



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaženja XLVIII, br. 1, 2010., str. 131-144
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH: UZROCI, POSLEDICE I KONTROLA

Dr Biljana Bogičević Milikić*

Rezime: *Kompanije kontinuirano prate i nastoje da kontrolišu stopu fluktuacije kako bi predvideli i stavili pod kontrolu troškove zamene zaposlenih koji odlaze iz organizacije. Stopa fluktuacije koja je viša od prosečne u industrijskoj grani u kojoj organizacija obavlja svoju dominantnu delatnost predstavlja ozbiljno upozorenje. Visoka stopa voljne fluktuacije pokazuje da postoje određeni problemi unutar same organizacije, koje je neophodno rešavati. Zato je neophodno da kompanije kontinuirano i sistematski upravljaju fluktuacijom. Cilj ne treba da bude smanjenje fluktuacije zaposlenih po svaku cenu, već smanjenje samo štetne fluktuacije.*

Ključne reči: *fluktuacija zaposlenih, voljna fluktuacija, troškovi fluktuacije zaposlenih, optimalna stopa fluktuacije zaposlenih, strategijsko upravljanje fluktuacijom zaposlenih*

1. Uvod

Stopa fluktuacije zaposlenih pokazuje broj zaposlenih koji iz različitih razloga napuštaju organizaciju. Napuštanje organizacije se može definisati kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji [33] i može biti rezultat inicijative kako na strani samog zaposlenog – voljno napuštanje organizacije (npr., raskid radnog odnosa od strane zaposlenog, penzionisanje), tako i na strani poslodavca – nevoljno napuštanje organizacije (npr., davanje otkaza zaposlenom, otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak i sl.). U određenim slučajevima zaposleni odlaze iz

* Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet; e-mail: bbiljana@eunet.rs

UDK 331.108.27; Pregledni rad

Primljeno 13.11.2009.; Prihvaćeno: 15.01.2010.

organizacije nezavisno od svoje volje i volje poslodavca, po sili zakona, kao, na primer, u slučaju trajnog gubitka radne sposobnosti i sl.

Literatura iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa (MLJR) se već pedeset godina bavi fluktuacijom kao važnim aspektom zaposlenosti (prema Holtom *et al.*, 2008, objavljeno je preko 1500 članaka). Poslednjih godina, sa jačanjem konkurencije, svetskom finansijskom krizom, ekonomskom recesijom, restrukturiranjem kompanija i brzim tehnološkim promenama, mnoge organizacije suočile sa potrebom da sistematski upravljaju ovim aspektom zaposlenosti. S druge strane, poslednjih godina povećala se i mobilnost radno sposobnog stanovništva na tržištu rada usled traganja za izazovnijim poslovima, višom zaradom ili boljim beneficijama, što je dodatno pojačalo potrebu za ozbiljnijim pristupom upravljanju fluktuacijom zaposlenih..

U ovom radu posebna pažnja posvećena je problematici fluktuacije zaposlenih, koja predstavlja važan aspekt zaposlenosti u svakoj organizaciji. Rad se bavi analizom uzroka i posledica voljne fluktuacije, optimalnom stopom fluktuacije i načinima strategijskog upravljanja fluktuacijom zaposlenih. Najzad, u radu su date praktične preporuke za menadžment na koji način da pristupi procesu upravljanja fluktuacijom ukoliko želi da u dugom roku ostvari optimalnu stopu fluktuacije i po tom osnovu smanji troškove upravljanja ljudskim resursima.

2. Voljna fluktuacija: proces i njeni uzroci

Za efikasno upravljanje fluktuacijom zaposlenih i kontrolu troškova fluktuacije u dugom roku od posebne važnosti jeste analiza voljne fluktuacije, odnosno voljnog napuštanja organizacije od strane zaposlenih. Iako je i nevoljna fluktuacija važan aspekt ukupne fluktuacije, najčešće nije uključena u različite modele istraživanja fluktuacije zaposlenih. Voljna fluktuacija je za organizacije posebno značajna, budući da zaposleni koji ostvaruju dobre rezultate na radnom mestu imaju više mogućnosti za zaposlenje izvan organizacije, pa su i skloniji da je napuste [45], zbog čega visoke stope voljne fluktuacije mogu imati pogubne efekte na organizacione performanse [12].

Voljna fluktuacija je dugo zaokupljala pažnju velikog broja istraživača u oblasti menadžmenta ljudskih resursa sa ciljem da se identifikuje proces kroz koji prolaze oni koji napuštaju organizaciju i analiziraju razlozi i motivi koji utiču na zaposlene da donesu odluku o napuštanju organizacije. Osnovni razlog posebnog interesovanja za voljnu fluktuaciju je činjenica da voljno napuštanje organizacije predstavlja trošak

Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posledice i kontrola

za organizaciju i da stoga stopu voljne fluktuacije zaposlenih treba držati na što nižem nivou.

Do sredine 1980-ih godina razvijen je veliki broj modela koji su nastojali da objasne proces fluktuacije na individualnom nivou kroz koji prolaze pojedinci koji donose odluku da napuste organizaciju [20; 34; 25; 27; 36; 37; 44; 15]. Tako, na primer, *March* i *Simon* (1958) su sugerisali da dva faktora, percepcije o poželjnosti i lakoći napuštanja organizacije utiču na motivaciju zaposlenog da napusti organizaciju, pri čemu individualne razlike u pogledu sposobnosti i biografskih podataka (kao što su pol, starost, dužina radnog staža) direktno utiču na percipiranu lakoću napuštanja organizacije, dok zadovoljstvo poslom utiče na percipiranu poželjnost napuštanja organizacije. *Porter* i *Steers* (1973) su kreirali model fluktuacije u kojem je stepen zadovoljenja očekivanja zaposlenih glavni faktor koji utiče na odluku o napuštanju organizacije. Jedan od možda najpoznatijih modela je *Moblijev* model fluktuacije zaposlenih [25; 26], koji polazi od pretpostavke da pojedinac rano donosi odluku o napuštanju organizacije, ukoliko je nezadovoljan sadašnjim poslom. Pojedinac počinje da razmišlja o napuštanju organizacije, računa troškove napuštanja starog i nalaženja novog posla. Posledično, pojedinac počinje da traga za alternativnim zaposlenjem, da alternativne poslove poredi sa sadašnjim sa aspekta troškova i koristi, razvija nameru da da otkaz i konačno donosi odluku i daje otkaz. Na osnovu *Moblijevog* procesnog modela, *Hom et al.* (1984) su predložili alternativni model koji objašnjava ponašanje zaposlenog kada počne da razmišlja o davanju otkaza i oceni očekivanu korisnost napuštanja organizacije. Prema ovom modelu zaposleni će ili početi da traga za novim poslom ili će odmah dati otkaz. Nešto nekonvencionalniju teoriju fluktuacije – model katastrofe - predložili su *Šeridan* i *Abelson* (*Sheridan, Abelson, 1983*). Prema ovom modelu [41] odluka o davanju otkaza je posledica izuzetno male promene u stepenu zadovoljstva ili nivou stresa zaposlenog. U situaciji kada zaposleni oseća neko unutrašnje nezadovoljstvo poslom ili organizacijom a još uvek ne razmišlja ozbiljno o davanju otkaza i beznačajan problem, konflikt ili drugo neprijatno iskustvo na poslu može biti povod da donese odluku o napuštanju organizacije.

Zaključci koji se mogu izvući iz modela voljne fluktuacije na individualnom nivou analize su da: (a) važan faktor donošenja odluke o napuštanju organizacije jeste da li pojedinac ima ponudu za drugi posao ili ne; (b) neki zaposleni planiraju unapred da napuste organizaciju i ponašaju se u potpunosti u skladu sa svojim planom; (c) neki zaposleni imaju plan da napuste organizaciju, ali su ti planovi zavisni od nekih neizvesnih budućih

dogadaja; (d) neki zaposleni impulsivno donose odluku o napuštanju organizacije, pa je proces odlučivanja izrazito kratak [19].

Kasnija istraživanja, do sredine 1990-ih, uglavnom su se fokusirala na kontekstualne varijable (na organizacionom i grupnom nivou analize) koje mogu uticati na voljnu fluktuaciju, kao što su: organizaciona kultura [2], kohezija grupe [30], sistemi zarada, polna struktura, demografija, usklađenost pojedinca sa organizacijom [31; 18], mentorstvo [47; 32], uklopljenost pojedinca u socijalne mreže [23]. Najzad, mnogi istraživači su se bavili i istraživanjem posledica fluktuacije na nivou pojedinca [29] i na nivou organizacije [28; 35].

U poslednjih deset godina istraživanja fluktuacije su doživela ekspanziju i uglavnom se fokusirala na sledeća pitanja: (1) istraživanje individualnih razlika između zaposlenih u funkciji predviđanja voljne fluktuacije (2) istraživanje stavova zaposlenih o stresu i prihvatanju promena; (3) empirijska istraživanja razvijenih modela fluktuacije; (4) pojačan fokus na analizu konteksta, sa akcentom na interpersonalnim odnosima; (5) istraživanje faktora koji pozitivno utiču na odluku zaposlenih da ostanu u organizaciji (npr., posvećenost organizaciji); (6) modeliranje procesa fluktuacije u vremenu [14].

Da li će zaposleni napustiti organizaciju ili ne zavisi i od njegove percepcije da li će napuštanje jednog posla zarad drugog biti lako ili ne. Na njegovu percepciju o lakoći napuštanja organizacije utiče niz faktora. Jednu grupu faktora koji utiče na percepcije zaposlenog o lakoći napuštanja organizacije predstavljaju organizacioni faktori i faktori koji se nalaze izvan organizacije u kojoj zaposleni radi, a vezani su za karakteristike tržišta rada, kao što su zastupljenost i snaga sindikata, stopa nezaposlenosti, stanje ponude i tražnje za određenom vrstom profila zaposlenih i sl. [7]. U razvijenim zemljama u kojima je niska stopa nezaposlenosti logično je da će stopa voljne fluktuacije biti niža, budući da su pojedincima koji odluče da napuste kompaniju u većoj meri dostupni alternativni poslovi. Na percepcije zaposlenog o lakoći napuštanja organizacije svakako će od najpresudnijeg uticaja biti njegova percepcija o stanju ponude i tražnje na tržištu rada za njegovim profilom stručnosti, odnosno dostupnost različitih alternativnih zaposlenja za njega lično. Neka istraživanja pokazuju da čak i u situaciji kada su uslovi na tržištu rada veoma nepovoljni, ako pojedinac koji razmišlja o napuštanju sadašnjeg posla dobije ponudu za novi posao, ponuda posla kao faktor značajno prevazilazi snagu uticaja visokog nivoa nezaposlenosti i nepovoljnih uslova na tržištu rada [43; 11].

Pored navedenih faktora, na percepcije zaposlenog o lakoći napuštanja organizacije utiče i sam posao, odnosno percepcije zaposlenog o

Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posledice i kontrola

karakteristikama posla koji obavlja, zaradi koju prima, stres kojem je izložen, kao i od stepena njegovog unutrašnjeg zadovoljstva poslom. Zaposleni će lakše doneti odluku o napuštanju organizacije ukoliko je stepen njegovog generalnog zadovoljstva nizak, izloženost stresu velika, ukoliko njegov posao karakteriše monotonija i uska horizontalna specijalizacija i ukoliko je stepen nezadovoljstva zaradom visok. Na njegovu percepciju o lakoći napuštanja organizacije utiče i neki individualni faktori, kao što su: dužina radnog iskustva, stepen i profil njegovog obrazovanja, bračni status, starost, pol, broj izdržavanih članova porodice, ekonomska snaga njegove porodice, lakoća nalaženja prvog posla, realnost očekivanja u pogledu posla, posvećenost poslu i sl. [7].

3. Troškovi fluktuacije zaposlenih

Organizacije kontinuirano prate i nastoje da kontrolišu stopu fluktuacije kako bi predvidele i stavile pod kontrolu troškove zamene zaposlenih koji odlaze iz organizacije. Iako postoje značajne razlike između zemalja, analiza troškova fluktuacije kao i deficit radne snage u kritičnim industrijama u svetu sve više naglašava značaj zadržavanja ključnih resursa za uspešne organizacije. Zato, ko odgovor, menadžeri sprovode politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa koje imaju za cilj da aktivnim merama smanje nepoželjnu fluktuaciju [9; 16; 17; 24]. Neka istraživanja pokazuju da je voljna fluktuacija važan faktor od uticaja na performanse organizacije [39; 46]. Mnogi smatraju da je fluktuacija ključna veza između strategije i ponašanja u organizaciji. Neka istraživanja sugerišu da je čak 30% tržišne vrednosti kompanije rezultat «nevidljivih» faktora, kao što su kredibilitet i iskustvo menadžmenta, sposobnost privlačenja i zadržavanja talenata, strategije nagrađivanja i sl. [4].

U nekim profesijama stopa fluktuacije je, po pravilu, visoka, dok je u drugim niska. Jedan broj istraživanja sugeriše izrazito visoke stope fluktuacije informatičara (oko 20%) i visoke troškove povezane sa njihovim zamenjivanjem, koji prosečno po zaposlenom iznose 33.000 USD [10], kao i zaposlenih u sektoru hrane i usluga – čak 50% i niske stope fluktuacije u sektoru obrazovanja – oko 10% [14]. Na primeru sektora zdravstvene zaštite Cascio (2000) je izračunao da su troškovi zamene 288 zaposlenih godišnje (u bolnici sa 1200 kreveta koja zapošljava 1200 radnika sa stopom fluktuacije od 2% mesečno) iznosili 2.888.295, 52 USD kada se analiziraju i uzmu u obzir svi izvori troškova. Moguće je da troškovi fluktuacije značajno variraju među kompanijama unutar iste industrijske grane. Razlike između fluktuacije postoje i između različitih delova sveta. Neki podaci pokazuju da su Evropljani upola manje skloni da promene posao u poređenju sa Amerikancima u toku jedne godine [14].

Stopa fluktuacije koja je viša od prosečne u sektoru u kojem organizacija obavlja svoju dominantnu delatnost predstavlja ozbiljno upozorenje, i treba je razumeti kao simptom problema koji postoje unutar same organizacije. Visoka stopa voljne fluktuacije može za organizaciju da bude prilično skupa strategija, budući da može da naruši reputaciju organizacije kao poslodavca i značajno oteža privlačenje kvalitetnih kandidata [21; 42].

Veličina troškova voljne fluktuacije je uslovljena konkretnom situacijom. Kada organizacija planira da trajno ukine određeno radno mesto sa kojeg je zaposleni otišao, voljno napuštanje organizacije od strane zaposlenog(ih) može imati pozitivne efekte. S druge strane, u situaciji kada je organizacija zbog normalnog funkcionisanja primorana da zamenjuje zaposlene koji je voljno napuštaju troškovi značajno rastu. Troškovi zamenjivanja uključuju nekoliko osnovnih grupa troškova: troškovi napuštanja organizacije, troškovi regrutovanja novih kandidata, troškovi njihove selekcije i troškovi njihove obuke [8; 13].

Prvu grupu troškova koje organizacija ima kada zaposleni donese odluku da napusti organizaciju su tzv. troškovi napuštanja organizacije, koje organizacija ima usled odlaska zaposlenih, bez obzira na razloge napuštanja i da li će oni biti zamenjeni ili ne. Najveći deo ovih troškova čine zarade, odnosno otpremnine (obično nekoliko mesečnih zarada zaposlenog), plaćanje zdravstvenog osiguranja u određenom periodu. Poseban trošak imaju organizacije, na primer u SAD, kroz veći porez ako njihovi bivši zaposleni u većoj meri koriste sredstva iz budžeta za nezaposlene. Najzad, važan element ukupnih troškova su i administrativni troškovi, kao što su troškovi organizovanja i održavanja izlaznih intervjuja, troškovi podrške zaposlenima u nalaženju novog zaposlenja i sl.

Zamenjivanje zaposlenih koji su voljno napustili organizaciju započinje regrutacijom novih potencijalnih kandidata za određeno radno mesto. Troškovi njihovog regrutovanja obuhvataju sve troškove povezane sa primenom različitih metoda uglavnom eksternog regrutovanja, među kojima su najpopularniji: oglašavanje, korišćenje državnih i privatnih agencija za zapošljavanje, regrutovanje preko škola i fakulteta. Ukoliko konkretna organizacija nema u sektoru ljudskih reursa stručnjake za regrutovanje, onda će u ovom procesu morati da koriste usluge eksternih provajdera. Što je upražnjena pozicija viša u hijerarhijskoj lestvici, podrazumeva visoku zaradu, a profil zaposlenog teže naći na tržištu rada, to je i veća verovatnoća da će organizacija morati da angažuje specijalizovanu headhunting agenciju, čije uobičajen honorar za ove poslove iznosi, pored troškova nalaženja kandidata i do 30% godišnje zarade na radnom mestu za koje se kandidat

Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posledice i kontrola

regrutuje. Pri tome treba imati u vidu i činjenicu da ovaj način nalaženja odgovarajućih kandidata, pored izrazito visokih troškova, karakteriše i niska stopa uspešnosti u nalaženju odgovarajućih kandidata. Troškovi regrutovanja novih kandidata se dalje povećavaju u slučaju da primljeni kandidat ponovo brzo napusti organizaciju ili ne ostvari dobre rezultate na svom radnom mestu.

Po obavljenom regrutovanju kandidata, organizacija mora da obavi selekciju prijavljenih kandidata. Troškovi selekcije zavisiće od veličine troškova povezanih sa korišćenjem različitih instrumenata selekcije, kao što su instrumenti za prikupljanje biografskih podataka (prijavni formulari, CV), instrumenti za prikupljanje podataka o ličnim karakteristikama, sposobnostima i interesovanjima kandidata (pismeni testovi, test ličnosti, centri za procenu, test uzoraka posla itd), intervjui sa prijavljenim kandidatima, medicinski i fizički testovi i sl. Troškovi selekcije zavise i od toga da li organizacija ima stručnjake unutar sektora za ljudske resurse koji su sposobni da obave kvalitetnu selekciju ili je neophodno da za ove potrebe angažuje eksterne specijalizovane agencije. U troškove treba uključiti i vreme koje linijski rukovodioci, izvan sektora za ljudske resurse, posvete obavljanju intervjua sa odabranim kandidatima. Nekada se ukupni troškovi moraju uvećati ukoliko zapošljavanje određenog kandidata znači i plaćanje troškova zakupa stana ili troškove kupovine stana, selidbe članova porodice izabranog kandidata. Ukupni troškovi selekcije se dalje mogu uvećati pravljenjem grešaka u selekciji, odnosno ukoliko organizacija izabere neodgovarajućeg kandidata ili, u obrnutom slučaju, propusti da izabere dobrog kandidata.

Proces zapošljavanja izabranog kandidata se ne završava njegovom selekcijom, već njegovom socijalizacijom koja uključuje njegovu orijentaciju i uvođenje u posao. Za orijentaciju novozaposlenih, odnosno njegovo upoznavanje sa organizacijom, zadužen je sektor ljudskih resursa, a za uvođenje u posao njegov neposredni rukovodilac. Troškovi socijalizacije novoprimljenih kandidata spadaju u troškove obuke povezane sa zamenjivanjem zaposlenih koji voljno napuštaju organizaciju. Troškovi obuke se dalje uvećavaju ukoliko je organizacija primila neiskusnog kandidata kome je potrebna dugotrajnija obuka, kako za troškove angažovanog trenera tako i za izgubljenu produktivnost tokom trajanja obuke.

Iako voljna fluktuacija obično ima negativnu konotaciju za organizaciju, odlazak zaposlenih iz organizacije ne mora nužno izazivati samo visoke troškove, već na organizaciju može imati i višestruke pozitivne efekte, kao što su: smanjenje troškova rada kroz stvaranje mogućnosti za

zapošljavanje pripravnika sa nižim zaradama, kreiranje mogućnosti zamenjivanja zaposlenih koji ostvaruju neprihvatljive rezultate, ulazak novih zaposlenih u organizaciju može značiti i povećanje diversifikovanosti, ali i inovativnosti, unapređenje organizacione klime kroz poboljšanje međuljudskih odnosa u organizaciji itd.

4. Optimalna stopa fluktuacije zaposlenih

Već je rečeno da fluktuacija pokazuje broj zaposlenih koji iz različitih razloga napuštaju organizaciju. Stopa fluktuacije se izračunava stavljanjem u odnos broja zaposlenih koji napušta organizaciju tokom 1 godine i prosečnog broja zaposlenih u organizaciji. Smatra se da je stopa fluktuacije od 25% sasvim normalna i prihvatljiva za velike organizacije. Ukoliko neka organizacija ima višu stopu fluktuacije, onda su njeni troškovi zamenjivanja zaposlenih daleko veći, u poređenju sa organizacijama koje imaju prihvatljive stope fluktuacije, što je čini manje konkurentnom na tržištu. Da bi obezbedila konkurentnost na tržištu a troškove voljne fluktuacije stavila pod kontrolu potrebno je da svaka organizacija odredi svoju optimalnu stopu fluktuacije, odnosno stopu fluktuacije pri kojoj se troškovi fluktuacije izjednačavaju sa troškovima zadržavanja zaposlenih [3, str. 333], kada su ukupni troškovi najniži. Za neke kompanije, kao što su na primer Mc Donalds, Burger King, Pizza Hat i sl., koje imaju izrazito visoke stope fluktuacije usled teških uslova rada i niskih zarada bilo bi daleko skuplje da snize stopu fluktuacije kroz duplo ili trostruko povećanje zarada, nego da imaju visoku stopu fluktuacije.

Analiza opšte fluktuacije u organizaciji može navesti na potpuno pogrešne zaključke i ne daje puno informacija prilikom planiranja, kao što su: na kojim radnim mestima i u kojim organizacionim jedinicama je visoka fluktuacija, kolika je prosečna starost zaposlenih koji napuštaju organizaciju, kakav je profil zaposlenih koji napuštaju organizaciju, koliki je radni staž zaposlenih koji napuštaju organizaciju u struci i sl. Da bi se dobile informacije koje imaju veću upotrebnu vrednost za proces planiranja i upravljanja voljnom fluktuacijom, poželjno je da se opšta stopa fluktuacije dezagregira. Voljno napuštanje organizacije je daleko kompleksnije pitanje na koje se odgovor ne može dobiti izračunavanjem opšte stope fluktuacije u organizaciji. Da bi se dobili podaci koji imaju veću upotrebnu vrednost u procesu upravljanja voljnom fluktuacijom može se koristiti dodatni pokazatelj, odnosno Indeks stabilnosti zaposlenosti [5], koji pokazuje koji deo ukupne zaposlenosti ostaje u organizaciji. Indeks stabilnosti zaposlenih se dobija stavljanjem u odnos broja zaposlenih koji su u organizaciji duže od godinu dana i broja zaposlenih u organizaciji godinu dana ranije [5]. Takođe, u analizi se za potrebe kvalitetnijeg upravljanja voljnom fluktuacijom može

Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posledice i kontrola

koristiti još jedan pokazatelj - dužina radnog staža zaposlenih koji voljno odlaze iz organizacije. Može se analizirati i vrsta poslova koje obavljaju zaposleni koji voljno napuštaju organizaciju. Neki istraživači su pokušavali da istraže da li zaposleni sa dobrim ili lošim performansama na poslu radije odlaze iz organizacije, mada nisu dali precizan odgovor na ovo pitanje [22]. Nekada su zaposleni sa neprihvatljivim učincima spremniji da napuste organizaciju, ali, s druge strane, mogu ostati zbog male ponude alternativnih zaposlenja; nekada su zaposleni sa odličnim rezultatima spremniji da napuste organizaciju, jer im drugi poslodavci nude daleko veće zarade. U tom smislu, zaključak da su organizacije efikasnije bez ljudi koji odluče da je napuste je prilično problematičan.

5. Strategijsko upravljanje voljnom fluktuacijom zaposlenih

U procesu upravljanja voljnom fluktuacijom potrebno je najpre proceniti koliko je fluktuacija poželjna ili nepoželjna za samu organizaciju. U tu svrhu se može koristiti Martin-Bartolova matrica strategijskog upravljanja fluktuacijom (Martin, Bartol, 1985). Prema ovom konceptu, poželjnost, odnosno nepoželjnost fluktuacije zavisi od veličine performansi zaposlenih koji napuštaju organizaciju i lakoće zamenljivosti zaposlenih.

Za organizacije je fluktuacija krajnje štetna u situaciji kada organizaciju napuštaju zaposleni čije su performanse visoke a zamenljivost na tržištu prilično teška i neizvesna. U ovom slučaju, za organizaciju je daleko bolje (i jeftinije) rešenje da pokuša na sve načine da zadrži zaposlenog delujući na uzroke njegovog nezadovoljstva, odnosno na razloge zbog kojih je doneo odluku da napusti organizaciju. Štetna fluktuacije za organizaciju je i ona kada organizaciju napuštaju bilo zaposleni koji imaju standardne (prosečne) performanse, ali ih je teško zameniti na tržištu rada, bilo zaposleni koji imaju visoke performanse, mada ih je lako zameniti na tržištu rada. U kratkom roku, za organizacije je štetna i fluktuacija u slučaju kada organizaciju napuštaju zaposleni koji imaju nizak nivo ostvarenih performansi ali ih je teško zameniti. Buduće da ih je teško zameniti, bolje je pokušati sa merama usmerenim na njihovo veće zalaganje na poslu i povećanje nivoa njihovih performansi.

S druge strane, za organizaciju voljna fluktuacija može biti korisna u slučaju kada odluku o napuštanju organizacije donose zaposleni koji imaju loše rezultate a lako ih je zameniti na tržištu rada. Još jedna vrsta fluktuacija koja može biti poželjna sa stanovišta organizacije, ali čija poželjnost zavisi od ukupnih troškova jeste u situaciji kada organizaciju napuštaju zaposleni koji imaju standardan nivo performansi, a lako ih je zameniti. Na korisnost

ove fluktuacije utiče i verovatnoća da će novozaposleni ostvarivati više performanse od zaposlenog koji napušta organizaciju.

Analiza poželjnosti određene vrste voljne fluktuacije je potrebna za efikasno upravljanje fluktuacijom, budući da organizaciji, odnosno sektoru ljudskih resursa daje informacije o tome kada treba prihvatiti odlazak zaposlenih a kada da pokuša da zaposlene koji žele da je napuste ipak zadrži u organizaciji.

6. Zaključak i implikacije za menadžment

Prethodna analiza upućuje na zaključak da je potrebno da organizacije kontinuirano upravljaju fluktuacijom zaposlenih, pri čemu je važno naglasiti da voljna fluktuacija može a najčešće i ima izrazito štetne posledice po organizaciju. Cilj organizacije ne treba da bude smanjenje fluktuacije zaposlenih po svaku cenu, već postizanje optimalne stope fluktuacije. Optimalna fluktuacija je ona u kojoj se izjednačavaju troškovi napuštanja i troškovi zadržavanja zaposlenih. Takođe, adekvatno upravljanje fluktuacijom podrazumeva da se utiče na smanjenje štetne, odnosno nepoželjne fluktuacije, a ne ukupne fluktuacije u organizaciji. Analiza je pokazala da je za organizacije najnepoželjnija fluktuacija u slučaju kada organizaciju napuštaju zaposleni sa visokim performansama a koje teško i skup zameniti. S druge strane, u situacijama kada zaposleni sa niskim performansama niti poboljšavaju svoje performanse niti pokazuju nameru da napuste organizaciju, organizacija treba da ih ohrabri da odu i na taj način poveća korisnu fluktuaciju. Mnogi smatraju da se oba cilja ostvaruju uvođenjem zarada baziranih na performansama, jer one prave razliku između dobrih i loših performansi, pa posledično kvalitetne pojedince motivišu da ostanu u organizaciji a one loše da je napuste.

Naravno, nemoguće je očekivati da organizacija može u potpunosti da kontroliše voljnu fluktuaciju zaposlenih [1]. Velik je broj ljudi koji posao napuštaju iz različitih razloga koji nisu ni u kakvoj vezi sa organizacijom: preseljenje porodice, bolest, povratak u obrazovne institucije itd. Ukoliko većina zaposlenih organizaciju napušta iz ovakvih razloga, onda je za organizaciju loš izbor da skupim strategijama nastoji da ih zadrži, jer uložena sredstva predstavljaju čist gubitak. Zato je preporuka da se pre nego što se primeni bilo koji instrument za smanjenje fluktuacije najpre analiziraju svi pokazatelji koje daju detaljnije informacije o karakteristikama zaposlenih koji napuštaju organizaciju, o karakteristikama poslova koje obavljaju i njihovim ličnim razlozima koji su ih rukovodili u donošenju takve odluke. Time se stvaraju uslovi da se izračunaju stvarni troškovi fluktuacije i uporede sa troškovima alternativnih rešenja, kako bi se donela

Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posledice i kontrola

odgovarajuća odluka. Takođe, bez obzira na pristup za koji se konkretna kompanija odluči u procesu upravljanja fluktuacijom trebalo bi obavezno organizovati izlazne intervjuje sa zaposlenima koji su odlučili da napuste organizaciju kako bi se prikupile informacije o razlozima napuštanja. Time se u proces upravljanja fluktuacijom zaposlenih uključuje dugoročni aspekt, odnosno inicijativa da se fluktuacija optimizira u dugom roku.

Što se tiče budućih pravaca istraživanja u oblasti fluktuacije, dosadašnja istraživanja sugerišu da je nekoliko ključnih tema koje će preovladivati u relevantnoj literaturi: (1) dalja istraživanja interpersonalne, socijalne i timske dinamike u kontekstu dubljeg razumevanja procesa odlučivanja o napuštanju organizacije [38]; (2) empirijska istraživanja u većem broju zemalja, budući da su dosadašnja bila uglavnom fokusirana na SAD i, manjim delom, na Australiju i Veliku Britaniju; (3) dalje preispitivanje vremenske dimenzije u procesu upravljanja fluktuacijom zaposlenih; (4) dalja istraživanja uzroka i toka procesa donošenja odluke o napuštanju organizacije među zaposlenima koji su tek ušli u organizaciju (novozaposleni); (5) istraživanje veza između voljne fluktuacije zaposlenih i organizacionih performansi [14].

Literatura

1. Abelson, M.A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72: 382-386.
2. Abelson, M.A. (1993). Turnover cultures. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 11: 339-376.
3. Abelson, M.A., Baysinger, B.D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *Academy of Management Review*, Vol. 9.
4. Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E. (2003). Scoring on the balanced scorecard. *Organizational Dynamics*, 32: 107-121.
5. Bowey, A., A Guide to Manpower Planning, London: Macmillan, 1974.
6. Cascio, W. Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, 4th ed. Cincinnati, OH: Southwestern, 2000.
7. Cotton, J.L., Tuttle, J.M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis with Implications for Research. *Academy of Management Review*, Vol. 11.
8. Fitz-enz, J., Davison, B. How to Measure Human Resources Management, 3rd edition, McGraw Hill, 2002.
9. Fulmer, I.S., Gerhart, B., Scott, K.S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "Great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56: 965-993.
10. Gerencher, K. (1999). How to say farewell. *InfoWorld*, May 3: 83-84.
11. Gerhart, B. (1990). Voluntary Turnover and Alternate Job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5: 467-476.

12. Glebbeek, A.C., Bax, E.H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47: 277–286.
13. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. *Managing Human Resources*, Prentice Hall, 2001.
14. Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., Eberly, M.B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1: 231-274.
15. Hom, P.W., Griffeth, R.W., Sellaro, C.L. (1984). The validity of Mobley's 1977 model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 141–174.
16. Hom, P.W., Roberson, L., Ellis, A.D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1–34.
17. Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Van Rooy, D.L., Steilberg, R.C., Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49: 133–144.
18. Kristof, A.L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49: 1–49.
19. Maertz, C.P., Campion, M.A. (2004). Profiles in quitting: integrating process and Content turnover theory. *Academy of Management Journal* 2004, Vol. 47, No. 4: 566–582.
20. March, J.G., Simon, H.A. *Organizations*. New York: John Wiley, 1958.
21. Martin, D.C., Bartol, K. M. (1985). Managing Turnover Strategically. *Personnel Administrator*, November, 63-73.
22. McEvoy, G.M., Cascio, W.F. (1987). Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship Between Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 30: 744-762.
23. McPherson, J.M., Popielarz, P.A., Drobnic, S. (1992). Social networks and organizational dynamics. *American Sociological Review*, 57: 153–170.
24. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
25. Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62: 237–240.
26. Mobley, W.H., *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
27. Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86: 493–522.
28. Mueller, C.W., & Price, J.L. (1989). Some consequences of turnover: A work unit analysis. *Human Relations*, 42: 389–402.

Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posledice i kontrola

29. Newton, T.J., Keenan, A. (1990). Consequences of changing employers among amongst young engineers. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 113–127.
30. O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34: 21–37.
31. O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34: 487–516.
32. Payne, S.C., Huffman, A.H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48: 158–168.
33. Polsky, D. (1999). Changing consequences of job separation in the United States. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52: 565-580.
34. Porter, L.W., Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80: 151–176.
35. Price, J.L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and Occupations*, 16: 461–473.
36. Price, J.L., Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24: 543–565.
37. Price, J.L., Mueller, C.W. Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.
38. Rollag, K., Parise, S., Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 35–41.
39. Shaw, J.D., Gupta, N., Delery, J.E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48: 50–68.
40. Sheridan, J.E., & Abelson, M.A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26: 418–436.
41. Sheridan, J.E. (1985). A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to Low Job Performance, High Abseneeism, and Job Turnover During the First Year of Employment. *Academy of Management Journal*, Vol. 28: 88-109.
42. Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 1: 253-273.
43. Steel, R., Griffeth, R.W. (1989). The Elusive Relationship Between Perceived Employment Opportunity and Turnover Behavior: A Methodological and Conceptual Artifact? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 6: 846-854.
44. Steers, R.M., Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and post-decision justification. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 235–282). Greenwich, CT: JAI Press.
45. Trevor, C.O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44: 621–638.
46. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2005). HR's new ROI: Return on Intangibles. *Human Resource Management*, 44: 137–142.
47. Viator, R.E., Scandura, T.A. (1991). A study of mentor–protégé relationships in large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 5: 20–30.

**EMPLOYEE TURNOVER:
CAUSES, CONSEQUENCES, AND MANAGEMENT**

Abstract: Companies continually monitor and control employee turnover rate in order to predict and control the replacement costs of employees leaving organization. Employee turnover rate higher than the average rate in industry sector in which organization dominantly operates presents a serious warning. A high employee turnover rate shows that there are some problems within organizations, which require to be solved. Therefore it is necessary for companies to continuously and systematically manage employee turnover. The goal is to decrease dysfunctional turnover rather than to decrease the employee turnover at any cost.

Key words: employee turnover, voluntary turnover, employee turnover costs, optimal employee turnover rate, strategic management of employee turnover.