



# STAROST ZAPOSLENIH KAO PREDIKTOR NAMERE NAPUŠTANJA POSLA

## AGE OF EMPLOYEES AS A PREDICTOR OF TURNOVER INTENTION

**Snežana Mihajlov**

Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek za poslovne studije Blace, Srbija

**Nenad Mihajlov**

Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek za poslovne studije Blace, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: **J24, J63**

### **Apstrakt**

Istraživanje je nastalo kao pokušaj otkrivanja razlika u namerama napuštanja posla u organizacijama u Srbiji u odnosu na godine života njenih zaposlenih. Sprovedeno je istraživanje na uzorku od 236 ispitanika koji rade u preduzećima informatičke i izdavačke delatnosti u privatnom vlasništvu i jednom preduzeću u državnom vlasništvu. Za potrebe prikupljanja podataka kreiran je upitnik namenjen ispitivanju odabranih varijabli putem odgovarajućih instrumenata koje je obavljeno putem interneta, slanjem upitnika na mail adrese zaposlenih u novembru 2019. godine. Za utvrđivanje razlika u nivou namere napuštanja posla u pogledu godina starosti korišćena je jednofaktorska multivarijantna analiza varijanse. Razlike u nivou izraženosti namere napuštanja posla prema godinama života ispitanika testirane su hi-kvadrat testom nezavisnosti. Uprkos opšte prihvaćenom mišljenju da će mlađi zaposleni lakše doneti odluku o napuštanju organizacije, rezultati ovog istraživanja pokazuju da godine života zaposlenih ne utiču značajno na namere napuštanja posla, odnosno ne postoji nikakva veza između starosne strukture ispitanika i namere napuštanja posla. Međutim, značajne razlike se uočavaju uključivanjem drugih demografskih karakteristika (pol i nivo obrazovanja zaposlenih). Tako je utvrđeno da u većoj meri ispitanici muškog pola starijih od 45 godina nameravaju da napuste sadašnji posao za razliku od njihovih mlađih kolega i ispitanika ženskog pola. Istovremeno je dokazano da stariji visokoobrazovani ispitanici, za razliku od onih sa nižim stepenom obrazovanja u većoj meri razmišljaju o napuštanju organizacije.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

**Snežana Mihajlov**

[snezanamihajlov@hotmail.rs](mailto:snezanamihajlov@hotmail.rs)

**Ključne reči:** fluktuacija zaposlenih, namere napuštanja posla, demografske karakteristike zaposlenih, starosna struktura zaposlenih, prediktori namere napuštanja posla.

## Abstract

The research was created as an attempt to discover the differences in the turnover intentions in organizations in Serbia about the age of its employees. A survey was conducted on a sample of 236 respondents working in privately-owned IT and publishing companies and one state-owned company. For data collection, a questionnaire was created for the examination of selected variables through appropriate instruments, which was performed via the Internet, by sending the questionnaire to the e-mail addresses of employees in November 2019. One-factor multivariate analysis of variance was used to determine differences in the level of turnover intention in terms of age. Differences in the level of expression of the turnover intention according to the age of the respondents were tested by the chi-square independence test. Despite the generally accepted opinion that younger employees will more easily decide to leave the organization, the results of this research show that the age of employees does not significantly affect the turnover intention, ie there is no connection between the age structure of respondents and the turnover intention. However, significant differences are observed by including other demographic characteristics (gender and level of education of employees). Thus, it was determined that to a greater extent, male respondents over the age of 45 intend to leave their current job, unlike their younger colleagues and female respondents. At the same time, it has been proven that older highly educated respondents, in contrast to those with a lower level of education, think more about leaving the organization.

**Keywords:** employee turnover, turnover intentions, demographic characteristics of employees, age structure of employees, predictor of turnover intentions.

## 1 UVOD

Literatura iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa se već šezdeset godina bavi fluktuacijom kao važnim aspektom zaposlenosti. Stopa fluktuacije pokazuje broj zaposlenih koji iz različitih razloga napuštaju organizaciju. Poslednjih godina sa jačanjem konkurencije i brzim tehnološkim promenama, mnoge organizacije su suočene sa potrebom da sistematski upravljaju ovim aspektom zaposlenosti. S druge strane, poslednjih godina povećala se i mobilnost radno sposobnog stanovništva na tržištu rada usled traganja za izazovnijim poslovima, višom zaradom ili boljim beneficijama, što je dodatno pojačalo potrebu za ozbiljnijim pristupom upravljanju fluktuacijom zaposlenih.

Analiza voljnog napuštanja posla od posebne je važnosti za efikasno upravljanje odlivom zaposlenih i kontrolu njegovih troškova u dugom roku. Iako je i nevoljna fluktuacija važan aspekt ukupne fluktuacije, najčešće nije uključena u različite modele istraživanja. Voljno napuštanje posla je za organizacije posebno značajno budući da zaposleni koji ostvaruju dobre rezultate na radnom mestu, imaju više mogućnosti za zaposlenje izvan organizacije pa su i skloniji da je napuste, zbog čega visoke stope voljne fluktuacije mogu imati pogubne efekte na organizacione performanse. Osnovni razlog posebnog

interesovanja za voljno napuštanje je činjenica da predstavlja trošak za organizaciju zbog čega stopu voljne fluktuacije zaposlenih treba držati na što nižem nivou.

U skladu sa navedenim, jedan od najvažnijih zadataka za organizacione praktičare i teoretičare jeste otkrivanje uzroka koji doprinose voljnom napuštanju posla. Imajući u vidu da se namera napuštanja posla smatra direktnim prediktorom stvarnih odlazaka (Mobley, 1977; Vandenberg, 1999; Griffeth, Hom, Gaertner, 2010), u ovom radu će biti analiziran uticaj starosti zaposlenih na njihovo razmišljanje o zameni sadašnjeg posla nekim koji opravdava njihova očekivanja.

## 2 NAMERA VOLJNOG NAPUŠTANJA POSLA

U dosadašnjoj literaturi, o nameri napuštanja posla nailazimo na retku preciznost u njenom definisanju budući da se percipira kao pojam koji samog sebe objašnjava. Tako su Fišbejn i Ajzen (Fishbein, Ajzen, 1975) nameru napuštanja opisali kao bihevioralnu volju pojedinca da napusti organizaciju. Lesiti i kolege (Lacity, Lyer, Rudramuniyaiah, 2008) definišu nameru napuštanja kao stepen u kome zaposleni planira odlazak iz organizacije, dok je Mobli (Mobley, Horner, Hollingsworth, 1978) opisuje kao svesnu i

promišljenu voljnost napuštanja organizacije. Vanderberg i Nelson (Wanberg, Glomb, Song, Sorenson, 2005) izražavaju nameru napuštanja kao procenu pojedinca za trajnim napuštanjem organizacije u nekom trenutku u bliskoj budućnosti.

Koncept namere napuštanja posla je posebno od sredine sedamdesetih godina prošlog veka privukao veliku pažnju u ispitivanju uzroka i posledica fluktuacije zaposlenih. Objašnjenje je dvostruko. Prvo, opšte je prihvaćeno uverenje da je „najbolji prediktor ponašanja pojedinca njegova namera da izvrši takvo ponašanje“ (Fishbein, Ajzen, 1975: 369). Zbog toga se intenzitet stvarnog napuštanja posla u najvećoj meri može objasniti jačinom namere zaposlenog da se angažuje u takvom ponašanju. Veća je verovatnoća da će pojedinac zaista otići iz organizacije ukoliko je namera da se izvrši tako ponašanje izuzetno jaka, što govori u prilog činjenici da donošenje odluke o napuštanju posla nije impulsivan čin već produkt razmišljanja tokom određenog vremenskog perioda pre preduzimanja konkretnih koraka.

U skladu sa navedenim, Mobli i njegove kolege (Mobley, Griffeth, Hand, Meglino, 1979) su analizirali kognitivne i afektivne događaje koji prethode konačnoj odluci zaposlenog da napusti organizaciju. Došli su do zaključka da je namera ostanka ili odlaska iz organizacije završni kognitivni korak u procesu donošenja odluke. Istovremeno, kognitivni model procesa napuštanja posla unapređen od strane Stirsa i Movdaia (Steers, Mowday, 1981) apostrofira nameru za ostankom ili odlaskom kao medijatora između afektivnih mehanizama i konkretnih ponašanja zaposlenih. Stil i Oval (Steel, Ovalle, 1984) su meta analizom psiholoških modela fluktuacije zaposlenih dokazali da namera napuštanja u najvećoj meri ostvaruje prediktorsku ulogu u predviđanju stvarnih odlazaka iz organizacije. Arnold i Feldman (Arnold, Feldman, 1982) su takođe podržali ideju da je namera napuštanja konačna kognitivna promenljiva u procesu napuštanja posla.

Drugo, primena namere napuštanja posla u ispitivanju fluktuacije zaposlenih potiče iz pragmatičnih razloga. Kao surogat stvarnog napuštanja organizacije, namera je pogodnija za istraživanje zbog toga što je statistički kvalitetnija i

ekonomičnija. Nasuprot njoj, stvarno napuštanje je dihotomna promenljiva koja uopšteno posmatrano zahteva skupe longitudinalne metode kako bi procena dobijenih rezultata ostvarila svoj potpuni efekat. Stvarno napuštanje posla nije lako analizirati zbog mogućih poteškoća u pronalaženju zaposlenih koji su napustili organizaciju zbog čega bi stopa odgovora na pitanja o napuštanju bila često vrlo niska. Realnije je postaviti pitanje zaposlenima o njihovim namerama u napuštanju organizacije, nego na osnovu praćenja utvrditi da su zaista otišli ili ostali u njoj.

### 3 PREDIKTORI NAMERE NAPUŠTANJA POSLA

I pored odsustva jedinstvenog odgovora na pitanje šta utiče na namere zaposlenih da napuste svoje radno mesto, organizacije i organizacioni teoretičari su zabrinuti zbog toga što svaki oblik napuštanja povlači za sobom smanjenje ukupne efikasnosti zbog gubitka znanja i veština odlazećih zaposlenih, odnosno porasta troškova ponovnog regrutovanja, selekcije i obučavanja potencijalnih kandidata.

Rezultati ispitivanja uzroka namere voljnog napuštanja organizacije su često suprotstavljeni što ukazuje na svu kompleksnost njihovog definisanja i merenja unutar različitih radnih konteksta. U vezi sa tim, potencijalni uzročnici namere napuštanja organizacije se uglavnom kategorizuju u tri osnovne grupe:

1. demografski faktori (lične karakteristike zaposlenih i faktori povezani sa poslom);
2. lični stavovi zaposlenih koji uključuju organizacionu posvećenost i zadovoljstvo poslom;
3. organizacioni uslovi kao što su pravičnost u isplati naknada i percipirana organizaciona podrška.

Smatra se da su demografski faktori najzastupljeniji i najubedljiviji pokazatelji namere napuštanja posla od strane zaposlenih među kojima se ističu dužina radnog iskustva, nivo obrazovanja, bračni status, starost, pol, broj izdržavanih članova porodice, ekonomska snaga njegove porodice, lakoća nalaženja prvog posla, realnost očekivanja u pogledu posla. U radu će biti analiziran uticaj starosne strukture zaposlenih na njihove namere u napuštanju posla.

### 3.1 Godine života zaposlenih

Prvobitna istraživanja u pogledu predviđanja namere napuštanja posla pokazala su da godine života zaposlenih imaju izuzetno slabu vrednost. Heli i njegove kolege (Healy, Lehman, Mcdaniel, 1995) su izveli zaključak na bazi 46 prikupljenih uzoraka iz svih radova objavljenih između 1959. i 1993. godine, da je starost zaposlenih, izolovana od ostalih varijabli, nedovoljan prediktor namere odlaska iz organizacije. Autori su jedinstveni u stavu da godine života pružaju malo informacija o tome kada će zaposleni odlučiti da napusti organizaciju. Starost zaposlenih se u kasnije obavljenim meta-analizama pokazala kao jak prediktor namere napuštanja posla. U drugim, pak, prediktor umerene jačine, ali značajniji od kognitivnih sposobnosti, nivoa obrazovanja, stručnosti, bračnog statusa, rase i pola zaposlenih.

Uprkos tome, prihvaćeno je opšte mišljenje da će mlađi zaposleni lakše doneti odluku o napuštanju organizacije dok se stariji teže odlučuju na takav korak. Objašnjenja su raznovrsna i uglavnom povezana sa promenama koje nastaju tokom života pojedinca u pogledu njegovih emocionalnih iskustava, poželjnih društvenih odnosa i doživljaja sebe. Pretpostavka je da će se stariji zaposleni teže odlučivati za voljno napuštanje organizacije zbog izraženih pozitivnijih emocija prema poslu, vrednovanja socijalnih odnosa na nivo porodičnih i manjka samopouzdanja u nalaženju novih poslova u odnosu na mlađe kolege koji su otporniji na promene i poseduju niži nivo porodične i finansijske odgovornosti (Moynihan, Landuyt, 2008).

Smatra se takođe da godine života utiču na razlike u pogledu onoga što zaposleni vrednuje na poslu ili kod poslodavca, očekivanja u vezi budućnosti unutar organizacije i primarnog značaja radnog iskustva u određenoj fazi. Utvrđeno je da se mlađi stručnjaci zadržavaju u organizaciji uglavnom zbog preokupacije platom i priznanja, dok stariji zbog osećaja zadovoljstva i ponosa onim što rade.

U skladu sa napred navedenim možemo postaviti sledeće hipoteze:

H<sub>1.1</sub>. Postoje razlike u nivou izraženosti namere napuštanja posla u pogledu godina zaposlenih.

H<sub>1.1</sub>. Mlađe osobe izražavaju viši nivo namere napuštanja posla u odnosu na starije.

## 4 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 4.1 Organizovanje i realizovanje istraživanja

Konačni uzorak su činila 236 ispitanika. Uzorkom je obuhvaćeno gotovo duplo više žena nego muškaraca (68,63% žene i 31,4% muškarac). U pogledu starosne strukture od ukupnog broja ispitanika koji su popunili anketu 66,5% ispitanika je starosti od 30 do 45 godina života, zatim slede ispitanici sa preko 45 godina života (26,7%) i na kraju ispitanici mlađi od 30 godina kojih u uzorku ima svega 16 što predstavlja 6,8% od ukupnog broja. Kada je reč o nivou obrazovanja ispitanika, nešto manje od polovine njih ima završenu srednju školu (47,9%), 35,2% čine ispitanici sa završenim fakultetom, dok 16,5% ispitanika ima završenu višu školu. U pogledu dužine radnog staža, najviše je ispitanika koji imaju 10 do 20 godina radnog staža (njih 53,43%), dok najmanji broj ispitanika beleži preko 20 godina radnog staža (njih 19,5%). Od ukupno 236 ispitanika koliko je popunilo upitnik više od polovine njih je zaposleno u državnom sektoru (61,9%), dok preostali broj ispitanika (38,1%) dolazi iz privatnog sektora.

Za potrebe prikupljanja podataka kreiran je upitnik namenjen ispitivanju odabranih varijabli putem odgovarajućih instrumenata. U istraživanju je korišćen prigodni uzorak koji je obuhvatio zaposlene iz nekoliko preduzeća iz Srbije informatičke i izdavačke delatnosti u privatnom vlasništvu (Microsoft, Win Win, Extreme, VD Soft, Adverta, Control Point) i jedno preduzeće u državnom vlasništvu (Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje).

Ispitivanje je obavljeno putem interneta, slanjem upitnika na mail adrese zaposlenih. Istraživač je ispitanicima u pisanoj formi objasnio cilj i svrhu istraživanja i dao instrukcije o načinu popunjavanja upitnika. Svaki popunjeni upitnik je posredstvom menadžmenta organizacija prosleđen istraživaču čime je obezbeđena anonimnost ispitanika koji su učestvovali u istraživanju. Ispitivanje je sprovedeno u periodu od 10 – 30. novembra 2019. godine.

## 4.2 Metode statističke analize

Kao opšti istraživački metod odabrano je neeksperimentalno, korelaciono istraživanje, bez ponovljenih merenja. Za utvrđivanje razlika u nivou izraženosti namere napuštanja posla u pogledu različitih demografskih kategorija korišćena je jednofaktorska multivarijantna analiza varijanse. Razlike u nivou izraženosti namere napuštanja posla prema različitim demografskim karakteristikama ispitanika testirane su hi-kvadrat testom nezavisnosti.

Sve analize u istraživanju su izvršene pomoću programskog paketa SPSS for Windows 20.0.

## 4.3 Varijable

Zavisna varijabla u ovom istraživanju je namera napuštanja posla. Varijabla je operacionalizovana kroz pitanje o namerama napuštanja posla, pri čemu je zadatak ispitanika da na dvostepenoj skali procene u kojoj meri se slažu sa navedenim tvrdnjama:

- 1 = nemam nameru da napustim posao,
- 2 = nameravam da napustim posao.

Za potrebe analize odgovor pod 1 će biti kategorizovan kao „ne”, dok će odgovor pod 2 biti kategorizovan kao „da”.

Demografske karakteristike zaposlenih: pol, starost, nivo obrazovanja, dužina radnog staža i sektor poslovanja su uključene u istraživanje kao nezavisne varijable. Pol je operacionalizovan u dve kategorije: ženski pol i muški pol. Starost je operacionalizovana u tri kategorije: mlađi od 30 godina, od 30 do 45 godina i stariji od 45 godina života. Nivo obrazovanja je operacionalizovan u tri kategorije: završena srednja škola, viša škola i fakultet. Dužina radnog staža je operacionalizovana u tri kategorije:

- manje od 10 godina radnog staža,
- od 10 do 20 godina i
- više od 20 godina radnog staža.

Sektor je operacionalizovan u dve kategorije: državni sektor i privatni sektor.

Upitnik o demografskim karakteristikama ispitanika se sastoji od pet pitanja koja se odnose na demografska obeležja ispitanika: pol, starost, nivo obrazovanja, dužinu radnog staža i sektor poslovanja organizacije kojoj ispitanici pripadaju.

## 5 REZULTATI

Tabela 1. pokazuje rezultate analize Hi-kvadrat testova između zavisne i nezavisne varijable. Uočavamo da od ukupnog broja ispitanika mlađih od 30 godina, 62,5% njih nema nameru napuštanja posla, dok se preostalih 37,5% izjasnilo da namerava da napusti sadašnji posao. Više od polovine od ukupnog broja ispitanika starosti od 30 – 45 godina života (65,0%) nema nameru odlaska iz organizacije za razliku od 35,0% njih koji su izrazili želju za odlaskom. Kod ispitanika koji pripadaju najstarijoj populaciji skoro polovina njih izražava nameru odlaska, druga polovina ispitanika razmišlja o ostanku u organizaciji.

Jednofaktorska multivarijantna analiza varijanse pokazuje da razlike u nivou izraženosti namere napuštanja posla prema starosnoj strukturi ispitanika nisu značajne, odnosno proporcija mlađih ispitanika koji nameravaju da napuste posao ne razlikuje se značajno od proporcije njihovih starijih kolega, imajući u vidu da je vrednost Pirson hi-kvadrata,  $\chi^2(1, n=236) = 4,704$  uz značajnost od  $p = 0,095$ . Drugim rečima, ne postoji nikakva povezanost starosne strukture ispitanika sa namerama napuštanja posla.

Interesantno je međutim napomenuti da od ukupnog broja ispitanika koji pripadaju najstarijoj grupi (preko 45 godina života) nešto više od polovine njih (50,8%) izražava nameru napuštanja posla. Za razliku od njih, 65% ispitanika mlađih od 45 godina života uopšte ne razmišlja o napuštanju sadašnjeg radnog mesta. Zbog toga je obavljena dalja analiza kojom su uključene ostale demografske karakteristike ispitanika, pre svega pol, nivoa obrazovanja, sektor zaposlenja i dužina radnog staža.

Jednofaktorska multivarijantna analiza varijanse pokazuje značajne razlike u nivou izraženosti namere napuštanja posla uključivanjem varijable pola ispitanika. Prema podacima iz Tabele 2 možemo konstatovati da će među najstarijim ispitanicima (starijih od 45 godina života) organizaciju nameravaju da napuste u većoj meri samo oni koji su muškog pola ( $p = 0,025$ ). Čak 65% muškaraca starijih od 45 godina namerava da napusti sadašnji posao za razliku od njihovih mlađih kolega. Sa druge strane, ispitanici ženskog pola iz sve tri starosne grupe ne izražavaju nameru napuštanja sadašnjeg posla.

Tabela 1 Odnos između godina života i namere napuštanja posla

			Starost			Ukupno
			< 30 godina	od 30 to 45 godina	> 45 godina	
Namere napuštanja posla	Ne	Brojanje	10	102	31	143
		% unutar Namere napuštanja posla	7,0%	71,3%	21,7%	100,0%
		% unutar Godine života	62,5%	65,0%	49,2%	60,6%
		% unutar Ukupno	4,2%	43,2%	13,1%	60,6%
	Da	Brojanje	6	55	32	93
		% unutar Namere napuštanja posla	6,5%	59,1%	34,4%	100,0%
		% unutar Godine života	37,5%	35,0%	50,8%	39,4%
		% unutar Ukupno	2,5%	23,3%	13,6%	39,4%
Ukupno	Brojanje	16	157	63	236	
	% unutar Namere napuštanja posla	6,8%	66,5%	26,7%	100,0%	
	% unutar Godine života	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% unutar Ukupno	6,8%	66,5%	26,7%	100,0%	
Hi-kvadrat testovi						
		Vrednost	df	Značajnost (dvostrano)		
Pirson hi- kvadrat		4,704 <sup>a</sup>	2	0,095		
Racio verovatnoće		4,641	2	0,098		
Linearna asocijacija		3,349	1	0,067		
Broj validnih slučajeva		236				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,31.						

Tabela 2 Polna struktura ispitanika u nameri napuštanja posla prema godinama života

Pol			Namera napuštanja posla		Ukupno
			bez namere napuštanja	namera napuštanja	
Žene	Starost	manje od 30 godina	8	5	13
		30 do 45 godina	74	41	115
		stariji od 45 godina	21	13	34
	Ukupno		103	59	162
Muškarci	Starost	manje od 30 godina	2	1	3
		30 do 45 godina	28	14	42
		stariji od 45 godina	10	19	29
	Ukupno		40	34	74
Hi-kvadrat testovi					
Pol		Vrednost	df	Značajnost (dvostrano)	
Žene	Pirson hi-kvadrat	0,101 <sup>a</sup>	2	0,951	
	Racio verovatnoće	0,101	2	0,951	
	Linearna asocijacija	0,012	1	0,913	
	Broj validnih slučajeva	162			
Muškarci	Pirson hi-kvadrat	7,355 <sup>b</sup>	2	0,025	
	Racio verovatnoće	7,450	2	0,024	
	Linearna asocijacija	6,367	1	0,012	
	Broj validnih slučajeva	74			
a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.					
b. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,38.					

Istovremeno, uključivanjem varijable obrazovanja u analizu uticaja starosne strukture na namere napuštanja posla (Tabela 3) dolazimo do zaključka da postoje značajne razlike. Naime, visokoobrazovani ispitanici stariji od 45 godina, za razliku od onih koji su završili višu, odnosno

srednju školu u većoj meri razmišljaju o napuštanju organizacije ( $p = 0,047$ ). Čak 55% najstarijih visokoobrazovanih ispitanika razmišlja o napuštanju organizacije u odnosu na 20% ispitanika mlađih od 30 godina, odnosno 26% mlađih od 45 godina.

Tabela 3 Obrazovna struktura ispitanika u nameri napuštanja posla prema godinama života

Nivo obrazovanja			Namera napuštanja posla		Ukupno
			bez namere napuštanja	namera napuštanja	
visoka škola	Starost	manje od 30 godina	4	1	5
		30 do 45 godina	43	15	58
		stariji od 45 godina	9	11	20
	Ukupno		56	27	83
viša škola	Starost	manje od 30 godina	3	2	5
		30 do 45 godina	11	8	19
		stariji od 45 godina	5	10	15
	Ukupno		19	20	39
srednja škola	Starost	manje od 30 godina	3	3	6
		30 do 45 godina	48	31	79
		stariji od 45 godina	17	11	28
	Ukupno		68	45	113
Hi-kvadrat testovi					
Nivo obrazovanja			Vrednost	df	Značajnost (dvostrano)
visoka škola	Pirson hi-kvadrat		6,133 <sup>b</sup>	2	0,047
	Racio verovatnoće		5,877	2	0,053
	Linearna asocijacija		5,295	1	0,021
	Broj validnih slučajeva		83		
viša škola	Pirson hi-kvadrat		2,316 <sup>c</sup>	2	0,314
	Racio verovatnoće		2,350	2	0,309
	Linearna asocijacija		1,845	1	0,174
	Broj validnih slučajeva		39		
srednja škola	Pirson hi-kvadrat		0,274 <sup>d</sup>	2	0,872
	Racio verovatnoće		0,268	2	0,874
	Linearna asocijacija		0,081	1	0,776
	Broj validnih slučajeva		113		
a. Statistika se ne izračunava zato što su Starost i Namera napuštanja posla konstante.					
b. 2 ćelije (33,3%) su očekivale brojku manju od 5. Minimalni očekivani broj je 1,63.					
c. 2 ćelije (33,3%) su očekivale brojke manju od 5. Minimalni očekivani broj je 2,44.					
d. 2 ćelije (33,3%) su očekivale brojke manju od 5. Minimalni očekivani broj je 2,39.					

Razlike u nivou izraženosti namere napuštanja posla uključivanjem varijabli sektora zaposlenja i dužine radnog staža se u ovoj studiji nisu pokazale značajnim.

## 6 DISKUSIJA

Istraživanje je imalo za cilj otkrivanje uticaja demografskih karakteristika zaposlenih, odnosno njihovih godina života na namere napuštanja posla kako bi se ponudile eventualne mere

prevencije i kontrole. Prvo, godine života zaposlenih u Srbiji nemaju nikakav uticaj na namere napuštanja posla, odnosno ne pružaju dovoljno informacija o tome da li će i kada određena starosna populacija doneti odluku o odlasku iz organizacije. Rezultati su u saglasnosti sa prvobitnim istraživanjima o izuzetno slaboj vrednosti godina života u predviđaju namera odlaska iz organizacije (Healy, Lehman, & Mcdaniel, 1995). U skladu sa tim možemo zaključiti da hipoteza  $H_1$  nije potvrđena, odnosno ne postoje razlike u nivou izraženosti namere napuštanja posla u pogledu godina života zaposlenih.

Drugo, iako je u literaturi o fluktuaciji zaposlenih prihvaćeno opšte mišljenje da će mlađi zaposleni lakše doneti odluku o napuštanju organizacije dok se stariji teže odlučuju na takav korak, ovo istraživanje pruža drugačije dokaze. Preko 50% ispitanika nema nameru napuštanja posla, s tom razlikom što su zaposleni mlađi od 45 godina života izraženiji u tome. Među ispitanicima koji pripadaju populaciji starijih od 45 godina života, skoro polovina namerava da napusti posao i to uglavnom obrazovaniji pripadnici muškog pola. Određen broj studija govori u prilog navedenoj tezi da se muškarci za razliku od žena češće odlučuju za voljno napuštanje posla (Khatri, Budhwar, Chong, 2010.). U skladu sa tim možemo zaključiti da hipoteza  $H_{1.1}$  nije potvrđena, odnosno nije dokazano da mlađe osobe izražavaju viši nivo namere napuštanja posla u odnosu na svoje starije kolege. Moguće objašnjenje treba tražiti u potrebi starijih i obrazovanih zaposlenih da napuštaju sadašnji posao u korist nekog atraktivnijeg koji ispunjava njihova očekivanja bilo u pogledu mogućnosti za napredovanje, veće autonomije u obavljanju posla i tome slično.

Takođe, rezultati pokazuju značajne varijacije u jačini odnosa između starosti zaposlenih i napuštanja posla prilikom uključivanja drugih karakteristika uzoraka korišćenih u istraživanjima. Odnos je jači pri višem nivou obrazovanja i polnoj strukturi zaposlenih što samo pokazuje na neophodnost udruživanja godina života sa ostalim ličnim karakteristikama zaposlenih u pogledu predviđanja voljnog napuštanja posla.

Istraživanje ima nekoliko ograničenja. Prvo, način grupisanja ispitanika prema godinama života ne daje precizan odgovor na pitanje kolika je prosečna starost ispitanika koji nameravaju da napuste posao, imajući u vidu da najstarijoj populaciji obuhvaćenoj ovim istraživanjem pripadaju ispitanici srednje i starije životne dobi. Drugo, u istraživanje nisu uključena konkretna pitanja u vezi sa razlozima koji navode na razmišljanje o napuštanju organizacije.

## 7 ZAKLJUČAK

Ova studija je otkrila da ne postoje razlike u nivou izraženosti namere napuštanja posla u pogledu godina života zaposlenih. Međutim, uključivanjem drugih demografskih karakteristika zaposlenih kao što su pol i obrazovanje saznajemo da isključivo zaposleni muškarci sa stečenom fakultetskom diplomom u većoj meri razmišljaju o napuštanju posla. Ovakav rezultat može poslužiti kao preporuka za primenu određenih organizacionih mera koje bi imale za cilj sprečavanje ili kontrolisanje potrebe starijih zaposlenih za napuštanjem posla, posebno onih koji su obrazovani i kompetentni. Iako se većina ovih mera ne može propisati opštim aktima organizacije, može se utvrditi posebna odgovornost rukovodilaca za upravljanje ljudima i staranje o zadržavanju najkvalitetnijih zaposlenih. Imajući u vidu nalaze istraživanja, podrška koja je u rukama rukovodilaca obavezno treba da uključuje:

1. redovne i adekvatne pohvale zaposlenih (npr. pohvale koje su javne i koje konkretno ukazuju zaposlenom na vrednost ostvarenog rezultata);
2. usmeravanje i upućivanje na prostor za unapređenje u radu, koje ne bi predstavljalo puku kritiku, već motivisalo zaposlene ka samounapređenju;
3. podsticanje zaposlenih ka većoj autonomnosti u obavljanju svojih radnih zadataka;
4. podršku u ličnom usavršavanju i profesionalnom razvoju;
5. individualizovani pristup i primenu mera motivacije u skladu sa dobrim razumevanjem ličnih okolnosti.

## CITIRANA DELA

- Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, 50-3.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 369.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S.A. (2010). Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, (26), 463–488.
- Healy, M. C., Lehman, M., & McDaniel, M. A. (1995). Age and voluntary turnover: A quantitative review. *Personnel Psychology*, (48), 335–345.
- Khatri, N., Budhwar, P., & Chong, T.F. (2010). Employee turnover: Bad attitude or poor management. *Journal of International Management Studies*, 1(1).
- Lacity, M.C., Lyer, V.V., & Rudramuniyaiah, P.S. (2008). Turnover Intentions of Indian IS Professionals. *Information Systems Frontiers on Outsourcing*, (10), 225–241.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, (62), 237–240.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, (86), 493-522.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, (63), 408-414.
- Moynihan, D.P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143.
- Steel, R.P., & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, (69), 673-686.
- Steers, R.M., & Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 3, 235-282. Greenwich, CT: JAI Press
- Vandenberg, R. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, (52), 1313–1336.
- Wanberg, C. R., Glomb, T. M., Song, Z., & Sorenson, S. (2005). Jobsearch persistence during unemployment: A 10-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, (90), 411– 430.

Datum prve prijave: 01.03.2020.  
Datum poslednje korekcije rada: 25.04.2020.  
Datum prihvatanja članka: 01.10.2020.

## Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Mihajlov, S., & Mihajlov, N. (2020, 10 15). Starost zaposlenih kao prediktor namere napuštanja posla. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 8(2), 101-110. doi:10.12709/fbim.08.08.02.10

**Style – Chicago Sixteenth Edition:**

Mihajlov, Snežana, i Nenad Mihajlov. 2020. „Starost zaposlenih kao prediktor namere napuštanja posla.“  
Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 8 (2): 101-110.  
doi:10.12709/fbim.08.08.02.10.

**Style – GOST Name Sort:**

**Mihajlov Snežana i Mihajlov Nenad** Starost zaposlenih kao prediktor namere napuštanja posla  
[Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2020. - 2 : T. 8. - str.  
101-110.

**Style – Harvard Anglia:**

Mihajlov, S. & Mihajlov, N., 2020. Starost zaposlenih kao prediktor namere napuštanja posla. *FBIM Transactions*, 15 10, 8(2), pp. 101-110.

**Style – ISO 690 Numerical Reference:**

*Starost zaposlenih kao prediktor namere napuštanja posla.* **Mihajlov, Snežana i Mihajlov, Nenad.** [ur.]  
Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2020, *FBIM Transactions*, T. 8, str. 101-110.