

**Prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**  
**Mr. sc. Marina Zaninović**

**ANALIZA ČIMBENIKA FLUKTUACIJE HRVATSKIH  
ZAPOSLENIKA I NJIHOVA USPOREDBA S ČIMBENICIMA  
FLUKTUACIJE U NAJRAZVIJENIM ZEMLJAMA SVIJETA**

**TURNOVER FACTOR ANALYSIS OF CROATIAN EMPLOYEES  
AND COMPARISON OF TURNOVER FACTORS IN MOST  
DEVELOPED COUNTRIES**

---

**SAŽETAK:** U radu se teorijski i empirijski istražuju i analiziraju čimbenici fluktuacije zaposlenika. Teorijski dio rada opisuje čimbenike fluktuacije s obzirom na subjekt koji uzrokuje fluktuaciju, odnosno društveno-ekonomske, organizacijske i osobne čimbenike fluktuacije. Empirijski dio rada istražuje razloge fluktuacije hrvatskih zaposlenika, te ih uspoređuje s čimbenicima fluktuacije zaposlenika u najrazvijenim zemljama zapada. Na uzorku od 414 hrvatskih zaposlenika u stalnom radnom odnosu ključnim su se čimbenicima fluktuacije pokazali nezadovoljstvo plaćom, stres, loši odnosi s nadređenima i nemogućnost napredovanja, dakle prije svega ekstrinzični čimbenici, za razliku od ključnih čimbenika fluktuacije u razvijenom svijetu koji su prije svega intrinzične prirode.

**KLJUČNE RIJEČI:** fluktuacija zaposlenika, čimbenici fluktuacije, Hrvatska.

**ABSTRACT:** Theoretical and empirical research into employee turnover factors are provided in the paper. Theoretical part of the paper explores factors of employee turnover depending on the subject that causes turnover, precisely socio-economic, organizational and personal employee turnover factors. Empirical part of the paper explores turnover factors of Croatian employees, and compares them with turnover factors of employees employed in most developed countries in the world. Based on the sample of 414 full-time employees critical turnover factors of Croatian employees are detected: dissatisfaction with pay, stress, lousy relationships with immediate superiors and lack of possibilities for advancement, which are primarily of the extrinsic nature, compared to critical turnover factors of employees in developed countries which are primarily intrinsic.

**KEYWORDS:** employee turnover, factors of employee turnover, Croatia.

---

## 1. UVOD

Fluktuacija zaposlenika (engl. employee turnover), kao namjerno (izbježno) ili neizbježno kretanje zaposlenika iz organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 939.), odnosno svaki trajni odlazak zaposlenika iz organizacije uzrokovan vlastitom ili voljom organizacije, problem je s kojim se svaki odjel za ljudske potencijale svakodnevno susreće. Kontroliranje fluktuacije, odnosno kontrolirano smanjivanje ili povećavanje priljeva ili odljeva zaposlenika, važno je zbog njenih negativnih posljedica, kao što su smanjenje efikasnosti i efektivnosti, gubitak stručnosti, troškovi novog zapošljavanja i obučavanja, pad morala zaposlenih, te smanjeno povjerenje od strane klijenata, a što za posljedicu ima smanjenje profitabilnosti organizacije i njene vrijednosti.

Prvi korak u bavljenju fluktuacijom svakako je spoznavanje i razumijevanje razloga koji dovode do fluktuacije, a što je preduvjet za upravljanje njome. Stoga je cilj ovog rada istražiti i analizirati razloge fluktuacije hrvatskih zaposlenika, te ih usporediti s razlozima fluktuacije zaposlenika u najrazvijenim zemljama svijeta.

## 2. ČIMBENICI FLUKTUACIJE

Mnoštvo je razloga zbog kojih zaposlenici napuštaju organizacije. Najjednostavnija podjela razloga fluktuacije je na *push* (engl. gurati) i *pull* (engl. povlačiti) čimbenike (Branham, 2005.). *Push* čimbenici su oni koji „guraju” zaposlenike iz organizacije, dakle čimbenici izravno povezani sa stanjem u nekoj organizaciji, kao što su nezanimljivost posla ili „težak” šef. Za razliku od njih, *pull* čimbenici su oni koji „vuku” zaposlenike iz organizacije, kao npr. bolji uvjeti rada ili plaća u drugoj organizaciji. Istraživanja su pokazala da iako skoro 90% menadžera smatra da zaposlenici odlaze iz organizacija zbog *pull* čimbenika, čime zapravo menadžeri opravdavaju sami sebe, zaposlenici uglavnom odlaze zbog *push* čimbenika (Branham, 2005.).

Čimbenike fluktuacije najlogičnije je podijeliti s obzirom na subjekt koji uzrokuje fluktuaciju, i to na društveno-ekonomske, organizacijske i osobne čimbenike.<sup>1</sup> Društveno-ekonomski čimbenici su čimbenici koji su posljedica makroekonomske situacije u nekoj zemlji i kulture društva, organizacijski su čimbenici različite vrijednosti, pravila i prakse poslovanja organizacije, dok su osobni čimbenici oni koji proizlaze iz osobnosti pojedinca.

Kao **društveno-ekonomske čimbenike** fluktuacije Bahtijarević-Šiber (1999., str. 941.) navodi opće ekonomske uvjete, uvjete na tržištu rada, stopu nezaposlenosti, radnu propulzivnost, te informacije o alternativnim poslovima. Analiza nalaza empirijskih istraživanja provedenih u svijetu je pokazala da su najutjecajnije društveno-ekonomski čimbenici fluktuacije makroekonomski uvjeti, razina (ne)zaposlenosti, kultura zemlje, te postojanje opcijskog zaposlenja. Kao prvo, fluktuacija, a tako i razlozi za fluktuaciju, ovise o općim ekonomskim uvjetima. Za vrijeme recesije poslodavci su prisiljeni smanjivati broj zaposlenih, dok su zaposlenici manje kritični prema stabilnim radnim mjestima i općenito iznalaze

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber (1999., str. 941.) najvažnije čimbenike fluktuacije također grupira u ove tri skupine, odnosno kaže da na fluktuaciju, organizacijsku privrženost i zadovoljstvo poslom utječe čitav niz čimbenika, kako pojedinca i organizacije, tako i šire okoline u kojoj djeluju, odnosno grupira ih u čimbenike koji proizlaze iz: (1) obilježja organizacije, (2) obilježja pojedinaca, i (3) ekonomskih i tržišnih uvjeta.

manje i slabije razloge za odlazak. U uvjetima ekspanzije tržišta poslodavci imaju potrebe za novim zaposlenicima, a zaposlenici više prilika za pronalaženje optimalnog zaposlenja. Navedeno ukazuje i na očitu vezu između fluktuacije i razine (ne)zaposlenosti – kako nezaposlenost raste, tako fluktuacija pada. Kako navodi Price (1977., str. 29.), razdoblja s visokom razinom zaposlenosti većinom imaju i visoke stope fluktuacije, dok se u trenutku kada u državi nastupi recesija, tj. smanji potražnja za radnicima, smanjuje i stopa fluktuacije. Nadalje, okvir za proučavanje procesa fluktuacije mora biti i kultura zemlje (Hofstede, 1980. prema Griffeth i Hom, 2004., str. 125. – 131.), zbog toga što o kulturi zemlje ovisi vrijednosti i nadanja pojedinca, odnosno njegov pogled na organizaciju i uvjete koje ona nudi. Konačno, fluktuacija ovisi i o postojanju/nepostojanju prilika za promjenu zaposlenja. Ukoliko opcijiska zaposlenja postoje, vjerojatnije je da će doći do fluktuacije.

Najutjecajnijim **organizacijskim čimbenicima** fluktuacije smatraju se kultura organizacije i organizacijska uspješnost (Zaninović, 2009.). Tako se pokazalo da što je stupanj preklapanja vrijednosti organizacije i vrijednosti pojedinca veći, to će osoba biti zadovoljnija, a vjerojatnost fluktuacije manja (Griffeth i Hom, 2004.). Ukoliko je prisutno obrnuto, svakodnevno će obavljanje posla postati nelagodno, osoba će početi osjećati dosadu, biti neproduktivna i nezadovoljna, te je vjerojatno da će naposljetku otići iz organizacije (Westerman i Yamamura, 2007.; Wheeler i sur., 2007.). Što se pak tiče organizacijske uspješnosti, uspješne su organizacije poželjniji poslodavci zbog toga što svojim zaposlenicima većinom pružaju bolje uvjete rada, te stoga u pravilu imaju manju fluktuaciju zaposlenika. Naime, ukoliko organizacija posluje uspješno, pojedinac se osjeća dobro poistovjećujući se s njom odnosno njenim uspjehom, svojim suradnicima i slično, dok će ukoliko organizacija loše posluje, u strahu od neizvjesnosti, otkaza ili nezaposlenosti, zaposlenici nastojati pronaći izlaz. Ovo je pogotovo izraženo kod poslova koji se nagrađuju u ovisnosti o organizacijskom uspjehu i kod poslova za koje je lako pronaći zamjenu na tržištu rada (Griffeth i Hom, 2004., str. 131.).

**Osobni čimbenici** koji su se u manjoj ili većoj mjeri u istraživanjima provedenima u svijetu pokazali povezani s fluktuacijom zaposlenika su: demografski čimbenici (spol, dob, obrazovanje, profesija, radni staž u organizaciji, prijašnja poslovna iskustva, obiteljska situacija, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja), čimbenici koji proizlaze iz osobnosti zaposlenika (samokontrola, lokus kontrole, proaktivnost, emocionalna stabilnost, ekstrovertiranost, savjesnost, otvorenost novim iskustvima, sklonost riziku, potreba za slaganjem s drugima, orijentiranost na ciljeve), zadovoljstvo poslom, privrženost organizaciji, te namjera fluktuacije<sup>2</sup> (Zaninović, 2009.).

Tako su npr. istraživanja utjecaja *demografskih čimbenika* na fluktuaciju pokazala da:

- žene imaju višu stopu fluktuacije nego muškarci (Price, 1977.; Valentine, 2001.; Huang, Lin i Chuang, 2006.);
- mlađi zaposlenici imaju više prilika za odlazak (veća fleksibilnost, manje obiteljske odgovornosti, i sl.) i stoga veću fluktuaciju (Price, 1977.);
- obrazovaniji zaposlenici, s obzirom da imaju više opcijiskih zaposlenja, češće fluktuiraju (Huang, Lin i Chuang, 2006.);

<sup>2</sup> Namjera fluktuacije definira se kao stav ili spoznajna manifestacija odluke pojedinca o fluktuaciji (Elango, 2001., str. 159.). Ona je pretpostavka za fluktuaciju, te izravno prethodi odlasku iz organizacije (Mobley, 1982., str. 126.).

- fluktuacija ovisi o deficitarnosti/suficitarnosti zanimanja (Kirschenbaum i Mano-Negrin, 2002.);
- je mogućnost fluktuacije to veća što je osoba kraće zaposlena u organizaciji (Moble, 1982.);
- će pojedinac ukoliko radni uvjeti u organizaciji njegovog trenutnog zaposlenja ne odgovaraju očekivanim radnim uvjetima proizašlim iz prethodnih iskustava imati namjeru odlaska iz organizacije (Kirschenbaum i Mano-Negrin, 2002.);
- što je obiteljska situacija pojedinca složenija i zahtjevnija (karijera supružnika, briga o djeci/starijima, financijske obveze, itd.), to će za njega/nju sigurnost zaposlenja biti važnija te stoga veća želja zadržati posao (Huang, Lin i Chuang, 2006.);
- su lokacija doma i radnog mjesta značajni čimbenici prilikom odabira posla i odluke o fluktuaciji (Griffeth i Hom, 2004.).

Istraživanja povezanosti *obilježja ličnosti* pojedinca i njegove/njezine sklonosti i učestalosti fluktuacije pokazala su da:

- su osobe s visokom razinom samokontrole sklonije promjeni stanja općenito, a tako i zaposlenja ukoliko im se ono ne sviđa, za razliku od osoba s niskom razinom samokontrole koje su sklonije dugoročnoj povezanosti (Griffeth i Hom, 2004.);
- je kod osoba s unutarnjim lokusom kontrole vrijeme od osjećanja nezadovoljstva i namjere fluktuacije do odlaska iz organizacije puno kraće nego kod osoba s vanjskim lokusom kontrole (Spector, 1982. prema Griffeth i Hom, 2004.; Griffeth i Hom, 2004.);
- će proaktivne osobe prije otići s posla koji im ne odgovara jer proaktivnost pozitivno utječe na brzinu rješavanja problema (Bateman i Crant, 1993. prema Griffeth i Hom, 2004.);
- se povećanjem emocionalne stabilnosti povećava i fluktuacija, jer što je osoba emocionalno stabilnija, to sebe smatra sposobnijom, samouvjerenija je, te ima više vjere i entuzijazma, što dovodi do toga da smatra kako može bolje od onoga što joj trenutna organizacija nudi ako time nije zadovoljna (Booth i Hamer, 2007.);
- je ekstrovertiranost negativno povezana s namjerom fluktuacije, odnosno što je osoba otvorenija to će se prije osjećati dijelom organizacije i stoga imati manju namjeru odlaska iz nje (Griffeth i Hom, 2004.);
- je savjesnost (odnosi se na samodisciplinu, osjećaj dužnosti i obveze, odlučnost, točnost i pouzdanost) kroz moralne sile pozitivno povezana s ostankom u organizaciji, s obzirom da se radi o obilježju osobnosti koje direktno uzrokuje privrženost organizaciji, utječući time na manju namjeru fluktuacije i u konačnici manju fluktuaciju (Griffeth i Hom, 2004.);
- su osobe koje su otvorene prema novim iskustvima visoko intelektualno znatiželjne, te vole raznolikosti i nove situacije pa je stoga kod njih namjera fluktuacije izraženija (Griffeth i Hom, 2004.);
- što je osoba sklonija riskiranju to je vjerojatnije da će svoju namjeru fluktuacije realizirati (Griffeth i Hom, 2004.);
- pojedinci koji imaju veću potrebu slaganja s drugim (osobe koje su altruistične, željne pomoći, kooperativne, svjesne drugih ljudi i slično) lakše pronalaze prijatelje

unutar organizacije i stoga se više uz nju vežu, a što utječe na njihov dulji ostanak u organizaciji (Griffeth i Hom, 2004.);

- će organizacije koje osobama orijentiranima na učenje omogućavaju obavljanje izazovnih zadataka putem kojih one prikupljaju nova znanja i vještine, a osobe orijentirane na izvedbu hvale i izbjegavaju negativno komentirati njihov rad imati manju fluktuaciju (Lin i Chang, 2005.).

Utjecaj pojedinih čimbenika iz grupe *čimbenika zadovoljstva poslom* je razumljiv. Što su pojedinci manje zadovoljni različitim aspektima posla, to su skloniji fluktuaciji odnosno na nju češće pomišljaju, te u većem broju stvarno i odlaze iz organizacije. Konkretno, fluktuaciji pogoduju: nezadovoljstvo poslodavcem (Jawahar i Hemmasi, 2006.), nezanimljivost posla (Price, 1977.; Heckman i Oldham, 1980. prema Branham, 2005.; Branham, 2005.), nezadovoljstvo plaćom (Price, 1977.; Roseman, 1981.; Mobley, 1982.), nezadovoljstvo nadređenim i njegovim stilom vodstva (Mobley, 1982.; Morrow i sur., 2005.; Booth i Hamer, 2007.), loši odnosi sa suradnicima (Price, 1977.), nedostatak prilika za napredovanje (Porter i Steers, 1973. prema Price, 1977.; Roseman, 1981.; Branham, 2005.), nezadovoljstvo komunikacijama u organizaciji (Price, 1977.), visoka razina stresa (Griffeth i Hom, 2004.), te percepcija nedostatka organizacijske pravednosti (na primjer, nejednakosti u raspodjeli posla, nagrada, mogućnostima napredovanja, učenja i slično) (Roseman, 1981.).

Kao posljedica nezadovoljstva navedenim aspektima posla, javlja se neprivrženost organizaciji, te namjera fluktuacije. *Privrženost organizaciji* pokazala se izrazito značajnim čimbenikom ostanka u njoj (Mowday, 1979. prema Mobley, 1982.; Mobley, 1982.; Curtis i Wright, 2001.), baš kao i izostanak *namjere fluktuacije* (Mobley, 1982.; Elangovan, 2001.; Griffith i Hom, 2004.).

Smjer i jačina utjecaja svih navedenih čimbenika fluktuacije prikazani su u tablici 1., iz koje je vidljivo da je većina čimbenika za fluktuaciju osobne prirode, te da su čimbenici zadovoljstva poslom najutjecajniji čimbenici fluktuacije.

**Tablica 1.** Čimbenici fluktuacije te njihov smjer i jačina utjecaja na fluktuaciju

Čimbenici fluktuacije		Smjer	Jačina utjecaja	
Društveno-ekonomski čimbenici	Makroekonomski uvjeti	pozitivan	jaka	
	Razina nezaposlenosti	negativan	jaka	
	Kultura zemlje	-	srednje jaka/jaka	
	Opcijsko zaposlenje	pozitivan	jaka	
Organizacijski čimbenici	Kultura organizacije	-	srednja	
	Uspješnost organizacije	negativan	slaba	
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
	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		

Napomena: Oznaka „-“ ukazuje da je nemoguće govoriti o smjeru utjecaja zbog toga što su nezavisne varijable nominalne.

Na temelju: Zaninović (2009., str. 48.), koja je tablicu izradila na temelju statističke značajnosti nalaza prethodno navedenih istraživanja.

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se istražili čimbenici fluktuacije hrvatskih zaposlenika, provedeno je anketno istraživanje.<sup>3</sup>

**Instrument istraživanja** je bio anketni upitnik koji se sastojao od tri grupe pitanja. Prva grupa pitanja odnosila se na ocjenjivanje općenite važnosti pojedinih čimbenika fluktuacije ispitanika. Ispitanici su na skali od 1 (uopće mi nije važan) do 5 (izrazito mi je važan) trebali ocijeniti sedamnaest čimbenika fluktuacije. Sedamnaest čimbenika fluktuacije koji su bili okosnica istraživanja preuzeti su iz literature, odnosno čimbenici su koji su se kroz istraživanja iskristalizirali relevantnima te optimalnima za istraživanje problematike,

<sup>3</sup> Rezultati anketnog istraživanja prikazani u ovom radu dio su rezultata prikupljenih za potrebe izrade magistrarskog rada Marine Zaninović (vidi Zaninović, 2009.).

a koji su stoga i detaljno obrađeni u teorijskom dijelu ovog rada.<sup>4</sup> U drugoj grupi pitanja od ispitanika se tražilo da odrede po tri ključna razloga odlaska iz organizacije trenutnog zaposlenja, odlaska iz bilo koje organizacije i odlaska iz organizacije prethodnog zaposlenja. Treća grupa pitanja odnosila se na opća pitanja, dakle pitanja vezana uz demografska obilježja i obilježja organizacije ispitanika, a koja su korištena za utvrđivanje heterogenosti uzorka, važna kako bi rezultati istraživanja bili indikativni.

**Uzorak istraživanja** bio je prigodnog tipa. Elektroničkom poštom upitnik je poslan na 980 adresa osoba koje su trenutno zaposlene na puno radno vrijeme.<sup>5</sup> Ispunjene upitnike je vratilo ukupno 506 ispitanika (51,6%), no s obzirom da u obradu nije uvršteno 92 upitnika (9,4%) zbog toga što nisu bili ispunjeni u potpunosti, konačni uzorak čini 414 ispitanika (42,2%). Obilježja ispitanika odnosno profil uzorka prikazan je u tablici 2.

**Tablica 2.** Profil ispitanika u uzorku

Obilježja ispitanika	
Dob	manje od 25 godina (4,1%); 25 – 30 godina (41,5%); 31 – 40 godina (34,8%); 41 – 50 godina (10,6%); više od 50 godina (8,9%)
Spol	muški (43,2%); ženski (56,8%)
Školska sprema	niža sprema od SSS (0,7%); srednja stručna sprema (28,3%); viša stručna sprema (13,5%); visoka stručna sprema (50,0%); specijalistički magisterij (3,4%); znanstveni magisterij (3,9%); doktorat znanosti (0,2%)
Struka	ekonomska (38,0%); pravna (6,1%); tehnička (32,2%); neka druga (23,7%)
Hijerarhijska razina	nemenadžerska (61,5%); niža razina menadžmenta (25,3%); srednja razina menadžmenta (8,0%); vrhovna razina menadžmenta (5,2%)
Ukupan radni staž	manje od 2 godine (10,4%); od 2 do 5 godina (22,9%); od 5 do 10 godina (30,4%); od 10 do 15 godina (14,7%); od 15 do 20 godina (6,3%); više od 20 godina (15,2%)
Bračni status	slobodan(a) (40,8%); vanbračna zajednica (11,6%); udana/oženjen (43,5%); rastavljen(a)/razveden(a) (3,6%); udovica/udovac (0,5%)
Broj djece	0 (59,7%); 1 (18,8%); 2 (17,9%); 3 (2,7%); 4 (0,7%); 5 (0,2%)
Broj zaposlenih u organizaciji	1 – 50 (35,4%); 51 – 100 (13,8%); 101 – 500 (26,2%); više od 500 (24,7%)
Djelatnost organizacije zaposlenja	poljoprivreda, lov i šumarstvo (0,5%); rudarstvo i vađenje (1,0%); prerađivačka industrija (7,5%); opskrba električnom energijom, plinom i vodom (1,7%); građevinarstvo (3,9%); trgovina na veliko i malo (19,3%); hoteli i restorani (1,5%); prijevoz, skladištenje i veze (2,9%); financijsko posredovanje (10,2%); poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge (1,2%); javna uprava, obrana i obvezno socijalno osiguranje (5,8%); obrazovanje (6,8%); zdravstvena zaštita i socijalna skrb (3,6%); ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti (32,9%); djelatnosti kućanstva (0,2%); drugo (1,0%)
Županija u kojoj se nalazi organizacija zaposlenja	Grad Zagreb (68,1%); Splitsko-dalmatinska (8,9%); Primorsko-goranska (7,7%); Zagrebačka (3,9%); Međimurska (1,4%); Sisačko-moslavačka (1,4%); Zadarska (1,4%); Bjelovarsko-bilogorska (1,2%); Dubrovačko-neretvanska (1,2%); Istarska (1,2%); Karlovačka (1,2%); Osječko-baranjska (0,7%); Šibensko-kninska (0,5%); Varaždinska (0,5%); Koprivničko-križevačka (0,2%); Vukovarsko-srijemska (0,2%)

<sup>4</sup> Pri istraživanju čimbenika fluktuacije u svijetu, a tako i u ovom radu, čimbenici fluktuacije nisu grupirani u skupine sa zajedničkim obilježjima, iako bi to iz pragmatičnih razloga odnosno iz aspekta prakse bilo smisleno učiniti. Naime, nekim je čimbenicima fluktuacije jednostavnije upravljati na razini organizacija, pa bi za potrebe prakse sigurno bilo korisno ustanoviti razmišljaju li zaposlenici o fluktuaciji iz razloga koje je moguće jednostavno otkloniti ili su potrebne temeljne, stratezijske promjene kako bi se spriječila neželjena fluktuacija zaposlenika.

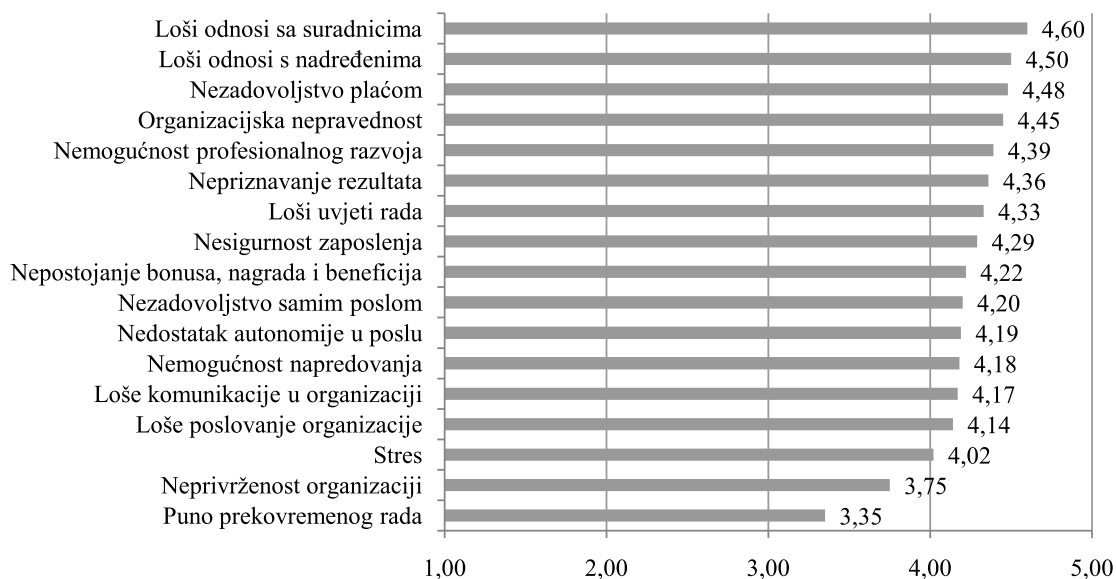
<sup>5</sup> Osobe zaposlene honorarno ili na pola radnog vremena namjerno su izuzete iz okvira uzorka jer se razlozi, tj. uzroci fluktuacije bitno razlikuju ovisno o tipu zaposlenja.

**Obrada podataka** je učinjena uz pomoć programskog paketa za statističku obradu podataka SPSS, te je uključivala izračun apsolutnih i relativnih frekvencija i aritmetičkih sredina.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Čimbenici fluktuacije ispitanika

Slika 1. prikazuje aritmetičke sredine ocjena koje su od strane ispitanika dodijeljene proučavanim čimbenicima fluktuacije. Iz slike je vidljivo da od 17 istraživanih čimbenika motivacije, ispitanici dva čimbenika smatraju izrazito važnima za ostanak u organizaciji (prosječne ocjene veće od 4,50), 14 čimbenika vrlo važnima za ostanak u organizaciji (prosječne ocjene od 3,5 do 4,5), te samo jedan čimbenik srednje važnim. Niti jedan čimbenik u prosjeku nema manju ocjenu od 3,0, što znači da ispitanici u prosjeku sve istraživane razloge fluktuacije smatraju važnima za nerazmišljanje o njoj. Pri tome ispitanici ključnima smatraju interpersonalne odnose, točnije „loše odnose sa suradnicima” ( $M = 4,60$ ) i „loše odnose s nadređenima” ( $M = 4,50$ ), dok čimbenike „neprivrženost organizaciji” ( $M = 3,75$ ) i „puno prekovremenog rada” ( $M = 3,35$ ) u prosjeku ocjenjuju onima koji najmanje utječu na fluktuaciju.



**Slika 1.** Prosječne vrijednosti općenite važnosti čimbenika fluktuacije

Analiza prikupljenih odgovora o tri ključna razloga zbog kojih bi ispitanici otišli iz bilo koje organizacije prikazana u tablici 3. dala je ponešto drugačije odgovore. Od devetnaest ponuđenih čimbenika više je od pola ispitanika kao jedan od tri ključna čimbenika fluktuacije navelo „nezadovoljstvo plaćom” (58,21% njih). Osim „nezadovoljstvo plaćom”, ispitanici su u velikom broju kao jedan od tri najvjerojatnija razloga odlaska iz neke organizacije naveli „loše odnose s nadređenima” (37,20% njih), „loše uvjete rada” (29,95% njih) i „stres” (29,95% njih). U najmanjem broju slučajeva ispitanici su kao jedan od tri vjerojatna razloga fluktuacije označili „nedovoljnu autonomiju u poslu” (2,17% njih), „neprivrženost organizaciji” (1,93% njih) i „loše komunikacije unutar organizacije” (1,69% njih).



**Tablica 3.** Najvjerojatniji razlozi odlaska iz bilo koje organizacije

Redni broj	Čimbenici fluktuacije	N	%
1	Nezadovoljstvo plaćom	241	58,21%
2	Loši odnosi s nadređenima	154	37,20%
3	Loši uvjeti rada (fizički uvjeti, radno vrijeme, oprema)	124	29,95%
4	Stres	124	29,95%
5	Nemogućnost profesionalnog razvoja	73	17,63%
6	Loši odnosi sa suradnicima	70	16,91%
7	Nemogućnost napredovanja	65	15,70%
8	Nezadovoljstvo obilježjima posla	63	15,22%
9	Previše prekovremenih sati	47	11,35%
10	Nesigurnost zaposlenja	46	11,11%
11	Neslaganje s vrijednostima i kulturom organizacije	42	10,14%
12	Loše poslovanje organizacije	41	9,90%
13	Moguća opcijaska zaposlenja	41	9,90%
14	Nedovoljno priznanja za postignute rezultate	36	8,70%
15	Organizacijska nepravednost (nejednakost prema svima)	34	8,21%
16	Nezadovoljstvo bonusima, nagradama i beneficijama	19	4,59%
17	Nedovoljna autonomija u poslu	9	2,17%
18	Neprivrženost organizaciji	8	1,93%
19	Loše komunikacije unutar organizacije	7	1,69%

Upitani o tri ključna razloga zbog kojih bi otišli iz organizacije trenutnog zaposlenja, ispitanici su dali odgovore slične prethodnome, kao što to prikazuje tablica 4. Konkretno, ispitanici su u najvećem broju kao ključne razloge odlaska iz organizacije trenutnog zaposlenja navodili „nezadovoljstvo plaćom” (47,34% njih), „stres” (28,74% njih), „loše odnose s nadređenima” (28,02% njih) i „nemogućnost napredovanja” (25,36%). Kao ključne razloge odlaska iz organizacije trenutnog zaposlenja najrjeđe su označavali „nedovoljnu autonomiju u poslu” (4,11% njih) i „neprivrženost organizaciji” (1,45% njih).

**Tablica 4.** Najvjerojatniji razlozi odlaska iz organizacije trenutnog zaposlenja

Redni broj	Čimbenici fluktuacije	N	%
1	Nezadovoljstvo plaćom	196	47,34%
2	Stres	119	28,74%
3	Loši odnosi s nadređenima	116	28,02%
4	Nemogućnost napredovanja	105	25,36%
5	Nemogućnost profesionalnog razvoja	89	21,50%
6	Nezadovoljstvo obilježjima posla	87	21,01%
7	Moguća opcijaska zaposlenja	87	21,01%
8	Organizacijska nepravednost (nejednakost prema svima)	68	16,43%

9	Loši uvjeti rada (fizički uvjeti, radno vrijeme, oprema)	67	16,18%
10	Nedovoljno priznanja za postignute rezultate	65	15,70%
11	Loši odnosi sa suradnicima	63	15,22%
12	Loše poslovanje organizacije	58	14,01%
13	Nezadovoljstvo bonusima, nagradama i beneficijama	54	13,04%
14	Nesigurnost zaposlenja	39	9,42%
15	Neslaganje s vrijednostima i kulturom organizacije	38	9,18%
16	Previše prekovremenih sati	27	6,52%
17	Loše komunikacije unutar organizacije	24	5,80%
18	Nedovoljna autonomija u poslu	17	4,11%
19	Neprivrženost organizaciji	6	1,45%

Konačno, tablica 5. prikazuje razloge zbog kojih su oni od ispitanika koji su otišli iz organizacije prethodnog zaposlenja napustili svoje poslodavce.<sup>6</sup> I ovi se nalazi podudaraju s prethodnima. Naime, najčešći razlozi odlaska ispitanika iz prethodne organizacije su upravo „nezadovoljstvo plaćom” (u 44,28% slučajeva), „loši odnosi s nadređenima” (u 21,39% slučajeva) i „nemogućnost napredovanja” (u 17,91% slučajeva).

**Tablica 5.** Razlozi odlaska iz prethodne organizacije

Redni broj	Čimbenici fluktuacije	N	%
1	Nezadovoljstvo plaćom	89	44,28%
2	Loši odnosi s nadređenima	43	21,39%
3	Nemogućnost napredovanja	36	17,91%
4	Loše poslovanje organizacije	28	13,93%
5	Nezadovoljstvo obilježjima posla	27	13,43%
6	Nemogućnost profesionalnog razvoja	26	12,94%
7	Stres	20	9,95%
8	Nesigurnost zaposlenja	20	9,95%
9	Moguća opcijaska zaposlenja	20	9,95%
10	Loši uvjeti rada	19	9,45%
11	Loši odnosi sa suradnicima	15	7,46%
12	Nedovoljno priznanja za postignute rezultate	14	6,97%
13	Previše prekovremenih sati	12	5,97%
14	Organizacijska nepravednost (nejednakost prema svima)	7	3,48%
15	Težina posla (previše posla ili prevelika odgovornost)	7	3,48%
16	Nezadovoljstvo bonusima, nagradama i beneficijama	5	2,49%

<sup>6</sup> Za razliku od prethodnih pitanja u kojima su ispitanici odgovarali odabirom između predloženih čimbenika, razloge odlaska iz organizacije prethodnog zaposlenja ispitanici su trebali upisati sami. Na pitanje je odgovorio 201 ispitanik, što je 48,6% ukupnog uzorka. Većina ispitanika je upisala iste ili slične čimbenike onima koji su bili navedeni u pitanjima zatvorenog tipa koja su prethodila.

17	Loše komunikacije unutar organizacije	5	2,49%
18	Istekao ugovor na određeno	5	2,49%
19	Loša organiziranost radnika	5	2,49%
20	Neprivrženost organizaciji	2	1,00%
21	Nedovoljna autonomija u poslu	1	0,50%
22	Rad na crno	1	0,50%
23	Otvorio svoju firmu	1	0,50%

Sveukupno, promatrajući tablicu 6., možemo zaključiti da su, bez obzira promatramo li čimbenike fluktuacije općenito, potencijalne razloge odlaska iz trenutne organizacije rada ili razloge odlaska iz prethodne organizacije, ključni čimbenici fluktuacije hrvatskih zaposlenika u uzorku „nezadovoljstvo plaćom” i „loši odnosi s nadređenima”, dok su najmanje važni čimbenici fluktuacije „nedovoljna autonomija u poslu”, „neprivrženost organizaciji” i „loše komunikacije unutar organizacije”.

**Tablica 6.** Rangovi čimbenika fluktuacije općenito, potencijalnih razloga odlaska iz trenutne organizacije i razloga odlaska iz prethodne organizacije te prosječni rang

Br.	Čimbenici fluktuacije	Rangovi čimbenika			Prosječna vrijednost rangova i konačni rang
		općenito	odlazak iz trenutne organizacije	odlazak iz prethodne organizacije	
1	Nezadovoljstvo plaćom	1	1	1	1
2	Loši odnosi s nadređenima	2	3	2	2,3 → 2
3	Loši uvjeti rada (fizički uvjeti, radno vrijeme, oprema)	3	9	10	7,3 → 7
4	Stres	4	2	7	4,3 → 4
5	Nemogućnost profesionalnog razvoja	5	5	6	5,3 → 5
6	Loši odnosi sa suradnicima	6	11	11	9,3 → 9
7	Nemogućnost napredovanja	7	4	3	4,7 → 5
8	Nezadovoljstvo obilježjima posla	8	6	5	6,3 → 6
9	Previše prekovremenih sati	9	16	13	12,7 → 13
10	Nesigurnost zaposlenja	10	14	8	10,7 → 11
11	Neslaganje s vrijednostima i kulturom organizacije	11	15	-	13,0 → 13
12	Loše poslovanje organizacije	12	12	4	9,3 → 9
13	Moguća opcijaska zaposlenja	13	7	9	9,7 → 10
14	Nedovoljno priznanja za postignute rezultate	14	10	12	12
15	Organizacijska nepravедnost	15	8	14	12,3 → 12
16	Nezadovoljstvo bonusima, nagradama i beneficijama	16	13	16	15
17	Nedovoljna autonomija u poslu	17	18	21	18,7 → 19

18	Neprivrženost organizaciji	18	19	20	19
19	Loše komunikacije unutar organizacije	19	17	17	17,7 → 18

### 3.2. Usporedba čimbenika fluktuacije hrvatskih ispitanika s čimbenicima fluktuacije u najrazvijenim zemljama svijeta

Kako bi se usporedili čimbenici fluktuacije hrvatskih zaposlenika i njihovih kolega u svijetu, pobrojano je koliko su se puta u petnaest analiziranih istraživanja provedenih u najrazvijenijim zemljama svijeta pojedini čimbenici fluktuacije (istovjetni čimbenicima promatranim u provedenom empirijskom istraživanju) pokazali značajnima za namjeru fluktuacije i stvarni odlazak. Čimbenici fluktuacije u svijetu rangirani su s obzirom na njihovu učestalost pojavljivanja, te su ti rangovi uspoređeni s rangovima istih čimbenika u Hrvatskoj (tablica 7).

**Tablica 7.** Čimbenici koji se ističu kao ključni u proučavanju fluktuacije u svijetu, njihov rang i rang istih čimbenika u Hrvatskoj

Čimbenici	Svijet		Rang čimbenika u Hrvatskoj*
	Broj istraživanja u kojima je čimbenik naveden	Rang čimbenika	
1. Nezadovoljstvo obilježjima posla	10	1	6
2. Nezadovoljstvo plaćom	9	2	1
3. Opcijska zaposlenja	7	3	10
4. Loši odnosi sa suradnicima	6	4	8,5
5. Loši odnosi s nadređenima	5	5	2
6. Neprivrženost organizaciji	5	6	13
7. Stres	4	7	3
8. Nemogućnost profesionalnog razvoja	3	8	5
9. Nemogućnost napredovanja	3	9	4
10. Neslaganje s vrijednostima i kulturom organizacije	2	10	11
11. Loši uvjeti rada	1	11	7
12. Loše poslovanje organizacije	1	12	8,5
13. Nezadovoljstvo bonusima, nagradama i beneficijama	1	13	12

\* Za rang čimbenika u Hrvatskoj korišten je prosječni rang iz tablice 6., kao agregatni pokazatelj općenitog stajališta prema pojedinim čimbenicima fluktuacije, razloga zbog kojeg bi ispitanik otišao iz trenutne organizacije zaposlenja i stvarnih razloga odlaska ispitanika iz prethodne organizacije zaposlenja, na način da su ti prosječni rangovi rangirani.

Čimbenici fluktuacije u svijetu na temelju: March i Simon (1958. prema Mobley, 1982.); Mangione (1973. prema Mobley, 1982.); Price (1977.); Mobley, Horner i Hollingsworth (1978. prema Mobley, 1982.); Miller, Katerberg i Hulin (1979. prema Mobley, 1982.);

Mobley, Griffeth, Hand i Meglino (1979. prema Mobley, 1982.); Roseman (1981.); Mobley (1982.); Lee i Mitchell (1994. prema Wheeler i sur., 2007.); Elangovan (2001.); Griffeth i Hom (2004.); Luis Carnicer (2004.); Lin i Chang (2005.); Huang, Lin i Chuang (2006.); Booth i Hamer (2007.).

Promatrajući tablicu 7. može se zaključiti da se rangovi čimbenika fluktuacije hrvatskih zaposlenika razlikuju od čimbenika koji određuju fluktuaciju u svijetu. Ključno obilježje tih razlika je da su čimbenici fluktuacije hrvatskih zaposlenika prije svega ekstrinzične prirode, dakle oni koji dolaze iz vanjskog okruženja, dok su čimbenici fluktuacije zaposlenika u svijetu više intrinzične prirode, dakle oni koji dolaze iznutra odnosno posljedica su pojedinčevog odnosa prema radu.<sup>7</sup> Konkretno, čimbenici motivacije koji su se pokazali ključnima za hrvatske zaposlenike su „nezadovoljstvo plaćom”, „loši odnosi s nadređenima” i „stres” (sve ekstrinzični čimbenici), dok su za zaposlenike u razvijenim zemljama zapada ključni „nezadovoljstvo sadržajem posla”, „nezadovoljstvo plaćom” i „opcijska zaposlenja” (intrinzični čimbenici, osim plaće).

No, ovaj nalaz ne iznenađuje. Zbog drugačijih ekonomskih prilika (niže stope rasta, manja konkurentnost privrede, itd.), te iz toga proizašlih drugačijih prilika na tržištu rada (npr. veća nezaposlenost) i u organizacijama (npr. manja prisutnost filozofije ljudskih potencijala odnosno brige za ljude) u Hrvatskoj, logično je da su hrvatski zaposlenici ponajprije usmjereni na zadovoljavanje potreba nižeg reda.<sup>8</sup> Za razliku od njih, zaposleni u privredama u kojima se potrebe nižeg reda većine stanovnika zadovoljavaju, od svojeg posla traže „više”, odnosno da im omogućuje zadovoljavanje potreba višeg reda. Drugim riječima, zaposlenike u Hrvatskoj na fluktuaciju potiču primarno materijalne i socijalne potrebe, dok zaposlenike u najrazvijenijim zemljama svijeta sve više na fluktuaciju potiče potraga za poslom koji ih ispunjava, inspirira i omogućava samorealizaciju.

### 3.3. Ograničenja istraživanja te preporuke za buduća istraživanja

Ograničenje istraživanja svakako je princip uzorkovanja. Uzorci prigodnog tipa ne mogu biti poopćeni na populaciju zbog toga što najdostupniji pojedinci mogu imati obilježja koja su jedinstvena za njih i stoga nisu u potpunosti reprezentativna za populaciju (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010., str. 77.). No, relativno velik broj ispitanika (N = 414) rezultate ovog istraživanja čini indikativnima. Nadalje, iako se ispitivani čimbenici fluktuacije prema svjetskoj literaturi smatraju relevantnima za istraživanje problematike, uvijek postoji mogućnost da neki od čimbenika odnosno vjerojatnije podčimbenika fluktuacije nije ispitivan. No, istraživanjem su obuhvaćeni svi čimbenici fluktuacije koji su se u dosadašnjim istraživanjima pokazali značajnima. Konačno, anketa kao metoda prikupljanja ima svoja ograničenja.

<sup>7</sup> Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije, ekstrinzični čimbenici su: uvjeti rada, organizacijske politike i administracija, nadgledanje, sigurnost posla, plaća, status, odnosi s nadređenima, odnosi s kolegama, odnosi s podređenima i privatni život, dok su intrinzični čimbenici: obilježja posla, odgovornost, postignuće, priznanje, mogućnost napredovanja i mogućnost rasta (samoaktualizacija) (Herzberg, 1968.).

<sup>8</sup> Prema Maslowljevoj hijerarhijskoj teoriji motivacije, pet osnovnih grupa ljudskih potreba, od onih nižeg do onih višeg reda, su: (1) fiziološke potrebe, (2) potrebe za sigurnošću, (3) socijalne potrebe, (4) potrebe za poštovanjem i statusom i (5) potrebe za samoaktualizacijom (Maslow, 1943.).

Buduća istraživanja ove problematike, osim u smjeru reprezentativnijeg uzorka, sveobuhvatnijeg istraživanja čimbenika fluktuacije, te prikupljanja podataka putem drugih metoda (npr. kvalitativnih koje bi rezultirale „bogatijim” nalazima), mogla bi ići u smjeru istraživanja povezanosti čimbenika fluktuacije s pojedinim demografskim (spol, dob, organizacijska razina, itd.), organizacijskim (veličina, industrija, regija, itd.), te društveno-ekonomskim varijablama (opća ekonomska situacija, stopa zaposlenosti/nezaposlenosti, itd.). Nadalje, koncept odnosno čimbenike fluktuacije bilo bi zanimljivo staviti u odnos s konceptima, kao što su absentizam, radna uspješnost, lojalnost zaposlenika i slično.

## 5. ZAKLJUČAK

Trošak zapošljavanja nove osobe može biti i do 150% godišnje plaće osobe koja odlazi iz organizacije, uz to što se gube vještine, znanje i iskustvo (Curtis i Wright, 2001., str. 59.). Dodamo li tome da gurui menadžmenta smatraju da dolazi (je došlo) doba radnika znanja (engl. knowledge workers) (Drucker, 1999.; Handy, 2001.; Stewart, 2001.), doba kada zaposlenici postavljaju uvjete koje organizacije moraju poštivati kako bi ih zadržale, ne čudi što su suvremena teorija i praksa prepoznale važnost proučavanja i bavljenja fluktuacijom.

Danas prednost imaju one organizacije koje rade na razumijevanju čimbenika fluktuacije svojih zaposlenika i poduzimaju mnoge akcije praćenja i upravljanja fluktuacijom. Jedino na taj način mogu osigurati da su zaposlenici stalni izvor njihove profitabilnosti i konkurentnosti, te njihov najvrijedniji kapital.

Nažalost, ovo je istraživanje pokazalo da se hrvatske organizacije fluktuacijom ne bave sustavno. Glavni razlozi zbog kojih hrvatski zaposlenici fluktuiraju te razmišljaju o fluktuaciji su nezadovoljstvo plaćom, loši odnosi s nadređenima, stres i nemogućnost napredovanja, sve čimbenici na koje organizacije mogu i trebaju utjecati. Usporedba ovih nalaza s nalazima o ključnim čimbenicima fluktuacije u svijetu samo potvrđuje navedeno. Pokazalo se da organizacije u svijetu kako bi uspješnije upravljale fluktuacijom nastoje omogućiti svojim zaposlenicima zadovoljavanje intrinzičnih potreba, dok hrvatske organizacije to nisu osigurale i stoga se još uvijek „bore” sa zadovoljavanjem ekstrinzičnih potreba i ekstrinzičnim razlozima fluktuacije svojih zaposlenika.

## LITERATURA:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
2. Booth, S., Hamer, K. (2007.), Labour turnover in the retail industry – Predicting the role of individual, organizational and environmental factors, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(4): 289. – 307.
3. Branham, L. (2005.), *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*, Amacom, New York, NY.
4. Curtis, S., Wright, D. (2001.), Retaining Employees – The Fast Track to Commitment, *Management Research News*, 24(8/9): 59. – 64.

5. Drucker, P. F. (1999.), *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins Publishers, Inc., New York, NY.
6. Elangovan, A. R. (2001.), Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4): 159.- 165.
7. Griffeth, R., Hom, P. (2004.), *Innovative theory and empirical research on employee turnover*, Information Age Publishing Inc., Greenwich, CT.
8. Handy, C. (2001.), *The Elephant and the Flea – Looking Backwards to the Future*, Hutchinson, London.
9. Herzberg, R. (1968.), One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46(1): 53. – 62.
10. Huang, I., Lin, H., Chuang, C. (2006.), Constructing factors related to worker retention, *International Journal of Manpower*, 27(5): 491. – 508.
11. Jawahar, I. M., Hemmasi, P. (2006.), Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions; The mediating role of job and employer satisfaction, *Women in Management Review*, 21(8): 643. – 661.
12. Kirschenbaum, A., Mano-Negrin, R. (2002.), Past work experience, present opportunities and turnover decisions – The case of Israel's medical sector employees, *Personnel Review*, 31(5): 518. – 539.
13. Lin, S., Chang, J. (2005.), Goal orientation and organizational commitment as explanatory factors of employees' mobility, *Personnel Review*, 34(3): 331. – 353.
14. Luis Carnicer, M. P., Martinez Sanchez, A., Perez Perez, M., Vela Jimenez, M. J. (2004.), Analysis of internal and external labour mobility – A model of job-related and non-related factors, *Personnel Review*, 33(2): 222. – 240.
15. Maslow, A. H. (1943.), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50: 370. – 396.
16. Mobley, W. H. (1982.), *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Addison-Wesley, Reading, MA.
17. Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Pautsch, G. (2005.), The role of leader-member exchange in high turnover work environments, *Journal of Managerial Psychology*, 20(8): 681. – 694.
18. Price, J. L. (1977.), *The Study of Turnover*, The Iowa State University Press, Ames, IA.
19. Roseman, E. (1981.), *Managing employee turnover: a positive approach*, Amacom, New York, NY.
20. Stewart, T. A. (2001.), *The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.
21. Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić (2010.), *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada – Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb.
22. Valentine, S. R. (2001.), A path analysis of gender, race, and job complexity as determinants of intention to look for work, *Employee Relations*, 23(2): 130. – 145.

23. Zaninović, M. (2009.), *Fluktuacija hrvatskih zaposlenika*, magistrski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb.
24. Westerman, J. W., Yamamura, J. H. (2007.), General preferences for work environment fit – effects on employee outcomes, *Career Development International*, 12(2): 150. – 161.
25. Wheeler, A. R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R. L., Sablynski, C. J. (2007.), When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover – The moderating role of perceived job mobility, *Journal of Managerial Psychology*, 22(2): 203. – 219.