

# PROBLEMI S KOJIMA SE SUOČAVAJU ORGANIZACIJE PRI UPRAVLJANJU FLUKTUACIJOM ZAPOSLENIKA

## PROBLEMS THAT ORGANIZATIONS MEET IN THE MANAGEMENT OF EMPLOYEE TURNOVER

Ana Živković<sup>1</sup> 

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2020.395>

**Sažetak:** Okrutnost tržišta radne snage nameće uvjete u kojima se individualne razlike sve više zatomljuju pa organizacijski aspekti više dolaze do izražaja kao važni uzročnici fluktuacije zaposlenika. Unatoč tome, nemoguće ih je preskočiti jer ono što motivira jednoga zaposlenika, u potpunosti suprotno može djelovati na drugoga zaposlenika pa je individualan pristup u upravljanju fluktuacijom neizbježan. To je puno lakše reći, nego napraviti, posebno u velikim organizacijama, no postojanje razvijene politike upravljanja ljudskim potencijalima može svesti stopu fluktuacije na minimalnu ili poželjnu razinu. Budući da je namjera fluktuiranja neposredni prethodnik same fluktuacije, organizacije trebaju istražiti čimbenike koji dovode do te namjere, a koji su mnogobrojni i raznovrsni, kao i ponašanja koja prethode fluktuaciji. Kako je fluktuacija multidimenzionalna pojava, ona se tako nikako ne smije promatrati van vremena i konteksta u kojem se pojavljuje, pa je nužno uzeti u obzir i vanjske čimbenike pri proučavanju mogućih odlazaka iz organizacije.

**Ključne riječi:** Organizacijsko ponašanje, Upravljanje ljudskim potencijalima.

**Abstract:** The cruelty on the labor market imposes conditions in which individual differences are increasingly dimmed, so organizational aspects are becoming more prominent as important causes of employee turnover. Nevertheless, it is impossible to skip individual differences because what motivates one employee can affect differently another employee, so an individual approach in managing employee turnover is inevitable. This is much easier said than done, especially in large organizations, but developed HRM policy can reduce the turnover rate to a minimum or desirable level. Because the turnover intention is an immediate antecedent to turnover behavior itself, organizations need to explore the factors that lead to that intention, which are many and varied, as well as the behaviors that precede actual turnover. As employee turnover is a multidimensional phenomenon, it must by no means be viewed outside the time and context in which it occurs, and it is, therefore, necessary to consider external factors when evaluating and predicting possible exits from the organization.

**Keywords:** Organizational behavior, Human resources management.

### 1. UVOD

Od svih organizacijskih elemenata i organizacijskih čimbenika, čovjek je nakon desetljeća izučavanja organizacijskih problema, zaslužen zasjeo na tron istraživačkih pitanja kojima je cilj dati odgovore za usmjeravanje organizacija prema produktivnosti, profitabilnosti i kvaliteti cjelokupnog poslovanja. Premda je evidentan napredak u razvoju Menadžmenta ljudskih potencijala (eng. *Human Resource Management* – HRM), ova poslovna funkcija još uvijek nije dosegla potrebnu i opravdanu pažnju u poslovnome svijetu iako istraživači i znanstvenici neumorno naglašavaju potrebu i vrijednost fokusiranja na ljude i njihova ponašanja. Osnovna

<sup>1</sup> Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Trg Ljudevita Gaja 7, 31000 Osijek, Croatia

je zadaća Menadžmenta ljudskih potencijala pravilno odabrati, a kasnije oblikovati, motivirati i zadržati najbolje zaposlenike. Kolikogod regrutacija i selekcija zaposlenika bile detaljne, kvalitetno provedene te rezultirale odabirom najboljih kandidata, ne mogu jamčiti njihovu dugoročnu predanost i odanost organizaciji. Kao što je u marketinškom konceptu najteža zadaća stvoriti lojalnog potrošača, tako je u organizacijskom smislu najteže zadržati najbolje zaposlenike.

Fluktuacija predstavlja trajno napuštanje organizacije (Robbins, Judge, 2017), no ne mora nužno biti negativna pojava jer organizaciju mogu napustiti i „nepoželjni“, odnosno neproduktivni zaposlenici. Ako se zanemari prisilno povlačenje iz organizacije, pozitivna i negativna fluktuacija zaposlenika prirodna su pojava u organizaciji koju je potrebno svesti na minimalnu razinu. Svako trajno napuštanje organizacije stvara kvalitativne i kvantitativne troškove, od gubitka visokoproduktivnih kadrova, do troška ponovne selekcije i obuke. Visoka stopa fluktuacije može nanijeti ozbiljne štete produktivnosti cijele organizacije te organizacijskoj strukturi i kulturi pa je potencijalne odlaske iz organizacije, s naglaskom na dobrovoljnu negativnu fluktuaciju, potrebno predvidjeti na vrijeme.

## 2. TRENDVI U FLUKTUACIJI ZAPOSLENIKA

Tržišna dinamičnost i time uvjetovana fleksibilnost dovode do situacije u kojoj je zadaća zadržavanja zaposlenika u organizaciji postala iznimno teška, a s godinama će biti i teža. Na tržište rada dolaze nove generacije kojima su predanost i lojalnost organizaciji, a kamo li nečem većem, nepoznanice. Uzrok tome nisu samo generacijske razlike u biografskom kontekstu, već i kulturološke i gospodarske okolnosti u kojima današnja djeca odrastaju promatrajući svoje roditelje kako preko noći ostaju bez svojih radnih mjesta. Stoga ni ne čudi da se današnja mladež u sve većem postotku odlučuje na daljnje i duže školovanje kako bi se što kasnije mogli/morali suočiti s tržištem rada. Ta ista mladež kada se zaposli, ne percipira radno mjesto i posao na jednak način kako su to činili nekada njihovi roditelji, a pogotovo bake i djedovi.

Na tržište rada rapidno su već prodrli Milenijalci, odnosno Y generacija, koja se drugačije ponaša nego sve prijašnje generacije, a očekivanja od radnoga mjesta i organizacije, puno su im veća nego kod ijedne prijašnje generacije (Tolbize, 2008). Prisutna i nadolazeća „digitalna generacija“ od organizacije očekuje poslovnu slobodu, fleksibilnost i ravnotežu između privatnog i poslovnog života, a ako im visoki zahtjevi nisu zadovoljeni, napustit će organizaciju puno prije i radikalnije nego što bi to učinile prethodne generacije. I ne samo to, oni svoju poželjnu poslovnu budućnost vide kroz izmjenjivanje nekoliko različitih organizacija, pa će zadržavanje ove generacije u organizacijama biti veći izazov nego što je to bio slučaj i sa jednom prijašnjom generacijom. Otprilike 25% zaposlenika željelo bi promijeniti svoju trenutnu organizaciju u iduće tri godine (Kjeldstad, Dommermuth, 2009, preko Paulsen, 2014), a pretpostavlja se da se taj postotak s godinama samo povećava. Gallup je u svom istraživanju 2015. godine utvrdio kako 51% zaposlenika razmišlja o novim radnim mjestima (Mann, Mccarville, 2015).

Mnoge organizacije već su danas većinom „sastavljene“ od Milenijalaca, a oni očekuju mijenjanje radne organizacije svakih nekoliko mjeseci, eventualno godina (Lee i dr., 2017). Fluktuacija je varijabla koja konceptualno povezuje iskustva pojedinaca u organizacijama s kritičnim mjerama uspjeha tih organizacija, a prema podacima Eurostata, zaposlenici Europske Unije duplo su više skloni mijenjanju radnih mjesta u odnosu na američke zaposlenike (Holtom i dr., 2008). To se donekle može objasniti većim stopama nezaposlenosti, ali i razlikama u nacionalnim i organizacijskim kulturama.

Kao i svaki drugi oblik organizacijskog ponašanja, fluktuacija je podložna različitim utjecajima počevši od onih na individualnoj razini, grupnoj, te na razini čitavog organizacijskog sustava. Pri tome je potrebno obuhvatiti sve okolinske i situacijske čimbenike koji uvelike oblikuju ponašanje zaposlenika. Pretpostavlja se, stoga, da su gospodarska situacija neke zemlje te stanje na tržištu rada, jedni od važnijih čimbenika pri donošenju odluke o potencijalnom napuštanju organizacije. Što su društvo i tržište rada konkurentniji, veće će mogućnosti izbora rezultirati većim stopama fluktuacije. Jednako tako, na individualnoj razini postoji niz čimbenika kojima je teško upravljati, od biografskih karakteristika, osobnosti, sposobnosti, vrijednosti i stavova pa do percepcije koju je najteže oblikovati i mijenjati. Unatoč tome, na organizacijskoj razini prostor za manevriranje je ogroman pa je moguće usmjeravati organizacijsko ponašanje u željenom smjeru.

### 3. UPRAVLJANJE FLUKTUACIJOM

Zapošljavanje je jedan od ključnih koraka u zadržavanju zaposlenika u organizaciji. Previše ljudi traži poslove koji nisu usklađeni s njihovim obrazovanjem, iskustvom, kompetencijama i ponašanjem, a poslodavci nisu voljni ili nisu u mogućnosti odrediti koji kandidati valjano odgovaraju ponuđenim radnim mjestima (Moreland, 2013). McNally tvrdi da se visoke stope apsentizma, a i fluktuacije mogu izbjeći kroz kreiranje realističnog pregleda poslova. To podrazumijeva kvalitetno oblikovanje radnoga mjesta, odnosno definiranje prirode posla, koje zahtjeva detaljnu i preciznu analizu potreba radnoga mjesta u okviru opisa posla te potrebnih kvalifikacija kroz specifikaciju radnih mjesta. Sve pojedinosti o radnome mjestu (naknade, beneficije, radni uvjeti, menadžerski stil, izazovi i svi zahtjevi) unaprijed moraju biti jasno definirane kao i očekivanja od zaposlenika, barem usmeno i neformalno, ako već ne postoji službeni dokument kojim bi se takve informacije prenijele. Budući da očekivanja imaju izrazit utjecaj na osjećaje, stavove i namjere, važno je ispitati i očekivanja zaposlenika od radnoga mjesta i organizacije. Holtom (2008) naglašava kako je vrijeme bitna odrednica praćenja očekivanja pa savjetuje ispitivanja očekivanja pri ulasku u organizaciju te ispitivanje očekivanja od organizacije u budućnosti već uhodanih zaposlenika uz obrazloženje da buduća očekivanja određuju sadašnja i buduća ponašanja.

Neke se sklonosti fluktuaciji mogu otkriti baš pri procesu regrutacije i selekcije novih zaposlenika. Na primjer, samopouzdanje i odlučnost (u kombinaciji s vezom koju je pojedinac ostvario s prethodnim poslodavcima) negativno su povezani s fluktuacijom, kao i stupanj savjesnosti koji pojedinac posjeduje (Barrick, Zimmerman, 2005), a te se karakteristike, kao i mnoge druge, jednostavno mogu ispitati kod radnih kandidata. Obično kandidati koji pokazuju manju afektivnost, koji su više skloni riziku, a osobnost im je impulzivnija, prije će se odlučiti na napuštanje organizacije. Postoje različiti testovi koji ispituju osobnost pojedinca, i u mnogim slučajevima ga svrstavaju u neku kategoriju ili tip ličnosti. Tako postoje i testovi koji prediktivno mjere stupanj mogućeg napuštanja organizacije s obzirom na osobnost, no pitanje je koliko su oni pouzdani i je li u trenutku zapošljavanja novoga zaposlenika, samo ispitivanje njegove namjere fluktuacije važnije od, primjerice, njegove potencijalne produktivnosti.

Ako proces zapošljavanja može izravno ili neizravno utjecati na namjeru fluktuacije, organizacije mogu, ne samo smanjiti fluktuaciju odabirom zaposlenika koji ne planiraju jasno napuštanje organizacije, nego mogu i reducirati namjere kroz proces zapošljavanja zbog čega je potrebna veća integracija procesa zapošljavanja i istraživanja fluktuacije (Holtom i dr., 2008). Barrick i Zimmerman (2005) svojom su studijom utvrdili da se kod radnih kandidata i ulaznih zaposlenika namjera fluktuacije pokazuje lošijim prediktorom od raspoloživih biopodataka (dob, spol,

iskustvo, osobnost i slično), jer kandidati koji tek ulaze u organizaciju, za razliku od „starosjedioca“, imaju manje informacija o organizaciji i poslu te ne mogu valjano kreirati svoje stavove i namjere. Također, malo je vjerojatno da će se u selekcijskom postupku kandidat izjasniti kako ima namjeru napustiti organizaciju kojoj se tek namjerava pridružiti.

Jasno je da je potencijalnim zaposlenicima cilj predstaviti se u pozitivnom svjetlu pri procesu selekcije, pa isto tako, i organizacija bi trebala težiti pozitivnom, a prvenstveno realnom svjetlu, kojim će se predstaviti kako bi bila učinkovita i dosljedna. McNally također smatra kako je ključ organizacijske predanosti koja je preduvjet zadovoljstva poslom te namjere ostanka u organizaciji emocionalna povezanost koju je potrebno razviti kroz povjerenje, posebno prema nadređenima. Ona kaže da je namjera davanja zaposlenicima, a ne uzimanja od njih, nadogradnja za jasna očekivanja što onda rezultira i većom organizacijskom uključenošću. Zbog toga Holtom i suradnici (2008) naglašavaju kako je u znanosti potrebno unaprjeđivati modele fluktuacije koji će snažno uzimati u obzir društvenu, odnosno socijalnu komponentu, u svrhu mjerenja međuljudske povezanosti. Tajna uz to leži i u generiranju entuzijazma i uzbuđenja za ispunjenje same svrhe organizacije te, u konačnici, kroz pravednost u nagrađivanju, ali i ostalim aspektima poslovanja. Iako je upravljanje fluktuacijom kompleksan proces koji zahtjeva uključenost stručnjaka različitih disciplina, McNally savjetuje „održavanje svečane i zanimljive atmosfere u kojoj zaposlenici žele svaki dan dolaziti na posao... jer je ključ zabaviti se, a to ne košta ništa“.

Pri zapošljavanju novih zaposlenika, mogući su interni i eksterni izvori, pri čemu i jedni i drugi posjeduju različite prednosti i nedostatke. U kontekstu upravljanja karijerom zaposlenika, odabir izvora regrutiranja može biti ključan i kod same fluktuacije. U slučajevima internih izvora zapošljavanja, zabilježene su manje stope organizacijske fluktuacije (Haines, 2010) pa jedina mobilnost poželjnih kadrova u tom slučaju jest interna mobilnost što ujedno i izgrađuje korporacijsku kulturu. U organizacijama koje primjenjuju ovu praksu vidljive su otvorene mogućnosti napredovanja što zaposlenicima daje ohrabrenje za povećanje vlastitoga truda i produktivnosti koje organizacija pravovremeno prepoznaje i nagrađuje zbog čega izostaje namjera za napuštanjem organizacije.

Dobar radni kandidat i dalje nije jamac dugoročno uspješnoga zaposlenika jer je izgradnja kvalitetnog odnosa sa zaposlenikom kontinuirani proces uspostavljanja lojalnosti, odnosno organizacijske predanosti. Motivacija zaposlenika, kao okosnica upravljanja ljudskim potencijalima, glavni je alat za eliminiranje disfunkcionalne fluktuacije jer nedostatak adekvatne motivacije dovodi do nedostatka jasno postavljenih ciljeva pa onda i problema s ispunjenjem istih, kao i nepoželjne razine produktivnosti, pri čemu nije ni moguće očekivati od zaposlenika da ostanu u organizaciji (Vnoučková, Klupáková, 2013). Zahtjevi radnih mjesta u kombinaciji s ograničenim resursima mogu potaknuti izgaranje/iscrpljenost (suprotno od angažiranosti zaposlenika) i direktno izazvati namjeru fluktuiranja pa je veza između angažiranosti zaposlenika, izgaranja/iscrpljenosti i namjere napuštanja organizacije nebrojeno puta dokazana (Schaufeli, Bakker, 2004). Glavni razlog zbog kojeg ljudi napuštaju svoj posao jest njima loš i neodgovarajući posao: kada su zaposlenici na položajima koji ne odgovaraju njihovim vještinama ili interesima ili ne dobivaju odgovarajuću obuku kako bi zadovoljili zahtjeve svog radnog mjesta, vrlo je teško od njih stvoriti produktivne, zadovoljne, predane i angažirane zaposlenike (Moreland, 2013).

Nakon što radni kandidat postane punopravni zaposlenik organizacije, kreće možda najteže razdoblje za menadžment u upravljanju fluktuacijom. Razlog je više nego jednostavan, a taj je da, kako je ranije dokazano, prvi period u organizacijskoj karijeri najosjetljiviji je te u njemu

najviše zaposlenika napušta organizaciju. Društvo za upravljanje ljudskim resursima (eng. *Society for Human Resource Management* – SHRM) ustanovilo je kako će 69% zaposlenika ostati u organizaciji sigurno tri godine ako iskuse dobar proces „usidrenja“, a u organizacijama u kojima je taj proces ulaska strukturiran, produktivnost zaposlenika veća je za čak 50% (Hirsch, 2017). To znači da uvođenje novoga zaposlenika u organizaciju ne treba biti prepušteno slučaju jer je stjecanje iskustva, znanja, upoznatosti s pravilima i procedurama, kao i društveno povezivanje i uključivanje u organizacijsku kulturu, zadaća same organizacije.

Podrazumijeva se da osobne karakteristike bitno utječu na fluktuaciju (dob, radno iskustvo, nacionalnost, kvalifikacije, rod/spol, kulturno nasljeđe, obiteljske karakteristike i tako dalje) pa ono što će potaknuti zaposlenika na napuštanje organizacije može biti intrinzične prirode čime se teško može na organizacijskoj razini upravljati. Jenkins (2009) tako navodi kao uzročnika fluktuacije disharmoniju intrinzične motivacije. Uostalom, osobnost može igrati važnu ulogu, no i ona je podložna utjecajima različitih motivacijskih tehnika, što znači da ju djelomično mogu oblikovati i drugi ljudi (Niermeyer, Seyffert, 2007 preko Vnoučková, Klupáková, 2013).

Razlozi fluktuacije razlikuju se od organizacije do organizacije, a te su razlike uočljivije među različitim zemljama, odnosno gospodarstvima, kao i različitim industrijskim granama (Peretz, Fried, 2012). Stres se u nekim istraživanjima navodi kao izuzetno važna varijabla koja utječe na namjeru napuštanja organizacije (Bashir, Durrani, 2014; Yang i dr., 2015), što može biti posljedica dvosmislenosti radnih zadataka i uloga, sukoba uloga, preopterećenosti poslom, sukoba između posla i obitelji (Hang-Yue i dr., 2005) i organizacijske kulture (Paulsen, 2014) s malo prostora za napredovanje u karijeri i autonomiju te s monotonim radnim mjestima (Budhwar i dr., 2009).

Jake organizacijske kulture u kojima su temeljne vrijednosti jače i šire prihvaćene, izravnije su povezane sa smanjenom fluktuacijom, nego slabe organizacijske kulture jer one nemaju dovoljan utjecaj na ponašanje svojih članova (Robbins, Judge, 2010). U jakim kulturama postoji „suglasnost među članovima o značenju organizacije... koja gradi koheziju, lojalnost i predanost organizaciji“ (Robbins, Judge, 2010: p. 576). Zaposlenikova percepcija organizacijske kulture stoga može potaknuti ključne medijatorske varijable, koje mogu dovesti do odluke o odlasku ili ostanku u organizaciji (Schaufeli, Bakker, 2004). Neovisno o jačini organizacijske kulture, za zaposlenike čije se pojedinačne vrijednosti ne podudaraju s vrijednostima organizacije, vjerojatnije je da će napustiti organizaciju nakon 20 mjeseci rada u organizaciji (O’Reilly i dr., 1989).

#### 4. IMPLIKACIJE RADA

Upravljanje fluktuacijom nije samo problem koji se nameće menadžerima i vlasnicima organizacija, već i političarima jer se pretpostavlja da veće razine fluktuacije na tržištu rada donose lošiju radnu performansu. Depresija se s makro razine prenosi na mikro razinu pa nepovoljna gospodarska klima utječe i na atmosferu koja vlada u organizacijama. Dinamiku odnosa između fluktuacije i radne performanse potrebno je pratiti i na mikro i na makro razini pri čemu predikcije ne smiju biti trivijalne.

Jedna od opcija jest svakako mjerenje takozvanog „*stayer score-a*“ do kojeg se dolazi razlikom postotka između zaposlenika koji entuzijastično žele ostati u organizaciji (ES zaposlenici) i onih koji ostaju protiv svoje volje (RS zaposlenici) (sukladno Proximal Withdrawal States Theory (PWST)). Iako je teško u tim slučajevima postići nepristranost i iskrenost, potrebno je zaposlenicima objasniti važnost takvog ispitivanja u svrhu podizanja ukupne radne performan-



se. Većina istraživača, pa onda i konzultanata u praksi primjenjuje sljedeći prediktivni dizajn: mjere uzročnike fluktuacije (npr. zadovoljstvo poslom) anketiranjem upitnicima ili evidencijom i izvještajima zaposlenika; prate zaposlenike od 6 mjeseci do 2 godine; identificiraju osobe koje žele ostati i one koje namjerno žele otići te zatim statistički procjenjuju prediktore za napuštanje organizacije, pri čemu se dobrovoljnost napuštanja procjenjuje od strane poslodavaca nakon što zaposlenici napuste organizaciju, a ne od njih samih (Hom i dr., 2012). To je skup i dugotrajan proces, a pouzdanost može biti upitna. S druge strane, nezgodno je i nezahvalno ispitivati zaposlenike koji su evidentno pri napuštanju organizacije ili su je već napustili. Oni koji su „jednom nogom vani“, neće se usuditi biti nepristrani zbog očekivanja eventualne pozitivne preporuke za buduće radno mjesto, dok će oni koji su već napustili organizaciju, malo vjerojatno uopće željeti sudjelovati u nekom istraživanju vezanom za bivšu organizaciju pri čemu bi i njihova objektivnost bila upitna.

## 5. ZAKLJUČAK

Iako je fluktuacija individualni izbor ponašanja (Paulsen, 2014), 80% fluktuacija ipak je unutar kontrole poslodavaca (Insync Surveys, 2012) što daje prednost utjecaju unutarnjih organizacijskih čimbenika u usporedbi s vanjskim čimbenicima. Jedan od najčešćih internih razloga svakako je (ne)zadovoljstvo poslom. Većina zaposlenika koja napušta radno mjesto kao glavni uzrok navodi nezadovoljstvo poslom, preciznije, nezadovoljstvo lošom komunikacijom koja se temelji uglavnom na „top-down“ sustavu, lošim odnosima s radnim kolegama, te nedostatku povjerenja (Buzeti i dr., 2016). Osim zadovoljstva poslom i vodstva, apsentizam također može biti prediktor namjere fluktuacije (Paulsen, 2014.).

Svakim se ponašanjem zaposlenika organizacija bavi u okviru menadžmenta ljudskih potencijala, no organizacija sa zasebnim odjelom menadžmenta ljudskih potencijala i nema mnogo. U zemljama u kojima prevladavaju male i srednje organizacije, rijetko se usredotočuje na spomenutu poslovnu funkciju, a nedostaju i mogućnosti i sredstava za eksternalizaciju iste. Čak i velike organizacije otežano barataju stručnim znanjima iz područja organizacijskog ponašanja jer fokus na produktivnost te motiviranje produktivnosti ne ostavlja puno prostora za predviđanje budućih ponašanja zaposlenika. Povremeni naponi na području ljudskih potencijala ne mogu polučiti značajnije spoznaje o (ne)zadovoljstvu zaposlenika ili fluktuaciji, a pogotovo o međusobnom utjecaju organizacijskih varijabli i ponašanja. Posve je razumljivo da su vrijeme i novac ograničavajući čimbenici, no dok je subjektivne varijable skuplje, duže i teže pratiti, pokazatelji apsentizma primjerice mogu biti brzi i efikasni indikatori eventualnih poteškoća, a samim time i prediktori budućih ponašanja.

## LITERATURA

- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary turnover, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159–166.
- Bashir, A., & Durrani, F. (2014). A study on Determinants of Turnover Intention in Pakistan. *Journal of Public Administration and Governance*, 4(3), 415-432.
- Budhwar, P, Varma, A, Malhotra, N, & Mukherjee, A. (2009). Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover. *Journal of services marketing*, 23(5), 351-362.
- Buzeti, J., Klun, M., & Stare, J. (2016). Evaluation of Measures to Reduce Employee Turnover in Slovenian Organisations. *Ekonomie a Management*, 19(1), 121-131.

- Hang-Yue, N., Foley, S., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: a study of professional clergy in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133-2146.
- Haines, V. Y., III, Jalette, P., & Larose, K. (2010). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non Governmental Sector. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 228-246.
- Hirsch, A. S. (2017). *Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx> [pristupljeno 01.07.2019.]
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 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*, 2(1), 231-274.
- InsyncSurvey. (2012). *The 2012 Insync Surveys Retention Review*. [http://www.insyncsurveys.com.au/media/92979/the\\_2012\\_insync\\_surveys\\_retentionreview.pdf](http://www.insyncsurveys.com.au/media/92979/the_2012_insync_surveys_retentionreview.pdf) [pristupljeno 03.12.2018.]
- Jenkins, A. K. (2009). Keeping the talent: understanding the needs of engineering and scientists in the defense acquisition workforce. *Defense A R Journal*, 1(4), 164–170.
- Kjeldstad, R., & Dommermuth, L. (2009). Hver fjerde ønsker å bytte jobb: Jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet. *Samfunnsspeilet 1*, Statistisk sentralbyrå, str. 29-35.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., & Mitchell, T. R. (2017). On the Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221.
- Mann, A., & Mccarville, B. (2015). *What Job-Hopping Employees Are Looking For*. Business Journal, November 13, 2015. [https://news.gallup.com/businessjournal/186602/job-hopping-employees\\_looking.aspx?g\\_source=EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT&g\\_medium=topic&g\\_campaign=tiles](https://news.gallup.com/businessjournal/186602/job-hopping-employees_looking.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles) [pristupljeno 01.07.2019.]
- McNally, K. *Six Secrets – Start Cutting; Employee Turnover and Absenteeism Right Now*. Select International Southern Africa. [https://www.selectsa.co.za/downloads/six\\_secrets.pdf](https://www.selectsa.co.za/downloads/six_secrets.pdf) [pristupljeno 20.09.2018.]
- Moreland, J. (2013). Improving job fit can improve employee engagement and productivity. *Employment Relations Today*, 40(1), 57-62.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2007). *Motivation*. München, Germany: Haufe.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37.
- Paulsen, M. (2014). *Turnover Intention among Engineering Employees: A Question about Psychosocial Work Environment Factors and Age? A quantitative study conducted on a global oil and gas company*. Master Thesis in Occupational and Organizational Psychology Norwegian University of Science and Technology Institute of Psychology. <https://core.ac.uk/download/pdf/52111161.pdf> [pristupljeno 07.01.2019.]
- Peretz, H., & Fried, Y. (2012). National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: A study across 21 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 1-12.
- Robbins, S. P., & Judge, T., A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb, Hrvatska: Paerson, Prentice Hall; Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
- Robbins, S. P., & Judge, T., A. (2017). *Organizational Behavior*. London, UK: Paerson, Prentice Hall.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center of community living*, 19, 1-13.
- Vnoučková, L., & Klupáková, H. (2013). Impact of motivation principles on employee turnover. *Ekonomická Revue: Central European Review of Economic Issues*, 16, 79-92.
- Yang, Y., Liu, Y.-H., Liu, J.-Y., & Zhang, H.-F. (2015). The impact of work support and organizational career growth on nurse turnover intention in China. *International Journal of Nursing Sciences*, 2, 134-139.