



ГРАД  
ПИРОТ



## APSENTIZAM I FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH U ISTOČNOJ SRBIJI

dr Sanela Arsić, docent\*

**Abstract:** Činjenično stanje koje karakteriše poslovanje u organizacijama u Istočnoj Srbiji jeste visok nivo apsentizma i veoma česta fluktuacija zaposlenih. Pod apsentizmom se smatra svako izostajanje s posla bez obzira na trajanje ili razlog izostanka. Apsentizam u organizaciji se obično pojavljuje kao rezultat nezadovoljstva radnika radnom organizacijom, uslovima rada ili međuljudskim odnosima. Učestali apsentizam znak je nadolazeće fluktuacije koja se odnosi na negativne tendencije i probleme u organizaciji. Cilj ovog rada je da ispita uticaj apsentizma i fluktuacije u organizacijama u Istočnoj Srbiji i da ukaže na značaj postojanja ovog problema. Za potrebe ovog rada sprovedeno je istraživanje u organizacijama na teritoriji Istočne Srbije koje je obuhvatilo 223 ispitanika. Za testiranje dobijenih rezultata korišćen je softverski paket SPSS 18.0.

**Keywords:** apsentizam, fluktuacija, zaposleni, organizacija

### 1. Uvod

Pojava apsentizma i fluktuacije zaposlenih poslednih godina je sve češće pojava koja se vezuje za brojne organizacije. U vreme sve veće globalizacije i mobilnosti radnika, povećanja konkurencije i sve bržeg tehnološkog razvoja mnoge organizacije suočile su se sa potrebom da sistematski upravljaju ovim pojavama kod zaposlenih. Zaposleni s druge strane, traže sve izazovnije poslove, koji su bolje plaćeni, fleksibilno radno vreme i mogućnost ostvarivanja brojnih beneficija. Zbog ovakvog činjeničnog stanja poslednjih godina u Srbiji zavladao je trend sve češćeg odlaska radne snage u zemlje EU. Zato se još više daje značaj pažljivom pristupu u proučavanju i upravljanju ovim pojavama apsentizma i fluktuacije od strane poslodavca, odnosno odeljenja koje se bavi ljudskim resursima (Payne & Huffman, 2005).

Osnovni pokterač svih organizacionih procesa su ljudi, zato je jako značajno da se njima upravlja na adekvatan način. U tom smislu, izuzetno je važno da se pažnja usmerava se na to kako se zaposleni najbolje mogu motivisati pomoću sredstava kao što su inicijativa,

---

\* Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu, Srbija, saarsic@tfbor.bg.ac.rs

nagrade, vođstvo, posao koji obavljaju i organizacioni kontekst unutar koga obavljaju posao. Neophodno je razviti motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da zaposleni pokažu rezultate u skladu sa očekivanjima (Aldatmaz et al., 2018). Zaposleni sa nejasnim ciljevima ili bez ciljeva nisu produktivni, odnosno, skloni su da rade sporo, loše izvršavaju zadatke, pokazuju nedostatak interesovanja i završavaju manje posla od zaposlenih koji su motivisani za rad i imaju jasne ciljeve koje slede. Kao posledica tog nezadovoljstva zaposlenih se javlja često izostajanje zaposlenih sa posla a potom slede i česte promene posla, tj. napuštanje organizacije koje se definiše kao fluktuacija.

To je bio glavni motiv za pokretanje istraživanja koje se bavi ispitivanjem pojave apsentizma i fluktuacije u državnim i privatnim organizacijama u Istočnoj Srbiji. Kroz analizu rezultata biće predstavljen uticaj demografskih faktora na pojam apsentizma i fluktuacije zaposlenih ali i najčeći razlozi nastanka ovih pojava.

## 2. Apsentizam

Apsentizam potiče od latinske reči *absens* što znači biti odsutan sa mesta kome neko stvarno pripada. Apseizizam je pojava koja se poslednjih godina učestalo javlja, postoji u većoj ili manjoj meri gotovo u svakoj organizaciji ili instituciji. Apseizizam se definiše kao izostajanje sa posla bez obzira na razlog i često predstavlja najvidljiviji pokazatelj problema koji se vezuje za nezadovoljstvo zaposlenih sa organizacijom i njenim menadžmentom. Pojam apseizizma uključuje sve oblike izostanaka, tj. odsutnosti sa posla. Kada se apseizizam posmatra u negativnom kontekstu reč je o prekomernom apseizizmu, jer je jedan deo odsutnosti s posla uvek neophodan, kako zbog bolesti tako i zbog drugih objektivnih razloga. Gledano s poslovnog i organizacionog aspekta pod apseizizmom se smatra svaki propust zaposlenog da se javi ili ostane na poslu prema rasporedu, bez obzira na svoje lične razloge (Porter and Steers, 1973).

U svakom izostanku s posla ima raznih elemenata. Ipak, neki od njih dominiraju, pa se svi izostanci s posla mogu grupisati u četiri grupe: 1) izostanci zdravih osoba zbog godišnjih odmora; 2) porodijsko odsustvo koje predstavlja specifičan vid odsustvovanja i ne uračunava se u procenat bolovanja; 3) izostanci s posla zbog privremene nesposobnosti za rad koja je nastala usled neke bolesti ili povrede; 4) sprečenost za rad usled socijalno medicinskih razloga koja se odnosi na negu člana porodice i sl.

Smatra se da je stopa apseizizma obrnuto proporcionalna konkurentnosti zaposlenih, a konkurentnost zaposlenih se dobija istraživanjem vrednosti ljudskog kapitala. Vrednost ljudskog kapitala meri se različitim pokazateljima poput: znanja i veština zaposlenih, profesionalnog staža zaposlenih, starosti, apseizizma, fluktuacije, ulaganja u obrazovanje i slično.

### 2.1 Uzroci apseizizma

Apsentizam se smatra jednim od najkompleksnijih problema sa kojima se suočava menadžment ljudskih resursa. Apseizizam ima brojne razloge koje menadžeri treba da istraže i utvrde da bi mogli uticati na tu pojavu (Carell et al., 1995). Uglavnom postoje dva osnovna uzroka izostajanja sa posla:

nemogućnost, tj. nesposobnost da zaposleni radi usled više sile (engl. *wis mayor*);

## **Apsentizam i fluktuacija zaposlenih u Istočnoj Srbiji**

---

nedostatak motivacije za rad.

Na apsentizam deluju širi objektivni faktori kao što su opšta ekonomska situacija, stanje na tržištu rada i slično. U vremenima velike nazaposlenosti, mogućnost gubitka posla stvara pritisak na pojedinca da redovno dolazi na posao. Isti je slučaj i situacija kada preduzeća otpuštaju veliki deo zaposlenih.

Apsentizam ne dolazi sam. Obično dolazi kao rezultat nezadovoljstva zaposlenog radnom organizacijom, uslovima rada ili međuljudskim odnosima. Učestali apsentizam znak je nadolazeće fluktuacije, a fluktuacija ukazuje na negativne tendencije i probleme u organizaciji.

### **3. Fluktuacija**

Stopa fluktuacije zaposlenih pokazuje broj zaposlenih koji iz različitih razloga napuštaju organizaciju. Napuštanje organizacije se može definisati kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji (Polsky, 1999) i može biti rezultat inicijative kako na strani samog zaposlenog - voljno napuštanje organizacije (npr. raskid radnog odnosa od strane zaposlenog, penzionisanje), tako i na strani poslodavca - nevoljno napuštanje organizacije (npr. davanje otkaza zaposlenom, otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak i sl.). U određenim slučajevima zaposleni odlaze iz organizacije nezavisno od svoje volje i volje poslodavca, po sili zakona, kao, na primer, u slučaju trajnog gubitka radne sposobnosti. Poslednjih godina sa jačanjem konkurencije, svetskom finansijskom krizom, ekonomskom recesijom, restrukturiranjem kompanija i brzim tehnološkim promenama, mnoge organizacije suočile su se sa potrebom da sistematski upravljaju ovim aspektom zaposlenosti. S druge strane, poslednjih godina povećala se i mobilnost radno sposobnog stanovništva na tržištu rada usled traganja za izazovnijim poslovima, višom zaradom ili boljim beneficijama, što je dodatno pojačalo potrebu za ozbiljnijim pristupom upravljanju fluktuacijom zaposlenih (Holtom et al., 2011).

#### **3.1 Efekti fluktuacije**

Pokretljivost i mobilnost kadrova je tipična pojava koja karakteriše fenomen kadrova, njegovo postojanje i razvoj. Ali isto tako predstavlja jedan od činilaca ukupnog privrednog i društvenog razvoja.

Fluktuacija može imati negativne efekte i na zaposlene koji ostaju u organizaciji. Negativni efekti su posredne prirode:

velika fluktuacija demoralise postojeće zaposlene;

dolazi do preispitivanja vrednosti organizacije (na primer sistema nagrađivanja);

dolazi do preispitivanja vlastitih stavova o daljem ostanku u organizaciji;

jedna fluktuacija može generisati druge zbog narušenih odnosa u organizaciji.

Što je fluktuacija obimnija u kraćem roku i što odlazi više nezamenjivih kadrova, u tom je veće nezadovoljstvo zaposlenih koji ostaju u organizaciji. Zato je pitanje ostalih nakon burnih dešavanja osetljivo i o tome rukovodioci u organizaciji moraju voditi posebno računa. Stalno treba da se razgovara sa zaposlenima i prati njihov rad i ponašanje u kritičnom

periodu, kako organizacija ne bi rizikovala vlastitu nestabilnost i krah. Određeni stepen fluktuacije može biti koristan za organizaciju ako je funkcionalnog tipa. Pozitivni efekti fluktuacije se ogledaju kroz:

- povećanje produktivnosti rada i poslovnih performansi;
- smanjenje konflikta;
- povećanje mobilnosti, kreativnosti i inovativnosti;
- prilagodljivost organizacije.

Pozitivni efekti fluktuacije nisu tako očigledni u kratkom roku kao negativni (koji se odnose na troškove fluktuacije), pošto ih nije kvantitativno lako izraziti. Pozitivni efekti su vidljivi nakon dužeg vremena i doprinose dugoročnoj organizacionoj sposobnosti (Trevor, 2001).

#### **4. Metodologija**

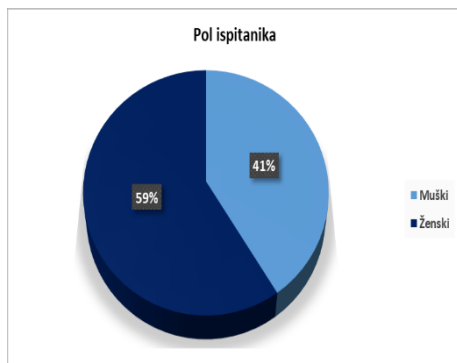
Za potrebe ovog rada sprovedeno je istraživanje u periodu od oktobra 2016. godine do maja 2017. godine pomoću anketnog upitnika koji se sastoji od 20 pitanja. U analizu je uključeno više organizacija iz Istočne Srbije, iz privatnog i javnog sektora. Cilj istraživanja je da se izvrši analiza i ukaže na saznanje o postojanju problema apsentizma i fluktuacije. Za gradaciju dobijenih odgovora korišćena je Likertova petostepena skala, gde 1 označava "potpuno se ne slažem", a 5 "potpuno se slažem". Anketni listić je sačinjen iz dva dela. Prvi deo se sastoji od 8 pitanja kojima se dolazi do demografskih podataka ispitanika, dok se drugi deo sastoji od 12 pitanja, koja su vezana za ispitivanje apsentizma i fluktuacije zaposlenih po različitim kategorijama. Anketirano je ukupno 223 ispitanika, od kojih je 97,31 % ispravno popunilo svoje anketne listiće. Za analizu dobijenih rezultata korišćen je softverski paket SPSS 18.0 (Levesque, 2007).

##### **4.1 Analiza dobijenih rezultata**

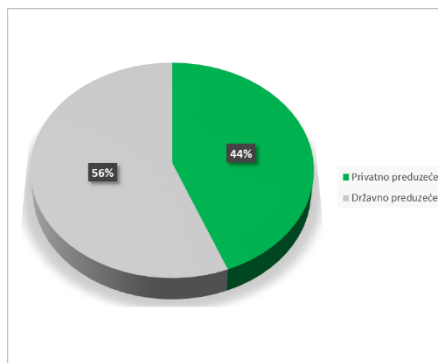
Uticaj demografskih faktora na ispitanici predmet istraživanja je jako značajan. Prikupljeni uzorak se sastojao od 59% ženskih ispitanika i 41% muških ispitanika (Slika 1). Ispitanici su nasumično birani. Od ukupnog broja ispitanika 56% radi u državnim institucijama a 44% u privatnim preduzećima (Slika 2). Stopa apsentizma i fluktuacije je pojava koja se pojavljuje u oba slučaja bez obzira na vrstu svojine preduzeća.

## Apsentizam i fluktuacija zaposlenih u Istočnoj Srbiji

Slika 1. Pol ispitanika

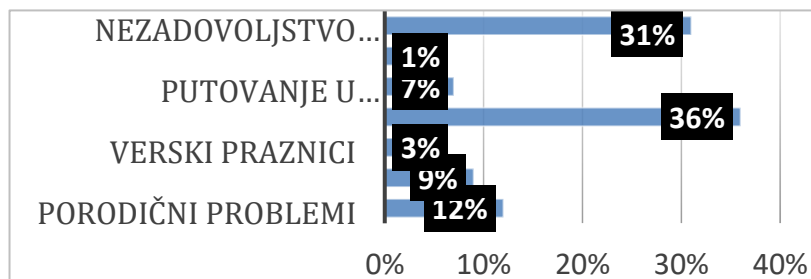


Slika 2. Vlasništvo nad kapitalom



Razlozi za odsustvovanje zaposlenih sa posla su različiti i zavise od brojnih faktora. Ono što ne karakteriše preduzeća u Srbiji za razliku od razvijenih Evroskih zemalja jeste činjenica da se troškovi koji nastaju usled prekomerne fluktuacije i apsentizma zaposlenih još uvek ne beleže. Inače je praćenje ovih troškova jako značajno za poslovanje neke organizacije, i vidljiv je pokazatelj problema. U sprovedenom istraživanju su ispitani najčešći razlozi odsustvovanja sa posla, a dobijeni rezultati predstavljeni su na Slici 3.

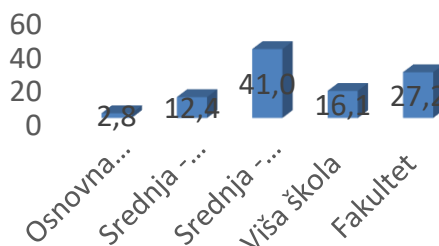
Slika 3. Najčešći razlozi odsustvovanja sa posla



Kao najčešći razlog odsustvovanja sa posla navedeni su zdravstveni problemi zaposlenih čak (36%). Zanimljiv je podatak da se na kao drugi najdominantniji faktor izdvojio nezadovoljstvo uslovima na poslu, gde se sa ovom tvrdnjom složilo (31%) ispitanika. Poslednjih godina veoma je čest slučaj da su zaposleni nezadovoljni radnim uslovima, radnim okruženjem i međuljudskim odnosima na poslu. Za razliku od ove dve tvrdnje koje su se izdvojile kao najdominantnije, preostale tvrdnje imaju značajno manji uticaj gde spadaju: porodični uslovi (12%), problemi sa decom (9%), putovanje u inostranstvo (7%) i najmanje su ispitanici odsustvovali zbog verskih praznika (3%) i sudskih poziva (1%).

Kada je reč o obrazovanju ispitanika (Slika 4) kao bitnom faktoru koji utiče na karijeru zaposlenog, najveći broj ispitanika ima završenu četvorogodišnju srednju školu (41%), zatim, završen fakultet (27.2%) i višu školu (16.1%).

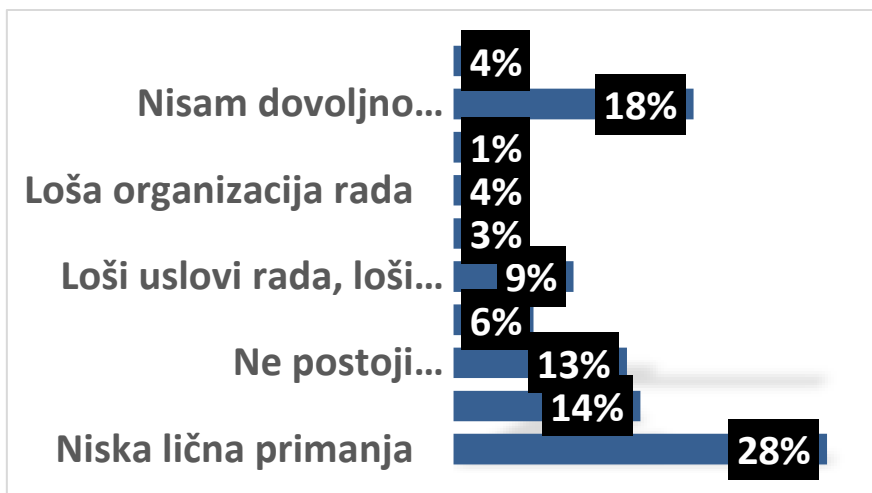
Slika 4. Obrazovanje ispitanika



Pored ispitivanja najčećih razloga za odsustvovanje sa posla u nastavku su predstavljeni rezultati koji se odnose na najčeće razloge promene posla.

Na pitanje „Da li ste poslednjih godinu dana razmišljali da se zaposlite u drugoj organizaciji?“ potvrđan odgovor je dalo 79% ispitanika. A najčeći razlozi koje su ocenjivali su se odnosili na sledeće tvrdnje koje su procentualno predstavljene na Slici 5.

Slika 5. Najčeći razlozi za promenu posla



Glavni razlog o promeni postojećeg posla jeste visina zarade kojom zaposleni nisu zadovoljni (28%). S obzirom na nisku visinu prosečne zarade zaposlenih, one veoma često nisu dovoljne da zadovolje ni osnovne egzistencijalne potrebe zaposlenih i njihovih porodica. Što kao rezultat ovakvog nezadovoljstva zaposlenih poslednjih godina je veoma česta pojava odliva radne snage u zemljama Evropske unije. U razvijenim evropskim

## Apsentizam i fluktuacija zaposlenih u Istočnoj Srbiji

---

zemljama za obavljanje istih poslova kao u Srbiji zaposleni su mnogo više plaćeni. Takođe, motivacija zaposlenih za posao koji obavljaju su jedan od razloga zbog kojeg često pribegavaju promeni posla (18%). Pored toga činjenica je da zaposleni smatraju da za posao koji obavljaju nisu ni dovoljno nagrađeni (14%) tj. da njihov rad treba da bude više plaćen. Pored toga (13%) zaposlenih su izrazito nezadovoljni i nemogućnošću napredovanja u karijeri, kao i lošim uslovima rada i lošim odnosima sa kolegama (9%).

### 5. Zaključak

Na osnovu sprovedenog istraživanja između muškaraca i žena nema bitne razlike u procentualnom učešću u upitniku. Nešto veći procenat ispitanika radi u državnim preduzećima. Kao najčešći razlozi apsentizma su se izdvojili zdravstveni problem i nezadovoljstvo uslovima na poslu. Dok, kada je reč o najčešćim razlozima zbog kojih se zaposleni odlučuju da promene posao jesu niska lična primanja.

Pored navedenih činjenica, ova studija pokazala je da su zaposleni u Istočnoj Srbiji, generalno, zadovoljni uslovima koji vladaju na poslu bez obzira na brojne poteškoće sa kojima se svakodnevno suočavaju, i da su posvećeni organizacijama za koje rade. Uprkos tome, što brojni faktori doprinose pojavama kao što su neopravdano odsustvovanje sa posla i česta promena radnih mesta, ovim istraživanjem smo probudili svest kod menadžera i zaposlenih koliko je pojava apsentizma i fluktuacije važan segment poslovanja u današnje vreme.

Danas pomoću statističkih paketa obrada podataka je mnogo lakša, a rezultati dobijeni u istraživanjima mogu poslužiti menadžmentu i vlastima (ako se radi o javnim preduzećima) ili vlasnicima kapitala (ako se radi o privatnim preduzećima) da otkriju šta predstavlja usko grlo u organizaciji i na koji način bi mogli da unaprede svoje poslovanje.

Za dalja istraživanja bilo bi interesantno proširiti uzorak, ili uzeti neki drugi region u Srbiji, te uporediti dobijene rezultate sa rezultatima iz ovog rada, ne bi li videli postoji li razlika u percepciji zaposlenih. Možda je to objašnjenje za dobijene rezultate, a možda i strah od otvorenog iskazivanja nezadovoljstva, bilo jedno ili drugo, dobijene rezultate ćemo uzeti sa rezervom, a buduća istraživanja će pokazati da li su to pravi podaci i da li se odnose na celu populaciju.

### REFERENCE

- Aldatmaz, S., Ouimet, P. and Van Wesep, E.D. (2018). The option to quit: The effect of employee stock options on turnover, *Journal of Financial Economics*, 127(1), 136-151.
- Carell, R.M., Elbert, N.F. and Hatfield, R.D. (1995). Human Resource Management, *Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*, Ehglewod Clifts, NJ, Prentice Hall.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. and Eberly, M.B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future, *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.

- Levesque, R. (2007). *SPSS Programming and Data Management: A Guide for SPSS and SAS Users*, Fourth Edition, SPSS Inc., Chicago Ill.
- Payne, S.C. and Huffman, A.H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover, *Academy of Management Journal*, 48, 158-168.
- Polsky, D. (1999). Changing consequences of job separation in the United States, *Industrial and Labor Relations Review*, 52, 565-580.
- Porter, L. and Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism, *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Trevor, C.O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, 44, 621-638.

## **ABSENTEEISM AND TURNOVER OF EMPLOYEES IN EASTERN SERBIA**

***Abstract:** Factual situation that characterized business management in organizations in Eastern Serbia is a high level of absenteeism and very frequent turnover of employees. We define absenteeism as any absences from work, regardless of the duration or reason of absenteeism. Absenteeism in the organization usually occurs as a result of workers' dissatisfaction with the work organization, working conditions or interpersonal relationships. Frequent absenteeism is a sign of upcoming turnover that relates to negative tendencies and problems in the organization. The aim of this paper is to examine the influence of absenteeism and turnover in organizations in Eastern Serbia and to point out the importance of the existence of this problem. For the analysis of this paper was conducted research in organizations on the territory of Eastern Serbia, which included 223 respondents. To test the results, the software package SPSS 18.0 was used.*

***Keywords:** absenteeism, turnover, employee, organization*