storiti veliko, da bi njegovo odločitev spremenil). Na tej točki lahko vodja opravi le še intervju ob odhodu, v katerem skuša od delavca pridobiti informacije o konkretnih vzrokih za odhod. Z vsakim zaposlenim, ki poda prostovoljno odpoved, bi se bilo smiselno pogovoriti o vzrokih za to.

Zelo pomembno je razlikovanje med pozitivno in negativno fluktuacijo. Pozitivna fluktuacija je v vsaki organizaciji dobrodošla, saj ima od nje korist. Gre za odhajanje zaposlenih, ki so z vidika zahtev in razvoja dela neustrezni. V praksi se pozitivna fluktuacija kaže v odhajanju zaposlenih, ki se ne morejo poistovetiti z vrednotami in cilji organizacije, torej tistih, ki so v organizaciji nezadovoljni in nimajo več interesa za poklicni razvoj. Rauh (2010) meni, da odhod takih delavcev lahko vodi v večjo produktivnost in učinkovitost dela. Pri delu z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami in odhodi neustreznega kadra iz organizacije (prostovoljnega ali ne) gre za pomemben dejavnik in pozitivno fluktuacijo, ki posredno pozitivno vpliva na strokovnost dela, saj ima lahko vsako odstopanje od stroke negativen učinek.

O negativni fluktuaciji govorimo takrat, ko iz organizacije odhajajo usposobljeni in izkušeni zaposleni ali ključni posamezniki na posameznih delovnih področjih. Taka fluktuacija nikakor ni dobrodošla, saj organizaciji povzroči določene stroške, povezane z iskanjem in usposabljanjem novega kadra, posledice zaradi preobremenitev obstoječega kadra idr.

Fluktuacija se nanaša tudi na notranje prerazporeditve, na primer premeščanje zaposlenih z enega delovnega mesta ali organizacijske enote v drugo. Gre za tako imenovano notranjo fluktuacijo, kakršna je na primer premestitev dnevnega vzgojitelja na mesto nočnega, premestitev vzgojitelja iz matične v dislocirano enoto itd. V teh primerih zaposleni organizacije ni zapustil, vendar ga je vseeno treba nadomestiti, kar pravzaprav ni niti pozitivno niti negativno. Pomembno pa je, kako vpliva na enoto, iz katere kader odhaja. Če odhaja izkušen kader in to zamaja stabilnost preostale-

ga tima ter oslabi kakovost njegovega dela, vsekakor govorimo o potencialno negativni notranji fluktuaciji. Če teh učinkov ni oziroma če se zaradi odhoda izkušenega kadra delovanje drugega dela organizacije izboljša, ne da bi v timu, iz katerega zaposleni odhaja, prišlo do velikega negativnega učinka, pa gre za pozitiven vidik notranje fluktuacije.

Vzroki za fluktuacijo

Vzroki, da nekdo zapusti delovno mesto, so različni. Običajno jih je več hkrati, vendar iz prakse lahko povemo, da pogosto obstaja vsaj en vzrok, ki zaposlenemu med odločanjem za odhod predstavlja bistveni omejitveni dejavnik. Poznavanje vzrokov fluktuacije je pomembno. Manjši del dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo, je mogoče predvideti, večjega pa je mogoče prepoznati le, če spremljamo razmere ter poznamo in analiziramo morebitne vzroke. V literaturi vzroke za fluktuacijo delijo na individualne (spol, starost, izobrazba, delovna doba in občutek pripadnosti organizaciji) in organizacijske (plača, možnosti za napredovanje, delovne razmere in odnosi med zaposlenimi, slabe možnosti za izobraževanje). Praksa kaže, da je pri mlajših delavcih fluktuacija do dvakrat večja kot pri starejših. Z navedenim sovpada tudi ugotovitev stroke, da je v starostni skupini do 35 let fluktuacija največja, nato pa začne močno upadati (Jerovšek 1982 v Rauh 2010).

Boles, Lawrence in Johnson (1995) dejavnike, povezane s fluktuacijo, razvršča med zunanje (vodstvo, sodelavci, premestitve itd.), dejavnike, povezane z delom (stres, urnik oziroma razpored dela, strah pred agresijo, delo ob koncih tedna in praznikih itd.), in notranje, ki temeljijo na osebnostnih lastnostih zaposlenih (neprilagodljivost, neodgovornost, težave pri samonadzoru, konfliktnost, prikrivanje informacij itd.). Branham (2001 v Rauh 2010) ugotavlja, da je pri odhodih iz podjetja zelo pomemben odnos vodje do zaposlenih, in pravi, da ti odidejo, kadar »ne morejo več tolerirati žaljivega odnosa neposredne vodje«. Za večino zaposlenih je kakovost odnosa z vodjo aktiva zelo pomembna.

Glede na prakso ugotovljamo, da so vzroki za fluktuacijo zaposlenih zelo različni: odhodi zaradi zaposlitve v drugi organizaciji (npr. v svoji stroki), odhodi zaradi prevelike zahtevnosti delovnega mesta (stres, strah, urnik), odhodi zaradi premestitve na drugo delovno mesto znotraj organizacije (npr. v dislocirane enote), odhodi zaradi neustrezne osebnostne strukture in neprimernega odnosa do otrok in mladostnikov ali sodelavcev itd. Povezava med naklo-

njenostjo do delovnega področja in zahtevnostjo dela ter obsegom fluktuacije je v praksi jasna. Poleg tega praksa kaže, da je najbolj občutljivo in najpomembnejše obdobje dela z novozaposlenimi v prvih dveh letih od zaposlitve, ko spoznavajo delovno področje, se seznanjajo z zahtevnostjo dela, kolektivom in potrebo po ustreznih izkušnjah. Največ odhodov iz organizacije je povprečno v prvem letu (oziroma v prvih dveh letih), pozneje jih je, kar kaže na to, kako pomembni sta poskusno obdobje in spremljanje dela zaposlenih.

Poskusno obdobje kot priložnost vodje aktiva za (delno) obvladovanje fluktuacije

Za vsako delovno mesto sta predpisani stopnja in smer formalne izobrazbe, kar je po zakonodaji pri zaposlovanju treba upoštevati, vendar samo po sebi ne predstavlja nikakršnega zagotovila, da bo delavec svoje delo opravljal dobro. Vsako delovno mesto ima namreč svoje značilnosti in posebnosti. Pri delu z ranljivo skupino otrok in mladostnikov s čustvenimi in vedenjskimi motnjami so poleg formalne izobrazbe izrazito pomembne osebnostne lastnosti pedagoških delavcev (najpogosteje vzgojiteljev), ki delajo z njimi.

Gre za delo, pri katerem se, kadar smo v službi, pogosto ne zavedamo, da smo v službi, saj z otroki in mladostniki živimo. Gre za »živi organizem«, saj se stvari nenehno spreminjajo in je včasih vse zelo težko predvideti. Če govorimo o vzgojiteljih, ti z otroki in mladostniki delajo v popoldanskem in večernem času ter ob nedeljah in praznikih. Delujemo vse dni v letu, delovni čas ni najbolj ugoden, od njih pričakujemo fleksibilnost, učinkovitost, pogum, ustrezno sodelovanje s starši oziroma skrbniki otrok in mladostnikov ... Vse to vpliva na zahtevnost dela, čeprav na prvi pogled mogoče ni videti tako. Poleg tega zahtevnost dela povečuje stres. Zato so tehnike obvladovanja stresa in delo na sebi nujni.

Narava dela na takem področju in z omenjeno ciljno skupino otrok in mladostnikov zahteva, da v kar najkrajšem času nadomestimo zaposlene, ki so organizacijo zapustili, med drugim tudi zato, da bi se izognili preobremenitvam obstoječih zaposlenih in negativnemu vplivu odhodov na kakovost dela timov. Na razpise za prosta delovna mesta se prijavljajo različni kandidati, pogosto tudi taki, ki imajo za razpisano delovno mesto ustrezno izobrazbo, izkušnje z delom na podobnih delovnih mestih ter opravljen strokovni izpit za področje vzgoje in izobraževanja. Seveda so taki kandidati bolj zanimivi in hitreje pritegnejo pozornost vodstva, da

jih povabi na pogovor za službo. Kljub pričakovanju, da bo imel kandidat ustrezno znanje, ki ga je pridobil na fakulteti ali na dodatnih izpopolnjevanjih, pa to ni zagotovilo, da bo primeren za delo z omenjeno ciljno skupino otrok in mladostnikov. Praksa namreč kaže, da vtis, ki ga pusti kandidat na pogovoru za službo, ni zagotovilo za to, da bo v organizaciji tudi ostal, saj se pogosto šele takrat, ko začne delati, z neposrednim delom izkaže, ali je bila izbira pravilna ali ne. V eni uri, kolikor traja pogovor s kandidatom, namreč ni moč razbrati, ali ima vse, kar iščemo.

Cilj vsake organizacije je imeti izobražen in strokovno usposobljen kader, ki se je sposoben kosati z izzivi, ki ga čakajo. Seveda organizacije takega »idealnega kadra« ne pridobivajo le na trgu dela, ampak ga poskušajo vzgojiti same med procesom uvajanja in organizacijsko socializacijo, kar je prvi pomembni korak. Sledi še drugi, prav tako pomemben, in sicer kako kader, za katerega se je pokazalo, da je kakovosten, obdržati.

Prvi korak in priložnost za »vzgajanje kadra« predstavlja poskusna doba. Gre za najpomembnejši način za vrednotenje dela, opravljenega v organizaciji. Pri poskusnem delu gre za uvajanje novega kandidata, ki ga je treba ustrezno strukturirati in spremljati. Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja (24. in 25. člen) določa, da je delavec lahko določen čas po sklenitvi delovnega razmerja na poskusnem delu, hkrati pa določa tudi trajanje poskusnega dela. Po zakonu poskusno delo za delovno mesto vzgojitelja traja tri mesece. Namen poskusnega dela je spremljati sposobnosti kandidata, nadzirati njegovo delo in mu pomagati. Delavca na poskusnem delu spremlja tričlanska komisija, ki jo imenuje ravnatelj. Člani morajo imeti najmanj takšno stopnjo strokovne izobrazbe, kot se zahteva za delovno mesto, na katero je razporejen delavec na poskusnem delu. Komisija spremlja delo kandidata in poleg človeških lastnosti, ključnih za določeno delovno mesto, ocenjuje tudi njegovo osebno interakcijo s sodelavci. Posebno pozornost mora nameniti preverjanju, ali delavec ustrezno izpolnjuje posebne pogoje dela. Za pomoč delavcu posebej zadolžijo predsednika komisije; to nalogo največkrat prevzame vodja aktiva in je zelo pomembna. Komisija lahko med poskusno dobo po svoji presoji in na lastno pobudo z delavcem sklicuje sestanke, na katerih ga člani opozorijo na morebitne težave in mu svetujejo, kadar ocenijo, da za to obstajajo utemeljeni razlogi. Komisija lahko ravnatelju med poskusnim delom predlaga, da z delavcem takoj prekine delovno razmerje, če za tak ukrep obstajajo utemeljeni razlogi.

Tempo in dinamika uvajanja pri novozaposlenih sta različna in odvisna od posameznika. Vendar se v obdobju do treh mesecev običajno pokaže, ali je človek primeren za delo z otroki in mladostniki s čustvenimi in vedenjskimi motnjami ali ne. Ne gre le za neposredno delo z otroki in mladostniki, temveč tudi za druge pomembne lastnosti, ki vplivajo na kakovost dela (npr. sposobnost timskega dela, fleksibilnost, zanesljivost, komunikativnost, samoiniciativnost, ustrezno sodelovanje z drugimi službami v organizaciji, ustrezen odnos do ljudi in zavodske lastnine itd.). Nekateri ljudje se hitreje učijo in so bolj dojemljivi, spet drugi potrebujejo več časa.

Na temelju izkušenj, pridobljenih pri sodelovanju v komisijah za spremljanje poskusnega dela, se je pokazalo, da je zelo koristen sestanek kandidata in komisije, na primer po enem mesecu od začetka dela. Namen sestanka je samoevalvacija novozaposlenega (v pisni obliki), pogovor o različnih temah, povezanih z delom, delo novozaposlenega ovrednotijo tudi člani komisije. Povratne informacije, ki jih članom komisije posredujejo novozaposleni, so zelo pomembne.

Poskusna doba treh mesecev je izjemno pomembno obdobje tako za novozaposlenega kot za vodjo aktiva, saj predstavlja temelj za nadaljnje delo. Seveda ni zagotovilo, da bo novozaposleni ob uspešnem poskusnem obdobju v organizaciji ostal, obstaja pa večja možnost, da bo tako, saj deloma lahko vpliva na morebiten odhod (razmišljanje o prostovoljni zamenjavi službe) ali pa ga vsaj zamakne. Seveda je treba upoštevati še vidik, ki ni odvisen od vodje (osebnostne lastnosti posameznega zaposlenega). Vodja aktiva je v poskusnem obdobju torej ključen, saj ga novozaposleni zaradi statusa doživlja drugače kot druge, in sicer kot človeka, ki vsaj deloma predstavlja organizacijo oziroma enega od njenih delov (npr. vzgojitelje); pogosto si preko njegovega odnosa ustvarja mnenje o sami organizaciji. Vodja aktiva je na neki način zgled tako sodelavcem kot otrokom in mladostnikom, in tega se mora nujno zavedati. V poskusnem obdobju je zato pomembno, da je vodja aktiva umirjen in da ima do novozaposlenih profesionalen odnos.

Zelo pomemben je dober komunikacijski stik z ljudmi, ki so prišli na novo. Vodja aktiva v stiku z novimi zaposlenimi ne sme delovati togo ali vzvišeno, temveč sproščeno in dostopno, naravn naj bo pozitivno in spodbudno. Tu se pokaže tudi empatija vodje aktiva, ki se mora zavedati, da je pred njim nekdo, ki je prišel v manj znano okolje (prvič po intervjuju za službo), med tuje ljudi in v nove prostore. Najverjetneje doživlja določeno stisko, še zlasti

na zahtevnem delovnem področju. Vloga vodje aktiva je, da skuša to stisko zmanjšati, ne pa je poglobljati. Pravi občutek ob prvem stiku z novozaposlenim je bistvenega pomena. Nato sledi ustvarjanje odnosov z novozaposlenimi s pomočjo komunikacijskih veščin vodje aktiva. Praksa opozarja, da se dober stik pokaže tudi v na videz banalnih zadevah, kot je to, da si vodja aktiva zapomni imena in zaposlene pogosto naslavlja po imenu. Ko navaja Levy (2005, 7), je v poslovnem svetu ključno, da si zapolnimo imena, kar je učinkovito v poslovnih odnosih.

Praksa kaže, da naslavljanje ljudi po imenih pomeni prvi korak k razvijanju dobrega stika, nagovorjeni se namreč bolje odziva tistemu, ki se nanj obrača tako. To je še posebno pomembno v poskusnem obdobju, saj novozaposlenemu tako pokažemo, da je za nas pomemben. Poleg tega je pri vodji aktiva pri podajanju različnih informacij bistvena usklajenost med besedami in tonom ter mimiko in telesno govorico. Prav tako je pomemben njegov način komuniciranja, predvsem to, kako novozaposlenemu posreduje konstruktivno kritiko in kako pohvali ustrezno vedenje in upoštevanje usmeritev in navodil. Vidik oziroma moč pohvale je izjemnega pomena, saj izboljšuje odnos med tistim, ki pohvalo daje, in tistim, ki jo prejema (Račnik 2016, 110).

V poskusnem obdobju od novozaposlenih pričakujemo predvsem upoštevanje navodil in usmeritev vodje aktiva in drugih članov komisije za spremljanje poskusnega dela ter vzpostavljanje odnosa z otroki in mladostniki. Seveda vodja aktiva novozaposlenim omogoča – oziroma je to celo zaželeno –, da predstavijo in pokažejo svoja znanja, nove poglede, inovativne metode itd., glede same implementacije pa se dogovorijo s timom. Vodja aktiva se mora zavedati, da imajo novozaposleni pogosto potencial in ideje, ki bi si jih želeli pokazati, in dobro je, da jim pri tem pride naproti ter jim to omogoči. Tako se pri njih krepi občutek sprejetosti in povečuje motivacija ter ustvarjalno-kreativni moment.

Nove zamisli so v vsaki organizaciji dobrodošle, še posebej tiste, ki povečujejo kakovost in učinkovitost dela. Vodja aktiva kot strokovnjak na delovnem področju kljub vsemu ni »vseved« in se mora tega zavedati. Pomembna vloga vodje aktiva je postavljanje konstruktivnih vprašanj in pridobivanje povratnih informacij od novincev.

Poleg jasnih navodil in usmeritev novozaposlenim mora vodja aktiva v poskusnem obdobju nadzorovati njihovo delo (običajno v obliki hospitacij). Nadzor vodje aktiva ni zgolj osredotočanje na napake zaposlenih in njihovo iskanje. Pomembno pa je, da vod-

ja aktiva, kadar zazna napako, ukrepa ustrezno in pravočasno in zaposlenega opozori na nepravilnost. Bistvo ni v iskanju napak, temveč v učenju novih ljudi za to, da bodo kakovostno opravljali zahtevno delo. Od posameznika pa je odvisno, koliko bo navodila upošteval in ali bo pozoren, da enakih napak ne bo več ponavljal.

Vloga vodje aktiva je tudi v tem, da zna vprašati in aktivno poslušati, povzemati ter se konstruktivno pogovarjati, saj ustrezen pogovor z ljudmi pomeni raziskovanje, artikuliranje in oblikovanje strategij. Poslušati pomeni namenjati pozornost (Peterson 2018, 249). Poleg tega mora znati »brati med vrsticami« in se izogibati posplošenim kritikam ter dajanju najrazličnejših sodb ali opazk brez konkretnih primerov.

Vse omenjeno pripomore k ustvarjanju odnosa, ki temelji na zaupanju. Zaupanje vzpostavljamo na preteklih izkušnjah in pripravljenosti verjeti drugim in temelji v odnosih; gre za počasen proces, ki ga začnemo graditi v poskusnem obdobju.

Na koncu bomo omenili še zadnjo pomembno vlogo vodje aktiva, in sicer gre za moč odločanja oziroma sprejemanja odločitev, saj brez odločanja ni vodenja. Vodja aktiva mora biti odprt za mnenja, pobude, predloge sodelavcev, tudi novih. Ob tem se mora zavedati, da je na koncu on tisti, ki se odloči in je za odločitev odgovoren. Koristno je, da vodja aktiva po potrebi sprejema odločitve s soglasjem – konsenzom (Račnik 2016, 39). Ne nazadnje gre za prevzemanje odgovornosti. Vodja aktiva se mora v vsakem trenutku zavedati, da s pravilno izbiro sodelavcev vpliva na kakovost delovanja tako timov kot celotne organizacije. Poleg tega je nujno, da razmišlja dolgoročno in predvideva stvari, ima vizijo.

Seveda je pri ustreznem vodenju med poskusnim delom pomembnih več dejavnikov, vendar praksa kaže, da imajo ti, ki smo jih navedli, posebno težo. Vloga vodje aktiva je v »človeškem« ravnanju in dostopnosti in ne v izkoriščanju položaja v odnosu do drugih zaposlenih, predvsem novozaposlenih. Strinjamo se z Račnikom (2016, 48), ki pravi, da je treba biti najprej človek in šele nato vodja. Ali bo vodja aktiva znal pravilno vplivati na novozaposlene, je odvisno od njega in njegovega vodstvenega sloga in občutka (kulture vodenja). Vsekakor je poskusna doba dobra osnova in priložnost za to, da »ustvarimo in usposobimo« kader, kakršnega si želimo, zato jo je treba čim bolj izkoristiti. V nadaljevanju pa je treba zaposlene, ki izpolnjujejo naše kriterije, motivirati in zadržati, saj se organizacije vse pogosteje soočajo s tem, da ustrezne kadre težko zadržijo (Paladin 2019).

Zaključek

V prispevku smo predstavili pomen vodenja na splošno, nekatere vodstvene veščine, ki se nam za kakovostno opravljanje dela zdijo ključne, ter izpostavili pomen distribuiranega vodenja, ki se v različnih vzgojno-izobraževalnih ustanovah vse pogosteje pojavlja. Opisali smo različne vloge vodje aktiva in njegov položaj v organizaciji. Del prispevka smo namenili razlagi fluktuacije in vzrokov zanj ter opozorili na pomen poskusnega obdobja za kakovostno uvajanje novih ljudi v delo na zahtevnem delovnem mestu.

Glavni poudarek v prispevku je namenjen poskusnemu obdobju, ki predstavlja ključni vidik uvajanja novozaposlenih, eno od možnih rešitev za zmanjšanje fluktuacije, predvsem potencialne, na katero je deloma še mogoče vplivati. Kadar znake potencialne fluktuacije prepoznamo prepozno (ali jim v neformalnih pogovorih morda ne namenimo dovolj pozornosti) in zaposleni dejansko odide iz organizacije, možnosti za spremembo ni več. Preostane nam le sklepni intervju. V nekaterih organizacijah ga sicer ne izvajajo, vendar menimo, da je koristen, saj nam lahko pomaga odkriti resnične razloge za prostovoljni odhod zaposlenega. Hkrati nam ti intervjuji pomagajo pridobiti informacije, ki so nam v pomoč pri odkrivanju težav v organizaciji in pri njihovem odpravljanju.

Vloga vodje aktiva je zelo pomembna predvsem v poskusnem obdobju, saj pod njegovim mentorstvom in vodstvom novozaposleni vstopa v organizacijo in se prvič srečuje s sistemom, se umešča vanj in spoznava kulturo organizacije. Seveda obstajajo tudi drugi dejavniki, ki lahko vplivajo na njegovo delo, vendar v poskusnem obdobju ne igrajo tako pomembne vloge kot morda v poznejšem (plača, možnost napredovanja, spori s sodelavci, slabše delovne razmere itd.). Ugotovili smo, da se odgovornost za uspeh na relaciji vodja–novozaposleni porazdeli med njiju, saj vsak vpliva na svoj del. Če torej uvajanja ni ali se novozaposlenemu ne uspe prilagoditi zahtevam, katerih uresničevanje od njega pričakujejo, se sodelovanje konča. Praksa kaže, da so možnosti za uspešno sodelovanje tudi v prihodnje večje, kadar vodja aktiva in njegovi sodelavci dobro opravijo uvajanje novozaposlenih in kadar je protokol uvajanja v poskusnem obdobju vnaprej določen, samo uvajanje pa vodi izkušen strokovni kader.

Seveda je tudi po uspešno končanem poskusnem obdobju nujno skrbeti za nove zaposlene in za njihovo izpopolnjevanje. Težave s pridobivanjem ustreznega kadra na številnih področjih so namreč vse pogostejše. Organizacija, ki si prizadeva za dobro, uspešno in

učinkovito delovanje, se bo vsekakor kontinuirano zavzemala za to, da bi zadržala kakovosten kader.

Literatura

- Boles, J., R. Lawrence in J. Johnson. 1995. »Reducing Employee Turnover Through the Use of Preemployment Application Demographics: An Exploratory Study.« *Hospitality Research Journal* 19 (2): 19–30.
- Branham, L. 2001. *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. New York: Amacom.
- Croucher, R., G. Wood, C. Brewster in M. Brookes. 2012. »Employee Turnover, HRM and Institutional Contexts.« *Economic and Industrial Democracy* 35 (4): 605–620.
- Franca, V. in Lobnikar, B. 2008. »Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije.« *HRM* 6 (24): 49–53.
- Hergula M., in M. Lokar. 2013. »Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije.« <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/organizacijska-kultura1.pdf>
- Jerovšek, J. 1982. *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: Manager.
- Jurman, B. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Levine, S., in M. Crom. 2000. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Levy, B. 2005. *Zapomnite si vsako ime*. Ljubljana: Orbis.
- Paladin, M. 2011. »Vpliv neverbalne (ne)aktivnosti na prepričljivost: neverbalna komunikacija kot dejavnik izobraževalnega procesa.« *HRM* 9 (39): 80–83.
- Paladin, M. 2019. »Kaj spodbudi (dober) kader k odhodu iz podjetja takoj, ko dobi drugo (boljšo) ponudbo, in kako to preprečiti.« <https://www.hrm-revija.si/kaj-spodbudi-dober-kader-k-odhodu-iz-pojetja-takoj-ko-dobi-drugo-boljso-ponudbo-in-kako-to-prepreciti>
- Pérez-Campdesuñer, R., M. De-Miguel-Guzmán, A. Sánchez-Rodríguez, G. García-Vidal in R. Martínez-Vivar. 2018. »Exploring Neural Networks in the Analysis of Variables That Affect the Employee Turnover in the Organization.« *International Journal of Engineering Business Management* 10: 1–11.
- Peterson, J. 2018. *12 pravila za život*. Split: Verbum.
- Račnik, M. 2016. *Postani najboljši vodja*. Štore: Vodja si, treningi vodstvenih veščin.
- Rauh, M. 2010. »Vzroki in posledice fluktuacije zaposlenih v dejavnosti varovanje.« Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3. izd. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stare, J. 2012. »Fluktuacija zaposlenih.« <http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Dr%20Janez%20Stare%20clanek%20fluktuacija.pdf>

Tavzes, M., in G. Adlešič. 2006. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Vovko, G. 2012. »Povezanost stresa in izgorelosti z absentizmom in fluktuacijo zaposlenih.« Diplomsko delo, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.

■ **Stjepan Paladin** je vzgojitelj v Vzgojnem zavodu Planina.
stjepan.paladin@sc-planina.si