

UNIVERZITET U SARAJEVU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

TREND „VELIKOG OTKAZA“ I NJEGOVE
REPERKUSIJE NA KREIRANJE STRATEGIJA
ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIKA

Završni magistarski rad

Kandidat: Selma Sivro

Mentor: doc. dr. Mirna Marković

Sarajevo, septembar, 2023. godine

SADRŽAJ

Uvod.....	1
Šta je to trend „Velikog otkaza“ i kakve posljedice ostavlja na individualnom, organizacijskom i nacionalnom nivou?	2
Zašto zaposlenici daju otkaz?.....	3
Kako je nastao trend “Velikog otkaza”?	6
COVID-19 i „Nova normalnost“.....	11
Posljedice „Velikog otkaza“ na individualnom, organizacionom i nacionalnom nivou.....	12
Koji su izazovi u praksi upravljanja ljudskim potencijalima/resursima povezani sa zadržavanjem zaposlenika?.....	16
Šta je zadržavanje zaposlenika i koji su faktori povezani sa zadržavanjem zaposlenika?... 16	
Zapošljavanje.....	17
Plata, poticaji, nagrade i unapređenja	20
Radno okruženje i kultura.....	22
Trening i razvoj	28
Posvećenost, motivacija i angažman	30
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života.....	34
Koje bi to strategije organizacije trebale implementirati kako bi povećale stopu zadržavanja zaposlenika i time osigurale relativnu stabilnost radne snage u uslovima neizvjesnosti?	35
Prijedlozi strategija zadržavanja zaposlenika.....	36
Održivi odjel ljudskih resursa.....	36
Fleksibilni radni aranžmani	38
Efikasnije korištenje ljudskog kapitala s osvrtom na organizacijsko znanje.....	40
Kompenzacijski paketi	41
Dizajn i prilagođavanje posla	43
Zapošljavanje.....	44
Zaposlenik kao klijent	46
Životni ciklus zaposlenika	46
Upravljanje starijom radnom snagom.....	48
Razumijevanje generacijskih razlika	50
Zaključci	52
Literatura.....	55
Članci:	55
Internet izvori i e-knjige:.....	65

Sažetak

U okviru rada se istražuje trend “Velikog otkaza” i njegov utjecaj na strategije zadržavanja zaposlenika. Rad počinje ispitivanjem porijekla trenda “Velikog otkaza”, otkrivajući društvene, ekonomske i tehnološke faktore koji su pridonijeli njegovom usponu. Također, u radu se istražuje uloga pandemije COVID-19 kao katalizatora već postojećih izazova koji su mogli imati odlučujuću ulogu za nastanak trenda “Velikog otkaza” te kao pojave koja je promijenila postojeću dinamiku zadržavanja zaposlenika. U radu se nastojalo identificirati ključne faktore povezane sa zadržavanjem zaposlenika, kao što su ravnoteža između poslovnog i privatnog života, zadovoljstvo poslom, razvoj karijere, organizacijska kultura i vođstvo. Završni dio rada fokusiran je na strategije za poticanje zadržavanja zaposlenika i povećanje organizacijske stabilnosti u uvjetima neizvjesnosti. Nadalje, u radu se predstavljaju praktični pristupi u svrhu zadržavanja zaposlenika, uključujući promovisanje poticajnog i inkluzivnog radnog okruženja, implementaciju fleksibilnih radnih aranžmana, pružanje značajnih prilika za razvoj karijere, poboljšanje komunikacije i mehanizama povratnih informacija.

Ključne riječi: “*Veliki otkaz*”, *COVID-19*, *zadržavanje zaposlenika*, *ljudski resursi*

Uvod

U novembru 2019. godine svijet se susreo sa do tada nepoznatim virusnim oboljenjem koje je uskoro postalo prepoznatljivo pod nazivom COVID - 19. Prvi veliki klaster oboljelih od ovog virusa uočen je u Wuhanu, Kini. Odatle se iz Kine ubzo proširio i na ostale države svijeta a 11.03.2020. godine proglašena je pandemija istoimenog virusa (WebMD, 2020). Od tada svijet je morao proći kroz drastične promjene. Mnoge države su zatvorile svoje granice, vršen je iznimno velik pritisak na zdravstvene radnike, mnoge radne organizacije nisu mogle opstati u novonastaloj situaciji a one koje su opstale su se morale prilagoditi novom načinu rada. Iako živimo u vremenu brzih promjena, COVID-19 je promjene donio ekstremno brzo.

Pandemija je protresla temelje našeg društva i unijela osjećaj nestabilnosti i nesigurnosti u skoro svakoj sferi ljudskog života, ali već godinu dana nakon proglašenja pandemije uočen je nastanak novog trenda. Prema Američkom uredu za statistiku rada (engl. *US Bureau of Labor Statistics*) većina zaposlenika je nastojala zadržati svoja radna mjesta tokom početnog vala tzv. "lockdowna", ili zatvaranja tokom kojeg su brojne kompanije bile prinuđene uručiti neplanirano veliki broj otkaza zbog virusa COVID-19 početkom 2020. Međutim, kako se tržište rada počelo oporavljati, zaposlenici su paradoksalno i samovoljno počeli napuštati svoja radna mjesta u velikom broju. U SAD-u je stopa dobrovoljnih otkaza porasla sa stabilnih 2.4% na 2.5% u martu 2021. godine. Postotak otkaza se povećao na 2.8% u aprilu a rekordni postotak je dostignut u novembru iste te godine, 3.0%. Slični trendovi su pronađeni i u Zapadnoj Evropi. Neke oblasti su pogođene drastičnije, poput ugostiteljstva koje je doseglo mjesečnu stopu otkaza od 6%. Stope dobrovoljnih otkaza bile su posebno visoke u drugim industrijama koje zahtijevaju visok nivo edukacije, kao i u inženjerstvu, tehnologiji i zdravstvu, koje imaju vrlo visoke troškove zapošljavanja (Serenko, 2022). Dakle, postalo je očigledno da se dešavaju neočekivane ali sigurne promjene na području poslovanja. Zaposlenici su počeli masovno napuštati svoja radna mjesta i taj fenomen je trebalo razumjeti i objasniti, naročito u kontekstu promjena koje je svijet zadesio samo godinu dana prije a koji je i dalje ostavljao svoje posljedice.

S obzirom da se radi o relativno novom trendu, evidentan je manjak stručnih radova u oblasti ispitivanja direktnih i indirektnih efekata trenda „Velikog otkaza“ na tržište rada i stabilnost radne snage. Očekuje se da će se ovim radom dati diskretan doprinos u razumijevanju nastanka ali i popularizaciji istraživanja trenda „Velikog otkaza“ i njegovih efekata na zadržavanje talenata kao i izvjesnost u budućnosti poslovanja. Nadalje, ovim

radom će se nastojati kritički analizirati strategije zadržavanja zaposlenika u periodu naglih i brzih organizacijskih promjena ali i globalnih promjena na tržištu rada. U konačnici, nastojat će se ponuditi konkretne smjernice koje bi mogle poslužiti organizacijama u izgradnji kompetentnog odgovora na potrebu izgradnje stabilnije radne snage u budućnosti.

Na osnovu pregleda teorijskih razmatranja i rezultata empirijskih istraživanja, u ovom radu će se konkretno nastojati odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Šta je to trend „Velikog otkaza“ i kakve posljedice ostavlja na individualnom, organizacijskom i nacionalnom nivou?
2. Koji su izazovi u praksi upravljanja ljudskim potencijalima/resursima povezani sa zadržavanjem zaposlenika?
3. Koje bi to strategije organizacije trebale implementirati kako bi povećale stopu zadržavanja zaposlenika i time osigurale relativnu stabilnost radne snage u uslovima neizvjesnosti?

Šta je to trend „Velikog otkaza“ i kakve posljedice ostavlja na individualnom, organizacijskom i nacionalnom nivou?

Novi trend masovnih otkaza od marta 2021. Anthony Klotz, vanredni profesor na tekšaškom univerzitetu A&M, je jednim imenom nazvao “Veliki otkaz” (engl. *Great Resignation*) (Live, 2021). “Veliki otkaz” se odnosi na odluku miliona radnika da napuste posao tokom pandemije. Uzevši Sjedinjene Američke Države kao primjer, rekordnih 4,5 miliona američkih radnika napustilo je posao samo u novembru 2021. Klotz istražuje kako zaposleni napuštaju posao, kako vođe reaguju na odlaske zaposlenika i kako oni upravljaju tim odlascima. Autor ističe da “Veliki otkaz” objašnjava kako je COVID-19 promijenio stoljetne predstave o tome šta je posao i kako ga treba raditi (Clark, 2022).

Klotz dalje navodi da je davanje otkaza nekada bila tabu tema i da su ljudi koji se spremaju dati otkaz to radili u izolaciji, tajno. No, u proteklih par godina, ljudi su postajali sve slobodniji u tom procesu. Autor ističe kako to nije nužno negativna pojava ali upozorava da su takve okolnosti ne samo doprinijele nastanku “Velikog otkaza” već i nekritičkog stava u vezi sa okolnostima davanja otkaza, koji je kod nekih ljudi stvorio lažnu predstavu o tome da je riječ o relativno lakom i brzom procesu. Takav pristup nadalje može motivirati na donošenje nepromišljenih odluka o davanju otkaza. Radnici mogu usvojiti perspektivu da ako

svi daju otkaze, to onda mora biti jednostavan proces, iako se u stvarnosti može raditi o jako velikim posljedicama, ne samo u kontekstu karijere već i cjelokupnog života pojedinca (Morgan, 2023).

Zašto zaposlenici daju otkaz?

Fluktuacija može biti prinudna ili dobrovoljna, funkcionalna ili nefunkcionalna. O dobrovoljnoj fluktuaciji se govori kada zaposlenik dobrovoljno napusti organizaciju, odnosno kada zaposlenik donese odluku o odlasku ili otkazu. Kada zaposlenik napusti organizaciju protiv svoje volje (nedobrovoljna fluktuacija), poslodavac prekida odnos. Funkcionalna fluktuacija nastaje kada organizaciju napusti loš zaposlenik. Kada zaposlenik s visokim učinkom ode, to se naziva disfunkcionalna fluktuacija koja stvara troškove organizaciji (Kamalaveni i sur., 2019). U mnogim slučajevima, poslodavac ima direktne troškove koji se vežu za naknadno zapošljavanje na mjestima koja su napuštena i indirektne troškove kroz smanjenu produktivnost s obzirom na to da postoje velike šanse da su najbolji radnici izgubljeni zbog toga što ih preuzima konkurencija. Organizacije shvaćaju da imaju dvije opcije: ili implementirati uspješne strategije zadržavanja stvorene da zadrže zaposlenike ili mogu slijediti agresivne, loše prilagođene i skupe strategije zapošljavanja s maglovitom budućnošću (Hannay i Northam, 2000).

Negativni stavovi prema radu, poput niske razine zadovoljstva poslom, glavni su fokus tradicionalnih istraživanja fluktuacije kao razloga odlaska. Prema Marchu i Simonu (1958), zaposlenici postaju nezadovoljni i motivirani da napuste kompaniju kada mogućnosti, odnosno beneficije (monetarne i nemonetarne) i šanse za napredovanjem i razvojem, padnu ispod njihovih očekivanja, što povećava "želju za kretanjem". Stupanj te želje i percipirana lakoća kretanja (tj. broj percipiranih alternativnih poslova) postaju značajni faktori koji oblikuju eventualnu odluku o odlasku. Kada zaposlenici postanu cinični, otkazi mogu postati zarazni, jer zaposlenici utječu jedni na druge dovodeći tako do kolektivnih davanja otkaza (Brown i sur., 2022).

Prema Mitchellu i sur. (2001) ljudi napuštaju organizacije samoinicijativno iz različitih razloga. Neki od tih razloga su lični, kao što su promjene u porodičnoj situaciji, želja za učenjem novih vještina ili neočekivana ponuda za posao. Ostali faktori na koje poslodavac utječe uključuju viđenje nepravednog postupanja s kolegom, karijerno stagniranje ili traženje da se učini nešto što je u suprotnosti s nečijim moralnim uvjerenjima. Nadalje, dvosmislenost uloge, posao koji se ponavlja, stres na poslu i preopterećenost ulogom

povezani su s nezadovoljstvom. Na zadovoljstvo poslom utječu ekonomski faktori, kao što su plata, beneficije i druge nagrade, kao i proceduralni i strukturni aspekti koji odražavaju autonomiju ili pravednost. Nezadovoljstvo poslom identificirano je kao najznačajniji i najčešći uzrok fluktuacije. Jednom kada se pojavi nezadovoljstvo, vjerovatno je da će zaposlenik početi tražiti druge prilike za posao. Na ovaj proces mogu utjecati i percipirane i stvarne alternative. U tom trenutku, temeljna misao bi mogla biti: "Namjeravam otići." Ako se procijeni da su alternative povoljne u usporedbi sa sadašnjim poslom, predviđa se da će osoba otići. Ako nisu, osoba ostaje. Ono što su Mitchell i sur. (2001) primijetili jeste da su mnogi ljudi promišljali o odlasku kao o odgovoru na neki događaj. Oni su taj događaj nazvali šok. Šokovi mogu biti pozitivni, negativni ili neutralni. Često spominjani šokovi bile su ponude za posao, odlazak radnih kolega, rađanje djeteta, preseljenje supružnika, loša ocjena učinka i administrativne promjene. Neovisno o tome da li je šok bio očekivan ili ne, uslijedila su ozbiljna razmišljanja o odlasku.

Harman i sur. (2007) također govore o elementu šoka kao okidača za razmišljanje o odlasku ali kroz teorije slike (engl. *Image theory*). Za razliku od ideje da ljudi općenito rade ili bi trebali raditi izračune koji povećavaju vlastitu korist, teorija slika sugerira da neke vrste dolaznih informacija (npr. ponuda za posao) potiču usporedbu tih informacija sa tri perspektive koje se vežu za razne aspekte posla, takozvane slike. Pojedinaac će prvo usporediti informacije sa svojom *vrijednosnom slikom* (skup vrijednosti koje osoba pridaje poslu), sa *slikom putanje* (lični skup ciljeva koji motiviraju ponašanje na poslu) i na kraju sa *strateškom slikom* (taktike i strategije ponašanja za koje osoba vjeruje da su učinkovite u postizanju ciljeva povezanih s poslom). Ako ulazne informacije sadrže alternativu koja prolazi ovaj proces provjere (tj. kompatibilna je sa sve tri slike), pojedinac onda uspoređuje alternativu sa statusom quo. Tipično, status quo pobjeđuje i osoba ne čini ništa. Ako osoba ima više od jedne alternative koja prolazi proces provjere, on ili ona će tada provesti racionalnije analize troškova i koristi među alternativama. Informacije sa kojima se osobe suočavaju i koje ih navode na usporedbu sa slikama su šokovi. Šokovi navode osobu da razmišlja o napuštanju svog posla, i kao kod Mitchella i sur. (2001) oni mogu biti pozitivni, negativni ili neutralni ali i intrinzični i ekstrinzični. Društveni i kognitivni kontekst u kojem se šok događa daje referentni okvir unutar kojeg zaposlenik tumači značenje šoka. Ako informacije sadržane u šoku nisu kompatibilne sa slikama, pojedinac tada razmišlja o odlasku. To može dovesti do namjernog traženja alternativa za posao i svakako uključuje procjenu barem jedne alternative. Na primjer, neočekivana ponuda za posao može potaknuti nekoga da uporedi trenutni posao

sa neočekivanom ponudom za posao. Ono što je posebno interesantno jeste da su Harman i sur. (2007) otkrili puteve do dobrovoljnog otkaza koji ne podrazumijevaju postojanje alternativa a taj put je omogućen postojanjem skripti. Skripte koriste znanje vezano za odgovarajuće kontekstualno ponašanje koje bi trebalo osobu dovesti do poželjnih ciljeva. Skripte su posebno važne u situacijama neizvjesnosti (Albarracin i sur., 2021). One predstavljaju implicitna očekivanja koja pojedinci razvijaju kako bi razumjeli i nosili se sa značajnim životnim iskustvima (Demorest, 2013). Tako, prema Harmanu i sur. (2007), na prvom putu, šok pokreće već postojeću skriptu. Osoba tada uključuje postojeću skriptu i odlazi bez razmatranja alternativa ili svoje vezanosti za organizaciju. Odluka je automatska jer postoji skripta koja diktira odluku. Kao primjer Harman navodi sljedeću hipotetičku situaciju razmišljanja žene: "Ako zatrudnim, onda ću prestati raditi kako bih bila kod kuće sa svojom bebom". Jednom kada informacija da je trudna postaje stvarna, skripta se odigrava bez daljnjeg razmatranja. Odluka je automatska jer postoji skripta koja diktira odluku. Drugi put također sadrži šok koji pokreće odlazak bez razmatranja alternativnih radnih mjesta. Razlika je u tome što u ovom drugom slučaju ne postoji skripta prethodne radnje. Umjesto toga, dolazna informacija se tumači kao kršenje vrijednosti, cilja ili strateške slike osobe, a odlazak se događa bez daljnjeg razmatranja. Ovaj proces je prilično automatski; o pitanju napuštanja odlučuje se kada pojedinac uvidi da je došlo do jedne ili više povreda slike. Primjer ovog puta bi bila situacija u kojoj osoba za novog šefa dobija kolegu koji mu se ne sviđa, gdje organizacija krši uvjerenje te osobe da ugodan rad uključuje prijateljski odnos s nadređenim (kršenje *strateške slike*) te pojedinac odlazi bez razmišljanja i postojanja alternative posla.

U okviru razmatranja šoka kao okidača za razmišljanje o napuštanju posla, važno je primijetiti naglašavanje da je društveni i kognitivni kontekst referentni okvir za tumačenje šoka. Velike i iznenadne promjene od početka pandemije su dakako stvorile veliki broj šokova sa kojim su se zaposlenici morali suočiti. Ti šokovi su poremetili njihov status quo. Iako Harman i sur. (2007) naglašavaju da status quo, odnosno održavanje istog stanja, uglavnom pobjeđuje, nestabilnost na svim poljima ljudskog djelovanja od početka 2020. godine zasigurno je mogla poremetiti taj odnos i ugroziti status quo. Teorija slika nam pomaže razumjeti zašto ljudi mogu i u odsustvu prikladnih alternativa trenutnom zaposlenju odlučiti da napuste posao.

Kako je nastao trend “Velikog otkaza”?

Tessema (2022) kao jedan od razloga nastanka ovog trenda navodi pandemiju COVID-19. Iako je pandemija dovela do porasta nesigurnosti, povratna sprega oporavka od promjena je zaposlenima dala veći osjećaj samopouzdanja u traženju novih mogućnosti. Zaposleni su sve veću važnost počeli davati svrhovitosti posla. Tako su mnogi shvatili da ih njihovi poslovi ne ispunjavaju. Pandemija je zaposlenima dala više vremena za razmišljanje o svojoj karijeri. S obzirom da je dugi vremenski period u mnogim zemljama bio pod pravilima Lockdown-a (policijski sat, zatvaranje gostionica, zabrana kretanja...) Serenko (2022) naglašava da su ljudi imali priliku evaluirati svoja životna usmjerenja te se suočiti sa sobom, svojim uvjerenjima, odnosima sa bližnjima ali i sa profesionalnim identitetom. Nadalje, Lippens i sur. (2021) su istraživali kakav je utjecaj COVID-19 imao na karijerne aspiracije i strahove zaposlenika te su nalazi pokazali da ispitanici vjeruju kako će u budućnosti gledati na tržište rada drugačije te da će se njihovi prioriteti vezani za posao mijenjati. Više od polovine ispitanika navodi da od početka krize izazvane COVID-19 pridaje veću važnost radnim uvjetima i ravnoteži između poslovnog i privatnog života.

Važno je uzeti u obzir i stres i rizik rada tokom pandemije. Istraživanja pokazuju da rad u klimi sigurnosti utiče na zadovoljstvo poslom a oba faktora dalje negativno koreliraju sa fluktuacijom zaposlenih (Smith, 2017). Ovaj nalaz možemo povezati sa visokim rizikom rada sa kojim su se suočavale skoro sve oblasti poslovanja, a pogotovo one koje su podrazumijevale stalni kontakt sa drugim zaposlenima ili sa klijentima. COVID-19 je unio i veliku dozu nesigurnosti u živote zaposlenih. Vujičić i sur. (2014) su u svom istraživanju pokazali da nesigurnost radne pozicije utiče na zadovoljstvo poslom. Nadalje, ta nesigurnost ubrzava i daje podstrek razmišljanju o davanju dobrovoljnog otkaza tako što se zaposleni oslanjaju na tu taktiku kao vid zaštitnog mehanizma od stresa prouzrokovanog nesigurnošću. Lee i Jeong (2017) su također pronašli da što su zaposleni osjećali veću nesigurnost vezanu za svoju radnu poziciju, to su više razmišljali o napuštanju organizacije. Vodeći se tim nalazima Demirović (2021) je pronašao da je povećana nesigurnost posla uzrokovana COVID-19 bila snažan prediktor namjere napuštanja organizacije, budući da su ispitanici razmišljali o traženju novog posla. Međutim, ispitanici su bili svjesni da će biti teško pronaći novo zaposlenje jer je gotovo svaki sektor pogođen pandemijom. Nadalje, pronašao je da su se promjene koje su se dogodile u organizacijama zbog pandemije COVID-19 pokazale snažnim pokazateljima kako stavova vezanih uz posao tako i namjera davanja dobrovoljnog

otkaza. Također, većina onih koji su ostali na svojim radnim mjestima organizacijske promjene nije doživljavala pravednim, smatrajući pri tom da će se njihov status u organizaciji promijeniti na negativan način. Sve to je dovelo do toga da se zaposlenici osjećaju nesigurno vezano za svoju budućnost i ulogu u organizaciji.

Vrlo važna promjena koju je COVID-19 donio jeste porast modela hibridnog rada i rada od kuće. Značajan aspekt ovog fenomena jeste porast autonomije kod zaposlenika uvođenjem fleksibilnog rasporeda rada koji je bio uvjetovan pandemijom COVID-19 (Tessema, 2020). Fulton (2021) navodi da kada jednom date ljudima fleksibilnost i autonomiju oni se tome prilagođavaju, i neće se lako vratiti na stare uslove rada. Rezultati istraživanja koje su proveli Barrero i sur. (2021) su pokazala da mnogi zaposleni preferiraju raditi od kuće bar nekoliko dana sedmično i spremni su reagovati ako ti uslovi nisu omogućeni. I zaposleni i poslodavci su sve više usvajali ideju rada od kuće od početka pandemije. U skladu sa rezultatima Barrero i sur. (2021) tokom cijelog razdoblja od maja 2020., zaposleni kažu da bi željeli nastaviti raditi od kuće u prosjeku više od dva dana sedmično nakon završetka pandemije. Tokom 2021. kažu da bi željeli raditi od kuće gotovo pola radnog vremena. Ove statistike govore da su mnogi radnici spremni dati otkaz ili potražiti posao s fleksibilnim načinom rada prije nego što bi se vratili stalnom radu iz kancelarije. Njihovi nalazi nadalje pokazuju da poslodavci ipak od juna 2021. pokazuju drugačije planove za rad i planiraju oko 1.2 dana sedmično za rad od kuće što se umnogome razlikuje od preferencija zaposlenika. Vremenski okvir nastajanja „Velikog otkaza“ odgovara i vremenskom okviru uvođenja manje fleksibilnosti rada te želje poslodavaca za vraćanjem zaposlenih u kancelarije. Uz rad od kuće je došlo i do procvata u korištenju tehnologije na radnim mjestima. Razdoblje pandemije COVID-19 zabilježilo je snažan porast ovisnosti o digitalnim tehnologijama, dijelom zbog uspostavljenih politika fizičke udaljenosti. Općenito, digitalizacija se stabilno kreće naprijed, što je COVID-19 pandemija još više naglasila kroz nužne tehnološke prilagodbe koje su bile neophodne tokom nje a kojima su se organizacije i njeni zaposleni morali prilagoditi. Čak su i tradicionalni vlasnici kompanija, koji prethodno nisu razvili opcije za rad od kuće značajno promijenili svoja mišljenja (Majeed i Lee, 2021). Automatiziranje i uvođenje digitalizacije u organizacije mogao je biti dodatan podstrek javljanju nesigurnosti kod radnika. Pojam "Industrija 4.0" (izvorno "Industrie 4.0") prvi je put javno skovala njemačka vlada 2011. godine (Kagermann, 2013). Ovo je četvrta industrijska revolucija koja je započela početkom dvadeset i prvog stoljeća. Njena transformacijska snaga nastaje spajanjem naprednih proizvodnih i operativnih tehnika s digitalnim tehnologijama za

stvaranje povezanih kompanija koje koriste podatke za pokretanje inteligentnih radnji u fizičkom svijetu. Prema Scheelu (2023), „Industrija 4.0” odvija se u proizvodnji, ali ljudi su još uvijek u središtu svega. Ljudi su ti koji su zaduženi za provođenje i usmjeravanje promjena kroz alate koji su im dati a stvoreni su kroz “Industriju 4.0”. Eickmeyer i sur. (2021) naglašavaju da se zaposlenici na visoko kvalificiranim pozicijama mogu osjećati ugroženima od strojeva i softverskih algoritama koji su sposobni za složenu analizu i donošenje odluka. Prilike za niskokvalificirane zaposlenike bile bi dodatno ograničene kontinuiranim napretkom u automatizaciji proizvodnje i upotrebom sofisticiranih komercijalnih robota. Tehnologija napreduje eksponencijalnom brzinom i na kraju će mašine i računari moći obavljati većinu rutinskih zadataka jednako dobro ili bolje od prosječnog zaposlenika. S druge strane, utjecaj naprednih digitalnih tehnologija znači da su neke nove pozicije i specijalizacije povezane s novim vještinama i iskustvom. Iako je ovaj proces u pogonu i razvitku mnogo duže od vremenskog raspona pandemije i pojave trenda „Velikog otkaza“, važno je obratiti pažnju na koji je način facilitiran pojavama koje ovaj rad izučava. Ovisnost o tehnologiji i promjene koje će tehnologija donijeti i koje je već donijela u svijet zapošljavanja samo su naglašene u vremenu rada od kuće, pogotovo kada se uzme u obzir da su te radne pozicije uvjetovane pristupom tehnologiji. Nadalje, organizacije su više nego ikada motivisane da nađu spas u tehnologiji i da je ukomponuju kao zamjenu za ljudski faktor na radnoj poziciji. Zaposleni se tako sve više oslanjaju na tehnologiju kako bi se zadržali na svojim pozicijama, a organizacije se sve više oslanjaju na tehnologiju kako bi opstale na globalnom tržištu radu u vremenu kriza i promjena i kako ne bi ovisile o ljudskim resursima.

Tessema (2020) navodi trenutno tržište rada koje pokreću zaposlenici kao još jedan mogući faktor koji je dao doprinio nastanku trenda „Velikog otkaza“. Prema toj izjavi tržište rada pruža nove šanse za zaposlenjem sa manjim popratnim rizicima koji se inače vežu za davanje otkaza. Poslovi koje nudi rad od kuće su otvorili vrata koja su zbog geografskih ograničenja bila nedostupna samo godinu dana prije. Kada zaposleni znaju da imaju druge prilike, mnogo im je lakše ostaviti trenutno zaposlenje. Ono što se mora uzeti u obzir kada se govori o tržištu rada kojeg pokreću zaposlenici jeste i generacija ljudi koja je sve dominantnija u poslovnom svijetu, a to je generacija Z (rođena između 1997 - 2012). Utvrđeno je da je generacija Z od svih generacija najviše orijentirana na postignuća. Osim toga, generacija Z ima veće ekonomsko blagostanje, više je obrazovana i etnički i rasno raznolikija od bilo koje druge generacije. Međutim, također je najmanje vjerovatno da su radili u mladosti te više pate od depresije i anksioznosti (Schroth, 2019). Iako su Milenialsi

(rođeni između 1981 – 1996) još uvijek najbrojniji, generacija Z polako preuzima tržište rada. Kuzior i sur. (2022) su pokazali da iako pripadnici generacije Z biraju posao prema plati, faktori koji ih zadržavaju u organizaciji nisu finansijski. Ispostavilo se da generacija Z manje cijeni platu u usporedbi s drugim dobnim skupinama. Kada bi generacija Z birala između dosadnog, ali dobro plaćenog posla i pozicije koja nudi manje novca, ali više zadataka koji im pričinjavaju veće zadovoljstvo, 50% njih bi izabralo drugu opciju. Nadalje, Kuzior i sur. (2022) ukazuju da su zanimljive razlike između dobnih skupina, gdje gotovo dvostruko više predstavnika Generacije Z i Millenialsa u odnosu na Baby Boomere (rođeni između 1956 – 1964) planira promijeniti radno mjesto u nadolazećoj godini (77% Generacije Z, 63% Generacije Y i 33% Baby Boomers). Primarni razlog zbog kojeg su Milenijalci napustili prijašnje poslove u posljednje dvije godine bio je prihod, prema anketi Millennial Survey (Deloitte, 2022). Nezadovoljstvo kulturom na radnom mjestu i društveni angažman poslodavca dva su važna razloga za razmišljanje o napuštanju posla. Zaposlenici žele profesionalno rasti, naučiti nove vještine i podržati ciljeve koji su im važni. Kako bi to učinili, organizacije bi trebale povećati raznolikost opcija koje nude. Glavni prioriteti za Milenijalce i Generaciju Z bili su poticanje veće ravnoteže između poslovnog i privatnog života, poticanje tjelesnog i mentalnog zdravlja zaposlenika te poticanje njihovog profesionalnog rasta kroz mentorstvo i obuku. Nezadovoljstvo kulturom na radnom mjestu i angažman poslodavca dva su važna razloga za razmišljanje o napuštanju posla. Uzevši u obzir ciljeve i motivacije Generacije Z koja je sve dominantnija na tržištu rada i sveukupne posljedice koje je COVID-19 donio, možemo uzeti u obzir da je trend „Velikog otkaza“ mogao biti i pod utjecajem zaposlenika ove generacije (Bayraktar, 2022). Iako je ova generacija većinski na ulaznim pozicijama i tek grade svoje karijere u organizacijama, ovo daje važne implikacije za organizacije u smislu reflektiranja ciljeva, vrijednosti i misija radne snage koja postaje sve brojnija.

Nadalje, Kuzior i sur. (2022) naglašavaju da su razlozi nastanka „Velikog otkaza“ etičke, kulturne, odnosne i lične prirode. „Veliki otkaz“ nije trend određene industrije, uloge ili nedostatka naknada. Ne odnosi se na društvene klase, već ih nadilazi i istovremeno briše granice između njih. Razlog je taj što je trend „Velikog otkaza“ dio šireg fenomena koji je kao takav element procesa globalizacije koji je potpuno transformirao društveni prostor. Etička, kulturna odnosna i lična priroda prema Kuzioru i sur. (2022) znači da je „trend „Velikog otkaza“ većinski uzrokovan nemonetarnim faktorima. Zaposleni odlaze jer im

nedostaje mogućnosti za samorazvoj, ne poistovjećuju se sa kulturom i vrijednostima kompanije ili su im odnosi sa menadžerom nezadovoljavajući.

Sektori turizma i ugostiteljstva najviše su stradali od epidemije jer je njihov rad bio ograničen striktnim propisima, što je stvorilo ogromnu nezaposlenost. Iste industrije imale su najviše stope dobrovoljnih otkaza kada su ponovno zapošljavale bivše zaposlenike. Skupinu koja najvjerovatnije razmišlja o promjeni karijere čine žene, nebijelci i oni koji rade na niže plaćenim poslovima. Prije epidemije žene su činile gotovo polovinu radne snage u SAD-u, ali 3 miliona njih je napustilo tržište rada, a 1,6 miliona nikada se nije vratilo (Bayraktar, 2022). Skupine zaposlenih koje su doživjele najveći broj psihičkih poteškoća imaju nekoliko zajedničkih elemenata. Prije svega, radili su u područjima i sektorima koji su bili ozbiljno pogođeni naporima vlade da se suzbije pandemija, poput karantina i zatvaranja objekata (Ksinan, 2022). Tokom proljetnog vala virusa COVID-19 2020. godine u Ujedinjenom Kraljevstvu, 81% kompanija u industriji ugostiteljstva bilo je privremeno zatvoreno, a više od 1,5 miliona ugostiteljskih zaposlenika poslano je na čekanje (Ramuni, 2021). Ksinan (2022) ipak navodi da su sektori najviše pogođeni pandemijom, pored ugostiteljske i turističke, bili proizvodnja, građevinarstvo, maloprodaja i usluge prehrane a ti poslovi se ne mogu obavljati na daljinu, odnosno od kuće. Otprilike je 75% američke radne snage na tim pozicijama, a te su pozicije obično i manje plaćene.

Sull i sur. (2022) govore o još jednom, manje istraženom uzročniku „Velikog otkaza“ a to je otrovna kultura (engl. *toxic culture*). Oni su primijetili da postoje velike varijacije između organizacija po brojevima otkaza, pa čak i unutar istih grana industrija. Na primjer, dvostruko je vjerovatnije da će zaposlenici napustiti JetBlue kompaniju nego Southwest Airlines i 3,8 puta je vjerovatnije da će napustiti kompaniju Teslu nego Ford. Kao što su autori očekivali, organizacije s reputacijom pozitivne kulture radnog mjesta, poput Southwest Airlinesa, Johnson & Johnsona, Enterprise Rent-A-Cara i LinkedIn-a, zabilježile su manju stopu fluktuacije od prosjeka tokom prve polovine „Velikog otkaza“. Uprkos malom uzorku, pronašli su zanimljiv obrazac. Inovativne kompanije imaju veće stope fluktuacije od svojih konzervativnijih protivnika a neke od tih kompanija su SpaceX, Tesla, Nvidia i Netflix. Inovativne kompanije poput Goldman Sachsa i Red Bulla također su doživjele veću fluktuaciju, pokazujući da obrazac nije ograničen na sektore koji se u velikoj mjeri oslanjaju na tehnologiju. Percepcije zaposlenika o njihovim platama općenito su mnogo manje precizan pokazatelj fluktuacije. Autori su pronašli da postoji 10.4 puta veća vjerovatnoća da će toksična kultura pridonijeti fluktuaciji u poređenju sa platom. Prema

njihovoj analizi, neuspjeh u podržavanju različitosti, jednakosti i uključenosti, zaposlenici koji se osjećaju nepoštovanima i neetičko ponašanje glavni su razlozi koji uzrokuju toksičnu kulturu. Ključni zaključak autora je da je trend „Velikog otkaza“ uveliko uzrokovan toksičnom kulturom na radnom mjestu. Prema analizi Reyhanoglu i Akina (2020), percepcija zaposlenika o pravednosti organizacijskih praksi opada kako rastu njihovi negativni osjećaji prema toksičnim menadžerima. Zaposlenici prihvataju metode menadžera, a u isto vrijeme šute, to jeste ne izražavaju svoje nezadovoljstvo, za dobrobit svoje kompanije, svojih kolega ili sebe. Zaposlenik zbog toga namjerava dati otkaz. Osim toga, radnik ostavlja po strani sve pritužbe jer prihvaća praksu kompanije i razmišlja o odlasku nakon što shvati da na radnom mjestu nema pravde.

COVID-19 i „Nova normalnost“

Organizacije su uveliko u procesu prihvatanja nove “normalnosti” što predstavlja situacija u kojoj se priroda ili ponašanje organizacija ili zaposlenika promijenilo kao odgovor na novu zdravstvenu, društvenu i ekonomsku stvarnost u svijetu nakon COVID-19. Raghawan i sur. (2021) predviđali su da će prelaz na novu normalnost također biti vrijeme kada će se promjene implementirati i različito tumačiti u organizacijama, industrijama i nacijama. Kroz povećanu suradnju i koprodukcijske aktivnosti vidljive u različitim industrijama, pandemija je također poboljšala sferu učenja unutar i među organizacijama. Kao rezultat toga, stvoreno je dinamično i višedimenzionalno učenje u kojem su usvojene nove inovacije i rješenja za preživljavanje zajedničke prijetnje u skladu s kontekstualnim potrebama i realnošću (Sampat i sur., 2021). Većina kompanija potrudila se podijeliti znanje i usvojiti najbolje prakse tijekom pandemije. Lozano i sur. (2021) su u svome radu predvidjeli da, ako se nastavi, ovaj proces može povećati otpornost organizacija i zaposlenika te pridonijeti dugoročnom razvoju održivih radnih modela i rješenja. Neuspjeh u učenju iz lekcija proizašlih iz katastrofe kao što je COVID-19 može imati značajne unutarnje i vanjske društvene, političke, ekonomske i lične posljedice. Zaštita zaposlenika, koji su najvrijedniji resurs organizacije, temeljni je izazov u situacijama poput pandemije COVID-19. To je potaknulo brojne organizacije da usvoje strategije usmjerene na ljude, integriraju veću ažurnost pri reagiranju na neizvjesne situacije, digitaliziraju operacije, povećaju suradnju i ugrade veću fleksibilnost u procese (Dzigbede i sur.,2020). Formalno - pravni i psihološki ugovor između organizacija i njihovih zaposlenika također se mijenja radom na daljinu (Jaakson i sur., 2010). Levinson i sur. (1962) su psihološki ugovor opisali kao skup

međusobnih očekivanja kojih stranke možda i nisu svjesne, ali koje ipak određuju njihov međusobni odnos. Postoji opći konsenzus da se psihološki ugovor odnosi na implicitna, uzajamna, obećanja i obaveze stranaka (Cullinane i Dundon, 2006). Nadalje, u svom radu Cullinane i Dundon (2006) govore o rekonceptualizaciji psihološkog ugovora koju je ponudila Rousseau. Ona je akcenat stavila na osjećanje obaveze, međusobne obaveze između zaposlenika i poslodavca, na osnovu premise da neispunjavanje obećanja inherentno dovodi do više negativnih reakcija nego neispunjavanje očekivanja. Nadalje, u kontekstu recentnih dešavanja uzrokovanim pandemijom COVID-10, psihološki ugovor između poslodavca i zaposlenika na daljinu uključuje veće odgovornosti na strani zaposlenika, a ne na strani poslodavca (Jaakson i sur., 2010). Kao rezultat toga, mnogi su zaposlenici iskusili probleme sa računarima i tehnologijom općenito, poteškoće u razdvajanju privatnog i poslovnog konteksta, nepovoljnim radnim uvjetima i sukobom uloga, jer usvajanje rada od kuće nije bilo dano zaposlenicima kao izbor niti su u većini slučajeva imali dovoljno vremena pripremiti se za tako veliku promjenu u radnoj rutini. Nadalje, nisu sve vrste poslova mogle preći na rad na daljinu. Pandemija je ubrzala digitalnu transformaciju u organizacijama. Ona možda neće biti ujednačena budući da su mnoge organizacije prošle kroz digitalizaciju u svrhu opstanka, a ne u svrhu poticanja inovacija i otpornosti (Young, 2020). Na stavove i ponašanje zaposlenika značajno je utjecala nagla promjena radnog modela. Zaposlenici su morali raditi s ograničenim resursima, posebno kada su uspostavljene procedure, rutine ili očekivanja kolega bile poremećene ili zaustavljene u nekim slučajevima (Dunlop i sur., 2020).

Ipak, mnoge su organizacije pod pritiskom pandemije postigle više od planiranog napretka u kraćem vremenu. Uprkos teškim ograničenjima resursa i pritisku, one su se poboljšale u pogledu inovacija, produktivnosti i održivosti kroz faze učenja o djelovanju tokom pandemije. Organizacije su poboljšale svoju prilagodljivost i agilnost, čak i na lokalnoj razini, što je povećalo operativnu učinkovitost (Raghavan, 2021).

Posljedice „Velikog otkaza“ na individualnom, organizacionom i nacionalnom nivou

Mnogi ljudi više nisu zadovoljni prihvaćanjem pozicije sa radnim vremenom od osam do četiri, koji podrazumijeva duga putovanja na posao, visoke troškove, fiksne rasporede i nefleksibilne menadžere. Mnogi su radnici pokazivali otpor vraćanju u kancelarije iz razdoblja prije pandemije i umjesto toga su se koncentrirali na budućnost temeljenu na vlastitim potrebama i potrebama svoje porodice. „Veliki otkaz“ pokazuje koliko su mnogi radnici odlučni odbaciti tradicionalni kancelarijski posao. Iako su organizacije i zaposlenici

pokazali dobru prilagodljivost i otpornost tokom pandemije, radnici sada zahtijevaju fleksibilnije radno mjesto u budućnosti (Hopkins i sur., 2021). Zaposlenici preispituju ko su kao profesionalci. Mnogi „zaposlenici na daljinu“, uključujući freelancere (osobe koje samostalno izvršavaju zadatke ili upravlja projektima za kompaniju ili instituciju, a nisu njihovi zaposlenici), su počeli otkrivati da se mogu poistovjetiti ne samo s drugim ljudima unutar svog zanimanja, već i sa specifičnim profesionalnim znanjem koje posjeduju jer im njihovo specijalizirano znanje omogućuje uspješnu navigaciju iz jedne organizacije u drugu te uživanje u slobodnom načinu života. To posebno vrijedi za freelancere. Njihovi afektivni, kognitivni i bihevioralni procesi povezani sa znanjem mogu se promijeniti kao rezultat ove spoznaje, što rezultira promjenama u paradigmi znanja. Kao rezultat toga, za očekivati je da će se i u budućnosti nastaviti trend povećavanja broja radnika znanja zajedno sa njihovim sudjelovanjem na tržištu rada. Osim toga, ljudi koji često rade na daljinu ili koji se identificiraju kao freelanceri mogu na kraju imati jaču privrženost i osjećaj vlasništva nad svojim profesionalnim znanjem te se prvenstveno koncentrirati na zadržavanje, ažuriranje i nadopunjavanje znanja budući da znanje vide kao primarni oblik vlastitog kapitala. Kao rezultat toga, za očekivati je da će rasti interes za upravljanjem ličnim znanjem, koje se razlikuje od konvencionalnog upravljanja organizacijskim znanjem po tome što više stavlja naglasak na pojedinca nego na grupu (Serenko, 2022). Mnogi su zaposlenici donijeli alternativnu odluku o usavršavanju, gdje namjeravaju poboljšati svoje vještine kako bi imali više ekspertize i bili spremni za pronalazak boljih poslovnih prilika u industriji. Interesantna alternativa koju su mnogi ljudi odabrali jest pokretanje vlastitog posla. Tijekom i nakon pandemije došlo je do procvata osnivanja kompanija, pri čemu je 32% američkih radnika napustilo posao kako bi radilo u ovoj industriji (Shukla i sur., 2022). Naglasak je prije možda bio na površnoj recipročnoj razmjeni rada za naknade i povoljne radne uvjete. Zaposlenici sada postaju svjesniji ideološke valute. Oni žele da organizacije odgovore na način koji je u skladu s njihovim vrijednostima i uvjerenjima (Lopez i Fuiks, 2021). Najvažnija lekcija „Velikog otkaza“ na individualnom nivou jeste ta da ljudi sada od svojih poslodavaca zahtijevaju smisljena i svrhovita ulaganja u ljudski kapital. Prošla su vremena kada su zaposlenici htjeli samo plaćenu naknadu za svoj rad. Lični standardi za ono što čini uspješnu karijeru i život su se promijenili.

Ostavke zaposlenih štete efikasnosti organizacije. Štetnost se očituje u vidu troškova koji nastaju kada zaposlenik da otkaz, a koji spadaju u tri glavne kategorije: troškovi separacije, zamjene i troškovi obuke. Troškovi separacije zaposlenika nastaju kada

zaposlenik napusti svoje radno mjesto. Ti troškovi uključuju stvari poput privremenog osiguranja i vremena koje stručnjak za ljudske resurse ulaže u proces separacije. Oni mogu podrazumijevati izlazne intervjue, razduživanje opreme, pripremanje dokumentacije itd. Ostavke zaposlenika također mogu rezultirati ostavkama drugih radnika koje zatim zapošljavaju konkurenti. Troškovi zamjene zaposlenika, koji mogu uključivati troškove zapošljavanja (oglašavanje upražnjenje radne pozicije, unajmljivanje agencija za zapošljavanje itd.) i troškove uvođenja u posao, odnose se na troškove nastale zamjenom zaposlenika koji je dao otkaz. Troškovi obuke zaposlenika su oni koji nastaju kroz mentorstvo novozaposlenih. Troškovi se mogu podijeliti i na finansijske i nefinansijske. Finansijski troškovi mogu uključivati izgublenu produktivnost, troškove materijala i alata te troškove rada. Nefinansijski troškovi uključuju nepovoljan utjecaj na moral zaposlenika, smanjeno zadovoljstvo kupaca, gubitke klijenata i smanjenu učinkovitost (Tessema i sur., 2022). Serenko (2022) veliku pažnju posvećuje narušavanju znanja u organizacijskom kontekstu i to detaljno objašnjava. Najintuitivniji utjecaj „Velikog otkaza” na organizacije odnosi se na gubitak znanja jer radnici sa vrijednim znanjem napuštaju svoje poslodavce. Masovni, neočekivani otkazi također ometaju protok znanja unutar organizacije. Gubitak prešutnog znanja koje postoji kod onih koji odlaze uzrokuje iscrpljivanje zaliha organizacijskog znanja. Osim toga, radnici koji planiraju uskoro dati otkaz suzdržavaju se od prenošenja znanja svojim kolegama. Smanjena dostupnost znanja mogla bi rezultirati oštrim padom organizacijske produktivnosti u budućnosti. Kada su zaposlenici koji odlaze često bili ti koji odgovaraju na pitanja drugih zaposlenika (tj. imaju potrebnu stručnost i veze), formalni tokovi komunikacije mogu biti poremećeni. Nadalje, gubitak relacijskog kapitala također može utjecati na međuorganizacijske tokove znanja. Relacijski kapital se definira kao sposobnost organizacije da komunicira sa širokim rasponom vanjskih dionika (kao što su klijenti, dobavljači, konkurenti, trgovačka i industrijska udruženja i tako dalje). Zbog odnosa koje su zaposlenici koji daju otkaze uspostavili s ključnim igračima u drugim organizacijama, dolazi do gubitka relacijskog kapitala za čiju bi obnovu mogle biti potrebne godine. Nagli odlazak velikog broja zaposlenih u kratkom vremenskom razdoblju mogao bi imati štetan psihološki učinak na preostale zaposlene, rezultirajući stresom, anksioznošću i razočarenjem. Zaposlenici koji pokazuju tako loše mentalno zdravlje manje su skloni prenijeti svoju stručnost drugima. Osim toga, zaposlenici često stvaraju kolegijalan odnos, započinju društvenu interakciju, stvaraju iskrena prijateljstva na poslu temeljena na zajedničkim vrijednostima, uzajamnim simpatijama i zajedničkim interesima te na kraju grade mreže prijateljskih veza koje povezuju još veći broj zaposlenika. Ove društvene mreže djeluju kao

kanal za neformalnu razmjenu znanja. Budući da organizacijama nedostaju vrijeme i resursi da ih ponovno izgrade, iznenadni otkazi koji se dogode u vrlo kratkom roku uništavaju te neformalne mreže prijateljstva i kanale za razmjenu znanja. Dok se neke posljedice izgubljenog znanja mogu uočiti gotovo odmah i na kraju popraviti, za otkrivanje drugih mogu trebati godine, ali do tada može biti prekasno za identificiranje i popunjavanje praznine u znanju. Sharma i sur. (2022) naglašavaju da mnoge organizacije još uvijek nisu sigurne da li rad od kuće odgovara njihovim organizacijskim ciljevima, te hoće li se ikada zaposlenici vratiti na stvarno radno mjesto i govore o prilagodbama koje će organizacije morati poduzeti. Odjeli za ljudske resurse bit će primarno odgovorni za ponovno uspostavljanje organizacijske kulture dok se sama organizacija bude suočavala sa prilagodbom post-pandemijskom svijetu. Očekuje se da će se kao rezultat toga u budućnosti povećati upotreba hibridnih modela rada, koji kombiniraju rad na daljinu i rad iz kancelarije. Uprkos činjenici da je ovo pozitivan razvoj događaja, postoji mogućnost da će prelaz negativno utjecati na trenutnu kulturu organizacija. Manjak interakcija licem u lice i raspršenija radna snaga utjecat će na društvenu dinamiku radne snage. U svjetlu ovog razvoja, postoji zabrinutost oko toga na koji će način viši menadžeri trebati upravljati radnicima na nižoj ljestvici hijerarhije. Ograničenost međuljudskih odnosa koji su svojstveni modelima rada u kancelarijskom okruženju, nedostatak je rada na daljinu. Od stručnjaka za ljudske resurse očekuje se da smisle kreativne načine povezivanja zaposlenih. Ako poslodavci žele osigurati da njihovi radnici mogu u potpunosti imati koristi od rada na daljinu, morat će uložiti više novca u softver, hardver i obuku. Organizacije moraju restrukturirati svoju radnu snagu i odrediti koji zaposlenici i profesije su najprikladniji za rad na daljinu. Rasprava o plati temeljenoj na lokaciji rada također postaje aktuelnija. Postoji pitanje o naknadama radnika i trebaju li im se smanjiti plaće ako se presele na lokacije s niskim životnim troškovima. Također je moguće da će plate trenutnih zaposlenika biti očuvane, ali da će novi zaposlenici s drugih lokacija koji obavljaju iste zadatke dobiti nižu platu koja bi odražavala stvarne troškove života.

Serenko (2022) navodi da je „Veliki otkaz“ već ostavio značajan utjecaj na naše društvo, i da analize temeljene na znanju pokazuju da bi se utjecaj mogao rezultirati i gubitkom ljudskog kapitala na nacionalnom nivou. Stručnosti, vještine, znanja, mudrosti, obrazovanje, motiviranost, poduzetnost, kompetentnost i sposobnosti realizacije nacionalnih zadataka i ciljeva (npr. unapređivanje socijalne ekonomije) uključeni su u nacionalni ljudski kapital, koji je sveobuhvatniji od organizacijskog ljudskog kapitala. Nacionalni ljudski kapital smatra se glavnom snagom u stvaranju nacionalne vrijednosti. Prijevremeno i

prirodno penzionisanje, privremeno i trajno odsustvo radnika koji su prešli dob za penzionisanje, promjene u karijeri koje traže mnogi radnici koji su još uvijek zaposleni, te brz tempo odlazaka zaposlenika četiri su glavna načina utjecaja „Velikog otkaza“ na primjetan pad nacionalnog ljudskog kapitala. Briggs (2021) navodi da je 68% ljudi koji su napustili radnu snagu na početku COVID-19 bilo starije od 55 godina. Serenko (2022) na osnovu tih nalaza naglašava da su u ovoj dobi radnici prikupili bogato stručno i specijalizirano znanje koje se može primijeniti i prenijeti na sljedeću generaciju radnika. Odlaskom velikog broja tih radnika prekinut je tok znanja. Nadalje, prijevremeni i prirodni odlasci u penziju činili su 30%, odnosno 20% svih otkaza, što znači da se 50% znanja zaposlenika koji odlaze više ne koristi u stvaranju nacionalnog bogatstva. Na sličan način, znanje onih koji su trajno ili privremeno napustili radnu snagu nestalo je iz nacionalnog fonda ljudskog kapitala. Osim toga, s obzirom na stalno rastuću stopu zastarjelosti znanja u današnjim industrijama koje zahtijevaju veliko znanje, oni koji su odlučili privremeno napustiti tržište rada mogu brzo otkriti da je njihovo znanje zastarjelo. Kada se sve ovo posmatra zajedno, predviđa se da će egzodus znanja koji je donio trend „Velikog otkaza“ ugrožavati ljudski kapital nacije, što će smanjiti njezino nacionalno bogatstvo te bi moglo čak izazvati gospodarsku krizu.

Koji su izazovi u praksi upravljanja ljudskim potencijalima/resursima povezani sa zadržavanjem zaposlenika?

Šta je zadržavanje zaposlenika i koji su faktori povezani sa zadržavanjem zaposlenika?

Zadržavanje zaposlenika predstavlja spektar različitih mjera koje poduzimaju organizacije kako bi potaknule svoje zaposlenike da ostanu s njima duže vrijeme. Budući da je fluktuacija zaposlenika veliki problem sa kojim se susreću organizacije, ulažu se veliki naponi kako bi se zaposlenici zadržali. Kultura, vrijednosti i skup kompetencija koje zaposlenik na odlasku nosi sa sobom mogu iskoristiti konkurentske organizacije, što svakako nije poželjno. Uvijek je bolje zadržati postojeće zaposlenike unutar organizacije jer zamjena zaposlenika predstavlja značajan trošak. Osim toga, zadržavanje je neophodno kako bi organizacija napredovala i ostala stabilna (Singh, 2019). Sposobnost organizacija u zadržavanju zaposlenika ključna je kako bi održali svoju konkurentsku prednost u svjetlu rastuće globalne konkurencije za "najbolje" zaposlenike uzrokovane nedostatkom nove radne snage u mnogim naprednim industrijskim gospodarstvima. Međutim, znatan i vjerovatno sve

veći udio radnika danas ne želi konvencionalnu karijeru unutar jedne kompanije. Kao rezultat toga, oni su manje odani i veći su oportunisti od prethodnih generacija zaposlenika. Nova generacija zaposlenika ne prati tradicionalni karijerni tok te su spremniji graditi karijeru kroz više različitih organizacija. Kao rezultat toga, organizacije sada moraju smisliti načine kako zadržati svoje kvalificirane radnike (Kyndt, 2009).

Autori ističu različite faktore za koje vjeruju da su uključeni u proces zadržavanja zaposlenika. Neki od njih su: zadovoljstvo poslom, zapošljavanje, plate, poticaji, nagrade, unapređenja, radno okruženje i kultura, trening i razvoj, posvećenost, motivacija i angažman te ravnoteža između privatnog i poslovnog života.

Zapošljavanje

Najbolja metoda za zadržavanje zaposlenika bila bi prije svega zaposliti odgovarajuću osobu (Kamalaveni, 2019). Identificirati potencijalne zaposlenike, educirati ih o poslu i organizacijskim karakteristikama te ih uvjeriti da prihvate ponude za posao glavni su ciljevi regrutacije, odnosno procesa privlačenja ljudskog kapitala (Allen i sur., 2017). Peterson (2005) naglašava da „Fluktuacija počinje kada zapošljavamo i na nju utječe koga zapošljavamo. Drugim riječima, mnogi od nas rade sjajan posao u stvaranju vlastite fluktuacije“.

Koncept usklađenosti zaposlenika sa organizacijom (engl. *concept of „Fit“*) je također važan u razmatranju uloge regrutacije. Cloutier i sur. (2015) govore da tokom procesa zapošljavanja, ideja o "odgovaranju" na temelju sposobnosti se koristi kao smjernica za utvrđivanje ispunjava li kandidat zahtjeve za radno mjesto koje je otvoreno. Pri zapošljavanju na radna mjesta ključno je uzeti u obzir „Fit“ za posao i „Fit“ za organizaciju (engl. *Person-Job fit/Person-Organization fit*). Ove ideje predstavljaju interakcije između zaposlenika i organizacije, uzimajući u obzir znanja, kompetencije i vještine koje svaka osoba donosi na radno mjesto. Usklađenost osobe i organizacije je proces usklađivanja kvaliteta kandidata s poslom i kulturom organizacije, što povećava vjerovatnost da će novi zaposlenik ostati raditi u organizaciji. Percepcije zaposlenika o kompatibilnosti unutar radnog okruženja čine osobu i posao prikladnom. Kada takvo uklapanje izostane, zaposlenik traži alternativno zaposlenje. Organizacija mora razumjeti vlastitu kulturu i način na koji se usklađuje s kulturom novog zaposlenika kako bi odredila najbolji „Fit“ zaposlenika. Organizacija bi trebala uzeti u obzir i budućnost radnika na radnoj poziciji, odnosno kako se on uklapa u buduću viziju organizacije. Vjerovatnost zadržavanja zaposlenika raste kao rezultat ovog povoljnog "odgovaranja" poslu.

Sekiguchi i sur. (2012) u svom preglednom radu izlažu da se tzv „person-organization“ (P-J fit) fit pokazuje kao bolji prediktor ostanka u organizaciji kada se uzima u obzir pri selekciji radnika. Izvedba bi trebala obuhvatiti domenu ponašanja koja uključuje više od umijeća snalaženja na samim zadacima. Treba razlikovati izvedbu i kontekstualnu izvedbu. Poslodavci moraju uzeti u obzir činjenicu da će radnici vjerovatno proći kroz više pozicija unutar kompanije, što dovodi do perspektive koja daje prioritet važnim osobinama poput opće kognitivne sposobnosti pri odabiru kandidata za posao. Menadžeri također trebaju odabrati kandidate za posao koji dijele vrijednosti i ciljeve organizacije. Posljednje, ali ne i najmanje važno, istraživači tvrde da se P-J fit temelji na zastarjelim predodžbama o samim poslovima. Ovaj argument priznaje evoluirajuću prirodu posla i tvrdi da timski rad i fleksibilnost treba dodati na spisak prediktora koji se koriste u odlukama o zapošljavanju. Chen i sur. (2014) govore i o konceptu kreiranja posla unutar koncepta „fit“-a. Spontani pokušaj osobe da skroji posao kako bi odgovarao njezinim potrebama, vrijednostima i sposobnostima poznat je kao kreiranje posla (engl. *Job crafting*). Kreiranje poslova omogućuje zaposlenicima da prilagode svoja znanja, vještine, kompetencije i sklonosti svojim pozicijama. Zaposlenici koji sudjeluju u kreiranju posla pronalaze smisao u svom poslu, što poboljšava njihov P-J fit. Kreiranje posla omogućuje zaposlenicima promjenu zadatka i relacijskih granica svojih poslova, te tako postaju više angažirani u svom poslu. Nadalje, Chen i sur. (2014) savjetuju da kada menadžeri otkriju zaposlenike s negativnim stavovima o poslu (tj. nizak P-J fit), trebali bi potaknuti iste na kreiranje posla. Drugim riječima, menadžeri bi trebali poticati zaposlenike da individualno preoblikuju sadržaj svog posla ili mijenjaju granice zadataka s drugim kolegama kako bi postigli zajedničke ciljeve posla (tj. suradničko kreiranje). To će poboljšati percipirani P-J fit zaposlenika, što zauzvrat povećava njihovu angažiranost na poslu. Nadalje, Pengl i sur. (2014) naglašavaju da prilagođavanje osobe i posla (P-J fit) ima jaku korelaciju sa zadovoljstvom poslom, odanošću organizaciji i namjerom davanja otkaza. Zaposlenici s nižim zahtjevima i sposobnostima ne mogu učinkovito obaviti svoj posao, stoga moraju trpjeti veće opterećenje i potrošiti više vremena na rad, učenje i obuku, a zatim dolazi do ogromnog stresa na poslu, što dovodi do niskog zadovoljstva poslom. Iz perspektive podudarnosti, zaposlenici će biti više angažirani na svojim poslovima i osjetit će zadovoljstvo i sreću zbog svog rada ako oni i radno mjesto imaju podudarne karakteristike kao što je posjedovanje vrijednosti koje su značajne za tu poziciju, što također objašnjava zašto usklađivanje osobe i posla može značajno utjecati na njihovo zadovoljstvo na poslu.

Uz zapošljavanje je neizostavno spomenuti i onboarding proces, ili u doslovnom prevodu „proces ukrcavanja“. Jo Hillman (2010) onboarding proces opisuje kao dobro uređeni program koji je ciljano usmjeren ka što efikasnijem i boljem uvođenju zaposlenika u organizaciju i posao što će posljedično dovesti do veće produktivnosti zaposlenika te stvaranja stabilne podloge za dugotrajni pozitivni međuodnos same organizacije i zaposlenika. Nadalje, proces onboardinga također uključuje niz dugoročno planiranih akcija koje imaju za cilj pružanje pozitivnog iskustva novim zaposlenicima. Ovaj proces uobičajno traje godinu dana. Cilj programa je da se novi zaposlenici brzo i potpuno integrišu u organizaciju te da ih se opremi sa potrebnim alatima i strategijama za dobro obavljanje posla. Cable i sur. (2013) naglašavaju da je stvaranje osjećaja ponosa zbog pripadnosti novoj organizaciji također jedan od poželjnih ciljeva onboarding procesa. Mnogi faktori zbog kojih zaposlenici ostaju ili odlaze zavise od toga kako su dočekani, tretirani i trenirani, a veliki dio toga se dešava na početku poslovnog angažmana, upravo kroz onboarding (Krasman, 2015). Efikasan multidimenzionalni proces onboardinga pomaže zaposlenima da se integrišu u organizaciju i učestvuju u organizacionoj kulturi, a kada je onboarding dobro isplaniran, zadržavanje zaposlenih se može poboljšati (Chapman, 2009).

Pronalaženje zaposlenika koji će ostati u organizaciji ali i biti angažiran i produktivan na poslu je velik izazov za organizacije. Proces usklađivanja zaposlenika i posla te zaposlenika i organizacije je jedan od pristupa kojim se mogu poboljšati prilike za obezbjeđivanje pozitivnih ishoda. Taj proces podrazumijeva duboko razumijevanje opisa i zahtjeva posla te kulture i misije organizacije. Kako bi usklađenost bila što objektivnija, organizacije trebaju uložiti mnogo resursa kako bi dobile pouzdane podatke. Opis i zahtjevi posla su inherentno objektivni međutim klima i kultura podliježu subjektivnosti. Organizacija može stremiti ka stvaranju određene klime i kulture ali stvarna situacija može biti daleko od zamišljene. Zaposleni na nižim hijerarhijskim nivoima mogu bolje razumjeti postojeću klimu i kulturu od rukovodilaca. Njihovi iskazi bi mogli pomoći u stvaranju objektivnije slike ali mnogi zaposlenici imaju bojazan od reperkusija koje bi mogle uslijediti zbog davanja iskrenih odgovora. Nadalje, procjenjivanje zaposlenika može biti jako složan proces jer često uključuje subjektivne prosudbe i moguće predrasude prilikom procjene kompatibilnosti sa poslom i organizacijom. Te prosudbe i predrasude mogu biti i nesvjesne. Strukturiranjem intervjua, uvođenjem objektivnih parametara poput testova te prikupljanjem iskaza od zaposlenih cjelokupan proces može biti poboljšán.

Plata, poticaji, nagrade i unapređenja

Niko ne može tačno izmjeriti razinu zadovoljstva koju čovjek doživljava tokom rada. Međutim, postoje neki faktori koji izravno ili neizravno utječu na to koliko su zaposlenici zadovoljni na poslu. Razina zadovoljstva zaposlenika poslom odražava koliko su oni zadovoljni svojim položajem. To je ukupna količina sreće ili zadovoljstva povezana s poslom. Zadovoljstvo poslom dio je životnog zadovoljstva. To je emocionalna reakcija na posao. Zadovoljstvo poslom predstavlja stav, a ne ponašanje. Ljudi koji su zadovoljniji svojim poslom su obično manje odsutni, manje je vjerovatno da će dati otkaz, produktivniji su, vjerovatnije je da će pokazati odanost organizaciji i vjerovatnije je da će biti zadovoljniji svojim životom. Priroda posla i očekivanja koja taj posao nudi igraju ulogu u zadovoljstvu i nezadovoljstvu samim poslom. Zaposlenici će biti zadovoljni ako osjećaju da se prema njima postupa pošteno u odnosu na rezultate koje postižu ili postupke koje primjenjuju. Nadalje, neki zaposlenici mogu biti zadovoljniji svojim poslom od drugih, što ne mora značiti da su produktivniji. Međutim, kada je veliki broj ljudi nezadovoljan svojim poslom, to stvara radnu snagu za koju je vjerovatnije da će se uključiti u radnje koje štete poslovanju, kao što je fluktuacija. Individualno zadovoljstvo, individualni osjećaj privrženosti i ostvarivanje dugoročnih ličnih ciljeva faktori su zadovoljstva koji poboljšavaju imidž organizacije i zadržavanje talentiranih zaposlenika (Irabor i sur., 2019). Das i Baruah (2013) naglašavaju da zadovoljstvo poslom ima izravan učinak na razinu izostanaka s posla, posvećenost, učinak i produktivnost. Što je veće zadovoljstvo poslom, to je manja namjera pojedinca da napusti posao. Zadovoljstvo poslom se često dovodi u vezu sa faktorima kao što su plate, poticaji, nagrade i unapređenja.

U kontekstu zadržavanja zaposlenika, plata je vrlo istražen faktor. Neke studije pokazuju pozitivan utjecaj plate na zadržavanje, a neke ne. Zaposlenici koji započinju svoju karijeru vjerovatno su uzbuđeni, usredotočeni na postizanje svoje prve razine finansijske neovisnosti i zainteresirani za budućnost. Mnoga istraživanja su ukazivala na vezu između plate i zadovoljstva poslom. Budući da je to jedan od glavnih razloga zašto ljudi rade, plata je važna zaposlenicima. Odgovarajuća plata može motivirati, privući i zadržati kvalificirane zaposlenike. Plata utječe na posvećenost i motivaciju radnika, kao i na njihov učinak i društveni položaj (Bibi i sur., 2016). Prema Tangthongu i sur. (2014) plata ima značajan utjecaj na namjere zaposlenika da ostanu. Plata je ključna jer ima trajan dojam na zaposlenike koji, zauzvrat, zaposlenicima govori da su cijenjeni u organizaciji (Irabor, 2019). Ovdje

(2009) također navodi da je namjera zaposlenika da ostanu u pozitivnoj korelaciji s platom. Ove nalaze su ponovo potvrdili Bibi i sur. (2016) u svome istraživanju koje je pokazalo da kada kompanije svojim zaposlenicima ponude pravičan paket naknade i dobru skrb, radnici ostaju duže u kompaniji, čime se poboljšava retencija. Kada zaposlenici dobiju pravičnu naknadu od strane organizacije, oni su sretniji i osjećaju se dužnima da pokažu pozitivan stav, odanost i posvećenost.

S druge strane, unapređenje podrazumijeva premještaj zaposlenika na radno mjesto s većom platom, većom odgovornošću, ovlastima i neovisnošću te višim statusom. Unapređivanje onih koji marljivo rade vjerovatno će povećati njihovo zadovoljstvo više od bilo koje druge metode (Irabor i sur., 2019). Muhammad i sur. (2010) su u istraživanju pokazali da postoji pozitivna korelacija između prilika za napredovanjem i zadovoljstva poslom. Radnici koji su zadovoljniji svojim mogućnostima napredovanja pokazuju veće zadovoljstvo poslom.

Prema Iqbal i sur (2017), neke kompanije koriste učinkovite kompenzacijske pakete i pakete beneficija, kao što su bonusi, dioničke opcije, kao i konvencionalno zdravstveno osiguranje i penzije, kako bi pokušale zadržati zaposlenike. Pažljivo osmišljeni bonusi ili programi dijeljenja dobiti nude motivirajuće, ciljno orijentirane inicijative kojima zaposlenici trebaju težiti. Ako se osiguraju razumni i praktični poticaji, veća je vjerovatnoća da će se postići ciljevi koje je postavila organizacija. Planovi beneficija isplativi su radnicima jer se beneficije mogu proširiti izvan tradicionalnog zdravstvenog osiguranja i programa penzije. Privlačne nenovčane nagrade i programi za priznanje mogu biti učinkoviti alati. Dok finansijska naknada više nije norma za cijenjenje truda zaposlenika, kompanije sve više koriste neformalne metode za nagrađivanje zaposlenika. Sustavi nagrađivanja temeljeni na osobi su učinkoviti, posebno kada je priznanje povezano s potrebama ili željama primatelja a neki od njih uključuju: slobodno vrijeme, fleksibilno radno vrijeme, posebne projekte, javno priznanje, razvoj karijere i obuke itd. Terera i Ngirande (2014) su u svom istraživanju otkrili da podsticaji zaposlenih povećavaju zadržavanje zaposlenih, ali ne povećavaju zadovoljstvo poslom. Kao rezultat, izvode zaključak da su zadovoljstvo poslom i kompenzacije zaposlenika ključni faktori u zadržavanju zaposlenih. Ovo ukazuje na to da zaposleni pažljivo razmišljaju o kompenzaciji kada odlučuju da li da napuste ili ostanu u organizaciji. Nalazi, međutim, jasno pokazuju da uprkos činjenici da je zadovoljstvo poslom jedan od ključnih elemenata u zadržavanju zaposlenih, kompenzacije zaposlenih same po sebi ne rezultiraju zadovoljstvom na poslu.

Young i sur. (2014) su u svome istraživanju pronašli da postoji negativan odnos između plate i zadovoljstva poslom, ali i životom. Dok se osoba kreće kroz svoj život i karijeru, ona prolazi kroz različite faze. Kako napreduje kroz faze, zarada se povećava. Implicitno je očekivanje da će što više uči o svijetu i vlastitim ciljevima osoba više težiti aktivnostima koje ju čine sretnim. Za očekivati je stoga da postoji pozitivna korelacija između plate i zadovoljstva životom. Tu logiku dovode u pitanje podaci studije koji pokazuju da zadovoljstvo životom opada kako raste plata. To bi moglo implicirati da nema kraja težnji za "sve više i više", da se svaki cilj brzo zamjenjuje novim i da je neostvarivi ideal uvijek izvan dohvata.

Jedan od glavnih izazova jeste uspostavljanje pravednog sistema nadoknade. Određivanje odgovarajućeg nivoa naknade je također složen proces, jer zahtijeva razmatranje faktora kao što su složenost posla kojom se uposlenik bavi, tržišni trendovi, interna jednakost u plaćama i individualni učinak. Ono što se također može pokazati kao izazov jeste pružanje beneficija koje tačno odražavaju potrebe zaposlenih. Važno je i učinkovito iskumunicirati vrijednosti beneficija i osigurati da zaposlenici razumiju njihovu upotrebljivost i kako da ih koriste. Nepružanje poželjnih beneficija ili neadekvatna komunikacija može dovesti do nezadovoljstva i neangažovanosti među zaposlenima. Na primjer, zaposlenicima se može ponuditi godišnja članarina za visokouređenu i tehnološki naprednu teretanu, ali postoji mogućnost da to ne odražava njihove stvarne potrebe. Možda bi nuđenje besplatnog sistematskog pregleda bila bolja opcija. Organizacije imaju opciju slanja upitnika koji bi jasnije prikazali potrebe zaposlenih. Unapređenja, beneficije i plate mogu biti pod utjecajem subjektivne prosudbe i predrasuda. Sve to može utjecati na objektivnost i transparentnost. Neadekvatni sistemi ocjenjivanja učinka, nedostatak jasnih smjernica i nedosljednosti mogu dovesti do percepcije nepravедnosti.

Radno okruženje i kultura

Odnos između interijera, rasporeda i arhitekture zgrade te društvene strukture i odnosa njezinih korisnika je složen. Organizacije koje imaju visoku ocjenu u ovoj kategoriji pronašle su ključ za stvaranje, ne samo mjesta gdje ljudi žele biti, ali i okruženja u kojem se kontinuirano nalaze nadahnuti da daju sve od sebe. Tako se na primjer organizacijsku strukturu (koja podrazumijeva manji broj hijerarhijskih nivoa (npr.: direktor, menadžeri i radnici kojima koordiniraju menadžeri), koju se u literaturi često spominje pod sintagmom „zaravnjena struktura“ (*engl. horizontal organization*)) obično dovodi u vezu sa većom

angažiranosti i participacijom zaposlenih na njihovom radnom mjestu. Ona zahtijeva ravnopravnu raspodjelu prostora i resursa. Kad je menadžment više usmjeren na vođenje, osnaživanje, nadahnuće i dijeljenje vizije, radno mjesto mora dovesti vođe licem u lice s članovima tima. To podrazumijeva da su mjesta predviđena za rad dizajnirana tako da potiču suradnju. Iako te izmjene općenito rezultiraju žrtvovanjem izgleda i identiteta tradicionalne poslovne kancelarije, one mogu biti značajan faktor u povećanju zadovoljstva zaposlenika. Izazov kod kancelarija organizovanih na ovaj način jeste pružanje prilike radnicima da se izoluju i koncentrišu kada se pojavi potreba za tim (Earle, 2003).

Kulturu organizacije definiraju interakcije između pojedinaca na svim razinama, a te interakcije također definiraju kako organizacija gleda na svoje zaposlenike i radne procese. Problemi sa kulturom neke organizacije obično uzrokuju da zaposlenici napuste organizacije. Organizacijske kulturne vrijednosti mogu biti uzrok varijacija u zadržavanju zaposlenika u različitim organizacijama. Ove vrijednosti utječu na sustave nagrađivanja organizacije, procese razvoja i promocije te strategije ljudskih resursa. Različite razine posvećenosti organizaciji i zadržavanja među zaposlenicima u različitim organizacijama potiču se psihološkim ugovorima, koji su rezultat različitih strategija ljudskih resursa. To također može ublažiti jaz između stope zadržavanja slabih i dobrih zaposlenika (Iqbal i sur., 2017). Organizacije bi trebale raditi na kulturi stvaranja pozitivnog psihološkog ugovora koji će uspostaviti realna uzajamna očekivanja između kandidata, kasnije zaposlenika, te poslodavca. Cullinae i Dundon (2006) u svom radu kao neka od očekivanja navode: odnos između uloženog truda i plate, dužnosti, privilegije i prava. Sheridan (1992) navodi da vrijednosti organizacijske kulture mogu ublažiti razlike u stopama zadržavanja dobrih i slabih zaposlenika. Neke organizacije imaju kulturu koja naglašava vrijednosti timskog rada i poštovanja svakog pojedinog člana. Te vrijednosti potiču odanost i dugoročnu posvećenost organizacijama među svim zaposlenicima bez obzira na njihov radni učinak. Druge organizacije imaju kulturu koja naglašava ličnu inicijativu i individualne nagrade za postizanje specifičnih radnih ciljeva. Ove vrijednosti njeguju poduzetničku normu prema kojoj organizacija ne nudi dugoročnu sigurnost, a zaposlenici ne obećavaju odanost. Slabiji će zaposlenici ubrzo napustiti takvu kulturu, a jači će ostati kako bi iskoristavali organizaciju dok im se ne ukaže bolja radna prilika u nekoj drugoj organizaciji. Stope zadržavanja zaposlenika mogu biti jednako visoke i za dobre i za slabe u nekim organizacijskim kulturama, ali u drugim kulturama mogu uveliko varirati ovisno o radnom učinku zaposlenika. Faktor zabave na radnom mjestu može pomoći u povećanju zadovoljstva poslom među

zaposlenicima. Horwitz (2003) je u svojoj studiji primijetio da je zabavno radno okruženje pogodan faktor zadržavanja zaposlenika. Zaposlenici će biti zadovoljniji svojim poslom ako je okolina u kojoj se posao obavlja zadovoljavajuća. S druge strane, loši radni uvjeti kod zaposlenika izazivaju nesigurnosti. Organizacije koje drže do velikodušne politike ljudskih resursa, tj. rade na izgradnji kulture koja stavlja naglasak na dobrostanju svojih zaposlenih, imaju vrlo dobre šanse da zadovolje i zadrže zaposlenike pružajući im odgovarajuću razinu privatnosti i čvrste kontrole radnog okruženja što povećava razinu motivacije za dugoročnim ostankom u organizaciji (Irabor, 2019). Indrawati (2021) je u svom istraživanju pokazala da organizacijska kultura ima utjecaj na radni učinak zaposlenika.

Kulturu organizacije također čine njena vizija, misija, vrijednosti i politika. Vizija organizacije temelji se na njezinim temeljnim vrijednostima, koje obično potiču iz organizacijskog cilja. Pojam "misija" odnosi se na model koji personificira motivaciju organizacije za postojanjem. Ciljem vođeno poslovanje je bitno jer se dobri zaposlenici drže kompanija čiji su ciljevi razumljivi i dostižni. Politika upravljanja ljudskim resursima smanjuje neetičko ponašanje, bavi se problemima povezanim s fluktuacijom i postavlja ciljeve za motiviranje i dugoročno angažiranje kvalitetnih zaposlenika. Uključivanje zaposlenika u posao podiže stopu proizvodnje organizacije i smanjuje stopu izostanaka s posla i fluktuaciju. Politike su ključne jer ne samo da nude regulatorne smjernice i operativne povratne informacije, već i učinkovite upravljačke i operativne komunikacijske tehnike (Cloutier i sur., 2015). Prema Sinha i Sinha (2012), učinkovita komunikacija ne samo da poboljšava identitet zaposlenika povezanog s kompanijom, već također potiče atmosferu otvorenosti i povjerenja. U organizacijskoj kulturi koja potiče i nagrađuje političko ponašanje, zaposlenici koji odluče ne "igrati igru" vjerovatnije će otići, odnosno dati otkaz, nego oni koji sudjeluju u politici (Harrell-Cook, 1999). Ferris i sur. (1989) su pokazali da pojedinci koji na političko okruženje ne gledaju kao na priliku, nego prije kao na prijetnju, vjerovatno se neće osjećati predanima organizaciji. Kod ovih zaposlenika često postoji ljubomora i ogorčenost uglavnom zbog njihove percepcije neprikladne raspodjele resursa organizacije, uključujući nagrade i priznanja (Parker i sur., 1995). Andrews i sur. (2003) su pokazali da, po ocjeni menadžera, ideologija razmjene (engl. *exchange ideology*) ima medijatorsku ulogu između percepcije organizacijske politike i zadržavanja. Ideja ideologije razmjene (EI) priznaje da se ljudi razlikuju po tome koliko snažno vjeruju u reciprocitet. Snažni EI pojedinci uključuju se u odnose razmjene i vrše ulaganja u druge ljude ili organizaciju u nadi da će dobiti nešto zauzvrat. Menadžeri su ocijenili da su mišljenja zaposlenika o organizacijskoj politici među

onima s niskom EI imali mali učinak na njihovo zadržavanje. U biti, ljudi koji nisu osjetljivi na svoje interakcije s organizacijom možda neće promijeniti način na koji se ponašaju ovisno o tome da li misle da je njihovo radno mjesto umiješano u politiku. Međutim, pojedinci s umjerenim do jakim razinama EI mogu biti osjetljiviji na nivo politike na radnom mjestu.

Kacman i Baron (1999) u svom radu definiraju organizacijsku politiku kao aktivnosti individua koje su usmjerene na postizanje vlastitih ciljeva bez osvrta na dobrobit ostalih zaposlenika te same organizacije u cjelosti. Te aktivnosti su često van okvira uobičajenih obaveza i odgovornosti zaposlenika na njegovoj poziciji ali ih organizacija vjerovatno neće niti sankcionisati. Generalno, organizacijska politika je pojava koja nastaje kod organizacija čiji su resursi nedostatni (npr. plaće, bonusi, treninzi itd.) i gdje nema jasnih pravila i kriterija dodjele postojećih resursa. Andres i sur. (2003) pokazuju da će, među onima koji su izvijestili o vrlo povoljnom radnom okruženju (tj. nisku organizacijsku politiku), ljudi sa jakim EI vjerovatnije ostati u organizaciji nego ljudi sa slabim EI. Drugim riječima, njihovi menadžeri smatraju da postoji velika vjerovatnost da će ostati u kompaniji zbog njihovog prividnog zadovoljstva načinom na koji se stvari rade (tj. malo ili nimalo političkog utjecaja). Ako se okruženje smatra političkim, osjetljivost na društvenu razmjenu (tj. jaka EI) može imati negativan utjecaj na nečiju karijeru. To bi moglo biti posebno tačno ako im nedostaje političke oštroumnosti i nisu u stanju "igrati igru". S obzirom da politički manevri, a ne formalno utvrđene organizacijske politike određuju kako se resursi raspodjeljuju, ti ljudi vjerovatno politiku doživljavaju kao prijetnju. Zaposlenici bi možda više prihvaćali političko okruženje ako bi svoj odnos s organizacijom vidjeli kao čisto ekonomski, a ne društveni. Oni bi i dalje dobivali platu za svoj rad. Za ljude koji politiku vide kao priliku, a ne kao prijetnju, manje je vjerovatno da će negativno reagirati na politiku jer imaju veću kontrolu nad rezultatima koji su im važni (kao što su rasporedi rada i zadaci).

Vid komunikacije unutar organizacije također može imati utjecaj na retenciju. Većina organizacija ima više razina hijerarhije i višestruke mreže ljudskih resursa. Zaposlenici trebaju razumjeti kako doprinose općim ciljevima organizacije. Organizacija treba imati standardiziran komunikacijski proces koji povezuje zaposlenike s odgovarajućom porukom poslodavca kako bi zaposlenici razumjeli kako se uklapaju u klimu organizacije. Komunikacijske politike organizacije naglašavaju važnost otvorenih i učinkovitih linija komunikacije između izvršnog tima, menadžmenta i zaposlenika. Razumijevanje komunikacijskih razina pomoći će organizaciji u stvaranju standarda komunikacije koji je uključiv (engl. *inclusive*) i uzima u obzir raznolikost zaposlenika (Cloutier i sur., 2015).

Zaposlenici jedne organizacije moraju međusobno komunicirati. Komunikacijska klima organizacije ključna je jer utječe na to kako njeni članovi žive svoje živote, s kim razgovaraju, kako rade i razvijaju se, šta žele postići i kako se prilagođavaju. Zadovoljstvo poslom i osjećaj za organiziranost potiče socijalna interakcija između podređenih i nadređenih kroz uspješno integriranu komunikaciju. Komunikacija je jedan od ključnih faktora zadržavanja zaposlenika budući da može rezultirati njihovom posvećenošću organizaciji. Neučinkovita komunikacija zbog ličnih problema, konkurencija između radnih jedinica, nedostatak volje nadređenih da čuju, razumiju i priznaju mišljenja ili postignuća zaposlenika potaknut će pojavu nezadovoljstva poslom (Indrawati, 2021). Organizacije koje zaposlenicima daju više prilika da izraze svoje nezadovoljstvo radnim uvjetima povećavaju vjerovatnost da će njihovi zaposlenici ostati u organizaciji jer im daju do znanja da je organizacija opremljena boljim sistemom za rješavanje pritužbi (Spencer, 1986)

Raznolikost zaposlenika, uključivanje i integracija su još jedan aspekt koji se može povezati sa kulturom organizacije. Kada organizacija prihvaća i integrira zaposlenike različitih generacija, kultura i spolova, zaposlenici vide manje prepreka (zbog postojanja modela unutar organizacije) i više prilika za rast. U kontekstu raznolikosti, važno je razumjeti potrebe višegeneracijske radne snage. Menadžeri moraju razumjeti faktore koji su oblikovali svaku generaciju, osigurati promjenjivo radno mjesto temeljeno na međusobnom poštovanju i dati prioritet razvoju vještina (Cloutier i sur., 2015). Generacijski stereotipi uzrokuju nesporazume i disfunkcionalnost. Stoga je poželjno biti svjestan da ljudi unutar svake generacijske skupine nose određene osobnosti i kulturne otiske. Kada se bavimo varijablama zadržavanja i zapošljavanja, uzimanje u obzir i prihvaćanje kulturne raznolikosti radne snage, općenito i prema generacijskim osobinama je faktor koji treba razmotriti (Stanley, 2010.). Između ostalih faktora kao što su generacijske perspektive oblikovane njihovim iskustvima, također je važno uzeti u obzir vjerske i duhovne potrebe, kao i kulturne varijacije zaposlenika (Alkhawaja, 2017).

Stil vođstva je povezan sa zadržavanjem zaposlenika i njihovim zadovoljstvom poslom. Kaye i Jordan-Evans (2002) su u svom radu naglasili da dobar šef može utjecati na zadržavanje zaposlenika u organizaciji. Za razliku od zaposlenika koji imaju ograničenu moć i autoritet, šefovi su ovlašteni da imaju moć koja može uvesti potrebne promjene. Vođe bi svoje pozicije trebale smatrati obvezama, a ne privilegijama. Da bi se njihovi zaposlenici osjećali motiviranima, vođe bi trebale biti inkluzivne i imati razumijevanja za sve njihove potrebe. Budući da je svaki zaposlenik individua, neprikladno je pristupati i upravljati njima

na potpuno isti način (Alkhawaja, 2017). Ramlall (2004) u svom radu objašnjava implikacije McClellandove teorije potreba za vođstvo. McClellandova teorija potreba nudi implikacije da bi menadžeri trebali da imaju izraženu potrebu za moći zajedno sa niskom potrebom za pripadnošću. Velika potreba za moći znači da postoji želja pojedinca da utiče, uči ili ohrabruje druge na postignuće. Ljudi sa velikom potrebom za pripadnošću radije provode vrijeme održavajući društvene odnose te imaju izraženu želju da budu voljeni. Pojedinci koji imaju veliku potrebu za tim nisu najefikasniji menadžeri ili vođe jer im je teško donijeti važne odluke bez brige da se neće svidjeti drugima. Nadajle, Cloutier i sur. (2015) izvještavaju da bi vođstvo trebalo biti u stanju učinkovito funkcionirati u međuljudskoj, grupnoj, organizacijskoj i interkulturalnoj komunikaciji kako bi održalo pozitivnu kulturu na radnom mjestu. Prema Adkinsu (2015), oko 50% zaposlenika koji odluče dobrovoljno napustiti posao čine to kako bi pobjegli od svojih menadžera i šefova. Autor također ističe kako je niska razina angažmana zaposlenika oko 70% uzrokovana odnosom između menadžera i njihovih podređenih. Wheatley (2005) objašnjava da postoji mnogo slučajeva u kojima zaposlenici žele doprinijeti organizaciji vlastitim razmišljanjima i procjenama, ali ih vođe sputavaju kroz odbacivanje njihovih mišljenja i prijedloga. To obično uzrokuje psihološko distanciranje zaposlenika od posla, čime se smanjuje njihova odanost organizaciji. Većinu vremena ljudi slijede svoje strasti umjesto da slijede naredbe. Na zadovoljstvo radne snage utjecat će stil vođenja koji je u skladu sa zahtjevima organizacije. Menadžer ili nadređeni u kontekstu uloge vođstva može biti usmjeren na zaposlenika ili na posao. Otkriveno je da ponašanje usmjereno na zaposlenika više doprinosi zadovoljstvu zaposlenika (Irabor, 2019). Takav stil menadžmenta uzima u obzir potrebe zaposlenika. Ng'ethe (2012) navodi da je vjerovatnije da će zaposlenici ostati predani kompaniji ako osjećaju da je njihovim rukovoditeljima stalo do njih, ako su svjesni svoje odgovornosti, ako su postavljeni na radno mjesto koje odgovara njihovim vještinama i ako redovno dobivaju komplimente i priznanja. Menadžer koji je usmjeren na zaposlenika može ispuniti te potrebe koje u konačnici dovode do posvećenost kompaniji. Loša izvedba zaposlenika, visok stres, slaba posvećenost poslu, nisko zadovoljstvo poslom i želja za napuštanjem kompanije posljedice su neučinkovitog vođstva (Gwavuya, 2011).

Jedan od značajnijih izazova predstavlja usklađivanje željene kulture i klime sa postojećim uvjerenjima, stavovima i ponašanjima zaposlenih. Promjena kulture i klime zahtijeva uklanjanje otpora promjenama te uklanjanje ukorijenjenih normi koje nisu u skladu sa misijom i vizijom kompanije. Drugi izazov leži u održavanju konzistentnosti na različitim

nivoima i odjelima unutar organizacije. Nedosljednosti u ponašanju, politici ili praksi mogu stvoriti konfuziju, narušiti povjerenje i unazaditi napore da se promoviše jedinstvena organizacijska kultura. Nadalje, u kontekstu komunikacije također postoje određeni izazovi. Jedan od primarnih izazova je prevazilaženje komunikacijskih barijera koje mogu ometati protok informacija i razumijevanje među zaposlenicima (različiti maternji jezici, kulturološke razlike, hijerarhijske razlike). Drugi izazov je osiguravanje jasne i dosljedne komunikacije u cijeloj organizaciji. U složenim i dinamičnim organizacijama, poruke se mogu izobličiti ili izgubiti dok prolaze kroz različite hijerarhijske nivoe i odjele. Nadalje, u mnogim organizacijama može postojati nedostatak mogućnosti za zaposlenike da izraze svoje mišljenje, podijele ideje ili učestvuju u procesima donošenja odluka. Neki zaposlenici se mogu protiviti dijeljenju informacija ili uključivanju u komunikaciju zbog straha, nedostatka povjerenja ili zabrinutosti o mogućim posljedicama dijeljenja mišljenja. Nadalje, sa porastom digitalizacije, zaposlenici mogu doživjeti preopterećenje informacijama, što dovodi do smanjene pažnje, povećanog stresa i smanjene produktivnosti. U kontekstu politike, jedan značajan izazov predstavlja prisustvo dinamike moći i zloupotrebe moći unutar organizacije. Kada politička ponašanja nadjačaju objektivno i racionalno donošenje odluka, to može rezultirati nepravednim ishodima. Jedan od najvećih izazova povezanih sa vođstvom je pronalaženje i razvoj efikasnih vođa. Ne posjeduju svi pojedinci urođene vođstvene osobine. Još jedan izazov leži u obezbjeđivanju odgovarajućih programa za razvoj vođstva. Zahtjevi i očekivanja koja se postavljaju pred vođe moraju se mijenjati sa promjenama u vanjskom okruženju (u pogledu tržišta rada ali i u kontekstu globalnih trendova) i organizacijskoj dinamici. Vođe moraju unapređivati svoje vještine te se snalaziti u složenim i neizvjesnim situacijama.

Trening i razvoj

Prema Batemanu i Snellu (2011), trening podrazumijeva educiranje radnika na nižim nivoima hijerarhije kako da obavljaju svoje poslove, dok razvoj uključuje obučavanje menadžera i stručnih zaposlenika mnogobrojnim vještinama potrebnim za njihov sadašnji i budući posao. Nabi i sur. (2017) su trening i razvoj definirali kao obrazovni proces koji podrazumijeva unapređenje znanja, koncepata, stavova i vještina u svrhu poboljšanja učinka zaposlenika.

Smatra se da uspjeh organizacija sve više ovisi o ulaganjima u ljudski kapital, posebno kroz trening zaposlenika. Trening povećava produktivnost radnika, na primjer,

smanjenjem nesreća i izostanaka s posla. Najspecifičnije prednosti treninga i razvoja su da ih treba promatrati kao način za poboljšanje zadržavanja zaposlenika, posebno onih koji imaju aspiracije za napredovanjem u karijeri na poslu. Većina radnika danas jedva čeka priliku da steknu nove vještine kako bi mogli preuzeti nove odgovornosti. Budući da trening pomaže zaposlenicima da shvate da im kompanija pomaže u postizanju cilja karijere, trening može nadahnuti zaposlenike i potaknuti organizacijsku posvećenost i odanost. Zaposlenici mogu vjerovati da ih kompanija cijeni kao ljude i promiče njihov osjećaj vrijednosti ako trening vide kao priliku za napredovanjem. Percepcija suosjećanja i pouzdane kompanije u konačnici će iznjedrili osjećaj obveze koji se očituje kao povećana posvećenost i smanja fluktuacija. U međuvremenu, zaposlenik bi bio svjestan troškova kroz koje kompanija prolazi kako bi napravila treninge te bi i cijenio vještine koje je stekao kroz trening koju osigurava poslodavac. Kao rezultat toga, mogli bi se osjećati obveznima prema poslodavcu te učvrstiti svoju posvećenost kompaniji i u konačnici postaje manje vjerovatno da će je napustiti. Zaposlenici se osjećaju više afektivno odani (pozitivne misli i stavovi o organizaciji) što su uvjereniji da imaju pristup obuci i terningu (Chen, 2014).

U studiji koju su proveli na uzorku zaposlenika u Južnoafričkoj Republici, Samuel i Chipunza (2009) su došli do zaključka kako su trening i razvoj motivirajući faktori za zadržavanje zaposlenika. Njihovi rezultati su pružili uvjerljive dokaze o povezanosti razvoja i zadržavanja zaposlenika. Prema Kabungaideu i sur. (2013), zadovoljstvo treningom koji organizacija obezbjeđuje svojim zaposlenicima i zadržavanje zaposlenika su značajno pozitivno povezani. Osim toga, Terera i Ngirande (2014) su također u svom istraživačkom radu ukazali na povezanost između treninga i zadovoljstva poslom koji u konačnici doprinose zadržavanju zaposlenika. Pružanje prilike za trening na radnom mjestu jedan je od načina za povećanje odanosti i zadržavanja zaposlenika (Deery, 2008). Leidner i sur. (2013) su svojim istraživanjem pokazali da dobar trening zaposlenika povećava odanost zaposlenika. Horwitz i sur. (2003) su u svojoj studiji pronašli da je ključni element zadržavanja zaposlenika lični i profesionalni razvoj te da su prilike za napredovanjem ono što povećava odanost zaposlenika, što zauzvrat rezultira zadržavanjem zaposlenika. Razvojne mogućnosti mogu povećati odanost zaposlenika prema Kroonu i Freesu (2013). Hannay i Northam (2000) su otkrili da će zaposleni koji smatraju da će postojati prilike za napredak unutar organizacije u budućnosti vjerovatnije ostati kod poslodavca.

Jedan od primarnih izazova je tačno identifikovanje potreba za treningom zaposlenih. Takvo identifikovanje zahtijeva razumijevanje specifičnih vještina, znanja i kompetencija

potrebnih za različite pozicije i njihovo usklađivanje sa individualnim razvojnim potrebama. Drugi izazov je osmišljavanje i izvođenje efikasnih programa treninga. Nadalje, osiguravanje toga da se naučeno zaista upotrijebi u praksi je također jedan veliki izazov. Zaposlenima je često teško da primjene znanja i vještine stečene tokom obuke u svom svakodnevnom radu. Mjerenje efikasnosti i utjecaja programa treninga je također izazovno. Nadalje, razumijevanje individualnih razlika i zadovoljavanje različitih potreba učenja također je izazov u treningu i razvoju zaposlenih. Zaposleni dolaze iz različitih sredina i kultura, posjeduju različite nivoe vještina i uče različitim tempom. Pružanje personaliziranih iskustava učenja koja u obzir uzimaju individualne razlike može biti izazovno. Također, važno je uzeti u obzir i izazov pravedne dodjele prilika za trening i razvoj zaposlenima. Trebale bi postojati objektivne mjere koje bi ukazale na to kojim zaposlenicima i kada bi se trebala nuditi takva prilika. Ukoliko te mjere nisu procijenjene pravičnim od strane zaposlenih, organizacija rizikuje pojavu osjećaja nezadovoljstva i pada angažmana. Trening i razvoj zasigurno mogu donijeti mnogo benefita organizaciji i njenim zaposlenima ali je jako izazovno napraviti efikasan program te ga dodijeliti zaposlenicima koji će uz novo znanje doprinijeti organizaciji na najbolji način.

Posvećenost, motivacija i angažman

Allen i Mayor (1990) su otkrili da zaposlenici sa visokom posvećenošću imaju manje namjere napustiti organizaciju od onih sa niskom posvećenošću. Nadalje, oni su predstavili trokomponentni model organizacijske posvećenosti. Trokomponentni model organizacijske - posvećenosti navodi da postoje različiti oblici posvećenosti, od kojih je svaki naznačen posebnim psihološkim stanjem ili načinom razmišljanja. Normativna posvećenost (engl. *normative commitment, NC*) se osjeća kao obveza da se ostane, dok kontinuirajuća posvećenost (engl. *continuance commitment, CC*) odražava svijest o troškovima uključenim u odlazak. Afektivna posvećenost (e.g. *affective commitment, AC*) odražava emocionalnu privrženost i želju da se ostane u organizaciji. Sve tri vrste posvećenosti vežu osobu za kompaniju i smanjuju mogućnost odlaska. Zaposlenici doživljavaju sva tri oblika posvećenosti u različitim nivoima, pa je ključno to uzeti u obzir kada razmišljamo kako bi različite vrste posvećenosti mogle utjecati na ponašanje. Gellatly i sur. (2006) su istražili u kakvom su odnosu različiti nivoi izraženosti ove tri vrste posvećenosti kod zaposlenika, njihova namjera ostajanja u organizaciji i organizacijsko građansko ponašanje (engl. *organizational citizenship behavior, OCB*). Organizacijsko građansko ponašanje opisuje niz

individualnih ponašanja zaposlenika za koja se pretpostavlja da će akumulacijom doprinijeti organizaciji, ali koja ujedno nisu uključena u opis i zahtjeve njegovog posla. Primjeri OCB-a predstavljaju konstruktivne ili kooperativne radnje koji nisu zadane obaveze unutar pozicije, niti su nagrađene formalnim sistemom kompenzacije: volontiranje, dijeljenje ideja sa kolegama, preuzimanje posla od drugih kolega, preuzimanje inicijative za rješavanje prepreka na poslu itd. (Organ i Konovsky, 1989). Suprotno očekivanjima Allena i Mayora (1990), namjera ostanka i OCB skupine AC/NC-dominantnog profila bili su slični onima AC-dominantne skupine. Nadalje, AC/NC dominantne skupine imale su veću namjeru ostati i OCB nego AC-dominantne skupine. Kada je prisutan jak AC, NC se doživljava kao moralni zahtjev. Zaposlenici su sretniji, zadovoljniji, zdraviji, angažiraniji i spremniji uložiti napore u ime kompanije kada žele ostati tamo i osjećaju da je to prava stvar, a ne kada nisu posvećeni ili se osjećaju kao da moraju ostati. Goulet i Frank (2002) proveli su istraživanje o organizacijskoj posvećenosti u javnom, neprofitnom i profitnom sektoru. Utvrdili su da su svojoj kompaniji najviše posvećeni zaposlenici iz profitnog sektora, onda oni iz neprofitnog sektora, a na kraju oni iz javnog sektora. Od zaposlenika iz javnog i neprofitnog sektora očekivalo se da imaju visoku organizacijsku posvećenost zbog vanjske i intrinzične motivacije, ali nalazi studije bili su protivni očekivanjima.

Ali i Kalimullah (2010) u svom radu navode da je motivacija unutrašnja snaga koja pokreće pojedince da postignu lične i organizacijske ciljeve. Da bi kompanija opstala u veoma dinamičnom konkurentskom okruženju, potrebna joj je kultura koja promovise visok nivo motivacije zaposlenih (Arnold i Edwin, 2005). Ramlall (2004) navodi nekoliko teorija motivacije i objašnjava ih u kontekstu koji pruža implikacije za zadržavanje zaposlenika. Iz konteksta Maslowljeve teorije hijerarhija potreba (fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem, potreba za poštovanjem i samopoštovanjem i samoaktualizacija) smjernica za menadžere je da pronađu načine motiviranja zaposlenika osmišljavanjem programa ili praksi usmjerenih na zadovoljenje novih ili nezadovoljenih potreba. Još jedna implikacija bila bi da organizacije implementiraju programe podrške i fokus grupe kako bi pomogli zaposlenima da se nose sa stresom, posebno u izazovnijim vremenima i da odvoje vrijeme za razumijevanje potreba odgovarajućih zaposlenika. Potrebno je stvoriti klimu koja podržava ostvarenje potencijala zaposlenika. U suprotnome, zaposlenici doživljavaju frustracije što u konačnici može dovesti do fluktuacije. Nadalje, prema Ramlallu (2004), Vroomova teorija očekivanja izvještava da su ljudi motivirani da se ponašaju na načine koji proizvode željene kombinacije očekivanih ishoda. Snaga sklonosti da se djeluje na određeni

način ovisi o snazi očekivanja da će čin biti praćen datim ishodom koji je također privlačan. Uloženi naponi na radnom mjestu rezultiraju različitim ishodima, neki od njih direktno, a neki indirektno i mogu uključivati plaću, napredovanje i druge povezane faktore. Teorije dizajna posla (*engl. job design*) objašnjavaju da je sam zadatak ključan za motivaciju zaposlenih. Dosadan i monoton posao gasi motivaciju za dobro obavljanje, dok izazovan posao povećava motivaciju. Raznolikost, autonomija i autoritet za odlučivanje su tri načina za dodavanje izazova poslu. Obogaćivanje posla (dodavanje dimenzija jednom poslu) i rotacija poslova (redovna tranzicija zaposlenih na različite pozicije) su dva načina dodavanja raznolikosti i izazova. Ramlall (2004) također piše o Herzbergovoj teoriji motivacije koja implicira da zaposleni imaju tendenciju da opisuju zadovoljavajuća iskustva u smislu faktora koji su intrinzični za sadržaj samog posla. Ovi faktori su nazvani „motivatori“ i uključivali su varijable kao što su postignuće, priznanje, odgovornost, napredovanje i rast. Suprotno tome, nezadovoljavajuća iskustva, nazvana „higijenski“ faktori, uglavnom su rezultat ekstrinzičnih varijabli koje nisu povezane sa poslom, kao što su politika kompanije, plata, odnosi sa kolegama i stilovi vođstva itd. Uklanjanje uzroka nezadovoljstva (kroz higijenske faktore) bi rezultiralo neutralnim afektom. Zadovoljstvo (i motivacija) bi se javilo samo kao rezultat upotrebe motivatora. Implikacije ovog modela motivacije zaposlenih su da se motivacija može povećati kroz osnovne promjene u prirodi posla zaposlenog, odnosno kroz obogaćivanje posla. Poslove treba redizajnirati kako bi pružili veći izazov i odgovornost, mogućnosti za napredovanje, lični rast i priznanje. Naposljetku, Remlall (2004) izvještava i o teoriji Hackmana, Grega i suradnika (*engl. job characteristics model*). Prema toj teoriji, zaposleni doživljavaju intrinzičnu motivaciju od svog posla ako posao pokreće tri značajna psihološka stanja. Prvo, zaposleni se moraju osjećati lično odgovornim za rezultate svog rada. Drugo, zaposleni treba da svoj posao doživljavaju kao smislen. Treći aspekt je da su zaposleni svjesni koliko efikasno svoje napore pretvaraju u učinak. Da bi se rad osjećao smislenim, potrebna su mu tri specifična ključna faktora. Ovi faktori su: raznolikost vještina, identitet zadatka i važnost zadatka. Raznolikost vještina bi značilo da posao zahtijeva više vještina kako bi bio obavljen te je tako ujedno i veća nagrada za zaposlenika kada ga kompletira što dovodi do motivacije. Identitet zadatka bi opisivao stepen u kojem je jedan zadatak cjelina, odnosno koliko je jasan njegov početak i kraj i koliko je vidljiv njegov rezultat. Rad se doživljava kao smisleniji kada su zaposleni sposobni da steknu bolje razumijevanje o tome kako se njihovi poslovi uklapaju s poslovima drugih zaposlenika i sa cjelokupnim ishodom na globalnom nivou. Važnost zadatka se odnosi na dobijanje povratnih

informacija kako od drugih tako i od organizacije. Prema ovoj teoriji motivacije, povratna informacija je ključan faktor u smanjenju apsentizma i fluktuacije.

Chandani i sur. (2016) su angažovanog zaposlenika definirali kao onog koji ima dobar performans, ne mijenja često pozicije te je uvijek ambasador svoje kompanije. Također su naveli da postoje tri nivoa angažmana zaposlenika: angažovan, neangažovan i isključen. Angažovani zaposlenik je zaposlenik koji je strastven prema ciljevima organizacije. Neangažovani zaposlenik je onaj koji naizgled doprinosi organizaciji, ali kojem nedostaje strasti i energije za postizanje ciljeva organizacije. Isključeni zaposlenik je nezadovoljan svojim poslom i djeluje u skladu sa tim nezadovoljstvom. Dalje, Chandani i sur. (2016) izvještavaju o tri vrste angažmana: intelektualni angažman (posvećenost boljim rezultatima na poslu), emocionalni angažman (doživljavanje pozitivnih osjećanja nakon odrađenog posla), i društveni angažman (evolviranost u diskusije o načinima poboljšanja rada organizacije). Studija Balakrishnan i sur. (2013) je pokazala da poboljšanje angažovanosti zaposlenih dovodi do poboljšane retencije zaposlenika. Naime, njihovi nalazi ukazuju da je zadržavanje zaposlenih poboljšano rješavanjem problema povezanih sa nemonetarnim faktorima uključenim u angažman (komunikacija, davanje priznanja, podrška menadžera i supervizora, posvećenost poslu, timski rad i jasnoća uloga). Saks (2006) izvještava da je vjerovatnije da će se zaposlenici odužiti organizaciji ako su visoko angažirani i vjerojatnije je da će biti osnaženi u organizacijskim procesima ako su angažirani. Nadalje, on zagovara da je organizacijska angažovanost zaposlenika (utopljenost u ulogu unutar organizacije, asocijacija i uključenost u organizaciju) jedan od najznačajnijih prediktora fluktuacije. Kundu i Lata (2017) su na osnovu te teorijske postavke proveli studiju koja je pokazala da će zaposleni koji imaju zadovoljavajuću menadžersku podršku, dobre odnose sa kolegama i organizacionu podršku vjerovatnije pokazati organizacijsku angažovanost i ostati u istoj organizaciji duži vremenski period. Nadalje, dijeljenje i promoviranje organizacijskih vrijednosti sa zaposlenima jača osjećaj pripadnosti organizaciji i zadržava vrhunske talente unutar organizacije.

Postoje mnogobrojni izazovi sa kojima se organizacije susreću a koje su povezane sa posvećenošću, motivacijom i angažovanošću zaposlenika. Periodi promjena u organizaciji (smanjenje ili povećanje timova, restrukturiranje načina rada ili programa koji se koriste za rad), mogu stvoriti nesigurnost i anksioznost među zaposlenima, što dovodi do smanjene posvećenošću, angažmana i motivacije. Iako te promjene mogu biti dugoročno pozitivne za organizaciju, vrlo je izazovno proći kroz taj period tranzicije bez većih posljedica. Strah od

gubitka posla može dovesti do nižih nivoa prisutnosti ova tri faktora. Nadalje, kada zaposleni smatraju da njihov trud i doprinos nisu cijenjeni ili priznati, njihova posvećenost, angažman i motivacija mogu opasti. Zbog toga je jako izazovno pronaći pravi način prepoznavanja truda zaposlenika. Organizacijama također može biti izazovno održati intrinzično motivirano organizacijsko građansko ponašanje koje doprinosi radu organizacije. S obzirom da ta ponašanja nisu uslovljena ugovornom obavezom te nisu ni kompenzirana, ipak mora postojati motivacija da se ono nastavi. Vrlo je važno da se takvo ponašanje prepozna ali ne i da počne ovisiti o tim prepoznavanjima. Motivacija je vrlo individualna pojava i potrebe koje zaposlenici imaju mogu biti vrlo različite stoga je velik izazov pokušati zadovoljiti potrebe na globalnoj skali organizacije. Vrlo je važno uzeti u obzir u kulturološki kontekst potreba.

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života

Mlađe generacije koje ulaze na tržište rada više su zainteresirane za poslove koji poštuju njihovo slobodno vrijeme, omogućuju im bavljenje sportom ili usavršavanje. Ravnoteža između poslovnog i privatnog života, dobrobit pojedinca i zadovoljstvo poslom pokazuju se kao sve važniji faktor zadržavanja (Bhaskar, 2012). Prema studiji Schlechtera (2015), politika fleksibilnosti radnog mjesta koristi i zaposlenicima i kompanijama. Ona može smanjiti stres, umor zaposlenika i njihove međusobne sukobe. To rezultira većom razinom posvećenosti kompaniji, što podiže nivo produktivnosti i smanjuje troškove zapošljavanja kao rezultat niže stope fluktuacije zaposlenih.

Autori često naglašavaju kako se generacija Milenijalaca značajno razlikuje od generacija prije njih u pogledu ponašanja, vrijednosti i stavova. Na primjer, prema Klunu (2008), za razliku od Baby Boom generacije, ovi zaposlenici daju prioritet svojoj porodici nad karijerom. Zato su više zainteresirani za poslove koji poštuju njihovo slobodno vrijeme i daju im priliku za bavljenje sportom, usavršavanje ili rad na poboljšanju društvenog blagostanja (Schlechter, 2015).

Noor i Maad (2008) otkrili su da zadovoljstvo ravnotežom poslovnog i privatnog života dovodi do niskih namjera fluktuacije. Prema Branchu (2011), ključno je uspostaviti ravnotežu između privatnih i profesionalnih obveza kako bi se povećala posvećenost organizaciji. Karatepe (2012) je ispitivao učinke radnog opterećenja i ravnoteže između poslovnog i privatnog života na ukorijenjenost u posao (engl. *job embeddedness*) i radnu učinkovitost. Ukorićenost u posao se može razumjeti kao formalne i neformalne poveznice

zaposlenika sa drugima u organizaciji. Te veze zaposlenika ukorijenjuju u organizaciju te ga udaljavaju od odluke da je napuste. Usklađenost zaposlenika i organizacije također doprinosi stvaranju ukorijenjenosti. Nadalje, u pozadini afekta ovog pojma jeste inercija. Ukorijenjenost je odsustvo razmatranja odlaska a ne poticaj na želju za ostankom (Kiazad i sur. 2015). Studija Noora i Maada (2008) je otkrila da oni zaposlenici s velikim radnim opterećenjem imaju lošu ravnotežu između poslovnog i privatnog života, da je manja vjerovatnost da će biti ukorijenjeni u svoj posao i da pokazuju loš radni učinak. Cegarra-Leiva i sur. (2012) su pronašli vezu između ravnoteže između poslovnog i privatnog života i stavova zaposlenika prema poslu kao što su zadovoljstvo poslom i organizacijska posvećenost. Također je utvrđeno da preopterećenost poslom, ključni radni stav zaposlenika koji podupire fluktuaciju zaposlenika u temeljnoj literaturi o fluktuaciji, utječe na ravnotežu između poslovnog i privatnog života s emocionalnom iscrpljenošću koja djeluje kao posrednik (Karatepe, 2012).

Jedan od najvećih izazova je definiranje šta znači ravnoteža između posla i privatnog života u određenoj organizaciji. To može zavisiti o industriji, demografiji zaposlenika i organizacijskoj kulturi. Tradicionalno menadžersko razmišljanje se bazira na tome da prekovremeni rad znači veliku posvećenost. Promjena ovog načina razmišljanja i uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života može biti teško, posebno u industrijama i organizacijama sa snažnom kulturom prekovremenog rada. Nuđenje fleksibilnog radnog vremena i mogućnosti rada na daljinu može poboljšati ravnotežu između poslovnog i privatnog života, ali je implementacija ovih politika često teška. Kompanije moraju biti svjesne potencijalnih problema kao što su održavanje komunikacije, koordinacija saradnje i osiguravanje pravedne podjele obaveza. U doba digitalne tehnologije, zaposleni su često dostupni 24/7, što otežava odvajanje posla od privatnog života. Veliki je izazov postaviti jasnu granicu kada je opravdano kontaktirati zaposlenika.

Koje bi to strategije organizacije trebale implementirati kako bi povećale stopu zadržavanja zaposlenika i time osigurale relativnu stabilnost radne snage u uslovima neizvjesnosti?

Ne postoji jedinstvena strategija ili plan zadržavanja koji mogu zadovoljiti svakog pojedinog zaposlenika u organizaciji. Različiti zaposlenici mogu imati različita očekivanja i

zahtjeve od organizacije. Sposobnost organizacije da zadrži svoje zaposlenike u potpunosti ovisi o njezinoj sposobnosti da njima upravlja. Nesposobnost formuliranja i provođenja strategija koje mogu zaposliti kompetentne zaposlenike i zadržati ih tako da postignu organizacijske ciljeve jeste jedan od najvećih izazova sa kojima se organizacije susreću (Das i Baruah, 2013). Implementacijom strategija zadržavanja, moguće je zadržati zaposlenike i inspirirati ih da ostanu posvećeni, efikasni i konkurentni (Cloutier i sar., 2015).

Prijedlozi strategija zadržavanja zaposlenika

Nakon predstavljanja mnogobrojnih faktora koji imaju utjecaj na zadržavanje zaposlenika moguće je iste faktore iskoristiti u svrhu kreiranja strategija zadržavanja unutar konteksta nedavnih dešavanja poput pandemije COVID-19 te trenda „Velikog otkaza”. U nastavku ćemo se osvrnuti na neke postojeće strategije koje ćemo proširiti sa relevantnim znanjem na polju zadržavanja zaposlenika.

Održivi odjel ljudskih resursa

Životna snaga svake organizacije su njeni ljudski resursi. Iako je većina današnjih organizacija vođena tehnologijom, još uvijek su ljudski resursi ti koji njome upravljaju. Oni su najvažniji i najsvestraniji resurs organizacije (Das i Baruah, 2013). Organizacije se bore pronaći talentirane zaposlenike u visoko konkurentnom svijetu. Također se bore s upravljanjem svojom trenutnom radnom snagom, što može uključivati upravljanje starijom radnom snagom, upravljanje pojedincima iz različitih kulturnih sredina, itd. Dodatno, zaposlenici se bore s nizom problema kao što su loša ravnoteža između poslovnog i privatnog života, povišena razina stresa i problemi s izvedbom. Održivi odjel ljudskih resursa je alat za stjecanje konkurentske prednosti i prilika da se postane privlačnim brandom poslodavca te je i način rješavanja prethodno navedenih problema (Singh, 2019).

Potreba za angažmanom HR managera kao stručnjaka za zadržavanje zaposlenika (Herman, 2005) se nije pojavila u posljednjih nekoliko godina, ali se u posljednje vrijeme sve više aktualizira. HR menadžer je stručan, obrazovan, obučan, certificiran i predan pomaganju menadžmentu u sprječavanju i smanjenju gubitka ljudskog i intelektualnog kapitala, radi na povećanju krajnjeg profita i poboljšanju finansijskog učinka smanjenjem troškova povezanih s fluktuacijom zaposlenika te radi na povećanom učinku radne snage (kvaliteta, stabilnost, angažman i produktivnost). Stručnjaci za zadržavanje zaposlenika surađuju s ključnim voditeljima i menadžerima koji su odgovorni za učinak zadržavanja kako bi spriječili i

smanjili fluktuaciju. Stručnjaci angažiraju napore za stvaranje kulture u kojoj je zadržavanje zaposlenika jasan strateški cilj. Nadalje, oni provode “izlazne” intervjue, analizirajući rezultate kako bi utvrdili zašto zaposlenici napuštaju kompaniju. Temeljni uzroci fluktuacije zaposlenika mogu se riješiti uz pomoć stalne organizacijske analize statistike i trendova fluktuacije. Stručnjaci za zadržavanje zaposlenika gledaju i na svoje organizacije ali prate i trendove te nova saznanja. Proučavaju najnovija istraživanja o organizacijskoj kulturi, stabilnosti radne snage i zadržavanju talenata. Kako bi primijenili odgovarajuće prakse za svoje poslodavce, oni prikupljaju dokaze o najboljim praksama koje koriste druge organizacije tijekom ovog procesa. Oni također koordiniraju planove zadržavanja zaposlenika s pogledom prema budućnosti. Ovaj naglasak garantira da će zapošljavanje biti u skladu s dugoročnim planovima za stabilnost radne snage. Jedna od strategija koju stručnjaci koriste za podršku strateškom usklađivanju jest uključivanje novih zaposlenika kroz dobro planirani onboarding proces. Neke od savjeta koje Jo Hillman (2010) predlaže za konstruiranje onboarding procesa su: stvaranje dugoročnog i kratkoročnog plana integracije radnika u organizaciju, jasno definiranje opisa i zahtjeva posla, jasno predstavljanje uloge zaposlenika unutar odjela i organizacije, pružanje prilike za upoznavanjem zaposlenika sa radnim kolegama, upoznavanje sa HR procedurama (npr. stvaranje priručnika koji detaljno objašnjava prava radnika), pružanje treninga itd. Snell (2006) navodi četiri ključna elementa za dizajniranje uspješnog onboarding procesa. Prvi je analiza procesa koja uključuje pregled samog procesa onboardinga i uloge zaposlenika. Tu se tipično uvode aktivnosti poput onih koje je naveo Jo Hillman (2010) i uključuju obrazloženja prava i beneficija koje sljedu zaposlenika, upoznavanje sa radnom okolinom i radnim kolegama, određivanje mentora, trening itd. Sljedeći element jeste implementacija procesa i on podrazumijeva konfiguraciju onboardinga sa administracijom, radnim tokovima i ostalim korespondencijama. Nakon toga slijedi integracija koja uključuje integraciju novih informacija o zaposleniku i eksternih sistema. Zadnji korak je izvještavanje koje bi trebalo biti dizajnirano tako da potiče ključne metrike i analitiku za praćenje procesa onboardinga i podstiče njegovo kontinuirano poboljšavanje. Bauer (2010) nadalje izvještava da efektivan onboarding proces sadrži sljedeće elemente: usklađenost (učenje zaposlenih o osnovnim zakonskim i političkim pravilima i propisima vezanim za rad u novoj organizaciji), razjašnjavanje (osiguravanje da zaposleni razumiju svoju novu ulogu i očekivanja koje organizacija ima od njih), kultura (upoznavanje sa formalnim i neformalnim normama organizacije) i konekcije (stvaranje međuljudskih odnosa i objašnjavanje informacionih mreža koje su neophodne za uspješan rad zaposlenih). Period onboardinga je period u kojem se uspostavljaju temelji psihološkog

ugovora (Caldwell i sur. 2018). Sam proces treba stvoriti uzajamno povjerenje između radnika i organizacije tj. poslodavca koje se temelji na čvrstim osnovama. Ovo je i vrijeme kada se zaposlenik upoznaje sa očekivanjima organizacije ali i kada organizacija uvažava očekivanja zaposlenika. Caldwell i sur. (2018) u svom članku naglašavaju da koraci u onboarding procesu trebaju iskomunicirati zaposleniku da je više od statistike. Proces treba poslati poruku da je zaposlenik cijenjen, da organizacija bodri njegov uspjeh i da je jedan od ciljeva pozitivno iskustvo zaposlenika u kompaniji.

Nyhan (2002) predlaže izgradnju povjerenja kao ključnu menadžersku zadaću. Istraživači su otkrili da zaposlenici radije rade za kompanije koje cijene povjerenje. Budući da se čini da je povjerenje povezano s pozitivnim organizacijskim ishodima, njegovo poticanje unutar organizacije trebalo bi biti od koristi za sve. Nalazi Gould-Williamsa (2003) podupiru opću hipotezu da prakse ljudskih resursa poboljšavaju organizacijsku izvedbu. Nadalje, utvrdili su da prakse ljudskih resursa značajno predviđaju promjene u zadovoljstvu zaposlenika, organizacijskoj posvećenosti i organizacijskoj uspješnosti, pri čemu je povjerenje u organizaciju najjači prediktor tih promjena. Također su pokazali da u javnim organizacijama HR prakse predviđaju učinak zaposlenih.

Odjel ljudskih resursa je neizostavan element organizacije koja želi ostati konkurentna. Referirajući se na prethodno navedene nalaze, jasno je da ti odjeli, kada funkcioniraju sistematski i kada su fokusirani ne samo na sadašnjost i učenje iz prošlosti već na budućnost i nadolazeće trendove, uveliko mogu održati opstanak organizacije te u konačnici zadržati njene zaposlenike. Ti odjeli su glavni odgovorni za implementiranje strategija te su i sami strategija za borbu sa konstantnim promjenama na tržištu rada.

Fleksibilni radni aranžmani

Poslodavci koriste fleksibilni rad u vidu početka i završetka radnog vremena, rada od kuće, fleksibilnog korištenja slobodnih dana, dijeljenja posla i fleksibilnosti odabira smjena kako bi motivirali zaposlene, smanjili fluktuaciju, poboljšali zadovoljstvo poslom i u konačnici povećali produktivnost (Russell i sur., 2009). Pandemija COVID-19 ima svoj rok trajanja, ali planovi mnogih kompanija da omoguće fleksibilni rad je trend koji ostaje. Budući da su velike kompanije poput Google-a i Apple-a najavile da će svojim zaposlenicima omogućiti fleksibilni rad, mnoge druge kompanije učinile su isto. Glavni ciljevi takvih aranžmana su dati radnicima više vremena i energije za upravljanje zahtjevima s kojima se suočavaju u različitim domenama, omogućiti zaposlenicima s različitim geografskih lokacija

da surađuju te, u novije vrijeme, zaštititi zdravlje i sigurnost zaposlenih i njihove zajednice (Shifrin i Michel, 2021). Prema teoriji raspodjele ličnih resursa (engl. *personal resource allocation*), kada se suoče sa zahtjevima u poslovnoj i ličnoj domeni, ljudi moraju odlučiti kako, kada i gdje će distribuirati svoje lične resurse (Allen i sur., 2013). Vrijeme, energija i novac samo su neki od primjera ovih ličnih resursa, a svi su oni povezani s individualnim i organizacijskim ishodima. Prethodna istraživanja su otkrila da je fleksibilni rad povezan s povoljnim finansijskim ishodima za organizacije zbog smanjenog izostajanja s posla, odsutnosti s posla i kašnjenja ili ranog odlaska s posla. Isto vrijedi i za radnike koji rade po standardnom radnom vremenu ali imaju pristup beneficijama fleksibilnog rada, što im omogućava promjenu radnog vremena ili lokacije ako postoji potreba za tim (Halpern, 2005.).

U randomiziranim kontrolnim ispitivanjima zaposlenika pozivnog centra u Kini Bloom i sur. (2015) nalaze da rad od kuće rezultira prosječnim povećanjem produktivnosti od 13%. Povećanje se prvenstveno može pripisati smanjenom broju pauza koje radnici koriste. Mas i Pallais (2017) su pokazali da će zaposlenici prihvatiti smanjenje plate od 8% za priliku da rade od kuće.

Organizacije imaju rijetku priliku uspostaviti uvjete rada na daljinu za osobe s invaliditetom koje nisu u mogućnosti fizički biti prisutne u prostorijama zahvaljujući trendu rada od kuće koji je pokrenuo COVID-19. Da bi to učinili, menadžeri mogu tražiti savjete iz različitih izvora o tome kako ukloniti društvene, psihološke i ekološke prepreke koje onemogućuju tim ljudima da uđu u radnu snagu, kao i kako uskladiti stručnost tih potencijalnih radnika s potrebnim vještinama za posao (Martel i sur., 2021). Čineći to, moguće je promovisati raznolikost, poboljšati organizacijsku kulturu i unijeti nova znanja.

Fleksibilni rad nakon pandemije COVID-19 predstavlja trend koji zaposlenicima počinje predstavljati jedan od očekivanih beneficija na poslu. Zaposlenici sve više zahtijevaju da se prilagodi dosadašnji, tradicionalni, osmosatni rad iz kancelarije na nove metode raspodjele rada koje su se pokazale efikasnim u doba krize. Neki od primjera su: uvođenje fleksibilnog radnog vremena (zaposlenik sam može odlučiti kada počinje i završava radni dan), komprimirani rad (zaposlenik ima slobodu da 40 sati sedmičnog rada rasporedi po bilo kojem principu), četverodnevna radna sedmica, 9/80 (zaposlenici u prvoj sedmici rade po 9 sati od ponedjeljka do četvrtka a u petak rade 8 sati, što je ukupno 44 radna sata. U drugoj sedmici će nastaviti raditi po 9 sati od ponedjeljka do četvrtka što će rezultirati sa ukupno 36

radnih sati. Ukupan zbir radnih sati sa proteklom sedmicom će biti 80. Ovakav način rada ostavlja prostora da zaposlenici svake druge sedmice ne rade petkom).

Dakle, zaposlenici sve više razmišljaju o svrhovitosti njihovih karijera i zaposlenja te se sve veći akcenat stavlja na stvaranje ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Fleksibilni rad predstavlja mogućnost balansiranja ta dva koncepta. On zaposlenima daje veću percepciju autonomije nad vlastitim vremenom što se u posljednje vrijeme pokazuje kao sve veća potreba. Nadalje, prema Idris (2014) zaposlenici mogu proširiti svoje znanje iskorištavajući pogodnosti fleksibilnog radnog vremena, što koristi poslovanju jer mogu doprinijeti svježim konceptima i inovacijama. S obzirom da je postalo evidentno da zaposlenici sve više rade na samounapređivanju, fleksibilni rad im ostavlja prostora da u svoj život uvedu aktivnosti koje će im pomoći na putu ka izgradnji novih vještina.

Efikasnije korištenje ljudskog kapitala s osvrtom na organizacijsko znanje

Menadžeri sada trebaju poduzeti proaktivne mjere za rješavanje problema koje je donio trend „Velikog otkaza“. Najočitiiji organizacijski odgovor je zapošljavanje više zaposlenika kako bi se zamijenio izgubljeni ljudski kapital. To, međutim, ne zatvara jaz u znanju jer svaka organizacija djeluje u jedinstvenom okruženju koje zahtijeva prešutno znanje koje je specifično za to okruženje. Čak i ako su prethodno bili na sličnim pozicijama negdje drugo, dokazi pokazuju da novozaposleni rijetko imaju isto znanje kao oni zaposlenici koji su prije bili na tom radnom mjestu. Pridošlici treba vremena da se dobro integrira u internu komunikacijsku mrežu znanja jer se povjerenje, temelj dijeljenja znanja, ne može brzo steći. Osim toga, budući da postoji ograničena grupa kandidata za posao, postoji jednaka konkurencija među svim organizacijama, što dovodi do viših početnih plata i bonusa za prihvatanje rada bez ikakvog jamstva da će se novi zaposlenici dugoročno zadržati. Kao rezultat toga, mnoge će organizacije morati smisliti kako ispuniti svoje strateške ciljeve s manjim brojem ljudskih resursa. Na primjer, menadžeri mogu popuniti postojeće praznine u znanju kroz tzv. *crowdsourcing* (praksa angažiranje usluga velikog broja ljudi, plaćenih ili neplaćenih, obično putem interneta) i transformaciju svog poslovanja u virtualnu organizaciju koja zadržava malo stalnog osoblja dok eksternalizira većinu nebitnih poslovnih funkcija, umjesto da pokušavaju unijeti nedostajuće i često nedostupno znanje u njihovu organizaciju. Umjesto da pokušavaju osigurati "idealni" skup resursa znanja, menadžeri trebaju uklopiti svoje organizacije u skup dostupnih resursa znanja budući da prethodni mogu jednostavno biti nedostupni. Menadžeri imaju priliku reorganizirati svoje poslovanje kako bi poboljšali

protok znanja unutar organizacije nakon „Velikog otkaza“. Na primjer, smanjenje organizacijskih jedinica može smanjiti kancelarijsku politiku, riješiti suvišnu birokraciju i poboljšati razmjenu znanja unutar jedinice. Kako bi pomogle nedavno zaposlenima u uspostavljanju odnosa s radnim kolegama zaposlenicima, organizacije bi trebale unaprijediti svoje trenutne programe onboardinga i uvesti nove. U svijetu nakon pandemije, mnoge kompanije još uvijek dopuštaju rad na daljinu, što novim zaposlenicima predstavlja izazov za uspostavljanje formalnih i neformalnih odnosa sa suradnicima i razvijanje povjerenja potrebnog za razmjenu znanja. „Veliki otkaz“ započeo je veliku revoluciju znanja koja bi na kraju mogla biti jedini način da se osigura ekonomska održivost. Stručnjaci za upravljanje znanjem trebali bi voditi svoje zaposlene kroz ovo neistraženo područje (Serenko, 2022).

Kompenzacijski paketi

Poslodavci mogu zadržati svoju radnu snagu pružanjem konkurentnog kompenzacijskog paketa. Nuđenje konkurentnih, prema tržištu oformljenih, plata i beneficija ključno je za strategiju zadržavanja jedne organizacije jer podstiče radnike da se posvete poslu (Terera i Ngirande, 2014).

Četiri glavna elementa čine kompenzacijski paket: fiksna plata, fleksibilna plata, dodatne beneficije i karakteristike posla. Dodatne beneficije mogu uključivati stvari poput određenih proizvoda i usluga koji se zaposlenicima nude besplatno ili po povoljnijim cijenama (kao što su računar ili telefon za korištenje nakon radnog vremena), kao i programe poput penzionih planova i polisa osiguranja koje pokriva poslodavac. Poslodavci i zaposleni žele da dio naknade bude u nečemu drugom osim u gotovini iz prvenstveno dva razloga. Prvo, poslodavci mogu iskoristiti prednosti nuđenja beneficija po nižoj cijeni nego što bi to mogli sebi priuštiti zaposleni kao individue. Drugo, poslodavci mogu koristiti nenovčane beneficije kao filter za privlačenje određenih vrsta zaposlenika (Andersen i sur. 2012).

U Pillayjevoj studiji medicinskih sestara iz 2009. godine s ciljem poboljšanja zadržavanja zaposlenih, utvrđeno je da su i novčane i nenovčane nagrade značajne za zadržavanje. Bonusi za učinak, pravična plata i kompenzacija za tražene vještine bili su među finansijskim poticajima za koje se kaže da značajno povećavaju zadržavanje zaposlenih. Promocije, usluge brige o djeci, dodatni odmor i rekreacijski sadržaji bili su primjeri nenovčanih nagrada. Prema izvještajima Pillay (2009) primarni izvor nezadovoljstva medicinskih sestara je njihova plaća, što često dovodi do velike fluktuacije zaposlenih. Suprotno tome, Cappelli (2000) tvrdi da organizacije imaju poteškoće u razlikovanju od svoje

konkurencije prema kompenzacijama koje nude svojim zaposlenicima, što smanjuje učinak novčanih poticaja na zadržavanje zaposlenika. Kada se radi o monetarnim kompenzacijama, druge kompanije ih vrlo lako mogu pratiti te smanjiti pozitivan efekat na zadržavanje u kompaniji. Ali, Cappelli dalje naglašava da kompenzacije mogu ujecati na to ko odlazi i kada odlazi. Plate i ostali monetarni benefiti poput bonusa se mogu iskoristiti efektivno u periodima velikih kriza kada organizacije ne mogu priuštiti gubljenje određenog radnika koji ima cijenjenu ekspertizu. Te kompenzacije se uglavnom ukidaju onda kada ekspertiza nije više potrebna. Nadalje, Cappelli preporučuje i davanje bonusa novim radnicima u stadijima a ne „odjednom“ što povećava zadržavanje. Horwitz i sur. (2003) su u svojoj studiji otkrili da prakse kompenzacija ipak ostaju jedna od najčešćih taktika zadržavanja. Teseema i Soeters (2006) tvrde da su prakse kompenzacije i zadržavanje zaposlenih u pozitivnoj korelaciji, a preko toga objašnjavaju zašto je dobrovoljna fluktuacija veća među zaposlenicima koji cijene visoke finansijske nagrade kao dio svog kompenzacijskog paketa.

Hannay i Northam (2000) nadalje govore o prenosivim i neprenosivim beneficijama sa osvrtom na educiranje zaposlenih. Neprenosive beneficije su beneficije koje zaposleni imaju samo dok su zaposleni u toj organizaciji. To bi uključivalo beneficije poput čuvanja djece obezbijedenog od strane organizacije (npr. preko suradnje sa vrtićima ili obezbjeđivanjem osobe koja brine o djeci i njihovim potrebama u samoj kompaniji dok roditelji rade u kancelariji), fleksibilnog radnog vremena i službenih automobila. Nadoknada za dodatnu edukaciju bi se, s druge strane, mogla smatrati prenosivom beneficijom. Kada zaposleni stekne potrebnu edukaciju, može je koristiti bilo gdje. Međutim, kada zaposleni ode kod najbližeg rivala koji nudi željeni put karijere, poslodavac „gubi“ svoju investiciju. S druge strane, evidentno je da je jedna od najvećih pogodnosti koje zaposleni žele upravo pristup mogućnostima obrazovanja. Program nadoknade za dodatne edukacije također ima potencijal da stvori scenarij gdje svi imaju benefite. Poslodavci imaju koristi od razvoja obrazovanja i prilagodljivije radne snage, dok zaposleni imaju koristi u vidu rasta vještina i znanja. Stoga, uprkos nekim početnim troškovima, oni bi trebali biti pokriveni povećanjem produktivnosti, efikasnosti i profitabilnosti. Prema nalazima njihovog istraživanja, veća je vjerovatnoća da će zaposlenici koji primaju pomoć za školarinu od svojih poslodavaca ostati u toj kompaniji nego oni koji to ne čine. Ali treba biti oprezan pri tumačenju ovih nalaza. Programom nadoknade školarine treba pažljivo upravljati da bi bio uspješan. Visoka očekivanja zaposlenih od njihove organizacije su obično rezultat visokog stepena obrazovanja. Stoga, kada implementiraju planove nadoknade školarine, poslodavci moraju

biti iskreni u pogledu drugih mogućnosti koje mogu ponuditi. Ako nema planova za buduće napredovanje, teških zadataka ili povećane odgovornosti, poslodavac vjerovatno troši novac od kojeg će profitirati konkurencija. Poslodavci preuzimaju rizik kada nude prenosive beneficije kao što je nadoknada za edukaciju; ovim rizikom se mora upravljati osiguravanjem da organizacijsko okruženje ispunjava očekivanja visoko obrazovanih zaposlenika.

Dizajn i prilagođavanje posla

Kompanije mogu imati značajan uticaj na stope zadržavanja tako što pažljivo razmatraju opis posla (obaveze i odgovornosti koje se postavljaju pred izvršioca konkretnog posla, kao i kontekst u kojem se posao obavlja te način rada). Cappelli (2000) u svom radu navodi primjer kada je UPS (United Parcel Service) istraživao razloge koji stoje u osnovi odluke njihovih vozača da daju otkaz. Ono što je UPS otkrio je da se veliki dio otkaza može pripisati zamornom procesu utovara paketa na početku vožnje. Kao rezultat toga, UPS je odvojio zadatak utovara od dužnosti vozača i dao ga drugom timu zaposlenih. Stopa fluktuacije vozača značajno je smanjena. Pored toga, način na koji su poslovi definisani može utjecati na to kada zaposleni daju otkaz. U prošlosti su juniori analitičari često i neplanirano napuštali investicione firme na Wall Streetu. Kompanije su riješile problem tako što su naložili odlazak analitičara nakon tri godine. Firme su tako mogle planirati projekte koji će se poklopiti s mandatom juniora analitičara jer su svjesni da će ih napustiti po završetku treće godine. Jasni datumi prestanka ugovora takođe rezultiraju značajnim, jasno definisanim kohortama zaposlenih, što olakšava obuku i razvoj (Cappelli, 2000).

Kompanije mogu prilagoditi poslove kako bi zadovoljile potrebe pojedinaca. Takav program pruža radnicima niz alata koji im pomažu u procjeni vlastitih interesa, vrijednosti i vještina, i podstiče menadžere da prilagode nagrade, beneficije i zadatke prema individualnim zahtjevima. Jedan zaposlenik može otkriti da mu rad sa skraćenim radnim vremenom omogućava da se bavi interesima koji nisu povezani sa poslom ili da se brine o roditeljskim potrebama, dok drugi može smatrati da ga primanje nadoknade za dodatnu edukaciju čini sretnim. Formalnu samoprocjenu svojih profesionalnih i ličnih ciljeva, kao i načina na koji ih najbolje ostvariti u svjetlu poslovanja, mogu izvršiti ključni zaposleni. Individualni ugovori o zapošljavanju bi se zasnivali na procjenama, a mogli bi se sklopiti korištenjem softvera. Svaki radnik bi imao unaprijed određen budžet koji bi koristio za "kupovinu" opcija poput napredovanja u karijeri i pronalaženja ravnoteže između posla i života. Iznos koji bi se mogao dati zavisi od toga koliko je zaposlenik bio važan za neki posao. Međutim,

individualizovane transakcije postavljaju pitanja o pravičnosti. Umjesto načina na koji se dodjeljuju, veći problem može biti oblik nagrada. Malo kompanija dozvoljava radnicima da stvore sopstvena radna mesta, a ona koja to rade obično nude takve programe univerzalno, a ne na individualnom nivou. Kompanije ne bi trebale da odbijaju selektivne programe samo zato što su neobični i postavljaju teška pitanja; umjesto toga, trebali bi pažljivo razmotriti njihove implikacije na moral kao i na zakon. Tržište je vrlo kreativno kada je u pitanju ponuda prilagođenih nagrada. Kompanije treba da ispolje istu kreativnost (Cappelli, 2000).

Zapošljavanje

Cappelli (2000) nudi jednu zanimljivu strategiju koja je usmjerena na zapošljavanje. Naime, kada kompanije zapošljavaju, često se koncentrišu na privlačenje kandidata koje će biti najteže zadržati. Organizacije mogu biti u stanju da se zaštite od tržišnih promjena fokusirajući se na radnike koji mogu obaviti posao, ali nisu u velikoj potražnji. U svom radu, Cappelli (2000) navodi primjere strategija zapošljavanja dvije velike kompanije. Kompanija sa sjedištem u Connecticutu pod nazivom Micro-board Processing koja sklapa elektronske komponente pribavlja jednu trećinu svojih montažera iz grupe visokorizičnih kandidata, kao što su primaoci socijalne pomoći, bivši ovisnici o drogama i ljudi s historijom prekršaja. Prvo se tim radnicima daju jednostavniji poslovi kako bi se provjerio njihov učinak. Također im se daje dosta prostora da se prilagode tokom prvih par mjeseci rada. Kompanija tvrdi da u zamjenu dobija posvećene radnike koji su zahvalni i odani Microboardu što im je dao šansu. Architectural Support Services kompanija je koristila sličnu strategiju. Na početku poslovanja su zapošljavali najbolje i najpoželjnije zaposlenike, pridržavajući se najboljih HR praksi. Međutim, uvidjeli su da je unutrašnji sukob između visokokvalifikovanih zaposlenika bio krivac za nizak moral i veliku fluktuaciju, zbog čega je poslovanje kompanije bilo u opasnosti. Pažljivo su proučili svoju radnu snagu i došli su do zaključka da nije potrebno popuniti svaku poziciju talentovanim pojedincima. Počeli su da zapošljavaju radnu snagu sa manje poznatih i cijenjenih fakulteta. Ubrzo su uvidjeli da im je ta strategija koristila tako što su dobili posvećeniju i odaniju radnu snagu, a učinak kompanije sa ovako formiranom radnom snagom nije nimalo bio narušen u poređenju sa učinkom prethodne radne snage.

Hannay i Northam (2000) nadalje predlažu jednostavnu strategiju stvaranja realnih očekivanja pri zapošljavanju. Naglašavaju da je pri predstavljanju posla važno predstaviti i njegove pozitivne i negativne strane. Fluktuacija raste u situacijama kada postoje neslaganja između očekivanja zaposlenog i stvarnosti posla. Imajući na umu da realističan pogled treba

da obuhvati više od samog posla, jednako je ključno da zaposleni također mora proći obuku u vezi sa kulturom organizacije, politikama, okruženjem i uslovima rada. Nerealna očekivanja od same organizacije su čest izvor razočarenja. Nije korisno ubjeđivati novozaposlene i kandidate da kompanija svojim zaposlenima nudi mnogo prostora za napredovanje ako to nije istina. Obavještavanje kandidata o pravoj prirodi pozicije i kompanije povećava vjerovatnoću da će se postići savršeno "sklapanje" između pozicije, kompanije i zaposlenika. Ako su putovanja dio posla kao i rad vikendom, to treba biti jasno navedeno. Mnogi regruteri se često osjećaju kao da moraju "prodati" poziciju kandidatu kako bi popunili ključnu funkciju u kompaniji. Većinu vremena, prodavanje pozicije ili kompanije samo dovodi do novog zapošljavanja za tu poziciju nakon nekoliko mjeseci. Ne samo da kompanija ulaže više vremena i novca u procedure zapošljavanja i selekcije, već nije uspjela nadoknaditi novac koji je već potrošen na orijentaciju, obuku i integraciju zaposlenika u kompaniju. Ukoliko se kandidatima predstavi realna slika posla i oni uvide da se ne uklapaju u tu sliku, kompanija nije na gubitku. Tačnije, kompanija je na taj način izbjegla zapošljavanje osobe koja nije odgovarajući *fit* za nju. Vrlo je vjerovatno da bi takav radnik ili ubrzo dao otkaz ili bi se zadržao u kompaniji ali ne bi pokazivao dobar radni učinak i angažman. Ukoliko zaposlenik ubrzo da otkaz, kompanija će trpiti finansijski trošak, no ukoliko osoba ostane na poslu ali sa smanjenim radnim učinkom i angažmanom, kompanija trpi zbog smanjenja produktivnosti i pogoršanja same kulture, rizikujući širenje nezadovoljstva od strane tog zaposlenika na druge radne kolege. Nadalje, isto važi i za interni proces selekcije gdje se kandidatima treba dati jasna vizija pozicije prije nego im se ponuda pošalje.

Cattermole (2019) govori o prijedlogu vrijednosti za zaposlenike (engl. *employee value proposition*). EVP je prema njemu ključan kako bi se osiguralo da se pravi ljudi spajaju sa organizacijom i s pravim pozicijama. EVP je ono što zaposlenici dobivaju kao produkt rada u jednoj organizaciji. To će uključivati plaću, beneficije, razvoj karijere i kulturu organizacije. Ovdje je važno zapitati se ne samo o tome da li kompenzacija odgovara poziciji već i o mnogim ostalim praksama koje se tiču zaposlenih kao npr: da li menadžeri zapošljavaju samo na osnovu profesionalnih vještina kandidata ili obraćaju pažnju i na „fit“ osobe sa pozicijom i kompanijom, da li kompanija obećava više od onoga što može ponuditi kako bi privukla talente, odgovaraju li oglasi za posao iskustvima zaposlenika itd.

Zaposlenik kao klijent

Ova strategija se temelji na modelu kapitala zaposlenih (engl. *employee equity model*) (Cardy i sur., 2007). Kapital klijenta, također poznat kao "ukupni doprinos klijenta u profitu", je životna vrijednost klijenta u cijelosti. Nadalje on stavlja naglasak na dugoročnu vrijednost klijenta, a ne samo na profitabilnost robe ili usluga. Slično ovome, snaga (broj vrednovanih doprinosa organizaciji) i trajanje odnosa između zaposlenih i njihovih organizacija određuju životnu vrijednost zaposlenih. Vrijednost životnog vijeka zaposlenika može biti niža za one koji imaju jake, ali kratke veze s organizacijom nego za one sa slabijim, ali dugotrajnijim vezama. Kao takav, ovaj model prepoznaje da pokretači vrijednosti, brenda i kapitala u zadržavanju mogu varirati među zaposlenima bilo koje određene organizacije i moraju biti prilagođeni kako bi zadovoljili individualne zahtjeve. Generalno, model posmatra zaposlene kao interne klijente. Poslodavci mogu koristiti sistem ranog upozorenja koji pruža model kako bi riješili probleme zadržavanja prije nego što dovedu do fluktuacije gledajući na zaposlene kao klijente (Cardy i Lengnick-Hall, 2011). Strategija dakle podrazumijeva gledanje na svoje zaposlenike kao na svoje interne klijente i nastoji maksimizirati vrijednost povezanosti s njima. Predviđa se da što više organizacija troši na svoje klijente u svrhu izgradnje odnosa i socijalizacije, zaposleni postižu veću identifikaciju sa vizijom i misijom kompanije i manje je vjerovatno da će je napustiti (Singh, 2019). Nadalje, u svome radu, Cardy i Lengnick-Hall (2011) obraćaju pozornost na to da svaki klijent nema istu vrijednost. Neki klijenti imaju veće pogodnosti u ovisnosti o njihovoj vrijednosti. Slično ovome, kompanije shvataju da nisu svi zaposleni jednako vrijedni. Neki radnici konstantno rade na visokom nivou, profesionalno se razvijaju dok rade i, kao rezultat, daju svojim organizacijama veću fleksibilnost i produktivnost. Odnos kompanije prema različitim radnicima se mijenja shodno njihovim vrijednostima. Ono što naglašavaju jeste da treba ostati fluidan u tom odnosu, to jeste mijenjati odnos prema radniku sa promjenama vrijednosti radnika.

Životni ciklus zaposlenika

Zaposleni napreduju u svojim karijerama i taj se proces prema App i sur. (2012) odvija kroz različite faze, kao što su faza uvoda, faza rasta, faza zrelosti i faza opadanja. Potrebe i očekivanja zaposlenih nisu konstantni i stalno se mijenjaju. Da bi zaposleni dugo ostali u kompaniji, organizacije mogu iskoristiti znanje o životnom ciklusu zaposlenika (engl. *employee life cycle*) i isto upotrijebiti kao strategiju zadržavanja. U fazi uvoda, zaposlenik

počinje da radi za organizaciju, ali još nije stekao potrebna znanja i vještine specifične za organizaciju. Važno je da se informacije i signali koji dolaze do zaposlenika ne razlikuju od onih koji su bile upućene u fazi regrutacije. Svrha ove faze je integracija zaposlenika. Na primjer, mentorski program za novozaposlene mogao bi im pomoći da se brzo identificiraju s kompanijom, internaliziraju njenu viziju i žive u skladu s brendom poslodavca. U fazi rasta zaposleni nastavljaju da se razvijaju profesionalno i lično, dok ubrzavaju svoj učinak kroz učenje. Brend poslodavca treba da uloži napore ka maksimiziranju potencijala njihovih radnika i promoviranju napredovanja u karijeri. Zaposleni mogu iskusiti stagnaciju u karijeri i dostizanje karijernog platoa tokom faze zrelosti. U najgorem slučaju, ovo bi moglo dovesti do davanja otkaza, dovodeći organizacije u opasnost da izgube vrijedan izvor dugoročne konkurentske prednosti i visoko cijenjenih zaposlenika u odnosu na konkurenciju. Kompanije bi trebale u ovoj fazi staviti fokus na zadržavanje zaposlenih, održavanje i poboljšanje njihovog učinka, kao i zdravlja i dobrobiti zaposlenih. Ovo je vrijeme kada se trebaju koristiti kompenzacijski paketi sa različitim vrstama beneficija kao i mogućnostima treninga koji bi radnicima omogućili usavršavanje te smanjili osjećaj stagnacije. Ukoliko se strategije ne pokažu uspješnima u prevazilaženju prepreka sa kojima se zaposlenici susreću u fazi zrelosti, onda zaposlenici ulaze u fazu opadanja. Ona je označena padom radnog učinka. Ovdje je važno identificirati uzroke pada radne učinkovitosti. Zaposleni ne bi trebali biti preopterećeni, pa je jedna od strategija pronaći drugu poziciju u kompaniji koja bolje odgovara njihovim trenutnim okolnostima. Životni ciklus jednog zaposlenika se uglavnom završava otkazom ali pažljivo praćenje faza u kojima se zaposleni nalaze i implementiranje strategija koje odgovaraju datim fazama mogu produžiti taj vijek.

Cattermole (2019) također govori o životnom ciklusu zaposlenika. On naglašava da možemo razviti učinkovite strategije kako bismo potaknuli angažman i zadovoljstvo zaposlenika ukoliko možemo predvidjeti kada bi zaposlenik mogao postati neangažiran, poželjeti unapređenje ili potražiti posao negdje drugdje. Organizacije moraju ispitati zašto se zaposlenici zadržavaju u kompaniji i zašto je napuštaju kako bi razumjeli životni ciklus zaposlenika. Ankete o "pridruživanju" i "napuštanju" ključne su za osvjetljavanje razloga u tom pogledu. Česti razlozi, za odlazak, kao što je i ranije u tekstu naglašavano, jesu neispunjena očekivanja ili povreda psihološkog ugovora. Pronalaženje razloga zašto se ta očekivanja nisu ispunila može se učiniti još učinkovitijim kroz razgovore jedan na jedan. Naravno, sva komunikacija treba se provoditi preko neutralne, objektivne, strane kako bi se osiguralo dobivanje prave slike. Manje je vjerovatno da će zaposleni dati tačne povratne

informacije osim ako nisu sigurni da će one ostati potpuno povjerljive te da neće biti iskorištene protiv njih. Nakon što se dobiju te informacije, stručnjaci za ljudske resurse trebali bi analizirati dobivene nalaze i iskoristiti ih u svrhu zaustavljanja gubitka vrhunskih talenata u ranoj fazi životnog ciklusa zaposlenika. EVP (engl. *Employee value proposition*) o kojem govori Cattermole (2019), je na velikom testu nakon što zaposleni počnu sa radom u kompaniji. Početak rada na novoj poziciji je generalno faza u životnom ciklusu zaposlenika kada su najviše motivirani. Problem koji nastaje jeste taj da postoji mala veza između faze mentorstva i razvoja, uprkos činjenici da mnoge organizacije imaju stroge sustave mentorstva. Iako su novozaposleni obučeni da funkcionišu samostalno, oni mogu ostati bez jasne vizije karijere unutar kompanije te i u konačnici napustiti kompaniju čim završe sa procesom mentorstva upravo zbog osjećaja napuštenosti. Razlog tome je što program mentorstva završava zajedno sa svim ostalim postupcima onboardinga nakon što završi prva godina obuke. Ali, ukoliko kompanija iskoristi znanja prikupljena kroz proučavanja životnog ciklusa zaposlenika, ona se može unaprijed pripremiti za fazu kada se zaposlenici mogu osjećati napuštenima nakon prestanka mentorstva te uvesti prakse koje bi im pomogle da se izbore sa novim odgovornostima i da izgrade samopouzdanje. Nadalje, Cattermole (2019) izvještava da postoji pad u angažmanu zaposlenika od 2. do 5. godine njihovog rada. Ono što organizacije trebaju prepoznati jeste kakav je nivo angažmana njima potreban. Nemaju svi zaposlenici iste aspiracije i prirodno je da njihov angažman može izgledati dosta različito. Neki zaposlenici angažman pokazuju kroz želju za napredovanjem u karijeri dok su drugi više angažovani u smislu ostajanja na istoj poziciji ali stremljenju ka boljem ishodu rada. Ankete o angažmanu zaposlenika trebale bi se razviti kako bi se identificirale metrike koje bi zaposlenicima dale priliku da pokažu da su vrlo angažirani, posvećeni i rade odličan posao. Neke od tih metrika bile bi apsentizam (odsustvo sa posla), produktivnost, ocjene klijenata itd. Kao što je već spomenuto, postoji prirodan pad u angažmanu zaposlenika između 2. i 5. godine rada u kompaniji; međutim, ako im se pruži prilika za rast kroz obuku, napredovanje ili davanje povratnih informacija (tačnije kroz evaluacije rada zaposlenika), zaposlenici će ostati posvećeni i angažovani. Osim toga, istraživanja pokazuju da kada kompanija ulaže u svoje zaposlenike, oni su više posvećeni i angažirani.

Upravljanje starijom radnom snagom

Neke kompanije se vode stavom da stariji radnik koji odlazi u penziju oslobađa mjesto za mladu osobu koja je savršeno sposobna obavljati posao osobe koja odlazi. Razlozi,

i u kojoj mjeri, mladi i stariji radnici nisu idealna zamjena jedni drugima mogu se otkriti primjenama novih tehnologija i procedura na radnom mjestu. Teoretski, stariji radnici, koji su vještiji i iskusniji od mlađih, mogu imati koristi od organizacijskih i tehnoloških inovacija, koje su često pristrane prema vještinama. S druge strane, inovacije mogu naštetiti starijim radnicima ubrzavajući zastarijevanje njihovih vještina, čineći neke od njihovih kompetencija manje vrijednima i zahtijevajući veću prilagodljivost i fleksibilnost. Moguće je da su stariji radnici pouzdaniji i vještiji od prosječnih radnika. Nadalje, dob je loš pokazatelj uspješnosti pojedinca. Općenito se smatra da su stariji radnici pouzdaniji, oprezniji i sporiji, ali marljiviji. Osim toga, manje je vjerojatno da će stariji radnici doživjeti nezgode i dati otkaz, što smanjuje troškove zapošljavanja. Dobro je poznato da će produktivnost pojedinca patiti ako se ne ulaže u održavanje ljudskog kapitala. U svjetlu ovoga, uočeni pad produktivnosti među starijim radnicima može biti samoispunjavajuće proročanstvo. Drugim riječima, radnik koji planira prijevremenu penziju bit će manje motiviran za ulaganje u obuku kako bi održao svoju trenutnu razinu produktivnosti. Slično ovome, poslodavac koji predviđa prijevremeni odlazak zaposlenika u penziju neće biti motiviran ulagati u održavanje produktivnosti tog zaposlenika. U ovoj bi situaciji obavezno penzionisanje bilo uzrok negativnog odnosa između dobi i produktivnosti, a ne obrnuto (Eichorst i sur., 2014). Uzimajući u obzir ove nalaze, dobra strategija za generalnog poslovanja jedne kompanije bila bi povećana briga za starije radnike. S obzirom na to da je organizacijsko znanje najviše koncentrisano kod osoba sa najviše iskustva, a to bi bili stariji radnici, jasno je da se veća pozornost treba usmjeriti na njihovo zadržavanje. Veća stabilnost starije radne snage pogotovo dolazi do izražaja u vremenima neizvjesnosti. Zaposlenici sa dužim radnim stažom su otporniji na promjene s obzirom na njihovo ekstenzivno životno iskustvo, odaniji su kompaniji, posjeduju znanja koja mogu pružiti odgovore na važna pitanja i mogu potaknuti inicijative za dobrobit organizacije (Vasconcelos, 2018). Neki od načina zadržavanja bili bi posebni treninzi koji bi omogućili starijim radnicima da prate inovacije na polju tehnologije koje su sveprisutnije u organizacijama a mogu predstavljati velike izazove starijoj radnoj snazi.

Prema istraživanju Hannay i Northam (2001), stariji zaposleni su manje skloni od mlađih da dobrovoljno napuste kompaniju. Kao rezultat toga, korištenje nedovoljno angažiranih grupa starijih zaposlenika može pomoći kompaniji da poboljša zadržavanje zaposlenih. Budući da vjeruju da stariji radnici nisu u mogućnosti ili ne žele da nauče nove vještine, da će češće izostajati s posla i da će opteretiti program zdravstvenog osiguranja, mnogi poslodavci su kroz historiju oklijevali da zaposle ove osobe. Brojne studije su otkrile

da su ove percepcije netačne. Zapravo, poslodavci koji su dovoljno dosjetljivi da učinkovito iskoriste iskustvo, vještine i bogatstvo organizacijskog znanja starijih radnika mogu steći konkurentsku prednost.

Razumijevanje generacijskih razlika

Upravljanje radnom snagom različitih generacija može biti teško za organizacije. Kompanije mogu profitirati od slavljenja razlika i isticanja prednosti različitih generacijskih kultura koje trenutno čine njihovu radnu snagu, za razliku od favoriziranja jedne generacije u odnosu na drugu. Ključno je tražiti međugeneracijsko razumijevanje (Marcee, 2016). Ako organizacije ne pokušaju razumjeti generacijske razlike one time povećavaju šansu za fluktuaciju zaposlenika, što bi dovelo do neuspješnih ishoda i većih organizacijskih troškova (Stanley, 2010).

Baby Boomeri žrtvuju svoje lične interese za dobrobit posla i žive da bi radili. Nažalost, ova skupina možda brine o ostarjelim roditeljima. Mlađi radnici iz Generacije X i Generacije Y pridaju još veću vrijednost balansiranju profesionalnih zahtjeva i porodičnih pritisaka nego Boomersi, koji su možda popularizirali ideju ravnoteže između posla i privatnog života. Koliko su Baby Boomersi odani svojim poslodavcima i organizacijama, toliko Generacija X zahtijeva ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Johnson, 2015). Hipotekarni i studentski dug Generacije X-a često je vrlo visok, a pripadnici te generacije sada većinski podižu djecu. Milenijalci preferiraju pogodnosti koje nisu bile dostupne ranijim generacijama, kao što su rad na daljinu, ležerna pravila odijevanja i fleksibilni rasporedi. Ova generacija od svojih poslodavaca zahtijeva fleksibilnost. Za mnoge Milenijalce ključno je pronaći posao koji podržava njihov rad i privatni život (Bergstrom, 2015). Prepoznavanjem generacijskih snaga, zadržavanje zaposlenika se može poboljšati. To bi u konačnici moglo pomoći organizacijama u sprječavanju neželjenih ishoda. Marcee (2016) savjetuje vođama da potaknu prihvaćanje i razumijevanje svih generacija kako bi potaknuli neosuđujuće, kohezivno okruženje koje smanjuje ranije navedene potencijalno štetne organizacijske ishode. Prema istraživanjima, timovi su jači kada njihovi članovi imaju različito porijeklo, stavove i gledišta (Sherman, 2011). Različiti timovi također često pokazuju veću kreativnost i vještine rješavanja problema. Stoga je ključno stvoriti i provesti u praksi strategije koje povezuju generacije. Marcee (2016) nadalje predstavlja 4 elementa koja se mogu koristiti kao dio strategije stvaranja efektivnih multigeneracijskih timova. Prvi je stvaranje kanala otvorene komunikacije. Bitna komponenta uspješnih međugeneracijskih timova je *komunikacija*.

Svaka generacija drugačije gleda na odgovarajuće kanale komunikacije (Cox i Holloway, 2011). Timovi se tako mogu sastati i kroz otvorenu raspravu i dogovor o preferiranim metodama komunikacije implementirati metode koje će uzeti u obzir navedene preferencije i tako poboljšati same kanale komunikacije. Nadalje, *inkluzija* je neizostavan elemenat dobro funkcionirajućih multigeneracijskih timova (Marcee, 2016). Ulaganjem truda u razumijevanje ponašanja ljudi iz različitih generacija, inkluzija se može poboljšati (Cox i Holloway, 2011). Na kraju, inkluzija omogućava članovima tima da prepoznaju i cijene ono što oni i drugi imaju za ponuditi, poštujući svakog člana tima. Aktivnosti koje se ovdje mogu koristiti su kratke igre koje zahtijevaju da članovi tima pronađu sličnosti koje dijele te prodube konverzaciju o istima. Uspješni međugeneracijski timovi imaju *čvrste temelje povjerenja* (Marcee, 2016). Kada postoji povjerenje, članovi tima mogu priznati greške, razgovarati o područjima slabosti i pokrenuti pitanja bez straha da će biti kažnjeni. Osim toga, članovi tima koji traže pomoć kada je to potrebno, nude konstruktivnu kritiku i cijene znanje i iskustvo svih sudionika mogu pomoći u jačanju povjerenja (Douglas i sur., 2015). Članovi tima koji dosljedno pokazuju kompetentnost i integritet u svojoj izvedbi potiču povjerenje (Cox i Holloway, 2011). Zadnji element koji Marcee (2016) navodi kao važan jeste *rezolucija konflikata*. Otvorena komunikacija, povjerenje i inkluzija zajedno olakšavaju rješavanje sukoba (Cox i Holloway, 2011). Timovi moraju razumjeti da disfunkcionalnost proizilazi iz nemogućnosti sprječavanja ili konstruktivnog rješavanja sukoba, što rezultira toleriranjem članova umjesto da se stvara atmosfera povjerenja i razumijevanja. (Douglas i sur., 2015). Douglas i sur. (2015) opisali su brojne vježbe kao načine za poboljšanje sposobnosti člana tima da komunicira, bude uključen, izgradi povjerenje i riješi sukobe. Stvaranje formalnog timskog sporazuma koji potiče sigurno radno okruženje i odgovornost članova tima jedan je od najvažnijih zadataka. Mentorstvo može pomoći članovima da maksimalno iskoriste svoje jedinstvene prednosti. Zajedništvo tima može se povećati organiziranjem komunikacijskih radionica za timove koji se usredotočuju na generacijske razlike. Konačno, vjerovatnije je da će timovi uspjeti u postizanju svojih ciljeva ili rezultata kada se prizna sukob i naglasi njegova vrijednost.

Sve navedene tehnike imaju za cilj jednu stvar, a to je poticanje funkcionalnijeg i produktivnijeg odnosa između generacija. Većina kompanija se suočava sa problemom uklapanja različitih generacija u jednu kulturu. S obzirom da je gotovo nemoguće imati individualiziran pristup prema različitim generacijama, tehnike koje su prethodno navedene mogle bi biti dobar korak ka boljem razumijevanju generacijskih razlika što bi dalje pomoglo

u smanjenju generacijskih konflikata. Kao što je prethodno navedeno, povećavanjem razumijevanja potreba i snaga različitih generacija moguće je utjecati na smanjenje fluktuacije. Nadalje, znanje koje imamo o različitim generacijama te prethodni rad na stvaranju timova koji su stabilni te posjeduju četiri elementa o kojima je pisao Marcee (2016) mogu zajedno pomoći u održavanju stabilnosti i same organizacije u vrijeme neizvjesnosti.

Zaključci

Trend „Velikog otkaza“ predstavlja odluku velikog broja radnika da napuste posao tokom pandemije. Posljedice ovog trenda su se odrazile na individualnom, organizacionom ali i nacionalnom nivou. Postojanje svrhovitosti rada i prilike za ličnim i profesionalnim usavršavanjem se pokazuje sve važnijima za ostanak zaposlenika u organizaciji. Kompenzaciju, koju se do sada uobičajeno prepoznavalo kao važan, ako ne i najvažniji razlog u procesu donošenja odluke o ostanku, danas se sve češće prepoznaje kao samo jedan od mnogih faktora zadržavanja zaposlenika. Nadalje, zaposlenici pokazuje sve veći interes za održavanjem balansa između privatnog i poslovnog života; akcenat je na fleksibilnosti poslovanja i rada. Mnoge organizacije su zbog trenda „Velikog otkaza“ iskusile velike troškove poput traženja zamjena za radnike koji su napustili svoja radna mjesta, troškovi prelaska na način hibridnog rada ili rada od kuće, gubljenje klijenata usljed nedostatka radne snage i gubljenja povjerenja u rad organizacije, pad produktivnosti i pad morala zaposlenih, gubljenje vrijednog znanja i talenata, prekidanje mreža konekcija između radnih kolega itd. Organizacije su primorane prepoznati potrebu za promjenom tradicionalnih uvjerenja vezanih za radna mjesta i beneficije koje se nude zaposlenima ukoliko žele ostati konkurentne na tržištu rada. Fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće i beneficije prilagođene individualnim potrebama radnika su sve češća pojava. Posljedice „Velikog otkaza“ na nacionalnom nivou pretežno se ogledaju u gubitku znanja i njegovih tokova. Prijevremena penzionisanja i napuštanja svijeta rada bi svoje prave posljedice mogle pokazati tek u budućnosti.

Zadržavanje zaposlenika podrazumijeva veliki broj mjera koje organizacije poduzimaju kako bi produžile radni vijek svojih zaposlenika. Mjere koje se implementiraju uveliko su uvjetovane samom kompleksnošću potreba zaposlenika. Zaposlenici se razlikuju po svojoj motivaciji ali i potrebama, a organizacije se suočavaju sa izazovom da te individualne potrebe pomire na većoj, globalnijoj, skali. Ovo je naročito izraženo kod

kompanija sa velikim brojem zaposlenika. Organizacije se suočavaju sa zadatkom pronalaska dobrog „fit-a“ zaposlenog sa radnim mjestom i organizacijom i kreiranjem onboarding procesa koji će pripremiti zaposlene za rad i stvoriti pozitivna očekivanja. Nadalje, one rade na očuvanju psihološkog ugovora, stvaranju paketa primamljivih beneficija, treninga i prilika za rast koji oslikavaju potrebe radnika ali su ujedno i pravično dodijeljeni. Stvaranje klime i kulture koja će facilitirati produktivnost i zadovoljstvo na poslu je takođe jedan od važnih zadataka. Konačno, organizacije se suočavaju sa izazovom prilagođavanja posla koje će za cilj imati poboljšanje balansa između privatnog i poslovnog života zaposlenog bez velikih reperkusija na produktivnost i dobit na nivou organizacije.

COVID-19 je cijeli svijet primorao da se prilagodi novoj normalnosti u vrlo kratkom roku. I organizacije i radnici su bili primorani da se suoče sa neizvjesnošću koju je pandemija donijela na tržište rada. Neizvjesnost sa sobom donosi osjećaj nesigurnosti i manjka kontrole. Trend „Velikog otkaza“ može predstavljati mehanizam povratka kontrole. Organizacije trebaju prepoznati potrebe svojih zaposlenika i pronaći strategije koje će te potrebe podržati. Nadalje, strategije koje se implementiraju trebaju biti kreirane tako da podržavaju i kratkoročne i dugoročne ciljeve organizacije. Strategije također ne bi trebale imati za cilj samo saniranje problema, one prije svega trebaju biti usmjerene na prevenciju. Postojanje održivog odjela ljudskih resursa koji zaposlene tretiraju kao najvažniji resurs kompanije, održavanje fleksibilnosti rada, nuđenje kompenzacijskih paketa koji oslikavaju potrebe zaposlenih, prepoznavanje okidača i obrazaca u životnom ciklusu zaposlenika te prepoznavanje i upravljanje generacijskim razlikama su samo neke od strategija koje mogu biti implementirane. Njihov cilj treba biti ukorijenjen u stvaranju sigurnosti, predanosti i angažovanosti kod zaposlenika. Ukoliko zaposlenici jedne organizacije prepoznaju da su cinjeni i uvaženi i da organizacija uči iz prošlosti te se priprema za budućnost, neizvjesni periodi bi mogli biti lakše prevaziđeni a gubitak radne snage manje-više kontroliran.

Pregled literature iz ovog područja oslikava važnost pažljivog razmatranja posljedica koje globalni trendovi mogu ostaviti na tržište rada. Faktori zadržavanja zaposlenika i strategije za zadržavanje zaposlenika spomenute u ovom radu nude smjernice koje organizacije mogu iskoristiti kako bi umanjile utjecaj globalnih trendova rezignacije ukorijenjenim u neizvjesnosti. Buduća istraživanja bi se trebala fokusirati na pribavljanje informacija o globalnim stavovima o radu generacije Z s obzirom da će ta generacija biti sve brojnija na tržištu rada. Nadalje, sve veći utjecaj automatizacije i umjetne inteligencije na oblikovanje radnih mjesta također ostavlja prostora za buduća istraživanja s obzirom da to

znači nestanak mnogih radnih mjesta ali i stvaranje novih. Te promjene su već u pokretu i mogle bi prouzrokovati novi val neizvjesnosti ukoliko organizacije ne budu imale jasnije smjernice za prevenciju budućih negativnih trendova i adekvatno suočavanje sa posljedicama takvih promjena.

Literatura

Članci:

- Ali, R., & Kalimullah, M. S., (2010). The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction: An Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, 5 (4), 270-279.
- Alkhawaja, A. (2017). Leadership Style and Employee Turnover A Mythical Relationship or Reality. *Leadership Studies: Capstone Project Papers*. 16.
- Allen, D.G. and Vardaman, J.M. (2017) "Recruitment and retention across cultures," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), pp. 153–181. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113100>.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P., (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-8.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2012). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. doi:10.1111/peps.12012
- Andersen, L. B., Eriksson, T., Kristensen, N., & Pedersen, L. H. (2012). Attracting public service motivated employees: how to design compensation packages. *International Review of Administrative Sciences*, 78(4), 615–641. doi:10.1177/0020852312455298
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.
- Balakrishnan, C., Masthan, D., & Chandra, V. (2013). Employee retention through employee engagement-A study at an Indian international airport. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 9-16.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Let me work from home, or I will find another job. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3890988>
- Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective practice guidelines series*.
- Bayraktar, M. (2022). The great resignation of US Labor Force. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4047174>

- Bergstrom, K. (2015). What's working: Appealing to millennials. *Benefits Magazine. International Foundation of Employee Benefits*.
- Bibi, Palwasha & Ahmad, Ashfaq & Majid, A.. (2016). The moderating role of work environment on the relationship between compensation, job security, and employees retention. *International Journal of Economic Perspectives*. 10. 726-738.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., and Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1):168–218.
- Branch, D (2011) Employee motivation, recognition, rewards and retention: Kicking it up a notch. *CPA Practice Management Forum*, 7(11), 5-7
- Brown, M., Cregan, C., Kulik, C.T., & Metz, I.C. (2021). Managing voluntary collective turnover: the impact of a cynical workplace climate. *Personnel Review*.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard business review*, 78(1), 103-111.
- Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213–217. doi:10.1007/s10869-011-9223-8
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258–262. doi:10.1108/shr-05-2019-0042
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E. and Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91-108.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.

- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28. doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.006
- Chen, M. (2014). The effect of training on employee retention. Proceedings of the 2014 International Conference on Global Economy, *Commerce and Service Science*. <https://doi.org/10.2991/gecss-14.2014.90>
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).
- Cox, J., & Holloway, M. (2011). Workshop on knowledge transfer in a multigenerational business environment. *Review of Management Innovation and Creativity*, 4(10), 23–33
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16
- Deery, M (2008) Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.
- Demirović Bajrami, D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? the impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>
- Demorest A. P. (2013). The role of scripts in psychological maladjustment and psychotherapy. *Journal of personality*, 81(6), 583–594. <https://doi.org/10.1111/jopy.12003>
- Douglas, M., Howell, T., Nelson, E., Pilkington, L., & Salinas, I. (2015). Improve the function of multigenerational teams. *Nursing Management*, 46(1), 11–13. doi:10.1097/01.numa.0000459098.71482.c4
- Dunlop, C. A., Ongaro, E., & Baker, K. (2020). Researching COVID-19: A research agenda for public policy and administration scholars. *Public Policy and Administration*, 35(4), 365-383.

- Dzigbede, K. D., Gehl, S. B., & Willoughby, K. (2020). Disaster resiliency of US local governments: Insights to strengthen local response and recovery from the COVID-19 pandemic. *Public administration review*, 80(4), 634-643.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244–257. doi:10.1108/14725960410808230
- Eichhorst, W., Boeri, T., De Coen, A., Galasso, V., Kendzia, M., & Steiber, N. (2014). How to combine the entry of young people in the labour market with the retention of older workers?. *IZA Journal of European Labor Studies*, 3, 1-23.
- Ferris, G.R., Russ, G.S. and Fandt, P.M. (1989) Politics in Organizations. In: Giacalone, R.A. and Rosenfeld, P., Eds., *Impression Management in the Organization*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 143-170.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International journal of human resource management*, 14(1), 28-54.
- Goulet, L.R., & Frank, M.L., (2002) Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit and forprofit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.
- Gwavuya, F. (2011). Leadership influences on turnover intentions of academic staff in tertiary institutions in Zimbabwe. *Academic Leadership: The Online Journal*, 9(1), 36.
- Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, 21(3), 157–168. doi:10.1002/smi.1049
- Hannay, M., & Northam, M. (2000). Low-Cost Strategies for Employee Retention. *Compensation & Benefits Review*, 32(4), 65–72. doi:10.1177/08863680022097920
- Harman, W. S., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Felps, W., & Owens, B. P. (2007). The Psychology of Voluntary Employee Turnover. *Current Directions in Psychological Science*, 16(1), 51–54. <https://doi:10.1111/j.1467-8721.2007.00474.x>
- Harrell-Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics—work outcomes relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1093–1105.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1093::AID-JOB945>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1093::AID-JOB945>3.0.CO;2-#)

- Herman, R. E. (2005). HR managers as employee-retention specialists. *Employment relations today*, 32(2), 1.
- Hillman, J. (2010). Planning for Employee Onboarding: Finding Ways to Increase New Employee Success and Long-Term Retention. Noel-Levitz White Paper. *Noel-Levitz, Inc.*
- Hopkins, D. J., & Figaro, D. K. (2021). The great resignation: An argument for hybrid leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393–400. <https://doi.org/10.37391/ijbmr.090402>
- Horwitz, F.M., Hengl, C.T., & Quazi, H.A., (2003) Finders, Keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management*, 13, 23-44.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Irabor, Ikechukwu & Okolie, Ugo. (2019). A Review of Employees' Job Satisfaction and its Affect on their Retention. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*. 19. 93-114. 10.26458/1924.
- Kabungaidze, T., Mahlatshana, N., & Ngirande, H. (2013). The impact of job satisfaction and some demographic variables on employee turnover intentions. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 53-65.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group. *Forschungsunion: Berlin, Germany*.
- Kamalaveni M.S., Ramesh S., & Vetrivel, T. (2019). A Review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies*, 1-10.
- Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752

- Kaye, B. and Jordan-Evans, S. (2002) Retention in Tough Times: Here's What 25 Global Talent Leaders Say about Keeping Good People—Especially Now. *Talent Development*, 56, 32-37.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641.
- Klun, S. (2008). Work-life balance is a cross-generational concern—and a key to retaining high performers at Accenture. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(6), 14-20.
- Ksinan Jiskrova, G. (2022). Impact of covid-19 pandemic on the workforce: From psychological distress to the great resignation. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 76(6), 525–526. <https://doi.org/10.1136/jech-2022-218826>
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Great resignation—ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees' engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. <https://doi.org/10.3390/su14116764>
- Krasman, M. (2015). Three must-have onboarding elements for new and relocated employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14.
- Kroon, B. and Freese, C. (2013). Can HR Practices Retain Flexworkers with Their Agency? *International Journal of Manpower*, 34, 899-917. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0169>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. doi:10.1007/s12186-009-9024-7
- Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 45(4), 529–536. <https://doi.org/10.2224/sbp.5865>
- Leidner S. & Simon, M., Smith (2013) Keeping potential job-hoppers' feet on ground. *Human resource management international digest*, 21, 1, 31-33.
- Lopez, P. D., & Fuiks, K. (2021). How covid-19 is shifting psychological contracts within organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 45–49. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.59>
- Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2021). Disrupting the brave new world: COVID-19 effects on organisations' sustainability efforts. *Journal of Organizational Change Management*.

- Indrawati M. (2021). Effects of Organizational Communication Climate and Employee Retention Toward Employee Performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24 (1). pp. 1-11. ISSN 1544-004
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 196-209.
- Johnson, M. (2015). Stop talking about work/life balance! TEQ and the millennial generation. *Workforce Solutions Review*, 4–7.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722.
- Majeed, A., & Lee, S. (2021). Applications of machine learning and high-performance computing in the era of COVID-19. *Applied System Innovation*, 4(3), 40.
- Marcee Everly, D. N. P. (2016). Multigenerational challenges: Team-building for positive clinical workforce outcomes. *Online Journal of Issues in Nursing*, 21(2), 1C.
- Martel, A., Day, K., Jackson, M.A. and Kaushik, S. (2021). Beyond the pandemic: the role of the builtenvironment in supporting people with disabilities work life. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, Vol. 15 No. 1, pp. 98-112
- Mas, A. and Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review*, 107(12):3722–3759.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 96–108. doi:10.5465/ame.2001.5897929
- Muhammad, N., & Akhter, M. (2010). Supervision, salary and opportunities for promotion as related to job satisfaction. *ASA University Review*, 4(1), 255-261.
- Nabi, M.N., Ahmed, A.A.J., & Rahman, M.S. (2017). The empirical study on human resource management practices with special reference to job satisfaction and employee turnover at investment corporation of Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 7(1). 54-64.
- Ng'ethe, J. M., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2012). Influence of leadership style on academic staff retention in public universities in Kenya. *International journal of business and social science*, 3(21).

- Noor, S., & Maad, N., (2008). Examining the relationship between work-life conflict, stress and turnover intentions among marketing executives in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(11), 93-102.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Ovadje, F. (2009). Exploring turnover among middle managers in a non-western context. *International Journal of Business Research*, 10(2), 64-80
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891–912. <https://doi.org/10.1177/014920639502100>
- Peterson, C. H. (2005). Employee retention: The secrets behind Wal-Mart's successful hiring policies. *Human Resource Management*, 44(1), 85-88.
- Pillay, R. (2009) Work Satisfaction of Professional Nurses in South Africa, a Comparative Analysis of the Public and Private Sectors. *Human Resource for Health*, 7, 7-15.
<https://doi.org/10.1186/1478-4491-7-15>
- Raghavan, A., Demircioglu, M. A., & Orazgaliyev, S. (2021). Covid-19 and the new normal of organizations and employees: An overview. *Sustainability*, 13(21), 11942. <https://doi.org/10.3390/su132111942>
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63.
- Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. doi:10.1108/jeas-05-2020-0076
- Russell, H., O'Connell, P.J. and McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, Vol. 1 No.1, pp.73-97.
- Saks, A.M. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Sampat, B. N., & Shadlen, K. C. (2021). The COVID-19 Innovation System: Article describes innovations that emerged during the COVID-19 pandemic. *Health Affairs*, 40(3), 400-409.

- Samuel, M.O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 410-415.
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Serenko, A. (2022). The great resignation: The Great Knowledge Exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2021-0920>
- Sharma, N. K., & Kumar, N. (2022). Post-Pandemic Human Resource Management: Challenges and Opportunities. *Poonam Shodh Rachna*.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. doi:10.5465/256539
- Shukla, V., Pandiya, B., Gupta, S., & Prashar, S. (2022). The great resignation: An empirical study on employee mass resignation and its associated factors. *ResearchSquare*, <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1690874/v1>
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 1–26. doi:10.1080/02678373.2021.1936287
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- Sinha, C. & Sinha, R. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from heavy engineering industry. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 145-162.
- Smith, T. D. (2017). An assessment of safety climate, job satisfaction and turnover intention relationships using a national sample of workers from the USA. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(1), 27–34. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1268446>

- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 29(3), 488-502.
- Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*, 18(7), 846–852. doi:10.1111/j.13652834.2010.01158.x
- Tangthong, S., Trimetsoontorn, J. & Rojniruntikul, N. (2014). HRM Practices and Employee Retention in Thailand—A Literature Review. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 162-166
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. doi:10.5901/mjss.2014.v5n1p481
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of training on employee job satisfaction and retention among administrative staff members: A case of a selected tertiary institution. *J.SOC. SCI*, 39(1),
- Uday Bhaskar, A. (2012). HR as business partner during mergers and acquisitions: The key to success is to get involved early. *Human Resource Management International Digest*, 20(2), 22-23.
- Vasconcelos, A. F. (2018). Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. *Revista de Gestão*, 25(1), 102-118.
- Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2014). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633–652. <https://doi.org/10.1177/0143831x14527017>
- Young, L., Milner, M., Edmunds, D., Pentsil, G., & Broman, M. (2014). The tenuous relationship between salary and satisfaction. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7(1).
- Young, M. M. (2020). Implementation of digital-era governance: The case of open data in US cities. *Public Administration Review*, 80(2), 305-315.

Internet izvori i e-knjige:

- Adkins, A. (2015, January 13). *Employee engagement in U.S. stagnant in 2015*. Gallup.com. Retrieved March 12, 2023, from <https://news.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>
- Albarracín, M., Constant, A., Friston, K. J., & Ramstead, M. J. D. (2021, June 28). *A variational approach to scripts*. *Frontiers*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.585493/full>
- Briggs, J. (2021), “*US Daily: Why isn’t labor force participation recovering?*”, Goldman Sachs Report, available at: www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2021/11/12/4f72d573-c573-4c4b-8812-1d32ce3b973e.html
- Clark, C. (2022, May 23). *The Texas A&M professor who predicted “The great resignation.”* Texas A&M Today. <https://today.tamu.edu/2022/02/11/the-texas-am-professor-who-predicted-the-great-resignation/>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 gen Z and millennial survey*. Deloitte. Retrieved March 1, 2023, from <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>
- Donald Sull, C. S. (2022). *Toxic culture is driving the great resignation*. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved March 4, 2023, from <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J. and Solley, C.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Live, W. P. (2021, September 24). *Transcript: The great resignation with Molly M. Anderson, Anthony C. Klotz, PhD & Elaine Welteroth*. The Washington Post. Retrieved January 28, 2023, from <https://www.washingtonpost.com/washington-post-live/2021/09/24/transcript-great-resignation-with-molly-m-anderson-anthony-c-klotz-phd-elaine-welteroth/>
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Margaret J. Wheatley: *How is your leadership changing?* (2005). Retrieved March 12, 2023, from <https://www.margaretwheatley.com/articles/howisyourleadership.html>
- Morgan, K. (2023, April 12). *The great resignation: Has quitting become too “cool”?* BBC Worklife.

<https://www.bbc.com/worklife/article/20230411-the-great-resignation-has-quitting-become-too-cool>

- Ramuni, L. (2021, July 18). *Coronavirus and its impact on UK hospitality: January 2020 to June 2021*. Office for National Statistics. Retrieved March 1, 2023, from <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/business/activitysizeandlocation/articles/coronavirusanditsimpactonukhospitality/january2020tojune2021>
- Scheel, H.von. (2023) *An inside look at the drivers for industry 4.0*. Nokia. Retrieved March 18, 2023 from https://www.nokia.com/thought-leadership/articles/industry-4-0/three-key-drivers-for-success/?did=D00000004947&gclid=Cj0KCQjwwtWgBhDhARIsAEMcxeC0XFsq5HzJqhwOcKZYNy0R7P1yP_Wr6PefRsJlSBB5zcYdc_o-zYaAhkwEALw_wcB
- Sherman O. (2013). *Leading multigenerational nursing teams*. Emerging Nurse Leader. Retrieved April 12, 2023, from <https://emergingnleader.com/leading-multigenerational-nursing-teams/>
- WebMD. (2020, March 11). *Coronavirus history: How did coronavirus start?* WebMD. Retrieved February 25, 2023, from <https://www.webmd.com/covid/coronavirus-history>