

# Utjecaj fluktuacije radnika na poslovanje poduzeća

---

Škrijelj, Amela

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:890420>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-12-06**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**AMELA ŠKRIJELJ**

**UTJECAJ FLUKTUACIJE RADNIKA NA POSLOVANJE PODUZEĆA**

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**AMELA ŠKRIJELJ**

**UTJECAJ FLUKTUACIJE RADNIKA NA POSLOVANJE PODUZEĆA**

Završni rad

**JMBAG: 0303021936, redoviti student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Ljudski potencijali i ekonomija rada**

**Mentor: prof. dr. sc. Marija Bušelić**

Pula, rujan 2015.

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. POJAM I UZROCI FLUKTUACIJE .....	2
1.2. Uzroci fluktuacije.....	2
1.3. Teorije o fluktuaciji.....	6
2. TROŠKOVI FLUKTUACIJE .....	8
2.1. Troškovi fluktuacije.....	8
2.2. Smanjenje fluktuacije.....	12
3. ANALIZA FLUKTUACIJE .....	13
3.1. Kvalitativna analiza fluktuacije.....	13
3.2. Kvantitativna analiza fluktuacije .....	15
4. IZBJEŽIVA I NEIZBJEŽNA FLUKTUACIJA .....	16
4.1. Izbježiva fluktuacija .....	16
4.2. Neizbježna fluktuacija .....	17
5. POSLJEDICE FLUKTUACIJE.....	18
6. UPRAVLJANJE FLUKTUACIJOM.....	19
6.1. Primjer iz prakse .....	21
6.2. Nekonkurentnost hrvatskog tržišta rada .....	22
7. UTJECAJ FLUKTUACIJE RADNIKA NA POSLOVANJE PODUZEĆA.....	23
8. ZAKLJUČAK .....	26
LITERATURA.....	27
POPIS SLIKA.....	29
PRILOG 1 .....	30

## UVOD

Cilj ovog rada biti će istražiti uzroke fluktuacije zaposlenih, prikazati analizu fluktuacije te učinke koje fluktuacije ima na poduzeće na temelju metode analize i deskripcije no također oslanjajući se na znanstvene činjenice.

U prvom poglavlju objasnit će se pojam fluktuacije te prikazati uzroke i oblike fluktuacije te njeni efekti na samo poduzeće. Također biti će predstavljene različite teorije fluktuacije.

Kroz drugo poglavlje biti će prikazani troškovi koje fluktuacija stvara poduzeću kroz određeni period i što sve uključuju te koji su načini i mogućnosti smanjenja iste.

U trećem poglavlju objasnit će se dva temeljna oblika fluktuacije, a to su kvantitativna i kvalitativna fluktuacija, te načini kako se one provode.

Kroz četvrtu cijelinu nastoje se objasniti pojmovi neizbježne i izbjegive fluktuacije, te uzroci istih.

U petom poglavlju razmatraju se posljedice fluktuacije na poduzeće, a mogu biti pozitivne i negativne.

Šesto poglavlje rada prikazuje načine tj. aktivnosti organizacije koje vode ka smanjenju fluktuacije.

Završno poglavlje objedinjuje rad s konkretnim osvrtom na temu rada i prikazuje proces vrednovanja fluktuacije te objašnjava pojama optimalne stope fluktuacije,

## 1. POJAM I UZROCI FLUKTUACIJE

Fluktuacija predstavlja značajan problem za poslodavce zbog visokih troškova koji su s njom povezani. Zbog toga industrijski i organizacijski psiholozi već više od 30 godina nastoje istražiti i objasniti zašto ljudi napuštaju svoj posao.<sup>1</sup> Fluktuacija zaposlenih je složena psihološka i društvena pojava, uzrokovana spletom socijalnih, ekonomskih, tehnoloških, psiholoških i drugih faktora i okolnosti.

### 1.1. Definicija i pojmovno određenje

Fluktuacija zaposlenika (engl. Employee turnover), kao namjerno (izbježno) ili neizbježno kretanje zaposlenik iz organizacije,<sup>2</sup> odnosno svaki trajni odlazak zaposlenika iz organizacije uzrokovan vlastitom ili voljom organizacije, problem je s kojim se svakodnevno susreće svaki odjel za ljudske potencijale. Kontroliranje fluktuacije tj. kontrolirano smanjivanje ili povećanje priljeva ili odljeva zaposlenika, važno je zbog njenih negativnih posljedica, kao što su gubitak stručnosti, troškovi novog zapošljavanja i obučavanja, smanjenje efikasnosti i efektivnosti te također smanjeno povjerenje od strane klijenata, što za posljedicu ima smanjenje profitabilnosti i smanjenje vrijednosti organizacije.

### 1.2. Uzroci fluktuacije

Prvi korak u bavljenju fluktuacijom svakako je spoznavanje i razumijevanje razloga koji dovode do fluktuacije. Uzroci fluktuacije mogu biti opći i posebni.<sup>3</sup>

Kao opći uzrok spominju se najčešće ljudski odnosi i klima u organizaciji. Dobri ljudski odnosi dolaze do izražaja već kod samog prijema radnika ili službenika u

---

<sup>1</sup> Kutleša, V., Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika, diplomski rad, Filozofski fakultet, Zagreb

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 939

<sup>3</sup> Službena stanica Ekonomskog fakulteta u Mostaru; stručna studija Analiza radne snage: [www.efmo.ba/public/down/Analiza\\_RS.DOC](http://www.efmo.ba/public/down/Analiza_RS.DOC)

poduzeću, zatim u brizi oko njih da im se boravak u poduzeću učini ugodnim kao i da se što prije i što temeljnije upute u posao kako bi ostvarili što veće učinke u vlastitom interesu i u interesu poduzeća. Ti odnosi trebaju približiti radnika poduzeću i njegovom kolektivu kako bi svoj interes identificirao s onim u organizaciji jer će u tom slučaju i svoju volju i znanje staviti u službu organizacije.

Uzroci posebne prirode za fluktuaciju radne snage vrlo su različiti. Najčešći uzroci fluktuacije jesu:

- slabo nagrađivanje i nedovoljna stimulacija radnika
- slaba ili nepravedna kategorizacija radnika i analitička procjena radnog mjesta
- pomanjkanje stana ili velika udaljenost od radnog mjesta
- nepovoljno radno vrijeme (česte noćne smjene)
- slabe higijenske prilike (prašina, buka, slabo osvjetljenje, vlaga i sl.) i uvjeti zaštite na radu (velika opasnost i velik broj nezgoda).
- u samom radniku (nedisciplina, sklonost piću, svadljivost i dr.)
- atraktivne alternative u drugim organizacijama

Mnogo je razloga zbog kojih zaposlenici napuštaju organizacije. Najjednostavnija podjela razloga fluktuacije je na *push* (engll. gurati) i *pull* (engl. povlačiti) čimbenike<sup>4</sup>. Push čimbenik su oni koji „guraju“ zaposlenike iz organizacije dok su pull čimbenici oni koji „vuku“ zaposlenike iz organizacije kao npr. bolji uvjeti rada i plaća u drugoj organizaciji.

Uzroke tj. čimbenike fluktuacije, prema Bahtijarević-Šiber, dijeli na društveno-ekonomske, organizacijske i osobne čimbenike.<sup>5</sup> Društveno-ekonomski čimbenici su čimbenici koji su posljedica makroekonomske situacije u nekoj zemlji i kulturi društva,

---

<sup>4</sup> Branham, L. (2005.) *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*, Amacon, New York, NY.

<sup>5</sup> Bahtijarević-Šiber (1999., str. 941) najvažnije čimbenike fluktuacije također grupira u ove tri skupine, tj. kaže da n fluktuaciju utječe čitav niz čimbenika, kako pojedinca i organizacije, tako i šire okoline u kojoj djeluju te ih grupira u čimbenike koji proizlaze iz: obilježja organizacije, obilježja pojedinca i ekonomskih i tržišnih uvjeta.

organizacijski su čimbenici različite vrijednosti i pravila poslovanja organizacija, dok su osobni oni koji proizlaze iz osobnosti pojedinca.

Kao društveno-ekonomske čimbenike fluktuacije navodi opće ekonomske uvjete, uvjete na tržištu rada, stopu nezaposlenosti te informacije o alternativnim poslovima. Fluktuacija, a tako i razlozi za fluktuaciju, ovise o općim ekonomskim uvjetima. Za vrijeme recesije poslodavci su primorani smanjivati broj zaposlenih, dok su radnici manje kritični prema stabilnim radnim mjestima. U uvjetima ekspanzije tržišta poslodavci imaju potrebe za novim zaposlenicima, a zaposlenici više prilika za pronalaženje optimalnog zaposlenja.<sup>6</sup> Iz toga proizlazi očita veza između fluktuacije i razine (ne)zaposlenosti – kako nezaposlenost raste, tako fluktuacija pada.

Među najutjecajnijim organizacijskim čimbenicima fluktuacije smatraju se kultura organizacije i organizacijska uspješnost.<sup>7</sup> Tako se pokazalo da što je stupanj preklapanja vrijednosti organizacije i vrijednosti pojedinca veći, to će osoba biti zadovoljnija, a vjerojatnost fluktuacije manja.<sup>8</sup> Iz toga porizkazi, ukoliko je obrnuta situacija, osoba će naposljetku otići iz organizacije.

Uspješne organizacije poželjniji su poslodavci zbog tog što svojim zaposlenicima većinom pružaju bolje uvjete rada, te stoga u pravilu imaju manju fluktuaciju zaposlenika. Naime, ukoliko organizacije posluje uspješno, pojedinac se osjeća dobro poistvjećujući se s njom odnosno njenim uspjehom npr. DM trgovine – velika fluktuacija kupaca s malom fluktuacijom zaposlenika. DM već je godinama najpoželjniji poslodavac, a tako je i ove godine.<sup>9</sup> Suprotno očekivanjima, visina plaće nije presudan faktor privlačnosti nekog poslodavca, ovaj faktor atraktivnosti nalazi se tek na petom mjestu. Kao presudni čimbenik atraktivnosti petina ispitanika (21%) izdvojila je sigurnost radnog mjesta. Na drugom mjestu nalaze se harmonični odnosi koje je 17% ispitanika

---

<sup>6</sup> Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 2., 2010, N.P. Vokić, M. Zaninović: Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta, str. 25

<sup>7</sup> Zaninović, M. (2009.) Fluktuacija hrvatskih zaposlenika, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

<sup>8</sup> Griffeth, R., Hom, P. (2004), Innovative theory and empirical research on employee turnover, Information Age Publishing INC, Greenwich, CT

<sup>9</sup> Internetski članak na stranicama časopisa Lider press; <http://liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/hrvatskim-gradanima-dm-i-dalje-najpozeljniji-pooslodavac/> (22.06.2015.)



ocijenilo kao presudan faktor. Prilika za napredak u struci presudan je faktor atraktivnosti za 15% ispitanika, a socijalna odgovornost poslodavca za njih 13%. Najmanje je ispitanika kao presudni faktor atraktivnosti navelo priliku za hijerarhijsko napredovanje, njih svega 7%, a ni imidž u poslovnom svijetu nije se pokazao bitnim (9%).

Osobni čimbenici koji su u manjoj ili većoj mjeri istraživanjima provedenim u svijetu pokazali povezani s fluktuacijom su: demografski (spol, dob, obrazovanje, profesija, obitelj i dr.), čimbenici koji proizlaze iz osobnosti zaposlenika (samokontrola, lokus kontrole, proaktivnosti, emocionalna stabilnost, savjesnost, sklonost riziku), zadovoljstvo poslom te namjera fluktuacije.<sup>10</sup>

Istraživanja utjecaja različitih vrsta čimbenika na fluktuaciju su pokazala da<sup>11</sup>:

- žene imaju višu stopu fluktuacije nego muškarci
- mlađi zaposlenici imaju više prilika za odlazak stoga i veću fluktuaciju
- je mogućnost fluktuacije veća što je osoba kraće u organizaciji
- će proaktivne osobe prije otići s posla koji im ne odgovara
- obrazovaniji češće fluktuiraju
- što je obiteljska situacija pojedinca složenija i zahtjevnija, to će za njega/nju sigurnost zaposlenja biti važnija te će imati veću želju zadržati posao
- što je osob otvorenija to će se prije osjećati dijelom organizacije i stoga imati manju namjeru odlaska iz nje
- i dr.

---

<sup>10</sup> op.cit. pod. 6. Namjera fluktuacije definira se kao stav ili spoznajna manifestacija odluke pojedinca o fluktuaciji (Elangovan, 2001, str. 159). Ona je prepostavka za fluktuaciju, te izravni prethodi odlasku iz organizacije (Mobley, 1982, str 126.)

<sup>11</sup> Op.cit.pod. 5. Str. 26

### 1.3. Teorije o fluktuaciji<sup>12</sup>

Prema nekim autorima nedobrovoljna fluktuacija se javlja kada uprava odluči prekinuti odnos sa zaposlenikom zbog primjerice krize ili pada obujma proizvodnje; Organizacija ili zaposlenik ne može kontrolirati ovu vrstu fluktuacije. To su dodatno naglasili autori koji tim odlukama utječu na stanje cijele organizacije, a pogotovo na zaposlenika koji gubi posao.

#### 1. Teorija iščekivanja

Teorija drži da su ljudi motivirani ponašati se na način da ostvaruju očekivane ishode. Općenito, teorija iščekivanja može se koristiti za predviđanje ponašanja u svakoj situaciji u kojoj mora biti napravljen izbor između dvije ili više alternativa. Na primjer, može se koristiti za predviđanje treba zadržati posao ili otići, treba li dati značajan ili minimalan napor na zadatku.

#### 2. Vroomova teorija iščekivanja (1964.)

Prema Vroomu, snaga tendencije da se djeluje na određeni način ovisi o snazi očekivanoga da će čin uslijediti očekivanim ishodom ili stvarati vrijednost i biti privlačna za izvršitelja. Motivacija se svodi na odluke koliko truda treba uložiti na određeni zadatak. Ovaj izbor temelji se na dva stupnja slijedom očekivanja da su napori za izvedbu i učinkovitost za ishod. Prvo, motivacija utječe na pojedinca da će određena razina uloženog napora ostvariti namjeravani cilj. Pojedinci su motivirani alko znaju vrijednost učinjenog. Postoje tri ključna koncepta unutar Vroomova modela, a to su iščekivanje, sredstvo i povezanost.

- Iščekivanje: to je napor za obavljanje iščekivanja koja se odnosi na stupanj napora u kojem pojedinac osjeća da će doći do ostvarenja cilja ( Kreitner i Kinicki, 2001.)
- Povezanost: odnosi se na pozitivne ili negativne vrijednosti koje ljudi stavljaju ishodima. Na primjer, većina zaposlenika ima pozitivan osjećaj za primanje

---

<sup>12</sup> <http://www.ukessays.com/essays/management/the-description-of-employee-turnover-management-essay.php>

dodatnog novca ili priznanja. Suprotno tome, stres na poslu i otkaz će vjerovatno biti negativno povezivanje za većinu pojedinaca. U Vroomovoj teoriji,

rezultati se odnose na različite posljedice koje su vezane za učinke, kao što su plaće, promocije ili priznanja.

### 3. Lawlerova teorija

Lyman Porter i Edward Lawer III razvili su teoriju motivacije kao nadogradnja Vroomovoj teoriji. Ova teorija pokušava identificirati izvor ljudske snage i očekivanja u povezuje napore s performansama i zadovoljstvom poslom. Postoje tri ključne varijable ove teorije: pokazatelj napora, uspješnosti, nagrađivanja i zadovoljstva.

Pokazatelj napora pokazuje da je napor funkcija percipirane vrijednosti nagrade. Zaposlenici će iskazivati više napora ukoliko vjeruju da će dobiti veću vrijednosti nagrade za ostvareni zadatak.

Pokazatelj uspješnosti prikazuje odnos između napora i performansi koji je uvjetovan zaposlenikovom sposobnošću i položajem. To jest, zaposlenici s višim sposobnostima će postići bolje performanse za određenu razinu napora nego zaposleni s nižim. Isto tako, trud rezultira ećim performansama kada zaposlenici jasno razumiju svoj položaj i njime su zadovoljni. To se događa jer je napor povezan s najvažnijim aktivnostima u poslu.

Pokazatelejm nagrađivanja i zadovoljstva, zaposlenici dobivaju informacije o nagrađivanju i kasnije o stupnju njihova zadovoljstva. Postoje unutarnje i vanjske nagrade za izvedbu. Osnovne nagrade se sastoje od neopipljivih postignuća poput samoostvarenja i postignuća. Vanjske nagrade su opipljivi rezultati, kao što su: plaće i javno priznanje. S druge strane, zadovoljstvi poslom određuje se percepcijom zaposlenih o podjeli nagrada. Zaposlenici su zadovoljniji kada se osjećaju da se ravnopravno i pravedno nagrađuje.

## 2. TROŠKOVI FLUKTUACIJE

Fluktuacija se izračunava tako da se broj zaposlenika koji su otišli i za koje je bilo potrebno pronaći zamjenu u prethodnoj godini podijeli s prosječnim brojem zaposlenika na prošlogodišnjoj platnoj listi i dobiveni rezultat pomnoži sa sto.

### 2.1. Troškovi fluktuacije

Menadžment mora poznavati stvarne troškove zapošljavanja radnika i troškove fluktuacije radnika. Troškovi fluktuacije dijele se u četiri skupine:<sup>13</sup>

- troškovi pribavljanja - oglašavanje, posjete fakultetima, plaćanje agencijama za pribavljanje
- troškovi selekcije – intervjuiranje, testiranje, administrativni troškovi, plaće angažiranih managera
- troškovi obučavanja - uvođenje i orijentacija, direktni troškovi obučavanja, priručnici, materijali, niža porizvodnost
- troškovi odlaska - izlazni intervju, naknade za gubitak posla, doprinos za nezaposlenost, problemi u procesu rada zbog odlaska..

Kada se govori o troškovima pribavljanja, oni mogu biti, ovisno o stručnosti onih koji odlaze i situaciji na tržištu, vrlo visoki. Za managerske pozicije česte se angažiraju i posebne angencije koje pružaju usluge traganja za talentima. Oni za soje usluge uzimaju otprilike 30% godišnje plaće zaposlenika kojega pribavljaju.

Ako zaposleni koji radi na poslovima regrutacije i selekcije zbog visoke fluktuacije pretrpan poslom morat će se dodijeliti bonus. Ili u krajnjoj liniji da zaposliti veći broj izvršitelja na tim poslovima. Ukoliko tvrtka djeluje u više različitih gradova regrut će morati putovati, pa tu treba računati i njihove putne troškove i dnevnice. Zatim, tu su i troškovi uvođenja novog zaposlenika u posao, odnosno njegove obuke. Menadžeri umjesto da se bave nekim drugim poslovima moraju se baviti novim zaposlenicima.

---

<sup>13</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 942.

Pri svemu tome treba uzeti u obzir i vrijeme izgubljene produktivnosti, a to je vrijeme koje teče od trenutka kada nam zaposlenici priopći da napušta tvrtku pa sve do dolaska novog zaposlenika odnosno njegove pune produktivnosti. U razdoblju dok se traži zamjena netko mora preuzeti poslove zaposlenika koji je otišao, pa će nekima možda biti potrebno plaćati i prekovremene sate. Upraznjenu poziciju je potrebno oglasiti, a i to košta. Ukoliko se u prvom oglašavanju ne dobije potreban odziv kandidata morat će se ponoviti oglašavanje. Ako se ni poslije ponovljenog oglašavanja ne uspije samostalno zatvoriti poziciju morat će se angažirati head hunting agenciju.

Troškovi odlaske ovise o razlogu odlaska. Pri dragovoljnom odlasku zaposlenih, oni su znatno manji (samo izlazni interju i opći administrativni troškovi), nego kada organizacija poduzima aktivnosti smanjivanja broja zaposlenih zbog restrukturiranja, snižavanja obujma proizvodnje i sl. Naime, ako su radnici otpušteni bez vlastite krivnje, zakonski imaju pravo na naknadu u obliku određene materijalne odštete na plaći i beneficijama (obično u otpremnini određenih mjesečnih plaća). U novije doba organizacije stimuliraju odlazak primamljivim otpremninama da bi izbjegla otpuštanje i njegove negativne posljedice, kao i negativne društvene efekte.

Ako je neku kompaniju prošle godine napustilo 25 ljudi za koje je bilo potrebno pronaći zamjenu, a prosječan broj zaposlenika na platnoj listi u prethodnoj godini je iznosio 100 zaposlenih, fluktuacija za prošlu godinu u toj kompaniji je 25 posto  $((25/100) \times 100)$ . Četiri su glavna razloga zašto trošak fluktuacije koja je veća od zdrave stope od 15% predstavlja značajan financijski trošak: uloženo je puno truda da bi se ostvarili poslovni rezultati koji bi kompaniji omogućili da se predstavi kao poželjan poslodavac potencijalnim kandidatima (trošak pribavljanja kandidata), uloženo je vrijeme, a ponekad i novac za odabir tih ljudi koji sada odlaze (trošak selekcije), uloženo je novac i/ili vrijeme za edukacije i usavršavanje tih zaposlenika kako bi bili produktivniji i uspješniji, a odlaskom će ta znanja iskoristiti kod drugog poslodavca i posljednje, u samom periodu odlaska kompanija amortizira (plaća) smanjenu produktivnost zaposlenika na odlasku i trošak administracije odlaska (trošak odlaska).

Pored realnih troškova kod odlaska zaposlenika (troškovi isplate naknade za neiskorištene dane godišnjeg odmora, otpremnine, trošak oglasa i selekcije za novu

osobu) velik dio ukupnog troška čine indirektni tj. oportunitetni troškovi kao što su smanjena produktivnost zaposlenika na odlasku i slabiji rezultati u početnim mjesecima rada novog zaposlenika, nedovoljna iskorištenost znanja stečenih na edukacijama koje je kompanija platila zaposlenicima na odlasku, vrijeme utrošeno za pronalazak i odabir novog zaposlenika, nepotreban prekovremeni rad zbog prijenosa znanja novom zaposleniku i sl.

Ukupni "gubitak" koji kompanija generira kod fluktuacije zaposlenika za koje je potrebno pronaći zamjenu računa se na sljedeći način:

- Broj onih koji su napustili kompaniju i za koje je bilo potrebno pronaći zamjenu
- Njihova prosječna godišnja bruto zarada
- Koeficijent zamjene prosječnog zaposlenika (1)

U praksi to znači da se zadržavanjem kvalitetnog zaposlenika štedi trošak u iznosu 1,5 godišnje bruto plaće tog zaposlenika, odnosno da će poduzeće (iako to nije jasno prikazano u poslovnim knjigama) odlazak jednog zaposlenika i njegovu zamjenu platiti iznosom za koji se može dodatno uposliti još 1,5 radnika. Prema drugom izračunu, najmanji trošak fluktuacije može se jednostavno izračunati prema sljedećoj formuli: 3 mjesečne bruto plaće zaposlenika na odlasku + trošak edukacija u posljednjih godinu dana za zaposlenika na odlasku (koje je platila kompanija). Objašnjenje ove jednostavne priručne računice je da je najmanji trošak fluktuacije jednog zaposlenika: jedna njegova plaća u kojoj kompanija amortizira njegovu smanjenu produktivnost (npr. otkazni rok) + jedna plaća novozaposlene osobe dok se ne uhoda + trošak odlaska i zapošljavanja nove osobe (procjenjuje se na protuvrijednost minimalno jedne plaće) + trošak edukacija plaćenih za zaposlenika tijekom posljednjih godinu dana namijenjenih da zaposlenik poboljša svoje rezultate.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Internetski članak Progressive : <http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/4231-koliko-iznosi-troak-fluktuacije-zaposlenika.html> (22.6.2015.)

Kada znamo kolika je fluktuacija, potrebno je izračunati i koliko nas ona košta. Jedan od relativno jednostavnih načina, ali ne i jedini, kako da se izračunaju troškovi fluktuacije je da se broj onih koji su napustili tvrtku i kojima je bilo potrebno pronaći zamjenu pomnoži s njihovom prosječnom zaradom koju su primili u prethodnoj godini pomnoženo s određenim koeficijentom. Koliki koeficijent ćemo odrediti ovisi od različitih studija, a on se obično kreće od 1,5 do 2,5 (prema podacima The Society of Human Resource Professionals- SHRM). Načelno, što se radi o većoj zaradi, odnosno o važnijoj poziciji, zamjenu je teže pronaći, pa je i koeficijent viši. Za potrebe ove računice odredićemo koeficijent 1,75.

Ako je njihova prosječna bruto godišnja zarada za prethodnu godinu iznosila 12.000 dolara, izlazi da nas fluktuacija od 25 posto na godišnjoj razini košta 5.250.000 ( $250 \times 12.000 \times 1,75$ ). Koeficijentom bi trebalo da se obuhvate svi skriveni troškovi koji se mogu podvesti pod trošak fluktuacije. To su troškovi administriranja onih koji odlaze, kao i onih koji dolaze. Potrebno ih je odjaviti, odnosno prijaviti, napraviti rješenje o raskidu radnog odnosa, odnosno potpisati ugovor o radu.

Prema nekim studijama, novi zaposlenici postiže punu produktivnost tek nakon dvanaest tjedana. Prosječno vrijeme potrebno da bi se neka pozicija zatvorila varira od tri tjedna pa sve do tri mjeseca, ovisno od pozicije ili sposobnosti regrutera. U nekim slučajevima prosječno vrijeme potrebno da bi se pozicija zatvorila je dio formule izračunavanja troškova fluktuacije.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Internetski članak: <http://gmbusiness.biz/2015/02/12/hr-visa-fluktuacija-nizi-profit/> (26.6.2015.)

## 2.2. Smanjenje fluktuacije

Kako bi se spriječila ili umanjila fluktuacija potreban je niz aktivnosti koje manageri trebaju provoditi pri zapošljavanju, a kasnije i kroz radni proces. Neke od mogućih mjera su:

- Realističan prikaz posla pri zapošljavanju;
- Obogaćivanje posla;
- Različiti programi usmjereni na povećanje zadovoljstva poslom;
- Poboljšanje procesa i postupaka selekcije;
- Adekvatni postupci profesionalne orijentacije i uvođenja zaposlenih;
- Bliski i stalni kontakti između menadžera i novih zaposlenih;
- Trening menadžera za poboljšanje komunikacije sa radnicima;
- Informiranje zaposlenih i objašnjavanje ukupnih plaća, beneficija u poduzeću u uspoređenju sa drugim poduzećima u toj djelatnosti;
- Kvalitetan sistem motiviranja i nagrađivanja
- Izlazni intervjui i istraživanje stavova, mišljenja i zadovoljstva zaposlenih da se utvrde i otklone područja nezadovoljstva
- razvoj kreativne, timske organizacijske kulture<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Internetski članak <http://www.mojtim.com/hr-clanci/Motivacija-zaposlenih/Zadovoljstvo-i-fluktuacija-zaposlenih-u-odnosu-prema-zaposljavanju/21> (21.6.2015.)



### 3. ANALIZA FLUKTUACIJE

Analiza fluktuacije pokušava utvrditi zbog čega zaposleni napuštaju poduzeće, a provodi se u okviru procjene budućih potreba za zaposlenima. Vrlo je važna jer velika fluktuacija izaziva dodatne visoke troškove i upozorava na nezadovoljstvo zaposlenih stanjem u poduzeću. Imamo dva oblika analize fluktuacije<sup>17</sup>: kvalitativna analiza fluktuacije i kvantitativna analiza fluktuacije.

#### 3.1. Kvalitativna analiza fluktuacije

Kvalitativna analiza ispituje strukturalne razloge i osobne motive za promjenu radnog mjesta zaposlenih, provodi se pomoću tzv. Izlaznog intervjua, a ima za cilj utvrditi mjere za smanjenje fluktuacije.

Na slici ispod prikazani su čimbenici fluktuacije te njihov smjer i jačina utjecaja na nj te vidljivo da je većina čimbenika za fluktuaciju osobne prirode, te da su čimbenici zadovoljstva poslom najutjecajnije čimbenici fluktuacije.

---

<sup>17</sup> Internetski članak: <http://www.poslovni.hr/leksikon/analiza-fluktuacije-63> (24.6..2015.)

Slika 1. Čimbenici fluktuacije te njihov smjer i jačina utjecaja na fluktuaciju<sup>18</sup>

Osobni čimbenici	Demografski čimbenici	Spol	-	vrlo slaba
		Dob	negativan	slaba/srednje jaka
		Obrazovanje	pozitivan	slaba
		Radni staž u organizaciji	negativan	slaba/srednje jaka
		Prijašnja poslovna iskustva	-	srednja
		Bračno stanje	negativan	jaka
		Udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja	negativan	jaka
Osobni čimbenici	Osobnost zaposlenika	Samokontrola	pozitivan	srednja
		Lokus kontrole	negativan	srednja
		Proaktivnost	pozitivan	srednja
		Emocionalna stabilnost	negativan	srednja
		Ekstrovertiranost	negativan	srednja
		Savjesnost	pozitivan	srednja
		Otvorenost novim iskustvima	pozitivan	srednja
		Sklonost riziku	pozitivan	srednja
		Potreba slaganja s drugima	negativan	srednja
		Orijentiranost na ciljeve	negativan	srednja
	Zadovoljstvo poslom	Zadovoljstvo poslodavcem	negativan	jaka
		Obilježja posla	-	srednja
		Zadovoljstvo plaćom	negativan	srednje jaka/jaka
		Nadređeni i njegov stil vodstva	negativan	jaka
		Odnosi sa suradnicima	negativan	jaka
		Prilike za napredovanje	negativan	srednje jaka/jaka
		Komunikacije u organizaciji	negativan	srednja
		Razina stresa	pozitivan	jaka
		Percepcija organizacijske pravednosti	negativan	srednja
		Privrženost organizaciji	negativan	vrlo jaka
Namjera fluktuacije	pozitivan	jaka		

<sup>18</sup> op.cit. pod. 6

### 3.2. Kvantitativna analiza fluktuacije

Ova vrsta analize razlučuje broj odlazaka po određenim grupacijama kao što su cijelo poduzeće, pojedini dijelovi poduzeća, funkcijska područja, određena zanimanja, spol, ugovorni status, kao i usporedba s prošlim proračunskim razdobljem ili s drugim poduzećima.

Management organizacije i ljudskih potencijala treba odrediti i kvantitativne pokazatelje fluktuacije i njezine prognoze u određenom razdoblju da bi mogao poduzimati konkretne aktivnosti i mjere na sprječavanju negativnih efekata za organizaciju i pripremu prikladnih zamjena. Potrebno je utvrditi nekoliko pokazatelja: ukupnu stopu fluktuacije, stopu dragovoljne fluktuacije, stopu neizbježive fluktuacije i indeks stabilnosti zaposlenih. Svaki od njih se može utvrditi za različita vremenska razdoblja, a uobičajeno se utvrđuje mjesečna ili godišnja stopa fluktuacije. Mjesečni pokazatelji omogućavaju utvrđivanje dinamike fluktuacije tijekom godine. Pri unošenju konkretnih podataka treba u formule uvrstiti prosječan broj zaposlenih u određenom vremenskom razdoblju za koje se pokazatelj izračunava, tj. mjeseci ili godina.

Slika 2. Pokazatelji fluktuacije

- $Stopa\ ukupne\ fluktuacije = \frac{Ukupni\ odlasci}{Prosječan\ broj\ zaposlenih} \times 100$
- $Stopa\ svojevjerne\ fluktuacije = \frac{Otišli\ na\ vlastiti\ zahtjev}{Prosječan\ broj\ zaposlenih} \times 100$
- $Stopa\ izbježne\ fluktuacije = \frac{Ukupna\ fluktuacija - Neizbježna\ fluktuacija}{Prosječan\ broj\ zaposlenih} \times 100$
- $Indeks\ stabilnost\ zaposlenih = \frac{Broj\ otišlih\ sa\ više\ od\ 1\ god.staža\ u\ org.}{Broj\ zaposlenih\ prije\ god.dana} \times 100$

Slika 1. Pokazatelji fluktuacije<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Preuzeto sa: [http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/OB1.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/OB1.pdf)

## 4. IZBJEŽIVA I NEIZBJEŽNA FLUKTUACIJA

Dva su osnovna oblika fluktuacije: namjerna (izbježiva) – dragovoljni odlazak ili organizacijski uvjetovani odlazak, te neizbježiva – umirovljenje, smrt.<sup>20</sup>

### 4.1. Izbježiva fluktuacija

Namjerna (izbježiva) fluktuacija obuhvaća napuštanje organizacije na temelju osobne odluke i želje onoga koji odlazi (dragovoljna) ili zbog organizacijskih potreba (organizacijski uvjetovana). Ona se može kontrolirati, odnosno organizacija može utjecati na činitelje koji je uvjetuju i stoga je izbježiva. Visoka stopa izbježive fluktuacije siguran je pokazatelj problema i nezadovoljavajućeg stanja u organizaciji. Odlazak iz tvrtke ovisi uglavnom o dva razloga: razini nezadovoljstva poslom i broju atraktivnih alternativa koje zaposleni ima izvan organizacije.

Česta bolovanja, dopisivanja preko društvenih mreža tijekom radnog vremena, igranja igrice i sl. Sve su to oblici koji ukazuju na jednu vrstu odsustava s radnog mjesta, fizičku ili psihičku, a da bi se shvatilo zbog čega se događaju, potrebno je ući u psihologiju i razloge nezadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. Pogonska sila, svakog posla je motivacija za poslom, a uslijed nezadovoljstva poslodavcem, kolegama ili samim poslom javlja se povlačenje s radnog mjesta pa tako i smanjena produktivnost. Budući da je čovjek socijalno biće, neizbježno je da se stalno uspoređujemo s ljudima oko sebe u privatnom, ali i poslovnom životu. Percepcija da ljudi oko nas rade manje, a nagrađivani su više od nas može ugroziti zadovoljstvo poslom. Osobe sklone nezadovoljstvu češće i jače pokazuju negativne emocije na radnom mjestu poput ljutnje, nervoze i sl. Karakteristično je da su među glasnijima u organizaciji, a vole sebe stavljati

---

<sup>20</sup> PROBLEMI FLUKTUACIJE PRODAJNOG OSOBLJA I NAČINI NJIHOVA RJEŠAVANJA, Studija objavljena na stranici: [hrcak.srce.hr/file/140729](http://hrcak.srce.hr/file/140729)

u pozicije žrtve pa su uvijek drugi krivi za nepravdu koja je napravljena nad njima. Njihovo se nezadovoljstvo može odražavati u čestoj promjeni posla ili u stalnim nastojanjima da se pronađe novi posao. Na nezadovoljstvo uzrokovano zadacima ili ulogama u kompaniji lakše je utjecati i promijeniti ga. Naime, uslijed monotonog posla za pojedinca produktivnost može s vremenom padati, a davanjem dodatnih ovlasti ili zadataka ova se monotonost može riješiti. Konflikti u ulogama ili nejasno definiran posao zaposlenicima može također smanjiti zadovoljstvo te utjecati na psihičko ili fizičko povlačenje s posla. Česta pojava uslijed smanjenja broja radnika je dodjeljivanje poslova preostalim radnicima što pak dovodi do preopterećenosti ulogom odnosno do preširokog opsega zadatka. Potrebno je paziti da nezadovoljstvo ne dovede do odlaska produktivnih zaposlenika odnosno do nefunkcionalne fluktuacije. Kako su i organizacije toga svjesne sve se veći naglasak stavlja na timske aktivnosti ne bi li se postigao međuljudski sklad potreban za održavanje zadovoljstva u organizaciji.<sup>21</sup>

#### *4.2. Neizbježna fluktuacija*

Vrsta fluktuacije koju čine odlasci iz organizacije zbog odlaska u mirovinu, zdravstveni problemi, smrt, dakle oni oblici odlaska na koje ne mogu utjecati ni pojedinac ni organizacija. Kao što je rečeno, na njih se ne može utjecati no trebali bi se sustavno pratiti i ne očekivati, no biti unaprijed pripremljeni na takve situacije kako bi organizacija trpjela što manji troškove ili daljnju fluktuaciju uzrokovanu preljevanjem radnih zadataka odsutnog radnika na radnika koji je i dalje u poduzeću.

---

<sup>21</sup> Internetski članak <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/ako-zaposlenici-ne-rade-mozda-imaju-dobar-razlog-115170>

## 5. POSLJEDICE FLUKTUACIJE

S obzirom da odlasci zaposlenika iz poduzeća, osobito ako ih odlazi veći broj, mogu znatno narušiti njegovo poslovanje, ne smije ih se podcijeniti. Naprotiv, treba im pridati veliku važnost. Uspostava optimalne razine fluktuacije ima veliko značenje za poduzeće te je poželjno tome težiti. Određeni je stupanj očekivan i koristan za organizaciju, ali velika fluktuacija uzrokuje nestabilnost ljudskih potencijala i visoke troškove.

Po svojim efektima za organizaciju fluktuacija se može podijeliti na funkcionalnu i disfunkcionalnu.

Negativna posljedica fluktuacije ima svoj odraz i na zaposlenike koji ostaju u poduzeću. Naime, oni moraju preuzeti posao osobe koja je otišla, a upravo preopterećenost poslom potiče ih na razmišljanje o razlozima zbog koji je netko napustio radno mjesto pa pokušavaju pronaći opravdanje za razloge zbog kojih oni ostaju. Velika se fluktuacija smatra negativnom pojavom prije svega zbog visokih troškova izazvanih odlaskom stručnih zaposlenika i pribavljanjem njihovih zamjena koje je potrebno obučiti za rad. Osim negativnog financijskog efekta, ona uzrokuje i smanjenje učinkovitosti u radu, gubitak bliskosti među suradnicima, pad morala, narušavanje poslovnih odnosa, odlaske zaposlenika s vodećih pozicija, smanjenje vrijednosti kapitala nestankom stručnosti i vještina osoba koje fluktuiraju, nagomilavanje stresa, gubitak vodstva i sl.

Pozitivni efekti fluktuacije otvaraju mogućnost da poduzeće napuste oni zaposlenici koji bi se u skoroj budućnosti pokazali kao višak ili neproduktivan i nekvalitetan kadar, također utječe na povećanje proizvodnosti, smanjenje konflikata, povećanje mobilnosti i morala, povećanje inovacija i prilagodljivosti.

## 6. UPRAVLJANJE FLUKTUACIJOM

Upravljanje fluktuacijom bitno je zbog velikog značenja intelektualnog kapitala koji predstavlja znanje i vještine koje posjeduju zaposlenici poduzeća, uzročne veze između zaposlenika i zadovoljstva kupaca, te visoke cijene fluktuacije.<sup>22</sup>

Stopa fluktuacije oslikava situaciju u organizaciji, uspješnost njenog poslovanja kao i šanse u budućnosti. Primjera radi, niska razina dobrovoljnih odlazaka, naročito deficitarnih kadrova predstavlja pokazatelj stabilnog razvoja organizacije. Iako se stopa fluktuacije uvijek povezuje sa zadovoljstvom zaposlenih poslom i ukupnom situacijom u organizaciji, potrebno je ovaj pokazatelj uzeti sa rezervom. Naime, niska stopa fluktuacije ne znači istovremeno visoko zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji u situacijama visoke nezaposlenosti u društvu, niskog životnog standarda i male ponude atraktivnih radnih mjesta. Određeni nivo fluktuacije je ipak poželjan u organizaciji, što znači da uprava organizacije ne treba po svaku cijenu nastojati smanjiti stopu fluktuacije što je više moguće. Optimalna stopa fluktuacije je ona gdje se troškovi fluktuacije izjednačavaju sa troškovima zadržavanja zaposlenih. Procjena poželjnosti fluktuacije može se analizirati primjenom matrice strateškog upravljanja fluktuacijom.<sup>23</sup>

S ciljem poduzimanja mjera za smanjenje dobrovoljnih odlazaka posebno stručnjaka i suradnika, koji su prilično važni za organizaciju, potrebno je raspolagati informacijama o prosječnoj starosti zaposlenih koji napuštaju organizaciju, o godinama radnog staža u organizaciji, o postotku zaposlenih koji napušta organizaciju zbog redovnog umirovljenja i sl. Takođe je potrebno istraživati stavove zaposlenih prema različitim aspektima posla, njihova očekivanja i zadovoljstvo kao potencijalne aktivatore fluktuacije. Često se u svrhu dobijanja tih informacija u organizacijama koristi izlazni intervju.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Luecke, R.: Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude, Harvard Business Essentials, Faber & Zgombić plus, Zagreb, 2004., str. 93

<sup>23</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb 2003., str. 950.

<sup>24</sup>

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004, str. 546-552

Prema Bahtijarević-Šiber postoje 4 dominantna tipa zaposlenih upravo na temelju zadovoljstva poslom i vanjskog pritiska za ostajanje:

1. Oni koji fluktuiraju – to su ljudi visoko nezadovoljni na poslu, bez vanjskih pritisaka za ostajanje i spremni su otići pri prvoj prilici.
2. Instrumentalni ostajatelji – nezadovoljni su poslom ali ostaju zbog plaće, beneficija ili nekih drugih nagrada i razloga, ili misle da su prestari da mijenjaju okolinu, da ne mogu dobiti drugi posao i sl.
3. Stabilni ostajatelji – vrlo su stabilni i motivirani poslom koji obavljaju i zbog njega ostaju u poduzeću. Ovaj tip je poželjan za organizacije. Međutim, ako menadžment svojim akcijama smanji, čak i privremeno, radno zadovoljstvo, mogu pribjeći fluktuaciji.
4. Izrazito stabilni ostajatelji – izrazito su motivirani na poslu i zadovoljni radnom okolinom. Najskloniji su ostati i nastaviti raditi uspješno u istoj organizaciji čak i onda ako se zadovoljstvo poslom privremeno smanji. Ako nezadovoljstvo poslom traje duže, oni će preći u prethodnu kategoriju bez povećanja fluktuacije, ali uz povećanje frustracije i vjerovatno smanjenje radne uspješnosti.

Na temelju analize identificiranih uzroka, aktivatora fluktuacije organizacije mogu definirati mjere kako bi se ista u narednom periodu smanjila. Činjenica je da smanjenju stope fluktuacije najviše može doprinijeti lojalnost, odnosno privrženost zaposlenih organizaciji. Riječ je o onoj grupi ljudi koji i u najtežem periodu ostaju uz organizaciju i koji su spremni odbiti daleko bolju ponudu neke druge firme. Stoga rukovodstvo poduzeća treba poduzimati mjere motivacije i brige o zaposlenom, kako bi ojačalo njihovu odanost firmi, kao što je trening menadžera za poboljšanje komunikacije sa saradnicima, obogaćivanje i preoblikovanje posla, kvalitetan sistem motiviranja i nagrađivanja, kontinuirano obrazovanje i razvoj karijere, razvijanje kreativne, timske organizacijske kulture itd.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Šehić, Dž., Rahimić, Z., Menadžment, Sarajevo, 2006., str. 191.



## 6.1. Primjer iz prakse

Konzultantska kuća Mercer je identificirala je posebno djelotvorne mjere za smanjenje fluktuacije u Fleet banci i to: razvoj karijere i fleksibilnost, sistem stimulativnog nagrađivanja sa varijabilnim dijelom plaće, stabilnost u menadžmentu (odlaskom nadređenog duplo je veća vjerovatnost da će i njegovi suradnici napustiti organizaciju u narednoj godini) i kriteriji zapošljavanja (posebno je bitan kontinuitet u karijeri i preporuke suradnika). Kao rezultat poduzetih mjera u prvih osam mjeseci je u banci drastično smanjena fluktuacija za 40%, te su zabilježene uštede u iznosu od 50 milijuna dolara. Posebno bitno je ukazati na činjenicu da nisu ostali suradnici sa ispodprosječnim performansama, te da je menadžment zaposlio sposobne ljude i naučio kako da poveća njihovu privrženost poduzeću.<sup>26</sup>

. Pored prethodno predstavljenih mjera, svaki korak, svaka aktivnost odjela za ljudske resurse je važna za izgradnju lojalnih odnosa sa zaposlenima, počevši od samog intervjua prilikom primanja na posao pa do aktivnosti internog toka koje utječu na motivaciju i razvijanje timske organizacione kulture. Primjera radi, ukoliko je kandidatu prilikom zapošljavanja data realistična slika posla, ukoliko postoji profesionalna orijentacija i socijalizacija, te intenzivna komunikacija sa menadžerima u vezi potreba daljeg treninga i usavršavanja na poslu, u vezi načina ocjenjivanja i sistema obračuna plata i beneficija tada se može očekivati veća privrženost zaposlenog organizaciji.

---

<sup>26</sup> Preuzeto sa: Nalbantian, H., Szostak, A., So halten Sie Ihre Mitarbeiter, Harvard Business Manager, 2004, str. 38-52.

## 6.2. Nekonkurentnost hrvatskog tržišta rada

Problem vrlo rigidnog tržišta rada navodi se i u Indexu ekonomske slobode za 2012. godinu. Radna sloboda u Hrvatskoj je niska zbog visokog udjela minimalne plaže u prosječnoj dodanoj vrijednosti po radniku, prepreka zapošljavanju dodatnih radnika, složenih postupaka i visokih troškova otkuštanja radnika, dugih otkaznih rokova, visokih otpremnina i ograničenja radnog vremena.

Rigidno regulirano radno zakonodavstvo navodi se u Svjetskom izvješću o konkurentnosti 2011.-2012. Nekonkurentnost hrvatskog tržišta rada je posljedica složenih i skupih postupaka otpuštanja i zapošljavanja radnika, visokih otpremnina i visoke cijene rada u odnosu na produktivnost. Među ostalim indikatorima nekonkurentnosti koji utječu na visoku nezaposlenosti, u navedenom izvješću se navode i visoka razina korupcije i regulatornih opterećenja na slobodu poslovanja, niska kvaliteta obrazovnog sustava, nedostatak inženjera i obrazovnih programa iz područja menadžmenta, nedostatak suradnje sveučilišta i industrije na području istraživanja i razvoja, visoki porezi, manjak konkurencije zbog mnogih monopola, nedostatak izravnih inozemnih ulaganja koja bi u domaća poduzeća donijela nove tehnologije i mali udio izvoza u bruto domaćem proizvodu.<sup>27</sup>

Ukidanje restriktivnih i skupih odredbi hrvatskog Zakona o radu i Zakona o minimalnoj plaći, kao i kolektivnih ugovora, jedna je od ključnih regulatornih reformi nužnih za slobodno tržište rada, odnosno povećanje prilika za nove investicije i zapošljavanja, unatoč otporima sindikata. Poslodavci trebaju slobodan okvir u kojem će potencijalne prilagodbe broja radnika, plaća i radnog vremena biti jednostavne, brze i jeftine. Liberalizacija radnih odnosa u interesu je poslodavaca i radnika. Nužna fleksibilizacija tržišta rada eventualno se može u okviru modela fleksigurnosti kompenzirati povećanjem naknada nezaposlenima i rashoda za aktivne mjere prekvalificiranja. Ipak, visoke socijalne naknade mogu biti kontraproduktivne u zemlji gdje se razna socijalna prava koriste kao zamjena za rad i aktivno traženje posla stoga se primjeri nekih razvijenijih zemalja trebaju prilagoditi nacionalnim okvirima.

---

<sup>27</sup> <http://www.iustitia.hr/hr/naslovnica/40-interesi/drustvo/53-zakonoradu> (22.09.2015.)

## 7. UTJECAJ FLUKTUACIJE RADNIKA NA POSLOVANJE PODUZEĆA

Utjecaj fluktuacije radnika na poslovanje poduzeća nikako nije zanemariv no istraživanja su pokazala da se ipak premalen broj poduzeća time sustavno bavi. Posljednjih godina, sa jačanjem konkurencije, svjetskom financijskom krizom, ekonomskom recesijom, restrukturiranjem kompanija i brzim tehnološkim promjenama, mnoge organizacije suočile su se s potrebom da sistematski upravljaju ovim aspektom zaposlenosti. S druge strane, posljednjih godina povećala se i mobilnost radno-sposobnog stanovništva na tržištu rada uslijed traganja za izazovnijim poslovima, višom zaradom ili boljim beneficijama, što je dodatno pojačalo potrebu za ozbiljnijim pristupom upravljanju fluktuacijom zaposlenih.

- *Optimalna razina fluktuacije*

Za optimalnu fluktuaciju ljudskih potencijala najprije bi se morala izvršiti analiza veličine ljudskih potencijala potrebne za optimalno funkcioniranje poduzeća. Kada se utvrdi veličina te se kadrovi dodatni obrazuju u skladu s potrebama organizacije i usmjerava ih se na način da povećavaju vrijednost organizacije, postiže se optimalan kadar ljudskih potencijala. Također, nužno je prepoznati visoke vrijednosti zaposlenika (dobri izvođači, viši lideri, tehničari i slične uloge). Potrebno je pratiti njihovu fluktuaciju u odnosu na broj novozaposlenih na tim ulogama. Na primjer, recimo da su 14 posto zaposlenika klasificirani kao dobri izvođači u specifičnom području, ali također dobri izvođači čine jednu četvrtinu cjelokupne fluktuacije. To znači da očito postoji problem i treba poduzeti korake kao bi se saznalo zašto top ljudi bježe iz organizacije. Potrebno je saznati zašto odlaze i što se može učiniti kako bi se to spriječilo ili umanjilo kako bi zadržali najbolje ljude. Zatim je potrebno stogo pratiti odlaske osoblja kroz izlazne intervjuje kako bi odredili čimbenike na koje se može utjecati (npr. Nedostata k razvoja karijere, sukobi i sl.) i uspoređivati ih sa čimbenicima koji se ne mogu promijeniti, kao što su odlazak u mirovinu, želja za promjenom ili obiteljska situacija. Poduzeća bi trebala koristiti „benchmarking“ u vezi tih čimbenika na koje može utjecati te njih

utjecaj mjeriti tijekom cijele godine.<sup>28</sup> Svaka organizacija treba očekivati neplanirane gubitke. Organizacije koje ostaju stabilne pod pritiskom fluktuacije trebaju poduzeti korake za implementaciju takve strategije prema osoblju, ubrzati usavršavanje novih djelatnika ili osigurati da ključni zadaci nisu ograničeni samo na mali broj zaposlenih.

Cilj organizacije ne treba biti smanjenje fluktuacije zaposlenih pod svaku cijenu, već postizanje optimalne stope fluktuacije. Optimalna fluktuacija je ona u kojoj se izjednačavaju troškovi napuštanja i troškovi zadržavanja zaposlenih. Također, adekvatno upravljanje fluktuacijom podrazumjeva da se utječe 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 zamjeniti. S druge strane, u situacijama kada zaposleni sa niskim performansama niti poboljšavaju svoje performanse niti pokazuju namjeru da napuste organizaciju, organizacija ih treba ohrabriti da odu i na taj način poveća korisnu fluktuaciju. Mnogi smatraju da se oba cilja ostvaruju uvođenjem zarada baziranih na performansama, jer one prave razliku između dobrih i loših performansi, pa posljedično kvalitetne pojedince motiviraju da ostanu u organizaciji a one manje kvalitetne da je napuste.

Troškovi i koristi fluktuacije jesu:

- Niska motivacija, jer radnici očekuju da će raditi kratko, i stoga nisu motivirani da djeluju u dugoročnom interesu poslodavca
- Radnici koji napuste poduzeće mogu sa sobom odvesti važne klijente, ili da konkurentskim poduzećima odaju poslovne tajne
- Troškovi otpuštanja su posebno visoki, kada su radnici primili obuku u poduzeću
- Prednost fluktuacije je što sa novim radnicima dolaze i nove ideje
- Procjenjuje se da su troškovi fluktuacije veći od potencijalnih koristi

---

<sup>28</sup> <http://www.workforce.com/articles/how-do-we-determine-a-healthy-turnover-rate> (22.9.2015.)

Radno okruženje izloženo je konstantnim promjenama, koje nastaju, uglavnom uslijed promjena obujma poslovanja. Pored dolaska novih radnika u poduzeće, promjene nastaju i kao rezultat odlazaka iz poduzeća. Pojedini odlasci su izraz nužde, a neki su iznenadni. Fluktuacija je za radni kolektiv izuzetno negativna pojava, jer odlaskom iz poduzeća radnik odnosi i svoje iskustvo, a svakog novog radnika koji dolazi valja upoznati sa poslom i okruženjem. Iz navedenih razloga, fluktuacija se nastoji što više smanjiti, a to se može postići eliminiranjem razloga, koji uglavnom, rezultiraju odlascima radnika iz poduzeća.

Slabljenje radnog kolektiva će biti jače izraženo što je veća fluktuacija radnika sa većim kvalifikacijama. Odnos poslovnog rezultata i broja kadrova predstavlja indikator uspješnosti poslovanja, ali, također, i indikator razine usaglašenosti između kadrova i poslovnog rezultata. Strukturu kadrova moguće je analizirati s gledišta više različitih kriterijuma, i to prema: kvalifikacijskom sastavu radne snage, načinu sudjelovanja u poslovnom procesu, vrsti zanimanja, godinama starosti, spolnom sastavu poduzeća i ostalim kriterijima.

Da bi menadžment poduzeća imao kompletnu sliku o kadrovskom stanju u poduzeću, analizu kadrova je neophodno dopuniti sa još dvije vrste analize (koje su povezane sa analizom kadrova), i to sa: analizom neiskorištenih unutarnjih rezervi u korištenju radne snage, kao i analizom nesposobnosti, putem koje se otkrivaju uzroci nastanka unutarnjih rezervi. Tek na ovaj način, prikupljene informacije će predstavljati solidnu informacijsku osnovu menadžmentu poduzeća za poduzimanje odgovarajućih mjera usmjerenih ka poboljšanju kadrovske situacije u poduzeću.

## 8. ZAKLJUČAK

Fluktuacija zaposlenika uvijek je prisutna i dobrovoljna fluktuacija je za organizaciju pogodna kada odlaze zaposlenici koje želimo izgubiti jer su neproduktivni i nemotivirani, a loša događa li se da gubimo motivirane i produktivne ljude. Odlazak produktivnih i motiviranih zaposlenika može ukazati na propitivanja uzroka nezadovoljstva “zvijezda” zaposlenika organizacije. No kolikogod, bio pojedini radnik i službenik visokokvalificiran ili stručan, promjena radnog mjesta odražava se na učinke njegova rada u početku redovito negativno jer mu nedostaje poznavanje odnosne problematike, iskustvo, kako je treba uspješno rješavati te rutina i vještina u radu. Rezultat su stoga smanjeni učinci, smanjena proizvodnost i povećani troškovi, a prema tome i niža ekonomičnost.

Zadržavanjem kvalitetnog zaposlenika zapravo se štedi jer je trošak zapošljavanja novog radnika i ulaganje u njega veći. Kako bi mogli kvalitetno upravljati fluktuacijom potrebno je primjenjivati konstantan napor pri održavanju povoljnije radne klime koja će voditi ka uspješnosti. Velika je važnost otvorene komunikacije nadređenih sa podređenima jer se time stvara ju nove vrijednosti među njima, a time i za cijelo organizaciju.

Također, menadžeri trebaju oblikovati i primjenjivati kvalitetan sustav nagrađivanja zaposlenika kako bi nagradili njihov trud za dobro obavljeni posao – jer samo zadovoljan radnik je dobar radnik.

## LITERATURA

### Knjige:

- Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 939
- Branham, L. (2005.) The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late, Amacon, New York, NY.
- Hall, L., Torrington, D., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2004, str. 546-552
- Luecke, R.: Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude, Harvard Business Essentials, Faber & Zgombić plus, Zagreb, 2004., str. 93
- Rahimić, Z., Šehić, Dž., Menadžment, Sarajevo, 2006., str. 191.

### Znanstveni radovi

- Griffeth, R., Hom, P. (2004), Innovative theory and empirical research on employee turnover, Information Age Publishing INC, Greenwich, CT
- Kutleša, V., Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika, diplomski rad, Filozofski fakultet, Zagreb
- N.P. Vokić, M. Zaninović: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 2., 2010, Analiza čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihova usporedba s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenijim zemljama svijeta, str. 25
- Nalbantian, H., Szostak, A., So halten Sie Ihre Mitarbeiter, Harvard Business Manager, 2004, str. 38-52.
- Zaninović, M. (2009.) Fluktuacija hrvatskih zaposlenika, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

## Internetski članci

- Internetski članak <http://www.mojtim.com/hr-clanci/Motivacija-zaposlenih/Zadovoljstvo-i-fluktuacija-zaposlenih-u-odnosu-prema-zaposljavanju/21> (21.6.2015.)
- Internetski članak <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/ako-zaposlenici-ne-rade-mozda-imaju-dobar-razlog-115170> (22.6.2015.)
- Internetski članak na stranicama časopisa Lider press; <http://liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/hrvatskim-gradanima-dm-i-dalje-najpozeljniji-pooslodavac/> (22.06.2015.)
- Internetski članak Progressive : <http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/4231-koliko-iznosi-troak-fluktuacije-zaposlenika.html> (22.6.2015.)
- Internetski članak: <http://www.poslovni.hr/leksikon/analiza-fluktuacije-63> (24.6..2015.)
- Internetski članak: <http://gmbusiness.biz/2015/02/12/hr-visa-fluktuacija-nizi-profit/> (26.6.2015.)
- PROBLEMI FLUKTUACIJE PRODAJNOG
- OSOBLJA I NAČINI NJIHOVA RJEŠAVANJA, Studija objavljena na stranici: [hrcak.srce.hr/file/140729](http://hrcak.srce.hr/file/140729) (27.7.2015.)
- <http://www.ukessays.com/essays/management/the-description-of-employee-turnover-management-essay.php> (22.9.2015)
- <http://www.workforce.com/articles/how-do-we-determine-a-healthy-turnover-rate> (22.9.2015.)
- <http://www.iustitia.hr/hr/naslovnica/40-interesi/drustvo/53-zakonoradu> (22.09.2015.)



## POPIS SLIKA

Slika 1. Čimbenici fluktuacije te njihov smjer i jačina utjecaja na fluktuaciju.....	14
Slika 2. Pokazatelji fluktuacije .....	15

**PRILOG 1.**

**ANKETA POSLODAVACA HZZ-a 2015.: PRVI REZULTATI**

**Zagreb, travanj 2015.**