

Đurđijana D. Ilić Koderman³
Snežana Krstić⁴,
Đorđe Dabetić⁵,
Nikola Vujanović⁶,
Ranko P. Marijanović⁷

MENADŽMENT VOLJNOG I NEVOLJNOG NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE KAO OBLICI FLUKTUACIJE RADNE SNAGE⁸

UDK: 005.958.2
331.108.24

Originalan naučni rad

Apstrakt

Organizacija je poput živog bića – potrebno je graditi je, hraniti i negovati, odgovarati na njene potrebe i prepoznavati različite faze u kojoj se nalazi. To sve znači da je ona dinamičan sistem koji je u stalnoj promeni. Jedan deo tih promena odnosi se na dolazak, ali i odlazak ljudi iz organizacije. Međutim, termin „fluktuacija“ odnosi se na posebnu vrstu odlazaka. Određena stopa fluktuacije je očekivana, usled faktora kao što je penzionisanje ili napredovanje u karijeri.

³ asistent, MsC Đurđijana Ilić Koderman, Školski centar Kranj, Republika Slovenija, e-mail: ilicdjina@yahoo.com ORCID 0009-0006-4565-9257

⁴ vanr. prof. dr Snežana Krstić, Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Republika Srbija, e-mail: snezanakrstic17@gmail.com ORCID 0000-0001-6666-6401

⁵ profesor stukovnih studija dr Đorđe Dabetić, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Beograd, Republika Srbija, e-mail: djordje.dabetic@bpa.edu.rs ORCID 0000-0002-9750-4090

⁶ Viši predavač dr Nikola Vujanović, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Beograd, Republika Srbija, e-mail: nikola.vujanovic@bpa.edu.rs ORCID 0000-0002-7956-767X

⁷ Vanr. prof. dr Ranko Marijanović, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, Republika Srbija, e-mail: ranko.marijanovic@alfa.edu.rs ORCID 0000-0001-7959-6473

⁸ Ovaj rad je proizašlo kao rezultat naučnoistraživačkog projekta “Vrednosne orijentacije i odnos prema tradiciji kadeta Vojne akademije” br. VA-DH/1/24-26

Međutim, kada zaposleni organizaciju napuštaju zato što su nezadovoljni, nemotivisani ili pod stresom, to znači da u organizaciji nešto ne štima. Osim toga, fluktuacija mnogo košta – ne samo kada je potrebno pronaći novog radnika, već ga treba i uvesti u posao i napraviti članom tima, a sve to zahteva vreme i samim tim je veliki trošak. Od nemerljivog značaja je poznavanje, praćenje i razumevanje mogućih oblika fluktuacije radne snage kako bi bilo izvesno upravljanje istim, što je u fokusu teme ovog rada.

Ključne reči: *fluktuacija radne snage, napuštanje organizacije*

Uvod

“Fluktuacija, na latinskom *fluctuosus*, znači kolebanje, menjanje, nestalnost i nepostojanost“. (Vujaklija, 2004.) Fluktuacija se može posmatrati i definisati sa različitih stanovišta, i to, sa stanovišta ekonomije jedne zemlje, sa stanovišta organizacije i sa stanovišta individue. Sa stanovišta ekonomije, „fluktuacija je neplanirano, neorganizovano kretanje radne snage između preduzeća, grana delatnosti, za razliku od planskog organizovanog premeštanja radnika“. (Ekonomika, 1973.) Sa stanovišta organizacije „fluktuacija je prestanak članstva zaposlenog u organizaciji“. (Polsky, 1999.) Sa stanovišta individue, „fluktuacija je rezultat frustriranosti i nezadovoljstva radnika, i to je prag preko koga nezadovoljstvo nije više podnošljivo“. (Županov, 1982.) Takođe, fluktuacija je i „jedan od načina izražavanja nezadovoljstva određenom radnom okolinom i način da se nađe odgovarajuća radna situacija koja bi omogućila adekvatnije i perspektivnije zadovoljenje potreba čoveka“. (Možina, 1965.) “Fluktuacija je oblik agresije, osveta radnika protiv poslodavca“. (Maier, 1964.) Navedene definicije impliciraju da fluktuacija znači samoinicijativno napuštanje organizacije koje najčešće nastaje kao rezultat nezadovoljstva i očekivanja da će druga organizacija adekvatnije zadovoljiti potrebe zaposlenog. Zbog takvih i mnogih drugih slučajeva odsustva zaposlenih sa posla od nespornog je značaja detaljnije sagledati postojeće oblike fluktuacije radne snage u organizacijama.

Fenomen fluktuacije radne snage

Svetska ekonomska kriza čiji smo svedoci bili 2007. godine je, između ostalog, dovela do povećanja nezaposlenosti u svim zemljama, te su se samim tim promenili i stavovi u pogledu zaposlenja i rada uopšte. Nekadašnje, tradicionalno shvatanje posla, gde je pojedinac imao stalno zaposlenje u jednoj organizaciji do penzije, zamenilo je savremeno shvatanje posla, gde pojedinac menja organizacije, bira radno mesto i nema stalno zaposlenje. U isto vreme dešavaju se i razne promene kada su uslovi rada u pitanju. Naime, pojedinac može da radi od kuće i bira svoje radno vreme. Sa tim u vezi, fluktuacija radnika od tada do danas je postala izuzetno velika, kako fluktuacija radne snage među zemljama, tako i fluktuacija radne snage među organizacijama. (Constain, Jimeno, Thomas, 2010.) U skladu sa tim, može se reći da je „fluktuacija radne snage složena psihološka i društvena pojava, prouzrokovana spletom društvenih, ekonomskih, tehnoloških, psiholoških i drugih faktora i okolnosti“. (Guzina, 1980.) Sa psihološkog stanovišta, fluktuacija može da se posmatra kao izvestan oblik izbegavanja odgovornosti i nezadovoljstva ali i kao neprilagođenost radnoj situaciji. Fluktuacija, izostanci i česte posete lekaru mogu da predstavljaju neki vid bežanja, napuštanja ili protesta pojedinca prema sredini u kojoj radi. U tom smislu, visoka stopa fluktuacije predstavlja „veoma koristan indikator opšteg stanja u organizaciji. Ukoliko su dobri međuljudski odnosi, visina ličnih dohodaka, efikasna organizacija rada i raspodela prema radu, efektivno radno okruženje, gotovo sigurno je da će stopa fluktuacije biti niska i obratno“. (Stry, 1967.)

Upravo iz ovoga proizilazi i psihološki značaj fluktuacije radne snage. Pored ekonomskih i finansijskih efekata, značajan psihološki aspekt napuštanja posla je pitanje šta to za pojedinca znači i do čega dovodi. Radnik najčešće napušta organizaciju onda kada je nezadovoljan nečim ili kada mu druga organizacija pruža veće šanse da zadovolji izvesna očekivanja. Ukoliko se fluktuacija radne snage posmatra kao proces, to znači da konačnoj odluci prethodi duži ili kraći period nezadovoljstva. S druge strane, promena organizacije zahteva od radnika prilagođavanje novoj radnoj i socijalnoj sredini, ponovno učenje, sticanje novih znanja i veština.

Pored toga, promena organizacije uključuje i rizik da pojedinac u novoj sredini ne naiđe na razumevanje, da ne realizuje i postigne ono što je želeo. (Guzina, 1980.) Otuda, u literaturi egzistiraju različiti oblici fluktuacije radne snage.

Oblici fluktuacije

„Napuštanje organizacije se može definisati kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji“. (Polsky, 1999.) Oblici fluktuacije mogu biti (Bogićević – Milikić, 2017.): voljno napuštanje organizacije (raskid radnog odnosa od strane zaposlenog i penzionisanje) i nevoljno napuštanje organizacije (davanje otkaza zaposlenom i otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak). Treba napomenuti da u određenim slučajevima zaposleni odlazi iz organizacije nezavisno od svoje volje i volje poslodavca, po sili zakona, kao što je, na primer, slučaj trajnog gubitka radne sposobnosti.

„U zavisnosti od toga da li organizacija otpušta zaposlenog ili zaposleni voljno napušta organizaciju, značajno se razlikuju i implikacije na organizaciju. Kada preduzeće proglasi višak zaposlenih, onda ono mora da ponudi i određeni socijalni program, odnosno da obezbedi značajna sredstva za isplatu otpremnina zaposlenima. Troškovi povezani sa napuštanjem organizacije zavise od toga da li je namera organizacije da trajno ukine određeno radno mesto ili da zaposli novog radnika koji će samo zameniti zaposlenog koji je napustio organizaciju. Trajno ukidanje upražnjenih radnih mesta za organizaciju u dugom roku može da ima pozitivne efekte, usled značajnog snižavanja troškova. To je i način da organizacija smanji broj zaposlenih kroz programe *downsizing*-a. Međutim, čak i u situaciji kada organizacija gasi radna mesta usled odlaska zaposlenih, troškovi napuštanja organizacije mogu biti visoki usled gubitka sposobnih i kompetentnih stručnjaka, potrebe obezbeđenja otpremnina, smanjenog radnog morala i drugo.“ (Bogićević – Milikić, 2017.) Ukoliko organizacija zamenjuje zaposlene koji su otišli, onda su troškovi još viši, usled potrebe za ponovnim regrutovanjem, selekcijom i obukom kandidata i eventualnih troškova napuštanja organizacije od strane novoprimitljenog kandidata. Tako, troškovi zamenjivanja zaposlenih mogu biti (Gomez – Mejla, Balkin, Crady,

2001.): troškovi regrutovanja, troškovi selekcije, troškovi obuke i troškovi napuštanja organizacije.

Regrutovanje kandidata je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. (Barber, 1998.) U regrutovanju kandidata koriste se dva metoda regrutovanja: interno regrutovanje, kada se potencijalni kandidati regrutuju iz same organizacije sa drugih radnih mesta i eksterno regrutovanje, kada se potencijalni kandidati traže izvan organizacije, u eksternom okruženju. Kada se potencijalni kandidati interno regrutuju, organizacija tada nema troškove, ali ima kasnije za oglašavanje upražnjenog radnog mesta zaposlenog koji je napredovao. Međutim, kada se organizacija odluči za eksterno regrutovanje, onda organizacija ima troškove oglašavanja, troškove angažovanja stručnjaka koji će obilaziti različite lokacije, kao što su škole i fakulteti i troškove anagažovanja agencije koja će naći kandidate koji poseduju određena stručna znanja.

Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju. Popunjavanje upražnjenih radnih mesta „pravim“ kandidatima predstavlja poseban izazov za menadžment ljudskih resursa u organizaciji. Proces selekcije se razlikuje od organizacije do organizacije. Neke kompanije organizuju kratke neformalne intervjue, dok druge vrlo ozbiljno pristupaju procesu selekcije. Obično se kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja izabranog kandidata. Ovo zbog toga što se efikasnost procesa selekcije ne ocenjuje na osnovu izbora dovoljnog broja kandidata, već se meri rezultatima izabranih kandidata na poslu i dužinom njihovog staža u organizaciji. (Bogićević – Milikić, 2017.) Troškovi selekcije su povezani sa aktivnostima selekcije, pa zavise od toga koje će instrumente selekcije organizacija koristiti.

Obuka zaposlenih se može definisati kao planski napor organizacije da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovim radnim mestima ili na nekim povezanim radnim mestima. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima,

veštinama, stavovima ili ponašanju zaposlenih. (Bogićević – Milikić, 2017.) Troškovi obuke su povezani sa obukom kandidata za posao koji treba da obavlja. Najvećem broju novozaposlenih je potrebna specifična obuka da bi uopšte bili u stanju da obavljaju novi posao. Troškovi obuke obuhvataju i troškove orijentacije novozaposlenih, kao i direktne troškove obuke (troškove materijala, trenera i potrebne literature). Najzad, troškovi obuke uključuju i trošak izgubljene produktivnosti novozaposlenog koji, zbog nedostataka određenih znanja, nekvalitetno obavlja svoj posao. (Gomez – Mejla, Balkin, Crady, 2001.)

Troškovi napuštanja organizacije obuhvataju sve troškove 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, koje obično uključuju nekoliko mesečnih zarada zaposlenog. Važan element ukupnih troškova su i administrativni troškovi, kao što su troškovi organizovanja i održavanja izlaznih intervjua, troškovi podrške zaposlenima u nalaženju novog zaposlenja. Međutim, odlazak zaposlenih iz organizacije ne mora nužno da izazove samo visoke troškove, već na organizaciju može imati i višestruke pozitivne efekte. Ukoliko organizacija ne prima nove zaposlene, time su šanse za napredovanje postojećih zaposlenih dosta umanjene i to utiče na smanjenje inovativnosti jer organizacija nije otvorena za nove ideje. Zapošljavanje novih radnika može da ima pozitivne efekte kao što su: smanjenje troškova rada, mogućnost zamenjivanja zaposlenih koji ostvaruju neprihvatljive rezultate, stvaranje mogućnosti za zapošljavanje pripravnika sa nižim zaradama, povećanje inovativnosti, mogućnost povećanja diversifikovanosti strukture zaposlenih, poboljšanje odnosa između zaposlenih. (Bogićević – Milikić, 2017.)

Voljno napuštanje organizacije

Voljno napuštanje organizacije obuhvata raskid radnog odnosa od strane zaposlenog i penzionisanje. Tako, u nastavku ovog dela rada biće opisana oba načina voljnog napuštanja organizacije.

Raskid radnog odnosa od strane zaposlenog

Raskid radnog odnosa od strane zaposlenog predstavlja trošak za organizaciju i zbog toga je neophodno da organizacija preduzme mere da se ovakav način napuštanja organizacije smanji na najmanju moguću meru. Uzroci napuštanja organizacije od strane zaposlenih su (Cotton, Tuttle, 1986.): eksterni faktori (stopa nezaposlenosti na tržištu rada, zastupljenost i snaga sindikata, percepcija i raspoloživost slobodnih radnih mesta u specifičnoj profesiji na tržištu); faktori u vezi sa poslom (zarada, performanse na poslu, repetitivnost zadataka na radnom mestu i generalno zadovoljstvo poslom) i lični faktori (starost, obrazovanje, broj izdržavanih članova porodice i lična očekivanja u pogledu karijere). Ukoliko je stopa nezaposlenosti na tržištu rada niska, to je veći stepen napuštanja organizacije od strane zaposlenih, budući da su zaposlenima koji napuštaju organizaciju dostupna alternativna zaposlenja. S druge strane, uslovi na nacionalnom tržištu rada ne utiču presudno na fluktuaciju zaposlenih. Zaposleni će napustiti organizaciju ukoliko su uslovi na specifičnom segmentu tržišta rada koje je za njega najrelevantnije, imajući u vidu njegovo obrazovanje, iskustvo i veštine. Čak i kada su uslovi na tržištu rada veoma nepovoljni za mobilnost radno sposobnog stanovništva, ukoliko 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. (Gerhart, 1990.) S druge strane, u organizacijama koje karakteriše snažnije sindikalno organizovanje radnika, zaposleni ređe napuštaju organizaciju. To se objašnjava time da je bolje organizovan sindikat u stanju da se izbori za povoljnije uslove rada, višu zaradu, pa su i zaposleni daleko motivisaniji da rade u takvom okruženju. Zbog stabilnosti zaposlenosti, u takvim organizacijama je i duže prosečno trajanje zaposlenja. (Cotton, Tuttle, 1986.)

Kada se posmatraju razlozi zaposlenog da napusti organizaciju, može se reći da je za njegov ostanak ili odlazak sa posla presudno njegovo lično zadovoljstvo. Što je zaposleni zadovoljniji poslom, ređe će razmišljati o napuštanju organizacije, i obratno. Međutim, pojedinac se tokom svoje karijere suočava sa odrastanjem i

različitim životnim situacijama koje presudno mogu da utiču na njegov posao. Tako, zaposleni koji na početku karijere nalazi željeni posao, ređe će razmišljati o napuštanju organizacije. Takođe, zaposleni koji imaju realna očekivanja u pogledu svog posla će ređe napuštati organizaciju. Na fluktuaciju zaposlenih u organizaciji utiču i sledeći faktori (Bogićević – Milikić, 2017.): posvećenost zaposlenih (zaposleni koji su posvećeniji ređe napuštaju organizaciju i obratno); stres na radnom mestu (zaposleni koji svakodnevno rade pod stresom, lakše i brže napuštaju organizaciju, i obratno) i nivo obrazovanja (zaposleni sa višim nivoom obrazovanja se lakše odlučuju na promenu posla, jer su najčešće lojalniji sopstvenim aspiracijama u pogledu karijere nego konkretnoj organizaciji). Sa druge strane, na duže zadržavanje zaposlenih u organizaciji, utiču faktori kao što su bračni status, veći broj izdržavanih članova porodice, dužina radnog staža i starost. To znači da pojedinci koji su u braku, i imaju veći broj izdržavanih članova porodice, duže rade u organizaciji. Takođe, zaposleni koji su u starijem životnom dobu se teže odlučuju da potraže novi posao. (Cotton, Tuttle, 1986.) Voljno napuštanje organizacije je proces donošenja odluke zaposlenog o napuštanju posla. Postoje dva osnovna modela donošenja ovakve odluke (Bogićević – Milikić, 2017.): Moblijev model fluktuacije zaposlenih i Šeridanov model katastrofe.

Moblijev model fluktacije zaposlenih pokazuje da se odluka donosi kao logičan izbor u početnima fazama. Naime, pojedinci najpre počinju sa ocenjivanjem svog sadašnjeg posla i stepena zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva. Ukoliko procene da su nezadovoljni svojim sadašnjim poslom, počinju da razmišljaju o napuštanju organizacije i računaju troškove napuštanja postojećeg posla i nalaženja novog posla. Zatim počinju da tragaju za alternativnim zaposlenjem, da potencijalne poslove porede sa postojećim sa aspekta troškova i koristi, razvija se namera da daju otkaz i konačno donose odluku i daju otkaz. (Mobley, 1982.)

Prema Šeridanovom modelu, odluka o davanju otkaza je posledica samo male promene u stepenu zadovoljstva ili nivou stresa. Tako, postoji mogućnost da zaposleni koji ne pokazuje nikakve znake stresa ili otvorenog nezadovoljstva i još uvek ne razmišlja ozbiljno

o davanju otkaza ipak oseća neko akumulirano nezadovoljstvo organizacijom u kojoj radi. U situaciji kada se pojavi i beznačajan problem ili neprijatno iskustvo na poslu, to postaje uzrok koji pojedinca navodi na donošenje odluke o otkazu. (Sheridan, 1985.)

Procenjivanje šansi o raskidu radnog odnosa od strane zaposlenog po ovim modelima za organizaciju može da bude od izuzetne koristi. Naime, ukoliko je donošenje odluke o napuštanju posla relativno duži i racionalniji proces, poslodavac obično ima dovoljno vremena da uoči da zaposleni postepeno gubi interes za posao i da počinje sa razmatranjem drugih alternativnih zaposlenja, pa može da sačeka ili da porazgovara sa zaposlenim o mogućnostima unapređenja uslova na poslu. Međutim, ukoliko je odluka o otkazu iznenadna, poslodavcu se preporučuje da kontinuirano radi na unapređenju uslova rada i time povećava zadovoljstvo zaposlenih jer nema vremena da uoči signale nezadovoljstva.

Penzionisanje

Voljno napuštanje organizacije jeste i penzionisanje koje postaje sve značajnije pitanje, kako u svetu, tako i kod nas, zbog povećane starosne granice za odlazak u penziju. Sa aspekta upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, važno je adekvatno definisati penzionisanje i tipove penzionisanja, identifikovati faktore koji utiču na odluku o penzionisanju, proceniti implikacije penzionisanja na pojedinca i organizaciju i izabrati strategiju za efikasno upravljanje procesom penzionisanja zaposlenih.

Vrste (tipovi) penzionisanja

Iako je penzionisanje homogena pojava i fenomen opšteg karaktera, za potrebe upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, mnogo je važnije definisati penzionisanje sa stanovišta tri osnovna kriterijuma. To su (Bogićević – Milikić, 2017.): voljnost penzionisanja, stepen kompletnosti procesa i vreme penzionisanja.

Kada je u pitanju voljnost penzionisanja, pojedinci mogu ići u penziju nevoljno i voljno. Tako, nevoljno penzionisanje obuhvata odlazak u penziju po sili zakona (ispunjavanje starosnog

kriterijuma ili kriterijuma o ostvarenom radnom stažu), podzakonskih akata ili opštih organizacionih akata i zbog bolesti koja im trajno umanjuje radnu sposobnost. Voljno penzionisanje podrazumeva odlazak u penziju ali tek nakon ispunjenja zakonskih obaveza u pogledu dužine radnog staža. Treba napomenuti da u svetu ne postoji jedinstvena zakonska politika u pogledu penzionisanja.

Sa stanovišta stepena kompletnosti procesa penzionisanja, isto može biti potpuno ili delimično. Potpuno penzionisanje podrazumeva penzionisanje kada pojedinac posle penzionisanja prestaje sa svakom radnom aktivnošću. Delimično penzionisanje podrazumeva penzionisanje kada pojedinac i posle penzionisanja nastavlja da radi sa pola radnog vremena.

Sa stanovišta vremena penzionisanja, penzionisanje može biti prevremeno i redovno. Prevremeno penzionisanje je odlazak zaposlenog u penziju usled bolesti ili gubljenja radne sposobnosti. Redovno penzionisanje se dešava u godinama koje se smatraju normalnim za odlazak u penziju, uglavnom po sili zakona.

Za potrebe upravljanja ljudskim resursima u organizaciji i pravovremeno planiranje zamenjivanja zaposlenih koji odlaze u penziju, važno je razumeti prirodu penzionisanja u organizaciji. To znači da je važno znati da li zaposleni odlaze u normalnu ili invalidsku penziju, da li je česta pojava da idu u prevremenu penziju ili ostvrajuju pun penzijski staž i slično. Tada je moguće efikasnije planirati ponudu i tražnju za ljudskim resursima i efektivnije upravljati procesima fluktuacije radne snage.

Faktori koji utiču na odluku o penzionisanju

Faktori koji utiču na donošenje odluke o penzionisanju su faktori okruženja i individualni faktori. Eksterni faktori podrazumevaju ostvarenje profesionalnih ciljeva, karakteristike posla koje je zaposleni obavljao i porodične prilike. Individualni faktori koji utiču na odluku o penzionisanju su sklonost ka radu (radoholičarstvo), zastarelost veština, narušeno zdravlje i materijalna situiranost. Kada pojedinac razmotri faktore okruženja i individualne faktore, onda počinje da razmišlja o penzionisanju i

nakon toga donosi odluku o penzionisanju. Naposljetku se dešava samo penzionisanje, koje može biti voljno ili nevoljno, delimično ili potpuno i redovno ili prevremeno. (Beehr, 1986.)

Implikacije penzionisanja

Penzionisanje može imati implikacije i na pojedinca koji se penzioniše i na organizaciju koju napušta pa ih je neophodno bliže objasniti kako bi se sektor upravljanja ljudskim resursima u organizaciji pripremio za ovakav model voljnog napuštanja organizacije i preduzimao adekvatne mere pravovremeno.

Kada je u pitanju pojedinac, najvažnije implikacije penzionisanja ogledaju se u efektima penzionisanja na psihičko i fizičko zdravlje ljudi. Svakom čoveku posao proizvodi osećaj ličnog identiteta, definiše mesto u društvu i mogućnost za ostvarenje moći, prestiža i zadovoljenje potreba za poštovanjem i brojnih drugih potreba. Takođe, zaposlenje jeste i najveća šansa za sticanje prijatelja i socijalne interakcije. (Shaw, Grubbs, 1981.)

Kada je u pitanju organizacija, implikacije penzionisanja mogu biti i pozitivne i negativne. Pozitivne implikacije ogledaju se u stvaranju mogućnosti za organizaciju da obnovi strukturu zaposlenih (kako sa aspekta posedovanja savremenih znanja i sposobnosti, tako i sa stanovišta prosečne starosti zaposlenih), ohrabri inovativnost, stvori uslove za napredovanje mlađih ljudi i smanji troškove rada kroz prijem mlađih zaposlenih tj. početnika u radu (čije su početne zarade, po pravilu, niže od iskusnijih zaposlenih). Sa druge strane, negativne implikacije penzionisanja za organizaciju ogledaju se u uslovima kada veliki broj zaposlenih u istoj godini odlazi u penziju pa je otežano njihovo adekvatno kvantitativno i kvalitativno zamenjivanje. Jedan od negativnih efekata svakako je i gubitak onih zaposlenih koji odlično poznaju organizaciju, njenu organizacionu strukturu, kulturu i klimu, poslovne partnere, okruženje i stil rada. Odlazak najstarijih zaposlenih može čak i destabilizovati organizacionu kulturu, jer su oni obično najtvrđe jezgro kulturnih vrednosti u organizaciji. (Bogićević – Milikić, 2017.)

Upravljanje procesom penzionisanja zaposlenih

Kako penzionisanje ima važne implikacije na organizaciju, potrebno je efikasno upravljati ovim procesom. Prvi korak u upravljanju procesom penzionisanja je planiranje penzionisanja. Sledeći korak je pružanje podrške i pomoći zaposlenima koji uskoro odlaze u penziju kroz organizovanje programa obuke za starije zaposlene kako bi osavremenili svoja znanja, stekli nove veštine i povećali svoju produktivnost u kasnoj fazi svoje karijere. Naredni korak je smanjivanje broja časova rada za zaposlene koji bi uskoro trebalo da odu u penziju kako bi ih organizacija pripremila za penzionisanje, a ujedno i da se sama pripremi za odlazak iskusnih zaposlenih. Nakon toga, potrebno je organizovati razgovor sa zaposlenima koji uskoro odlaze u penziju i, eventualno, kod radnih mesta kod kojih je to izvodljivo, ponuditi im poziciju konsultanta ili savetnika u organizaciji, naravno uz nadoknadu za rad. Takođe, organizacija može ponuditi zaposlenima koji odlaze u penziju angažovanje sa pola radnog vremena ili sa fleksibilnim radnim vremenom. Na taj način, organizacija dobija stručni i iskusni kadar koji će preneti znanje mlađim radnicima, a penzionisani radnik će se osećati vrednim i korisnim za organizaciju, a u krajnjoj instanci i za društvo u celini.

Nevoljno napuštanje organizacije

Nevoljno napuštanje organizacije obuhvata davanje otkaza zaposlenom i otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak. Tako, u nastavku rada biće opisana ova dva načina nevoljnog napuštanja organizacije.

Davanje otkaza zaposlenom

Davanje otkaza zaposlenom je, sa stanovišta poslodavca, najkompleksniji oblik izlaska iz organizacije. Prilikom davanja otkaza zaposlenom, poslodavac se mora pridržavati nekoliko pravila. Naime, davanje otkaza zaposlenom je lično i ne mogu se kao razlozi navoditi stanje u nacionalnoj privredi, povećana konkurencija ili tehničko – tehnološke promene u društvu.

Neophodno je da poslodavac zaposlenom prilikom davanja otkaza saopšti da su njegove performanse na niskom nivou, ma koliko to bilo teško. Menadžeri u organizaciji mogu da koriste unapred strukturirane planove i programe za radnike koji ne ispunjavaju radne zadatke ili pokazuju problematično ponašanje. Tako, organizacija treba da uvede sistem ocenjivanja performansi zaposlenih, koji bi trebalo da pokaže slabe performanse zaposlenog, ukoliko postoje. Takođe, u tom sistemu bi trebalo da stoji uputstvo za ponašanje menadžera prilikom saopštavanja zaposlenom da nije ostvario zadate performanse na poslu i, shodno tome, davanja otkaza takvom radniku.

U slučaju problematičnih radnika menadžeri bi trebalo da pripreme pravilnik koji će ukazivati na problematično ponašanje radnika a koje organizacija neće moći da toleriše. U skladu sa tim, menadžeri se zadužuju da najpre ukažu radniku na problematično ponašanje. Zatim, menadžeri bi trebalo da naprave programe za korekciju tih ponašanja i utvrde vremenske okvire za korekciju istih. U toku čitavog procesa, potrebno je da se menadžer češće sastaje sa problematičnim radnicima kako bi sprečio dalje pogoršavanje ponašanja. Ukoliko radnik popravlja svoje ponašanje, sastanci sa menadžerom mogu biti ređi. Ukoliko zaposleni nastavi sa problematičnim ponašanjem, potrebno je predvideti sve oštrije sankcije (o kojima bi zaposleni trebalo da bude obavešten još tokom prvog sastanka) a, u konačnom, i najstrožu kaznu, tj. davanje otkaza. Najvažnije je da menadžer prilikom svakog sastanka sa zaposlenim napravi pismenu belešku o obavljenom razgovoru i arhivira je u dosije zaposlenog.

S tim u vezi, organizacija treba da uvede obaveznu obuku menadžera kako da preventivno deluju i umanje potencijalan broj otkaza i kako da, ukoliko postoji potreba, izvedu sâm čin davanja otkaza, odnosno kako da obave razgovor sa zaposlenim tokom kojeg će mu dati otkaz. Tokom razgovora sa zaposlenim, menadžer treba da navede sve razloge za davanje otkaza i ukaže zaposlenom na primere njegovog neadekvatnog ponašanja. Prilikom ovakvog razgovora, menadžer treba da ima sve argumente koji će potvrditi njegovu odluku za davanje otkaza zaposlenom. Organizacije bi trebalo da organizuju savetovališta za problematične radnike, a

koja bi imala za cilj da zaposlenima pruže još jednu šansu da koriguju svoje ponašanje. Savetovališta služe kao sredstvo podrške zaposlenom koji ostvaruje neprihvatljive performanse iz ličnih razloga, kao što su konzumiranje narkotika ili alkohola. Nekada je ovo uspešan način da se spreči davanje otkaza, ali u slučaju kada zaposleni dobije otkaz, sklon je da pokazuje manji otpor budući da je organizacija pokušala da mu pomogne. Takođe, menadžerima se olakšava sâm čin davanja otkaza, budući da je zaposlenom data još jedna šansa da koriguje svoje ponašanje. (Bogićević – Milikić, 2017.)

Otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak

Mnogi zaposleni nisu u stanju da isprate novine koje donosi razvoj tehnologije i da iste primene u poslovanju, te zbog toga postaju višak. Organizacije nisu u stanju da podnesu visoke troškove zadržavanja takvih zaposlenih u organizaciji, pa je neophodno njihovo otpuštanje. Proces otpuštanja zaposlenih koji su tehnološki višak pretpostavlja pravovremeno planiranje, u vidu nekoliko obaveznih aktivnosti, pre nego što organizacija zapadne u krizu. To su (Bogićević – Milikić, 2017.): definisanje izvodljivih metoda smanjenja broja zaposlenih, formulisanje jasnih i transparentnih kriterijuma za određivanje viška zaposlenih i načina kako će se organizacija ponašati prema njima i definisanje procedure upravljanja zaposlenima koji će nastaviti da rade u organizaciji. Davanje otkaza je poslednja mera koju treba primeniti i zbog toga je potrebno da se najpre razmotre drugi metodi smanjenja broja zaposlenih. U takve metode spadaju: davanje stimulacija za prevremeno penzionisanje i to starijim zaposlenima sa dužim radnim stažom, zadržavanje zaposlenih sa pola radnog vremena, smanjenje osnovnih plata, smanjenje broja časova rada, prekvalifikacija zaposlenih.

Donošenje odluke o tome koji će zaposleni biti proglašeni viškom i ostati bez posla je vrlo težak i nezahvalan proces za menadžere organizacije. Kriterijumi koji se odnose na definisanje viška zaposlenih su sledeći (Lazear, 1998.): starost zaposlenog, dužina radnog staža, performanse zaposlenog i radno mesto. Sa stanovišta organizacije, najbolje je da se zadrže zaposleni sa najboljim

performansama, a kojima se nakon otpuštanja viška zaposlenih obično dodaju različite radne aktivnosti, odnosno posao im se proširuje i po horizontalnoj i po vertikalnoj dimenziji.

Razgovor sa zaposlenima koji su tehnološki višak

Nakon što organizacija definiše kriterijume za određivanje zaposlenih koji predstavljaju višak u organizaciji, potrebno je da sastavi liste zaposlenih koji su višak. Dalje, potrebno je da menadžeri obave razgovore sa njima. Menadžeri imaju težak zadatak pred sobom u ovom slučaju i neophodno je da budu dobro pripremljeni za razgovor sa viškom zaposlenih u organizaciji. Tako, menadžeri treba zaposlenima koji su proglašeni viškom da objasne razloge otpuštanja, da im ponude otpremninu (ukoliko je menadžment organizacije doneo takvu odluku) i sa zaposlenima potpišu ugovor o otpuštanju. Prilikom vođenja razgovora sa zaposlenima koji su višak, menadžeri treba da slede preporuke šta treba uraditi a šta ne kada zaposlenima daju otkaz. Tako, potrebno je: obezbediti što više vremena za razgovore sa zaposlenima koji će ostati bez posla; sa svakim zaposlenim koji će ostati bez posla neophodno je razgovarati u „četiri oka“; pokušati da ceo razgovor traje maksimalno petnaestak minuta; unapred, u pisanoj formi, pripremiti listu svega onoga što će zaposleni dobiti od organizacije; potrebno je pobrinuti se da se sve aktivnosti bilo kakve podrške zaposlenima koji će ostati bez posla obavljaju van poslovnih prostorija; potrebno je pobrinuti se da o gubitku posla zaposleni sazna od svog neposrednog rukovodioca, a ne od kolega i neophodno je da menadžer izrazi svoje zadovoljstvo radom zaposlenog, ukoliko bude pogodne prilike. Ono što menadžer ne treba da radi prilikom davanja otkaza je sledeće: menadžer ne sme dozvoliti da zaposleni u konfuziji napusti njegovu kancelariju i već mu u prvoj rečenici treba reći da će ostati bez posla; menadžer ne treba da dozvoli da se razvije diskusija; menadžer ne sme sebi da dozvoli da daje bilo kakve lične komentare, već je neophodno da

konverzaciju održi maksimalno poslovnom; menadžer ne sme da požuruje zaposlenog da napusti poslovne prostorije, sem u slučaju da je njegova bezbednost stvarno ugrožena; menadžer ne sme da otpušta zaposlene na neke značajne datume, kao što su godišnjice rada u organizaciji, rođendani i slično i menadžer ne sme zaposlenog da otpušta prvog dana nakon povratka sa godišnjeg odmora. Menadžer treba zaposlenom koga otpušta da ponudi podršku u nalaženju novog zaposlenja. Treba napomenuti da je neophodno da se sa zaposlenima postupa maksimalno korektno, ljubazno i pristupačno.

Nakon otpuštanja viška zaposlenih, menadžer ljudskih resursa u organizaciji treba da se više posveti zaposlenima koji ostaju u organizaciji, pošto su oni uplašeni da će i oni biti sledeći koji će biti otpušteni. Menadžer treba da im objasni razloge otpuštanja, predviđeni rok završetka otpuštanja i da organizuje obuku za zaposlene koji ostaju a koji će dobiti dodatne poslove koje su radili otpušteni zaposleni. Na taj način, zaposleni koji ostaju u organizaciji će biti mirniji u pogledu svoje budućnosti. Takođe, imaće više poverenja u svoju organizaciju kada ista nastoji da pomogne onim zaposlenima koji su otpušteni kako da pronadu novo zaposlenje. Svakako, zaposleni koji ostaju u organizaciji će biti mirniji i adekvatno će obavljati svoj posao ukoliko su kriterijumi za otpuštanje bili pravedni i poštjeni, kako u pogledu performansi zaposlenih, tako i u pogledu radne discipline. Na taj način može se i poboljšati produktivnost radnika koji ostaju u organizaciji jer će raditi napornije i odgovornije.

Podrška zaposlenima koji su proglašeni viškom

Zaposlenom koji je ostao bez posla usled proglašenja viškom organizacija treba da pruži emotivnu i psihološku podršku i da ih obuča za nalaženje novog zaposlenja. Time proces otpuštanja radne snage postaje manje traumatičan, dramatičan i stresan za one koji ostaju bez posla, povećava se brzina nalaženja novog posla i smanjuje se verovatnoća da će otpušteni zaposleni podneti tužbu protiv organizacije, a organizacija postaje etički odgovornija.

Podršku zaposlenima koji su proglašeni viškom pruža sektor ljudskih resursa u organizaciji, a može se angažovati i eksterni konsultant. Iako je angažovanje sektora ljudskih resursa jeftiniji pristup, nekada zaposleni u sektoru nemaju ni iskustvo, niti pristup drugim poslodavcima, a zaposleni nemaju dovoljno poverenja u njih. U slučajevima kada organizacije imaju veliki višak zaposlenih smatra se da je bolje rešenje da se kombinuju dva pristupa, odnosno da u procesu pružanja podrške zaposlenima u nalaženju novog zaposlenja sektor ljudskih resursa sarađuje sa eksternim konsultantima. U slučaju otpuštanja manjeg broja niže obrazovanih radnika, bolje je ovaj proces obaviti interno, bez angažovanja eksternih konsultanata. Pružanje podrške zaposlenima koji su proglašeni tehnološkim viškom u nalaženju novog zaposlenja uključuje sledeće aktivnosti (Biswal – Waraich, Bhardwaj, 2003.): savetovanje zaposlenog i davanje psihičke i emotivne podrške, obuka zaposlenog u oblasti samostalnog traganja za novim poslom i obezbeđenje uslova da i nakon završetka programa savetovanja zaposleni nastavi sa procesom traganja za novim zaposlenjem.

Savetovalište za zaposlene koji su ostali bez posla ima za cilj da zaposlenima pomogne da lakše prebrode otkaz i emotivna stanja kao što su odbijanje, depresija i bes. Nakon ovih početnih reakcija, otpušteni zaposleni ulaze u stanje prihvatanja činjenice da su ostali bez posla. Zatim je potrebno pružiti podršku zaposlenom da prebrodi emotivna stanja povezana sa nezaposlenošću. U ovoj fazi je najvažnije da se za otpuštene radnike obezbede programi obuke traganja za novim zaposlenjem koji uključuju i obuku iz oblasti pisanja radne biografije, obuku za intervju, obuku za ocenu sopstvenih sposobnosti i veština i obuku o tome kako da se informišu u kojim kompanijama eventualno mogu potražiti zaposlenje i na koji način. (Latack, Dozier, 1986.)

U manjim organizacijama, menadžeri bivšim zaposlenima pored savetovališta, pružaju i tehničku podršku za pronalaženje novog zaposlenja. Tehnička podrška obuhvata dopuštanje bivšim zaposlenima da koriste službeni telefon, usluge fotokopiranja, usluge slanja pošte i faksova, usluge profesionalne orijentacije. Programi podrške bivšim zaposlenima da pronađu novo zaposlenje

su veoma uspešni i efikasni i zaposleni koji je dobiju daleko brže pronalaze posao od onih kojima to bivši poslodavci nisu obezbedili.

Zaključak

Fluktuacija radne snage kao aspekt zaposlenosti prepoznat je kao izuzetno važan, a poslednjih godina, u vreme sve veće globalizacije i mobilnosti zaposlenih usled traganja za izazovnijim poslovnim prilikama, višom zaradom ili boljim beneficijama, povećanja konkurencije, sve bržeg tehnološkog razvoja, a osim toga i ekonomskim zbivanjima u vidu svetske finansijske krize i ekonomske recesije, mnoge organizacije suočile su se sa potrebom da sistematski upravljaju ovom pojavom kod zaposlenih. Upravljanje fluktuacijom zaposlenih kompleksan je proces koji zahteva punu pažnju sektora za ljudske resurse u organizaciji. Organizacije su u obavezi da kontinuirano prate i nastoje da kontrolišu stopu fluktuacije kako bi predvideli i stavili pod kontrolu troškove zamene zaposlenih koji odlaze iz organizacije. U nekim profesijama stopa fluktuacije je, po pravilu, visoka, dok je u drugim niska. Stopa fluktuacije koja je viša od prosečne u industrijskoj grani u kojoj organizacija obavlja svoju dominantnu delatnost treba i mora da bude ozbiljno upozorenje. Visoka stopa fluktuacije je jednostavno simptom da postoje određeni problemi unutar same organizacije jer može da naruši reputaciju organizacije kao poslodavca i smanji šanse za uspešno regrutovanje dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata, i da, na taj način, onemogućí organizaciju da iskoristi razvojne šanse zbog nedovoljnog broja zaposlenih. (Martin, Bartol, 1985.)

Kao što se iz prethodnih opisa može zaključiti, organizacija ne treba po svaku cenu da nastoji da što je više moguće smanji stopu fluktuacije. Organizacije treba da nastoje da ostvare optimalnu stopu fluktuacije zaposlenih, a ne najnižu moguću stopu fluktuacije. Tako, „optimalna stopa fluktuacije je ona gde se izjednačavaju troškovi fluktuacije sa troškovima zadržavanja zaposlenih“. (Abelson, Baysinger, 1984.) Sa povećanjem stope fluktuacije rastu troškovi zamenjivanja zaposlenih, a time se gubi i produktivnost. Organizacija može da utiče na smanjenje troškova fluktuacije, ali samo ukoliko poveća troškove zadržavanja zaposlenih kroz

povećanje zarada, beneficija, bolje uslove rada. Potpuna kontrola fluktuacije zaposlenih od strane organizacije se ne može očekivati. Naime, veliki je broj ljudi koji posao napuštaju iz različitih razloga koji nisu ni u kakvoj vezi sa organizacijom. To može biti preseljenje porodice, bolest, povratak u obrazovne institucije. 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. Zbog toga se preporučuje da sektor ljudskih resursa u organizaciji pre nego što primeni bilo koji instrument za smanjenje fluktuacije najpre (Abelson, 1987.): izračuna ukupne troškove fluktuacije; napravi razliku između zaposlenih koji napuštaju organizaciju prema nivou njihovih performansi – prihvatljive i visoke prema niskim; razmotre eventualne troškove i moguće probleme u vezi sa zamenjivanjem zaposlenih, odrede učešće zaposlenih koji su organizaciju napustili iz razloga koji nisu u vezi sa samom organizacijom i poslom i kod zaposlenih sa visokim i prihvatljivim performansama koji su organizaciju napustili iz razloga na koje organizacija može da utiče naprave poređenje između troškova njihovog zamenjivanja i troškova smanjenja fluktuacije. Samo na taj način organizacija može da održi optimalnu stopu fluktuacije i zadrži najbolji kadar u organizaciji.

Cilj organizacije ne treba da bude smanjenje fluktuacije zaposlenih po svaku cenu, već postizanje i održavanje optimalne stope fluktuacije, kako je više puta isticano. 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 je teško i skupo 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. Smatra se 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.

Literatura

1. Vujaklija, M. (2004), Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta, Beograd, str. 946
2. Ekonomika: Problemi ispolzovanja rabočej sili (1973), Moskva; u Guzina, M. (1980), Kadrovska psihologija, Naučna knjiga, Beograd, str. 72
3. Polsky, D. (1999), Changing consequences of job separation in the United States, *Industrial and Labour Relations Review*, No. 52, str. 567
4. Županov. J. (1982), Sociologija rada, Školska knjiga, Zagreb, str. 17
5. Možina, S. (1965), Uzroci fluktuacije stručnog i rukovodećeg kadra, *Ekonomsko-tehnički pregled*, br. 9-10, str. 132
6. Maier, N. (1964), Industrijska psihologija, Privreda, Zagreb; u Guzina, M. (1980), Kadrovska psihologija, Naučna knjiga, Beograd, str. 73
7. Constain, J., Jimeno, J. F., Thomas, C. (2010), *Employment fluctuations in a dual labor market*, Banco de España, Madrid, str. 9
8. Guzina, M. (1980), Kadrovska psihologija, Naučna knjiga, Beograd, str. 72
9. Sary, D. (1967), Područje delovanja na smanjenje fluktuacije u poduzeću, *Ekonomsko-tehnički pregled*, br. 7-8, str. 16
10. Bogićević – Milikić, B. (2017), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 505, 506, 175 – 177, 215, 508, 517, 517 – 519, 519 – 520, 522, 508 – 510, 510
11. Gomez – Mejla, L. R., Balkin, D. B., Crady, R. L. (2001), *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Nwe Jersey, str. 201, 204 – 205
12. Barber, A. E. (1998), *Recruiting Employees*, Thousand Oaks, Sage, California, str. 12

13. Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986), Employee Turnover: A Meta-Analysis with Implications for Research, *Academy of Management Review*, Vol. 11, str. 57, 58, 59, 60, 61
14. Gerhart, B. (1990), Voluntary Turnover and Alternate Job opportunities, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 45, str. 467 – 476
15. Mobley, W. H. (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, str. 119 – 120
16. Sheridan, J. E. (1985), A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to Low Job Performance, High Absenteeism, and Job Turnover During the First Year of Employment, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, str. 88 – 109
17. Beehr, T. A. (1986), The Process of Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigations, *Personel Psychology*, Vol. 39, str. 46; u Bogićević-Milikić, B. (2017), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd
18. Shaw, J. B., Grubbs, L. L. (1981), The Process of Retiring: Organizational Entry in Reverse, *Academy of Management Review*, Vol. 6, str. 41-48; u Bogićević-Milikić, B. (2017), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd
19. Lazear, E. P. (1998), *Personel Economics for Managers*, John Wiley&Sons, New York; u Bogićević-Milikić, B. (2017), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 510 – 511
20. Biswal – Waraich, S., Bhardwaj, G. (2003), Workforce Reduction and the Need for Outplacement Services, *Management and Labour Studies*, *Sage Journals*, Vol. 28, Issue 2, str. 149
21. Latack, J. C., Dozier, J. B. (1986), After the Ax Falls; Job Loss as a Career Transition, *Academy of Management Review*, Vol. 11, str. 375 – 392
22. Martin, D. C., Bartol, K. M. (1985), Managing Turnover Strategically, *Personnel Administrator*, November, str. 63-73; u Bogićević-Milikić, B. (2017), Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd

23. Abelson, M. A., Baysinger, B. D. (1984), Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model, *Academy of Management Review*, Vol. 9, str. 333
24. Abelson, M. A. (1987), Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, str. 382 – 386

WILLING AND WILLINGLY LEAVING THE ORGANIZATION AS FORMS OF LABOR FLUCTUATION

Summary

The organization is like a living being - it is necessary to build, feed and nurture it, respond to its needs and recognize the different phases in which it is. It all means that it is a dynamic system that is constantly changing. One part of these changes refers to the arrival, but also the departure of people from the organization. However, the term "fluctuation" refers to a special type of departure. A certain rate of fluctuation is expected, due to factors such as retirement or career advancement. However, when employees leave the organization because they are dissatisfied, unmotivated or under stress, it means that something is wrong with the organization. In addition, fluctuation costs a lot - not only when it is necessary to find a new employee, but also to introduce him to the job and make him a member of the team, and all that takes time and is therefore a big expense. It is of immeasurable importance to know, monitor and understand the possible forms of labor force fluctuations in order to be able to manage them, which is the focus of the topic of this paper.

Keywords: *workforce turnover, leaving the organization*

Datum prijema / Date of arrival: 07.10.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 15.12.2023.