

## Прегледни рад/ Review paper

УДК/UDC: 331.108.24

doi: 10.5937/bizinfo2001041M

# Pregled modela fluktuacije zaposlenih

## An overview of employee turnover models

Snežana Mihajlov<sup>a\*</sup>, Nenad Mihajlov<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek za poslovne studije Blace, Srbija

**Sažetak:** *Analiza voljne fluktuacije, odnosno napuštanja posla od posebne je važnosti za efikasno upravljanje odlivom zaposlenih i kontrolu njegovih troškova u dugom roku. Iako je i nevoljna fluktuacija važan aspekt ukupne fluktuacije, najčešće nije uključena u različite modele istraživanja. Voljno napuštanje posla je za organizacije posebno značajno budući da zaposleni koji ostvaruju dobre rezultate imaju više mogućnosti za zaposlenje izvan organizacije pa su i skloniji da je napuste, zbog čega visoke stope voljne fluktuacije mogu imati pogubne efekte na organizacione performanse. 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 pri donošenju odluke o napuštanju organizacije. U radu će biti predstavljeni modeli fluktuacije u kojima su osnovni uzroci napuštanja posla otkrivani na individualnom nivou analize.*

**Кljučне речи:** *fluktuacija zaposlenih, voljna fluktuacija zaposlenih, modeli fluktuacije zaposlenih, stavovi zaposlenih*

**Abstract:** *Analysis of voluntary turnover, ie leaving the job is of special importance for efficient management of the outflow of employees and control of its costs in the long run. Although involuntary fluctuation is also an important aspect of overall fluctuation, it is most often not included in various research models. Willing to leave work is especially important for organizations because employees who achieve good results have more opportunities for employment outside the organization and are more likely to leave it, which is why high rates of voluntary turnover can have detrimental effects on organizational performance. Voluntary fluctuation has long captured the attention of a large number of researchers in the field of human resource management in order to identify the process that those who leave the organization go through and analyze the reasons and motives that affect employees when*

---

\*Autor za korespodenciju.

E-adresa: [snezanamihajlov@hotmail.com](mailto:snezanamihajlov@hotmail.com)

*deciding to leave the organization. The paper will present models of fluctuation in which the basic causes of leaving the job are discovered at the individual level of analysis.*

**Keywords:** *employee turnover, voluntary employee turnover, employee turnover models, employee attitudes*

## 1. Uvod

Stopa fluktuacije pokazuje broj zaposlenih koji iz različitih razloga napuštaju organizaciju. Napuštanje organizacije se definiše kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji (Polsky, 1999) koji može biti rezultat inicijative kako na strani samog zaposlenog – voljno napuštanje organizacije (raskid radnog odnosa od strane zaposlenog, penzionisanje), tako i na strani poslodavca – nevoljno napuštanje organizacije (davanje otkaza zaposlenom, otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak i sl.). U određenim slučajevima zaposleni odlaze iz organizacije nezavisno od svoje volje i volje poslodavca.

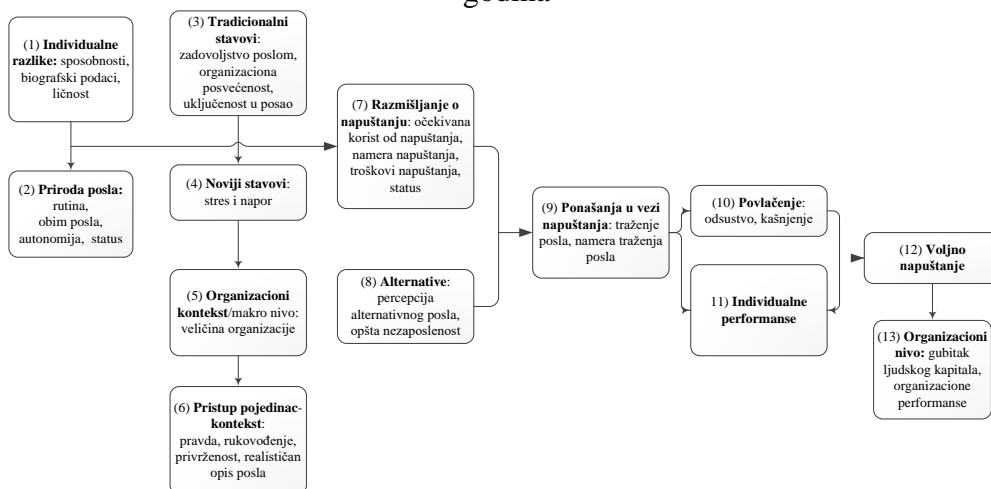
Zainteresovanost teoretičara i praktičara za proučavanje fluktuacije zaposlenih potiče iz saznanja da se radi o veoma značajnom i potencijalno skupom fenomenu koji opisuje krajnji rezultat procesa odlučivanja. Tema koja poslednjih nekoliko decenija okuplja pažnju brojnih analitičara jeste pokušaj da se odgovori na pitanje šta utiče na odluku zaposlenog da napusti svoje dosadašnje radno mesto (Hom et al., 1992; Griffeth et al., 2000). I pored odsustva jedinstvenog odgovora, organizacije i organizacioni teoretičari su zabrinuti u pogledu razumevanja razloga za (ne)voljni odlazak iz organizacije zbog toga što svaki oblik napuštanja povlači za sobom značajne troškove koji opterećuju sveukupno organizaciono poslovanje. Kada zaposleni donesu odluku da voljno napuste organizaciju, njena ukupna efikasnost se umanjuje iz više razloga koji između ostalog uključuju gubitak znanja i veština odlazećih zaposlenih, odnosno porast troškova regrutovanja, selekcije i obučavanja novih.

U literaturi se potencijalni uzročnici (prediktori) voljnog napuštanja organizacije uglavnom kategorizuju u tri osnovne grupe (Allen et al., 2010): (1) demografski faktori (lične karakteristike zaposlenih i faktori povezani sa poslom); (2) lični stavovi zaposlenih koji uključuju organizacionu posvećenost i zadovoljstvo poslom; (3) organizacioni uslovi kao što su pravičnost u isplati naknada i percipirana organizaciona podrška. U skladu sa navedenim, u radu će biti predstavljeni modeli fluktuacije zaposlenih razvijeni do sredine devedestih godina prošlog veka u kojima su tradicionalni stavovi zaposlenih predstavljeni kao najvažniji uzročnici ostanka, odnosno odlazaka iz organizacije.

## 2. Istraživanja fluktuacije zaposlenih do sredine osamdesetih godina

Do sredine 80-ih godina prošlog veka razvijeno je nekoliko ključnih modela koji su predstavljali osnovu za sva buduća istraživanja fluktuacije zaposlenih. Njihov doprinos će ukratko biti opisan u nastavku rada, uz grafički pregled osnovnih tema o kojima su pisali naučnici ovog doba (Grafikon 1).

**Grafikon 1.** Istraživanja fluktuacije zaposlenih do sredine osamdesetih godina



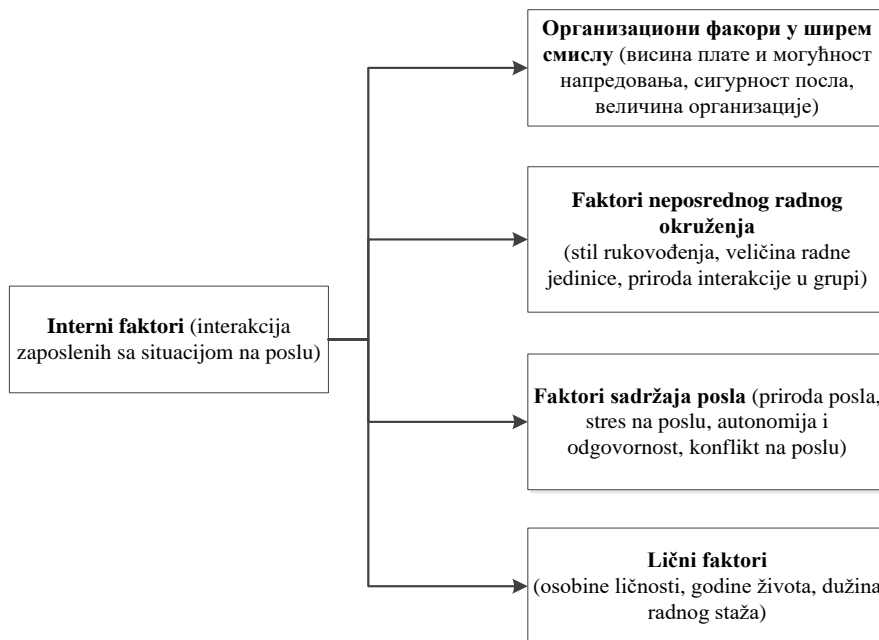
Izvor: Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274.

U svom čuvenom delu Organizacija, March i Simon (1958) su otkrili da odluku zaposlenih o odlasku iz organizacije prouzrokuju dva faktora: percepcija o poželjnosti napuštanja i lakoća napuštanja posla, dokazujući da razlike u sposobnostima i karakteristikama zaposlenih utiču na percipiranu lakoću, a zadovoljstvo poslom na percipiranu poželjnost napuštanja organizacije. Po ovom modelu zaposleni najpre razmatraju mogućnost napuštanja posla unutar organizacije nakon čega sledi stvaran odlazak iz nje.

Određen broj autora ističe da izvesna ograničenja sprečavaju primenu Martovog i Simonovog modela u opisivanju procesa napuštanja organizacije. Model predstavlja samo statički, a ne proceduralni prikaz fluktuacije zaposlenih. Takođe, ne uključuje značajne promenljive koje utiču na proces napuštanja posla, kao što su stres ili različiti oblici organizacione posvećenosti (Allen & Shannock, 2012). Zbog nemogućnosti razumevanja povezanosti modela sa organizacionom posvećenošću, mnogo je više dokaza u prilog nekorišćenja modela za opisivanje procesa kroz koji prolaze zaposleni koji nameravaju da napuste sadašnji posao.

Deceniju i po kasnije Porter i Steers (1973) su razvili model fluktuacije u kome zaposleni donose odluku o odlasku iz organizacije na osnovu ispunjenosti početnih očekivanja koja se reflektuju stepenom njihovog zadovoljstva (Grafikon 2). Neusklađenost očekivanja sa percipiranom poslovnom realnošću stvara neprijatno iskustvo koje neminovno rezultira kroz spremnost zaposlenih da napuste sadašnji posao. Istovremeno kao pioniri funkcionalne fluktuacije zaposlenih koja pretpostavlja da odlaskom skupe ili radne snage niskog kvaliteta organizacije mogu poboljšati svoju efikasnost, autori osporavaju ranije iznete tvrdnje o isključivoj nefunkcionalnosti fluktuacije zaposlenih usmeravajući naredna ispitivanja na relaciji performanse - napuštanje organizacije. Umesto dotadašnje preokupacije stopom fluktuacije, počinje period preispitivanja ideje o tome ko od zaposlenih izražava spremnost u davanju otkaza imajući u vidu da odlazak stručnog kadra u velikoj meri može naneti štete organizaciji.

**Grafikon 2.** Interni faktori napuštanja posla

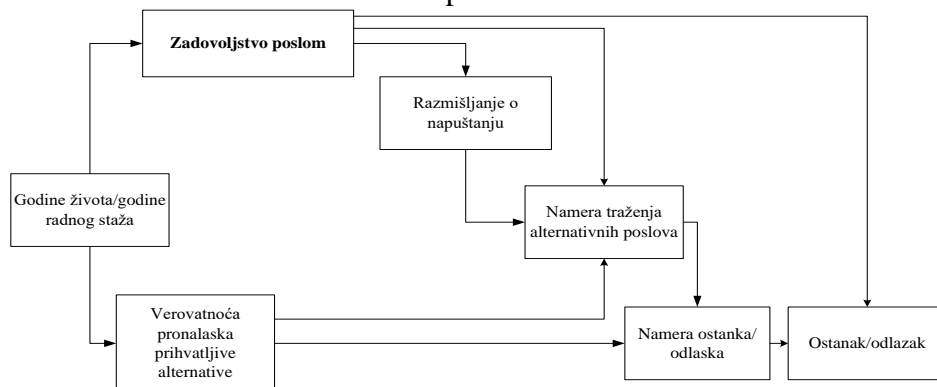


Izvor: Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176.

U odnosu na prethodne modele koji su uglavnom bili fokusirani na samo jedan motivator napuštanja organizacije, Mobley (1977) identifikuje sveobuhvatan proces fluktuacije sa nizom koraka koje zaposleni preduzimaju pre nego napuste organizaciju. Pretpostavka je da pojedinac rano donosi odluku o napuštanju organizacije ukoliko je nezadovoljan sadašnjim poslom, pri čemu psihološki i percepcijski mehanizmi razmišljanja posreduju između zadovoljstva i odlaska iz organizacije. Konkretno, predložena je veza između

procene sadašnjeg posla i njegovog napuštanja u uzročno posledičnom odnosu: evaluacija sadašnjeg posla → nezadovoljstvo poslom → razmišljanje o napuštanju posla → procena očekivane koristi od traganja za alternativnim zaposlenjem i troškova napuštanja posla → namera traženja alternativnih poslova → traženje alternativnih poslova → poređenje alternativnih poslova sa sadašnjim → namera davanja otkaza/ostanka → otkaz/ostanak u organizaciju. Mobli i njegove kolege su testirajući modele fluktuacije zaposlenih kroz ilustraciju kognitivnih i afektivnih događaja koji prethode odluci zaposlenog da napusti organizaciju otkrili nameru ostanka ili odlaska iz organizacije kao završni kognitivni korak u procesu donošenja konačne odluke. Namera napuštanja je završna faza u procesu stvarnog napuštanja posla. Autori su naime dokazali da zadovoljstvo poslom ostvaruje samo indirektan uticaj na stvaran odlazak iz organizacije, a da to čini isključivo posredstvom namere za takvim ponašanjem. Nekoliko godina kasnije u svom revolucionarnom modelu, Mobley i saradnici ponudili (1979) dugačak spisak distalnih uzročnika kojima se objašnjavaju razlozi napuštanja posla od strane zaposlenih (npr. nezadovoljstvo poslom kao produkt neodgovarajućih karakteristika posla, poželjne karakteristike alternativnih poslova i sl). Tako je uveden koncept evaluacije subjektivne očekivane korisnosti od sadašnjeg i alternativnog posla koji udružen sa zadovoljstvom poslom predviđa tražnju za alternativnim zaposlenjem i nameru odlaska iz sadašnje organizacije. U skladu sa teorijom očekivanja koja je bila centralna tema ovog modela, autori su zastupali tezu da će zaposleni odlučiti da ostanu u organizaciji uprkos lošim pozicijama na kojima su trenutno raspoređeni ukoliko procene da postoji mogućnost da im se u budućnosti ostvari neka pozitivna korisnost (npr mogućnost napredovanja, poželjan premeštaj na drugo radno mesto). Istovremeno zaposleni mogu napustiti naočigled solidan posao ukoliko procene mogućnost ostvarenja veće korisnosti od drugog zaposlenja (Mobley et al., 1979).

**Grafikon 3.** Pojednostavljeni prikaz posrednih veza u procesu napuštanja posla



Izvor: 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(3), 493-522.

U svojim sveobuhvatnim strukturnim modelima Price i Mueller (1981) su identifikovali širok spektar egzogenih podsticaja za napuštanje organizacije povezanih sa radnim mestom (integracija, plata) i tržištem rada (poslovna prilika), kao i okruženjem zaposlenih poput porodične odgovornosti. Okruženje predstavlja ograničenje u nameri ostanka u organizaciji koje proističe iz okolnosti koje nisu povezane sa poslom. Jedna od njih je dostupnost alternativnih poslova koja ima direktan pozitivan odnos sa namerom napuštanja. Drugim rečima, povećane mogućnosti za alternativnim zapošljavanjem vode do izraženijih namera ka napuštanju posla. Zaposleni procenjuje troškove, rizike i koristi od alternativnih poslova i ukoliko ih prepozna to može proizvesti veće nezadovoljstvo poslom, a time i povod za napuštanjem trenutnog radnog mesta. Druga varijabla okruženja je porodična odgovornost kao obaveza zaposlenih prema srodnicima koji žive u lokalnoj zajednici čime se smanjuje namera napuštanja posla.

Zbog fokusiranosti na sadržaj, a ne proces fluktuacije u modelu se posebno naglašava uloga spoljnih uticaja umesto stavova zaposlenih na voljno napuštanje organizacije čime je nagoveštena nova era u kojoj će se kasnije kroz društvene signale, društvene mreže i ukorenjenost u organizaciju i zajednicu proučavati njihov uticaj na fluktuaciju zaposlenih.

Kritikujući prethodne modele fluktuacije zaposlenih Steers i Mowday (1981) su formulisali složeniji proces voljnog napuštanja posla: (a) dodavanjem novih elemenata (performansi, ostalih stavova zaposlenih o poslu i organizaciji); (b) identifikacijom potencijalnih posrednika (npr, uzroci izvan posla i uspeh u traženju posla); (c) tumačenjem alternativnih načina za upravljanje nezadovoljstvom poslom uporedo sa odlaskom iz organizacije (npr, promena situacije, drugi načini povlačenja sa posla ili kognitivno preispitivanje posla iz prihvatljivije perspektive); (d) isticanjem povratne sprege (na primer, nezadovoljstvo može podstaći napore ka poboljšanju posla i svaki uspeh u tome poboljšava stavove zaposlenih); i (e) identifikacijom višestrukih pravaca napuštanja posla (npr, neki zaposleni će napustiti organizaciju bez prethodnog traženja novog posla za razliku od drugih koji će slediti konvencionalni put koji podrazumeva odlazak iz organizacije nakon pronalaženja alternativnog zaposlenja).

Konačno, Hom i saradnici (1984) su ponudili modifikaciju originalnog Moblijevog modela koji objašnjava ponašanje zaposlenog kada počne da razmišlja o davanju otkaza i ocenjuje očekivanu korisnost od napuštanja organizacije. Prema ovom modelu zaposleni će ili početi da traga za novim poslom upoređujući sve raspoložive alternative ili će odmah dati otkaz. Međutim, neuspeh u pronalaženju prihvatljivih alternativa može da rezultira u

nameri zaposlenog da prekine sa traženjem ili ostane na sadašnjem poslu, odnosno odloži davanje otkaza sve dok ne pronađe novo zaposlenje.

Nešto nekonvencionalniju teoriju fluktuacije zaposlenih poznatu kao model katastrofe predložili su Sheridan i Abelson (1983) prema kojima je odluka o davanju otkaza 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, onda i beznačajan problem, konflikt ili drugo neprijatno iskustvo na poslu može biti povod za donošenje odluke o napuštanju organizacije.

Autori modela veruju da napuštanje posla kontrolišu faktori podele (napetost na poslu) i faktor privlačenja (organizaciona posvećenost) pri čemu se prvi odnose na tri vrste različitih uloga: sukoba, dvosmislenosti i preciznosti. Uloga sukoba se definiše kao postojanje jaza između zadovoljstva spoljašnjih i unutrašnjih korisnika proizvoda ili usluga i sposobnosti zaposlenih da ih isporuče. Uloga dvosmislenosti se ispoljava kroz nesigurnost zaposlenih u pogledu načina na koji obavljaju posao, ocenjivanja njihovog rada ili nagrađivanja, dok se uloga preciznosti ogleda u jasnoj percepciji očekivanja od strane pretpostavljenih. Organizaciona posvećenost (faktor privlačenja) oslikava grupnu koheziju, bliskost i saradnju među zaposlenima koja usled nezadovoljstva određenim aspektima posla može inicirati nameru zaposlenih za napuštanjem posla.

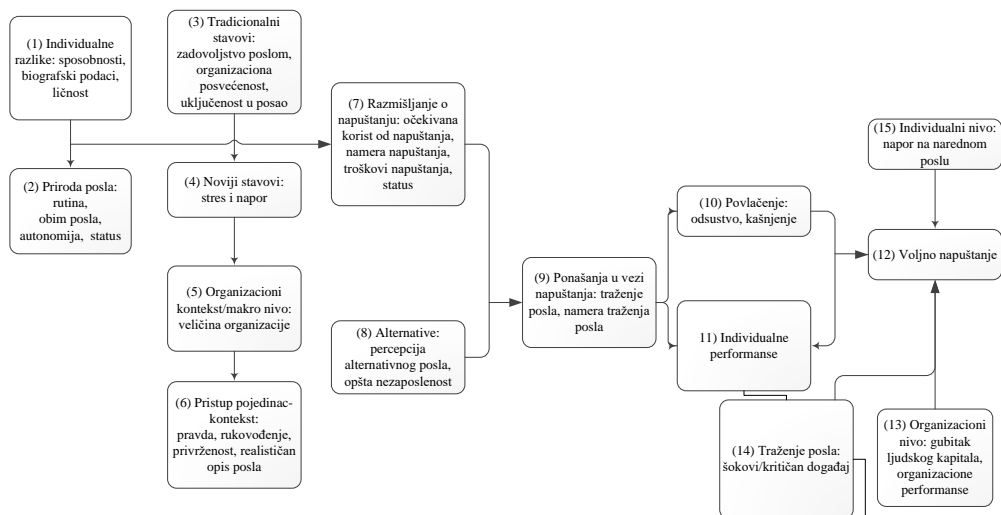
Tokom ovog vremenskog razdoblja su činjeni napori u pravcu identifikacije posledica napuštanja organizacije fokusirani prevashodno na povećanje troškova i slabljenje organizacionih performansi. Posebna pažnja je posvećena empirijskom potvrđivanju negativnog odnosa između individualnih performansi i napuštanja organizacije.

Zaključci koji se mogu izvući iz modela voljne fluktuacije na individualnom nivou analize su (Bogićević Milikić, 2010): (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 događaja; (d) neki zaposleni impulsivno donose odluku o napuštanju organizacije, pa je proces odlučivanja izrazito kratak. Treba dodati da je potraga pojedinca za alternativnim zaposlenjem rezultat njegovog nezadovoljstva poslom, pri čemu se procesi prevođenja nezadovoljstva u potragu na alternativnim zaposlenjem i davanje otkaza na sadašnjem poslu mogu opisati kao racionalni, sistematični i uređeni.

### 3. Istraživanja fluktuacije zaposlenih do sredine devedesetih godina

Dok su raniji modeli fluktuacije uglavnom bili fokusirani na tradicionalne stavove zaposlenih prema poslu i organizaciji (zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost) uključujući individualne razlike među njima i prirodu samog posla, kasnija istraživanja se karakterišu orijentacijom na kontekstualne varijable i druga, uglavnom negativna lična stanja, kao što su iscrpljenost i stres. Upravo fokus na varijablama organizacionog i grupnog nivoa analize (osim individualnog) predstavlja značajan doprinos svih modela ovog razdoblja. Na Grafikonu 4 je predstavljen pregled osnovnih varijabli razmatranih tokom ovog perioda.

#### Grafikon 4. Istraživanja fluktuacije zaposlenih do sredine devedesetih godina



Izvor: 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. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274.

Pored porasta pažnje u razmatranju kontekstualnih varijabli na makro nivou analize kao što su organizaciona kultura i sistemi zarade, do sredine 90-ih godina prošlog veka modeli fluktuacije zaposlenih su bili usmereni i na uključivanje većeg broja varijabli koje se tiču odnosa zaposlenih sa svojom okolinom (organizacijom, nadređenima, saradnicima) kao što su, između ostalih usklađenost pojedinca sa organizacijom, mentorstvo i socijalne mreže.

Umesto tradicionalnih stavova zaposlenih prema poslu i organizaciji u modelima karakterističnim za ovo vremensko razdoblje su inkorporirani, noviji i primarno povezani sa stresom, blagostanjem i nesigurnošću. Kraj ovog vremenskog perioda je ostao zabeležen po uvođenju nove teorije koja se oslanja na proces fluktuacije zaposlenih. Kako bi pružili odgovor na pitanje zašto zaposleni ostaju u organizaciji Lee i Mitchell (1994) razvijaju model



ukorenjenosti kao alternativu tradicionalnim modelima fluktuacije zaposlenih. Ukorenjenost u posao predstavlja širok skup uticaja na odluke zaposlenih da ostanu u organizaciji koji uključuju faktore izvan posla (npr privrženost porodici i zajednici) i faktore vezane za posao (npr veze sa kolegama, usklađenost veština sa zahtevima posla). Početna ideja za razvoj teorije potekla je iz opštih zaključaka dobijenih na osnovu testiranja razvijenog modela fluktuacije zaposlenih po kojima su mnogi koji su napustili organizaciju: a) uglavnom bili zadovoljni svojim poslom, b) nisu traži alternativno zaposlenje pre odlaska, c) davali su otkaz zbog nekog naprasnog događaja koji nije imao nikakve veze sa poslom. Rezultati inicijalne studije su pokazali da se ukorenjenost u organizaciji može mnogo bolje predvideti i to ne samo kroz samu nameru voljnog napuštanja, već i stvarni odlazak iz organizacije za razliku od zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti i traženja alternativnog posla.

Model ukorenjenosti je koncipiran na bazi tri dimenzije: uklapanje, povezanost i žrtvovanje. Uklapanje se definiše kao percipirani nivo podudarnosti zaposlenog sa organizacijom i širim okruženjem. Drugim rečima, zaposleni ocenjuje u kojoj meri se njegove lične vrednosti, ciljevi u karijeri i planovi za budućnost u većem delu uklapaju u korporativnu kulturu i zahteve neposrednog radnog mesta (znanja, sposobnosti i veštine) sa pretpostavkom da veće uklapanje produkuje osećaj povezanosti zaposlenih sa organizacijom u profesionalnom i ličnom pogledu. Drugi ključni aspekt ukorenjenosti čine linkovi definisani kao broj formalnih ili neformalnih veza pomoću kojih zaposleni formiraju društvene, psihološke i finansijske mreže (prijatelji sa i van posla, grupe, zajednica i fizičko okruženje). Povezanost zaposlenog sa organizacijom ostvaruje se većim brojem uspostavljenih veza. Treća dimenzija modela (žrtvovanje) se odnosi na percepciju materijalnih ili psiholoških troškova koji mogu nastati usled prekida veza zaposlenog sa organizacijom i/ili zajednicom kada odluči da voljno napusti sadašnji posao. Napuštanje organizaciju može izazvati gubitke lične prirode poput kontakta sa prijateljima, učestvovanja na aktuelnim projektima ili privilegija, ali i druge kao što su stabilnost posla i mogućnosti za napredovanje.

Ideja ukorenjenosti u posao je u teorijskom smislu proistekla sa namerom da objasni psihološke i druge razloge zbog kojih zaposleni odlučuju da ostanu u organizaciji u kojoj obavljaju posao. U tom smislu, autori u svojim radovima prepoznaju veću snagu ukorenjenosti u posao kod predviđanja voljnog napuštanja organizacije od one koju ostvaruju zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost i drugo, voljno napuštanje posla i odsustvovanje sa posla su pod najvećim uticajem faktora ukorenjenosti koji nisu neposredno vezani sa poslom koji zaposleni obavlja.

U svom interesantnom radu o uticaju socijalizacije na voljno napuštanje organizacije Allen (2006) je dokazao da se ukorenjenost u posao među novim zaposlenima može uspešno sprovesti izborom odgovarajućih strategija socijalizacije čime se sprečava njihov brzi odlazak iz organizacije. Zanimljivo je takođe napomenuti obimno istraživanje zasnovano na integraciji elemenata modela ukorenjenosti u posao i razvijenog modela fluktuacije zaposlenih. Empirijski podaci dobijeni ispitivanjem preko stotinu zaposlenih pokazuju da je najveći nivo ukorenjenosti u posao zabeležen kod zaposlenih koji ostaju u organizaciji, nešto niži kod zaposlenih koji su napustili organizaciju zbog nekog doživljenog šoka, dok je najniži nivo otkriven kod zaposlenih kod kojih odlazak iz organizacije nije bio iniciran šokom. Rezultati pokazuju da ukorenjenost u posao može odigrati značajnu ulogu u pogledu ublažavanja efekata šoka na donošenje odluke o odlasku iz organizacije.

Zanimljiv pristup u istraživanju fluktuacije zaposlenih ponudio je Hulin (1991) razvijajući model integracije adaptacije i povlačenja koji je zamišljen kao heuristički okvir nastao sumiranjem empirijskih rezultata i novih hipoteza. Model polazi od pretpostavke da opšte nezadovoljstvo poslom ili nekim aspektima posla aktivira niz ponašajnih i kognitivnih odgovora koji dovode do adaptivnih ponašanja. Psihološki i ponašajni aspekti povlačenja sa posla samo su deo sveobuhvatnog seta adaptivnih ponašanja koji takođe uključuju promenu ponašanja i napor da se povećaju poslovni rezultati. Stvarno napuštanje posla je samo podskup povlačenja koji istovremeno inkorporira alternativne postupke, kao što su kašnjenje, odsustvovanje sa posla i penzionisanje. Hulin (1991) tvrdi da su sva ponašanja povlačenja sa posla neminovno povezana zbog čega povlačenje treba posmatrati kao opšti konstrukt koji obuhvata različite ponašajne oblike. Autor odbacuje ideju da ponašanja poput odlaska iz organizacije i kašnjenja treba odvojeno ispitivati što je u suprotnosti sa većinom empirijskih studija napuštanja organizacije sprovedenih do tada.

Najzad, mnogi istraživači su se bavili i istraživanjem posledica fluktuacije na individualnom nivou analize kao što je napor na sledećem poslu, ali i organizacionom nivou poput veće stope fluktuacije među zaposlenima koji su ostali u organizaciji.

#### **4. Zaključna razmatranja**

Pitanje zašto zaposleni napuštaju svoj posao predstavlja važnu organizacionu dilemu ne samo zbog računovodstvenih kalkulacija u pogledu troškova nastalih zapošljavanjem i obučavanjem novih ljudi koji ponekad mogu biti kompetentniji od odlazećih već i u kontinuiranom nezadovoljstvu kao remetećem faktoru pri ostvarivanju individualnih performansi i sveukupnih organizacionih ciljeva. Ovaj rad razlikuje i kategorizuje modele fluktuacije

povezane sa zadovoljstvom zaposlenih i organizacionom posvećenošću. Pomenuti stavovi zaposlenih koji proističu iz podrške rukovodioca, sadržaja posla i stresa povezanog sa poslom značajno utiču na donošenje odluke o napuštanju organizacije. Iz tih razloga, percipiranje podrške rukovodioca, stvaranje mogućnosti za napredovanje u karijeri, kreiranje izazovnog, a opet manje stresnog posla može pomoći u zadržavanju kvalitetnih zaposlenih. Motivisanje i zadržavanje talentovanih zaposlenih kroz identifikaciju kritičnih individualnih i organizacionih prediktora namere napuštanja posla, nastavlja da bude važno područje uticaja na postizanje organizacionih rezultata. Iz tih razloga ohrabrujemo menadžere ljudskih resursa i istraživače da poboljšaju svoje razumevanje osnovnih faktora koji određuju da li će zaposleni ostati ili otići iz organizacije.

Iako ovaj rad pruža važan doprinos, njegova ograničenja se svode na predstavljanje svega nekoliko modela fluktuacije zaposlenih u spektru mnogobrojnih, zbog čega je neophodno da se buduće studije fokusiraju na sve modele fluktuacije zaposlenih zbog potpunije spoznaje razloga napuštanja posla u cilju sprovođenja efikasne politike zadržavanja kvalitetnih zaposlenih.

## Референце

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of management*, 32(2), 237-256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
- Bogićević Milikić, B. (2010). Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posledice i kontrola. *Ekonomске teme*, (48)1, 131-144.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In Dunnette, M. Hough, L.M. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed., vol. 2, (pp. 445-505). Consulting Psychologists Press
- 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. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>

- 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(2), 141-174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of applied psychology*, 77(6), 890-909. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.890>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management review*, 19(1), 51-89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- 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(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Polsky, D. (1999). Changing consequences of job separation in the United States. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 565-580. <https://doi.org/10.1177/001979399905200404>
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.5465/255574>
- Sheridan, J. E., & Abelson, M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), 418-436. <https://doi.org/10.5465/256254>
- Steers, R.M., Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 3 (pp. 235-282). JAI Press.

Rad je primljen: 14.06.2020; Prihvaćen za objavljivanje: 24.06.2020.  
Received: 14 June, 2020; Accepted: 24 June, 2020