

УЗРОЧНИЦИ ФЛУКТУАЦИЈЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ВОЈНИКА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ*

Дејан Ж. Николић¹

Достављен: 28. 04. 2024.

Језик рада: Српски

Кориговано: 21. 05.2024.

Тип рада: Оригинални научни рад

Прихваћен: 07. 06. 2024.

DOI број: 10.5937/vojdelo2402001N

Од 1. јануара 2011. године обустављена је обавеза служења војног рока и прешло се на попуну јединица Војске Србије професионалним припадницима. То имплицира да Војска Србије треба да привуче, запосли и задржи и професионалне војнике у оквиру својих јединица. Овакав сценарио је створио нове изазове у управљању људским ресурсима у Војсци Србије. С обзиром на то да су професионални војници значајна компонента која утиче на стање и оперативне способности састава Војске Србије, флукутација представља озбиљну препреку у достизању, као и одржавању захтеваног нивоа њихове оперативне способности. Са флукутацијом се суочава свака организација. Потребно је да менаџмент система одбране идентификује очекивања и потребе професионалних војника, што би допринело развијању стратешког плана за смањење њихове флукутације.

Циљ овог рада јесте да се идентификују узрочници флукутације професионалних војника Војске Србије. Емпиријско истраживање спроведено је на узорку од 117 командира чета-самосталних водова и 1213 професионалних војника Војске Србије. Узрочници флукутације испитани су помоћу анкете. Од командира чета-самосталних водова се тражило да оцене факторе који највише подстичу професионалне војнике да напусте Војску Србије. Од професионалних војника се тражило да дефинишу постуре система одбране којим би се смањо њихов одлив. Добијени резултати показују да значајан утицај на флукутацију професионалних војника имају задовољство послом и организациона подршка.

* Истраживање је обављено у оквиру израде докторске дисертације под насловом „Утицај задовољства послом на флукутацију професионалних војника Војске Србије” на Војној академији у Београду.

¹ Војска Србије, Гарда, Београд, Република Србија, e-mail: ana65@ptt.rs, <http://orcid.org/0009-0007-8233-9647>.

Кључне речи: *људски ресурси, флукуација, задовољство послом, стрес, организациона подршка.*

Увод

Флукуација постоји у свим организацијама и може негативно утицати на њихово функционисање. „Међутим, за Војску Србије као организацију, последице великог одлива људства могле би бити драматичне, како у финансијском, тако и у смислу испуњавања додељених мисија и задатака Војске Србије...” (Nikolić, 2023: 2). Организациона посвећеност и организациона идентификација припадника Војске Србије може бити нарушена неконтролисаним флукуацијом њених припадника, што може имати несагледиве последице по Војску Србије и систем одбране Републике Србије. Истраживања у свету указала су на то да су организациона идентификација, кохезија и мотивација директно повезани са борбеним перформансама и успехом у борби (Todorović, Šabarkara, Tošić-Radev & Miladinović, 2017). „Како би се правовремено могле предузети адекватне мере на спречавању односно умањењу вољне флукуације професионалних припадника Војске Србије нужно је извршити свеобухватну анализу и утврдити утицајне чиниоце на понашање која представљају повлачење (апсентизам и флукуацију) професионалних припадника система одбране...” (Nikolić, Stojković, Kovačević i Nikolić, 2022: 475).

Попуна Војске Србије се од 1. јануара 2011. године врши искључиво професионалним припадницима. Због тога је повећан број професионалних припадника у њеном саставу (Petrović, 2007). Сам процес вишеструко је увећао број војника по уговору – професионалних војника у јединицама, што од менаџмента људских ресурса Војске Србије захтева спровођење успешне регрутације, односно привлачење младих људи да се пријаве за добровољно служење војног рока, а затим да се, током обуке, мотивишу да се запосле у Војсци Србије и дугорочно задрже у систему одбране. Међутим, проблем регрутовања и задржавања професионалних припадника последњих година је све израженији (Đukić, Ignjatijević, 2020). Упркос детаљном и квалитетном спровођењу селекције која резултира избору најбољих кандидата, њихова дугорочна приврженост Војсци Србије није загарантована, те долази до напуштања система одбране. Стога је једна од улога менаџмента за људске ресурсе да открије узрочнике флукуације и предузме мере за умањење стопе флукуације професионалних припадника на прихватљив ниво.

У стални састав Војске Србије, као организоване оружане снаге која је носилац одбране Републике Србије од оружаног угрожавања споља, улазе професионални припадници Војске (војна и цивилна лица) и војници на служењу војног рока. Официри, подофицири и професионални војници јесу војна лица. Ово истраживање је обухватило професионалне војнике, као одговор на растућу забринутост од њихове флукуације, а имајући у виду да су они основни извршиоци војничких задатака и дужности у јединицама и установама Војске. С друге стране, они се разликују од других војних лица (официра и подофицира) према правима и обавезама дефинисаним законским и подзаконским актима, који могу утицати на њихово (не)задовољство послом и флукуацију. Прво, за

разлику од осталих војних лица, они су у радном односу на одређено време (уговори у трајању до три године), што утиче на остваривање одређених права у грађанству (узимање кредита, зајмова и др.). Друго, они немају помоћ војне организације у решавању стамбеног питања. Треће, у случају здравствене неспособности за војну службу прекида им се радни однос без права на пензију.

Циљ овог рада јесте да се идентификују узрочници флукуације професионалних војника Војске Србије.

Резултати претходних истраживања

Флукуација представља трајно напуштање организације (Robbins & Judge, 2017). „Посматрано са становишта индивидуе, флукуација је резултат фрустрираности и незадовољства запосленог” (Franceško i Mirković, 2008:78).

Упркос дугој историји истраживања флукуације, још увек постоје питања о релативном доприносу различитих фактора, вероватноћи и времену флукуације. Са аспекта организације, постоје многи утицајни фактори који доводе до одлуке о напуштању тренутне организације, а коначној одлуци и предузимању акције свакако претходи та намера.

Богићевић-Миликић (2010) указује на неопходност континуираног управљања флукуацијом запослених, при чему наглашава да вољна флукуација може, а најчешће и има, изразито штетне последице по организацију. Михајлов и Михајлов (2020) наводе да „Питање зашто запослени напуштају свој посао представља важну организациону дилему не само због рачуноводствених калкулација у погледу трошкова насталих запошљавањем и обучавањем нових људи који понекад могу бити компетентнији од одлазећих већ и у континуираном незадовољству као реметећем фактору при остваривању индивидуалних перформанси и свеукупних организационих циљева.” (50 стр.).

Истраживање спроведено за потребе студије одлива кадрова који обављају ЕУ/ИРА установљено је неколико главних аспекта незадовољства код државних службеника који раде на пословима европских интеграција. Те основне аспекте изнете су у студији у неколико целина, почевши од проблема плата и других новчаних накнада (нпр. дневнице за службена путовања или накнада за прековремени рад), преко изостанка награђивања према резултатима, неадекватног и недовољног напредовања, неадекватног система и недовољних прилика за стручно усавршавање, до лоших капацитета, пракси и вештина управљања људским ресурсима на системском нивоу (Lazarević, Kosmina i Bajić, 2017).

У својој докторској дисертацији Ковачевић (2021) указује да задовољство послом има снажан утицај на флукуацију. На значајну улогу (не)задовољства послом на флукуацију упућује и Живковић (2020). Он је у свом истраживању утврдио да већина запослених за главни узрок напуштања радног места наводе незадовољство послом, односно незадовољство лошом комуникацијом, лошим односима са колегама, те недостатком поверења. У својој докторској дисертацији Живковићева (2019) утврдила је да задовољство послом директно негативно утиче на вољну флукуацију у облику задовољства платом и задовољства степеном оптерећења.

Група аутора (Jaganjac, Gavrić & Obhodaš, 2020) указује да је задовољство запослених и изложеност стресу кључ напуштања организације, односно флукутације запослених. У закључку свог истраживања наводе да је први корак у управљању флукутацијом запослених разумевање незадовољства запослених и разлога за намеру да се напусти организација.

Ђоровић и Кахровић (2020) у свом раду наводе да су најзначајнији фактори који подстичу запослене да напусте постојећу организацију: већа плата, осигурање запослених, као и могућност напредовања, а затим веће поштовање права запослених, могућност решења стамбеног питања и близина послу. Најмање значајни фактори флукутације су могућност усавршавања, евентуално постојање креативнијих, занимљивијих или динамичнијих послова, као и учешће у доношењу одлука у организацији.

Данас се све чешће врше истраживања која се односе на вољну флукутацију као растућем проблему савремених армија. Остенберг и Лајф (2018) истраживали су међусобни утицај задовољства послом, мотивације и намере за флукутацијом у шведској војсци. Годлевски и Клине (2012) представили су модел раног вољног одласка из канадске војске, као одговор на растућу забринутост због добровољног одлива, односно истраживали су утицај нормативне и афективне посвећености на вољну флукутацију. У својој студији Лители и Драсгов (2009) проценили су неколико модела историје догађаја за предвиђање вољне флукутације у војсци САД. Предиктори флукутације укључивали су личне варијабле, задовољство послом, организациону посвећеност, намеру флукутације, апсентизам и поређења војног и цивилног рада и стилова живота. Резултати показују да намера флукутације, апсентизам, организациона посвећеност и војни мандат доследно предвиђају вољну флукутацију. Недоследни налази о задовољству послом и поређења војног и цивилног рада и животних стилова постављају питање о њиховој улози као предикторима вољне флукутације.

У Војсци Србије директна истраживања флукутације нису вршена, али постоје поједини индиректни показатељи ставова њених професионалних припадника о напуштању система одбране и значају проучавања организационог понашања у том систему (Ђокић, Ђигић, 2020). У оквиру свог докторског рада, Ковачевић је (2021) истраживао утицај задовољства послом на учинак рада, односно утицај мотивације на задовољство послом. У свом закључку наводи да мотивација има позитиван утицај на смањење флукутације, али да се и чиниоци мотивације за рад и задовољство послом делимично подударaju.

Анализа резултата 22 истраживања флукутације, реализованих у периоду од 2020. до 2022. године, идентификовала је 38 коришћених израза за узрочнике флукутације (табела 1). У табели 1 се уочава да су најчешће истраживани узрочници флукутације били: задовољство послом, стрес на послу и организациона посвећеност.

Табела 1
Узрочници флукуације у различитим истраживањима 2020–2022.
(израда аутора)

	ИЗВОР																						Број рилова
	АУТОР -																						
	НЕЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22
1																							1
Humorous Leadership Шљиво лидерство																							+
2																							1
Job satisfaction Задовољство послом																							+
3																							+
Likeness to job Љубав - привлачност посла																							+
4																							+
Satisfaction with promotion opportunities																							+
5																							+
Job embeddedness Приврженост послу																							+
6																							+
Organizational identification Организациона идентификација																							+
7																							+
Pay satisfaction Задовољство платом																							+
8																							+
Career plateau Каријерни плато																							+
9																							+
Work engagement Радно ангажовање																							+
10																							+
Skill development opportunities Могћностима развоја вештина																							+
11																							+
Job Stress Стрес на послу																							+
12																							+
Burnout Сагоревање																							+
13																							+
Emotional exhaustion Емоционална исцрпљеност																							+

	ИЗВОР																						
	АУТОР - НЕЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	22
13	Emotional exhaustion Емоционална исцрпљеност							+															1
14	Psychological contract violation Нарушавање психолошке добробити																	+					1
15	Person-organizational fit Усклађеност појединца са организацијом							+															1
16	Involvement in decisions Укљученост у процесу доношења											+											1
17	Career commitment Посвећеност каријери							+															1
18	Workplace Incivility Неудљивост на радном месту																	+					1
19	Workplace bullying Малтретирање на послу						+		+														2
20	Employee Cynicism Цинизам запослених									+													1
21	Job Performance Перформансе посла																				+		1
22	Job characteristics Карактеристика посла														+								1
23	Organizational trust Организационо поверење				+																		2
24	Perceived organizational support Уочена организациона подршка				+																		2
25	Organizational-based self-esteem Самопоштовање засновано на												+										1
26	Social support Социјална подршка											+											1
27	Organizational Justice Организацијска правда																+						1
28	Organizational commitment Организациона посвећеност		+			+		+							+								4
29	Affective organizational commitment Афективну организациону посвећеност					+									+								2
30	Calculative organizational commitment Нормативна организациона посвећеност					+									+								2
31	Loyalty Лојалност												+										1
32	Employee perceived loyalty Лојалност запослених																			+			1
33	Hardiness Издржљивост								+														1
34	Accomplishment Достигнуће												+										1
35	Different age groups Различите старосне групе			+																			1
36	Organizational tenure Радни стаж у организацији											+											1
37	Absenteeism Апсентизам	+																					1

Када се говори о задовољству послом обично се мисли на ставове запослених. Према Робинсу и Џацу (2017), задовољство послом је „позитивно осећање о послу који произилази из оцене његових карактеристика” (стр. 119). За разлоге који утичу на задовољство послом они наводе: услове рада, личност, плату и друштвено одговорно пословање организације. Такође, указују да и социјална подршка, интеракција са колегама ван радног места и менаџери имају важну улогу на креирање става о задовољству послом.

Данас постоји мноштво дефиниција стреса. Једни наглашавају узроке стреса, а други у фокус стављају начин реаговања. Ипак, најопштије гледано стрес је „непријатан психолошки процес који се јавља као одговор на притисак околине” (Robbins & Judge, 2017: 665). Францешко и Мирковић (2008) указују да стрес укључује три фактора: објективне околности или услови који пред запосленог постављају превелике захтеве – стресори; личне карактеристике појединца које посредују у начину реаговања и реакцију или адаптивни одговор на стресор. Према Бауеру и Ердогану (2010), „стресори су догађаји који изазивају стресну реакцију подизањем нивоа адреналина и изазивајући физички или ментални одговор” (стр.138). Робинс и Џац (2017) стресоре деле на: *изазване стресоре* или стресоре повезане са оптерећењем посла, притиском да се послови заврше благовремено и хитно и *стресоре сметњи* или стресоре који спречавају запосленог да постигне своје циљеве. Бауер и Ердоган (2010) указују да је стрес повезан са већом флукуацијом, лошијим односом према послу и смањењем радног учинка, уједно и да особе под стресом имају нижу организациону посвећеност.

„Организациона посвећеност представља степен идентификације са организацијом” (Župljanjin, 2016: 404). Према Жупљанину (2016), организациона подршка, уверење да организација води бригу о запосленима и да вреднује и цени њихов допринос, у уској је вези са организационом посвећеношћу. Францешко и Мирковић (2008) сматрају да је организациона посвећеност један од два главна фактора која утичу на доношење одлуке о напуштању организације. Организациону посвећеност карактеришу: јако веровање у циљеве и вредности организације, спремност на велико залагање у корист организације и жеља да се одржи чланство у организацији (Францешко и Мирковић, 2008).

Анализа литературе и доступних радова показује да се, упркос дугој историји истраживања ове проблематике, увек понавља питање – шта све утиче на флукуацију припадника организације. Додатни мотив за ово истраживање је, поред специфичности радног места професионалних војника, и специфична ситуација у којој се наша држава налази већ дужи период: укидање обавезног војног рока, непрекидне тензије у јужној покрајини, убрзано наоружавање и опремање држава у окружењу, као и постојање ратних жаришта у свету.

Поступак прикупљања и обраде података

Научна идентификација узрочника флукуације професионалних војника Војске Србије извршена је анкетирањем 117 командира чета-самосталних вода (у даљем тексту командира) и 1213 професионалних војника, у периоду од 1. марта до 1. априла 2024. године.

Командири и професионални војници јединица Војске Србије анкетирани су у просторијама својих јединица у време када су били на радном месту, а упитници су администрирани у папирној форми. Анкетирање је вршено по групама од 3 до 11 испитаника. Број испитаника у групама, као и размак између анкетирања, у потпуности је зависио од додељених задатака и расположивости људства.

У оквиру упитника за комадири чета, постављено је питање: „Који фактори, по Вашем мишљењу, највише утичу на професионалног војника да донесе одлуку о напуштању Војске Србије?“. На постављено питање комбинованог типа командири су бирали 5 од 12 понуђених узрочника са могућношћу да дају (допиту) своје предлоге. Листа понуђених узрочника настала је анализом садржаја литературе и резултата истраживања наведених у табели 1.

Анкетирање професионалних војника извршено је конструисаним упитником за утврђивање утицаја фактора задовољства послом на флукуацију. У самом упитнику дата им је могућност да изнесу свој став у оквиру отвореног питања: „Шта би, по Вашем мишљењу, систем одбране могао да предузме како би повећао задржавање професионалних војника у служби?“.

За статистичку анализу података коришћена је анализа садржаја и дескриптивна статистичка анализа. Резултати су представљени као фреквенција и проценат. За извођење статистичке анализе података коришћени су програмски пакети SPSS (верзија 26) и Excel (верзија 2002).

Резултати истраживања

По исказаним ставовима командира, приказаним на слици 1, највећи утицај на флукуацију професионалних војника имају *задовољство послом* (74%) и *оптерећење послом* (66%), а најмању фреквенцију имају: *међуљудски односи* (15%), *понашање претпостављеног старешине* (19%), *услови радног окружења* (23%) и *конфликт породице и посла* (24%).

Командири су препознали следеће узрочнике флукуације професионалних војника: *одсутност од куће* (3%), *незрелост и незаинтересованост* (3%), као и *непланско ангажовање на задацима који нису дефинисани за њихово формацијско место* (3%).

Од укупног броја анкетираних професионалних војника, своје мишљење о томе шта би систем одбране могао да предузме како би повећао задржавање професионалних војника у служби изнело је 857 (70,65%) професионалних војника, а артикулисан је 121 предлог. У суштини, значајно је констатовати да у позадини предлога леже узрочници флукуације. Анализом и класификацијом одговора по сродности и значењу (обједињавањем израза који имају исто или слично значење), узимајући у обзир предлоге са највећом фреквенцијом, формирана је листа индентификованих узрочника флукуације (табела 2).



Слика 1: Ставови командира о узрочницима флукуације професионалних војника

Компаративна анализа података приказаних на слици 1 и наведених у табели 2 издвојила је *задовољство послом* и *задовољство решавањем статусних питања* као потенцијане узрочнике флукуације, што су препознали и командири и професионални војници. Међутим, анализа одговара добијених од професионалних војника (види табелу 2) указује на постојање значајне повезаности флукуације са само одређеним димензијама задовољства послом (примања – 38,83%; усклађивање породичних обавеза и посла – 6,18%, услови радног окружења – 4,53%).

Значајна неслагања постоје и око оцене утицаја степена оптерећења и услова радног окружења на флукуацију. Командири сматрају да степен оптерећења, после задовољства послом, веома снажно утиче на флукуацију професионалних војника (66%). Међутим, само 26 професионалних војника (2,14%) сматра да оптерећење послом утиче на њихову одлуку да напусте систем одбране. Такође, разликују се и њихове оцене које се односе на утицај услова радног окружења на флукуацију професионалних војника (командири чета – 23% , професионални војници 4,53%).

Табела 2
Приказ идентификованих узрочника флукуације на основу анкете професионалних војника

Ред. бр.	Узрочник флукуације		Предлог акција у циљу смањења одлива	Број војника који су дали предлог	% од 857 војника	% од 1213 војника
1	Задовољство послом	Организациони фактори	Повећање примања професионалним војницима	471	54.96	38.83
2			Подизање висине дневница	130	15.17	10.72
3			Увођење топлог obroка	31	3.62	2.56
4			Повећање висине путних трошкова	16	1.87	1.32
5			Исплата регреса	15	1.75	1.24
6		Задовољство условима радног окружења	Побољшање услова за рад и живот	55	6.42	4.53
7		Задовољство степеном оптерећења	Смањење оптерећења	26	3.03	2.14
8		Задовољство руководиоцем	Боље опхођење претпостављеног према запосленима	15	1.75	1.24
9	Лични фактори	Усклађивање породичних обавеза и посла	Смањење одсутности од породице због ангажовања на теренима	75	8.75	6.18
10		Организацијска подршка	од стране организације	Регулисање статуса професионалних војника	456	53.21
11	Решавање стамбеног питања		31	3.62	2.56	

Дискусија

Сврха овог рада била је да истражи и идентификује узрочнике флукуације професионалних војника Војске Србије, јер је предвиђање флукуације запослених саставни део планирања рада свих непрофитних организација (Cohen, Blake & Goodman, 2015). Основни интерес истраживања и идентификације узрочника флукуације професионалних војника Војске Србије огледа се у смањењу њиховог одлива, односно на унапређењу задовољства послом, а самим тим и на унапређењу њихових ефеката рада, као и мањег одсуствовања са посла. Такође, идентификација битних узрочника флукуације важна је и због могућности да се, на основу резултата истраживања, по потреби утиче на промену и унапређење организационе структуре како би се омогућио виши ниво задовољства послом, а самим тим умањио одлив. Поред тога, задовољан припадник Војске Србије биће позитиван пример у свом окружењу, и тако остваривати снажан и повољан утицај на промоцију војног позива и прилив нових кадрова.

Истраживање је показало да значајан утицај на флукуацију професионалних војника има задовољство послом (препознато од 74% анкетираних командира, као и од 38,83% професионалних војника), што је резултат који су потврдила многа истраживања (Ali & Anwar, 2021; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Међутим, добијени резултати доводе у питање начин мерења задовољства послом. Да ли то чинити једним глобалним индикатором или је потребно извести композитну меру задовољства кључним аспектима посла из различитих фактора (Carvajal & Rorovici, 2018; Robbins i Judge, 2017). Добијени подаци указују на значајан утицај само појединих аспеката задовољства послом на флукуацију професионалних војника (примања – 38,83 %, усклађивање породичних обавеза и посла – 6., 18%). Међутим, није утврђен значајан утицај руководиоца (препознат од 1,24% професионалних војника) и неких других димензија задовољства послом (међуљудски односи – 0,66%, могућност напредовања – 0,66%, могућност усавршавања – 0,08%) на флукуацију професионалних војника. То упућује на закључак да бисмо само мерењем димензија задовољства послом добили одговарајуће податке који би омогућавали дефинисање адекватних мера ради креирања доброг плана управљања организационим понашањем професионалних војника (флукуацијом, апсентизмом) (Barbu, 2020; Robbins i Judge, 2017).

Дескриптивна анализа података је, такође, утврдила да статус професионалних војника у оквиру организацијске подршке (37,5% професионалних војника и 48,8% командира) значајно утиче на флукуацију професионалних војника. Многа истраживања су потврдила негативан утицај организационе подршке на флукуацију запослених (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Al-Surahi, Yusuf & Al-Surahi, 2020; Flint, Haley & McNally, 2012).

Мора се скренути пажња и на чињеницу да су командири, поред предложених узрочника флукуације, препознали и незрелост и незаинтересованост (3%) као потенцијални узрочник флукуације професионалних војника. У свом истраживању Форд, Гибсон, Децезар, Марш и Гримпентог (2013) наводе да незрелост и незаинтересованост припадника војске имају капацитет предикције њихове флукуације. На основу претходно наведеног, додатна истраживања утицаја неза-

интересованости и незрелости на флукуацију професионалних војника Војске Србије су неопходна и оправдана.

Што се тиче будућих праваца истраживања у области флукуације професионалних војника, резултати овог истраживања сугеришу неколико кључних тема: истраживање узрока и тока процеса доношења одлуке професионалних војника о напуштању јединица Војске Србије и истраживање веза између флукуације професионалних војника и појединих димензија задовољства послом.

Закључак

Резултати спроведене анкете недвосмислено су потврдили постојање опасности од флукуације у систему одбране. На такав закључак наводи одзив професионалних војника (70,65%) да дају предлоге приликом анкетања, као и фреквенција одређених њихових предлога за решавање проблема одлива кадра. Такође, обе популације испитаника препознале су потенцијалне узрочнике флукуације.

Резултати анкетања и војника и командира индиковали су утицај задовољства послом и организационе подршке (дефинисање статуса и решавање стамбеног питања) на флукуацију професионалних војника.

Утврђено постојање утицаја задовољства послом и организацијске подршке на флукуацију професионалних војника има веома важне импликације за управне органе Војске Србије. Они морају бити свесни постојања проблема како би се „предузеле адекватне мере и креирао добар план управљања организационим понашањем професионалних војника, а поред осталог и њиховом флукуацијом” (Nikolić, 2023: 16).

Литература

[1] Aashiq, U., Abbas, N., Hassan, S.S. & Mir, U.R. (2020). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Valid Predictors of Turnover Intentions. *Review of Economics and Development Studies*, 6 (4), 931 – 939. <https://doi.org/10.47067/reads.v6i4.292>

[2] Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Turnover Intention and Job Satisfaction *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 22-30. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.76.3>

[3] Allen, G.D., Shore M.L. & Griffeth W.R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

[4] Al-Suraihi, A. W., Yusuf, A. & Al-Suraihi, A.A. (2020). The Effect of Job Characteristics and Perceived Organizational Support on Employee Turnover Intention in the Retail Sector in Malaysia. *International Journal of Business and Technology Management*, 2(3), 106-116.

- [5] Andrew, A. & Romikha, A. (2021). The Relationship between Organizational Commitment and Turnover Intentions. *International Journal of Research*, 8(2), 388-404.
- [6] Barbu, D.C. (2020). Motivation and job satisfaction in Military organization. In: Popa, M. (Eds.), *The 15th International Scientific Conference "Defense Resources Management in the 21st century"* (27-35). Braşov: Regional Department of Defense Resources Management Studies (DRESMARA).
- [7] Bauer, T. & Erdogan, B. (2010). *Organizational Behavior*. Irvington, NY: Flat World Knowledge, Inc.
- [8] Bogičević Milikić, B. (2010). Fluktuacija zaposlenih uzroci, posledice i kontrola. *Ekonomске teme*, 1, 131-144.
- [9] Carvajal, M. J., & Popovici, I. (2018). Gender, age and pharmacists job satisfaction. *Pharmacy Practice*, 16(4), 1-11. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2018.04.1396>
- [10] Cohen, G., Blake, S.R. & Goodman, D. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 4/2015, 1-24. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- [11] Ćorović, E., & Kahrović, E. (2020). Determinante fluktuacije radne snage: Slučaj tekstilne industrije Novog Pazara. *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne evrope. XXV Naučni skup*, (425-432). Niš: Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet.
- [12] Đokić, K. i Ignjatijević, M. (2020). *Zašto ljudi napuštaju sistem odbrane*. Beograd: Beogradski centar za bezbednosnu politiku.
- [13] Flint, D., Haley M.L. & McNally J.J. (2012). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552-572. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2012-0051>
- [14] Ford, T.M., Gibson, L.J., DeCesare, L.A., Marsh, M.S. & Griepentrog, K.B. (2013). Pre-Entry Expectations, Attitudes, and Intentions to Join Predict Military Tenure. *Military Psychology*, 25(1), 36-45. <https://doi.org/10.1037/h0094755>
- [15] Franceško, M. i Mirković, B. (2008). *Organizaciono ponašanje - Moć poznavanja organizacionog ponašanja (I izd.)*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.
- [16] Godlewski, R., & Kline, T. (2012, May). A Model of Voluntary Turnover in Male Canadian Forces Recruits. *Military Psychology*, 24, 251-269. doi:10.1080/08995605.2012.678229
- [17] Griffeth, W.R., Hom, W.P. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- [18] Jaganjac, J., Gavrić, T. & Obhodaš, I. (2020). Effects of work stress and job satisfaction on employee retention: a model of retention strategies. *International Journal of Sales Retailing and Marketing*, 9, No.2, 38-50.
- [19] Jamshaid, S., Malik, N.I. & Perveen, S. (2021). Workplace Bullying as a Predictor of Turnover Intention among Teachers: Role of Job Embeddedness. *Psychology and Education*, 58(1), 5111-5119.

[20] Kang, I. G., Croft, B., & Bichelmeyer, B. A. (2021). Predictors of Turnover Intention in U.S. Federal Government Workforce: Machine Learning Evidence That Perceived Comprehensive HR Practices Predict Turnover Intention. *Public Personnel Management*, 50(4), 538-558. <https://doi.org/10.1177/0091026020977562>

[21] Karamehmedović, A., Čelebić, N. & Cero, E. (2021). Absenteeism as Predictor of Voluntary Turnover. *European Journal of Economic Studies*, 10(1), 14-22. <https://doi.org/10.13187/es.2021.1.14>

[22] Kim, H., & Kim, E. G. (2021). A meta-analysis on predictors of turnover intention of hospital nurses in South Korea (2000–2020). *Nursing Open*, 8(5), 2406-2418. <https://doi.org/10.1002/nop2.872>

[23] Klajkó, D., Restás, P., Szabó, Z. P. & Czibor, A. (2019). The Effect of Organizational Culture on Employee Well-Being: Work-Related Stress, Employee Identification, Turnover Intention. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(2), 19-35.

[24] Kovačević, M. M. (2021). *Uticaj činilaca motivacije na efekte rada profesionalnih pripadnika Vojske Srbije*. Doktorski rad. Vojna akademija Univerziteta odbrane u Beogradu.

[25] Kurt, H. S. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: Employee-perceived loyalty as a mediator. *Global Journal of Psychology Research: New Trends and Issues*, 10(2), 68–77. <https://doi.org/10.18844/gjpr.v10i2.4566>

[26] Lazarević, M., Kosmina, K. i Bajić, D. *Kvalitetnom politikom zadržavanja kadrova do održive integracije Srbije u Evropsku uniju* (Beograd: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2017), 61.

[27] Lim, C. S., & Saraih, U. N. (2020). The relationship between organizational justice and turnover intention among Malaysian ICT employees. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10(3), 323-330.

[28] Lytell, M. C., & Drasgow, F. (2009). "Timely" Methods: Examining Turnover Rates in the U.S. Military. *Military Psychology*, 21, 334-350. doi:10.1080/0899560080256.5693

[29] Mihajlov, C. & Mihajlov, N. (2020). Pregled modela fluktuacije zaposlenih. *BizInfo*, 11, broj 1, 41-52. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2001041M>

[30] Mirzaei, A., Moghaddam, H.R. & Soola, A.H. (2021). Identifying the predictors of turnover intention based on psychosocial factors of nurses during the COVID-19 outbreak. *NursingOpen*, 8(6), 3469-3476. <https://doi.org/10.1002/nop2.896>

[31] Moreira, A. & Cesário, F. (2021). Organizational Commitment as a reducer of Turnover Intentions: which component (affective, calculative and normative) is the best predictor? *Academia Letters*, Article 3636. <https://doi.org/10.20935/AL3636>.

[32] Mumin, A. A. & Iddrisu, S. (2022). Employee turnover and job satisfaction: A synthesis of factors influencing employee turnover in institutions of higher learning in Ghana. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 9(4), 104-111. <https://doi.org/10.15739/IJEPRR.22.012>

[33] Namin, B.H., Øgaard, T. & Røislien, J. (2022). Workplace Incivility and Turnover Intention in Organizations: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>

[34] Nikolić, D., Stojković D., Kovačević i Nikolić A. (2022). Potreba za istraživanjem voljne fluktuacije u Vojski Srbije. U: (Edit.), *Zbornik25. Međunarodne DQM konferencije, Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, DQM-POLITEH-2022* (469-476). Čačak, Srbija: Istraživački centar DQM.

[35] Nikolić, D. (2023). Pouzdanost i faktorska valjanost konstruisane skale za procenu zadovoljstva poslom profesionalnih vojnika Vojske Srbije. *Vojno delo*, 75(4), 1-21. <https://doi.org/10.5937/vojdelo2304001N>

[36] Oguegbe, T. M., & Edosomwan, H. S. (2021). Organizational-Based Self-Esteem and Organizational Identification as Predictors of Turnover Intention: Mediating Role of Organizational Trust. *SEISENSE Journal of Management*, 4(2), 56-71. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i2.620>

[37] Oh, J. & Chhinzner, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1089-1103. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548>

[38] Osterberg, J. & Rydsted, L. (2018). Job satisfaction among Swedish soldiers: Applying the Job Characteristics Model to newly recruited military personnel. *Military Psychology*, 30:4, 302-310. <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1425585>

[39] Petrović, Ž. (2007). Ratna vojska Srbije u uslovima potpune profesionalizacije. *Vojno delo*, 59(4), 108-130.

[40] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior - Always learning* (17th ed.). Essex, England: Person Education Limited.

[41] Samuel, Z. A., Anuar, M. A. M., Arshad, M. M., & Ismail, I. A. (2021). Predictors of Turnover Intention among SME Employees in Lagos, Nigeria: A Preliminary Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(12), 1746–1758. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i12/11902>

[42] Sija, A. (2021). The Influence of Job Satisfaction and its effecton Employee Turnover Intention in Financial Service Industry of Malaysia. *European Journal of Economic and Financial Research*, 5(1), 31-47. <http://dx.doi.org/10.46827/ejefr.v5i1.1066>

[43] Søbstad, J.H., Pallesen, S., Bjorvatn, B., Costa, G. & Hystad, S.W. (2021). Predictors of turnover intention among Norwegian nurses: A cohort study. *Health Care Manage Review*, 46(4), 367-374. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000277>

[44] Suswati, E. (2020). The Influence of Work Stress on Turnover intention: Employee Performance Asmediator in Casual-Dining Restaurant. *Journal of Applied Management (JAM)*, 18(2), 391-399. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.20>

[45] Todorović, D., Čabarkapa, M., Tošić-Radev, M. & Miladinović, I. (2017). Organizational identification, commitment and orientations of professional military personnel. *Vojnosanitetski pregled*, 74(9), 871-877. <https://doi.org/10.2298/VSP160616365T>

[46] Župljanin, S. (2016). *Menadžment*. Banja Luka: Nezavisni univerzitet.

[47] Živković, A. (2020). Problemi s kojima se suočavaju organizacije pri upravljanju fluktuacijom zaposlenika. U: Bevanda, U. (ured), *Fourth International Scientific Conference*

on *Economics and Management – EMAN 2020* (395-402). Belgrade: Association of Economists and Managers of the Balkans.

[48] Živković, A. (2019). *Organizacijski aspekti i apsentizam kao prediktori fluktuacije zaposlnika*. Doktorski rad. Osijek: Ekonomski fakultet.

[49] Wijaya, M.A., Riana, G. & Suwandana, G.M. (2024). The Relation between Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment (Study on Employees of Bank Pembangunan Daerah Bali Mangupura Branch). *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(4), 2049-2055. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i4-29>

Резиме

У Србији су оружане снаге, 2011. године, извршиле транзицију система потпуне својих састава из регрутног система у потпуно професионалним саставом. То имплицира да Војска Србије треба да привуче, запосли и задржи професионалне војнике у оквиру својих јединица. Овакав сценарио створио је нове изазове у управљању људским ресурсима у Војсци Србије.

С обзиром на то да су професионални војници значајна компонента која утиче на стање и оперативне способности састава Војске Србије, може се рећи да знање о флукуацији професионалних војника и факторима који му доприносе може бити кључ за дневно усмеравање њиховог понашања на радном месту, а гледано далекосежно, оно омогућава одржавање Војске Србије у оквирима стратешког плана.

Сврха овог рада била је да истражи и идентификује узрочнике флукуације професионалних војника Војске Србије. Интерес истраживања идентификације узрочника флукуације су вишеструки. Основни интерес огледа се у смањењу њиховог одлива, односно унапређењу задовољства послом, а самим тим и на унапређењу ефеката рада професионалних припадника и мањем одсуствовању са посла. Такође, идентификација битних узрочника флукуације важна је и због могућности да се, на основу резултата истраживања, по потреби утиче на промену и унапређење организационе структуре како би се омогућио виши ниво задовољства послом, а самим тим умањио одлив. Поред тога, задовољан припадник Војске Србије биће позитиван пример у свом окружењу и тако остваривати снажан и повољан утицај на промоцију војног позива и прилив нових кадрова.

Емпиријско истраживање спроведено је на узорку од 117 командира чета-самосталних водова и 1213 професионалних војника Војске Србије. Узрочници флукуације испитани су помоћу анкете. Од командира чета-самосталних водова тражило се да оцене факторе који највише подстичу професионалне војнике да напусте Војску, а од професионалних војника да дефинишу поступке система одбране којима би се смањио одлив. Овим истраживањем је указано да значајан утицај на флукуацију професионалних војника има задовољство послом и организацијска подршка. Међутим, добијени резултати доводе у питање начин мерења задовољства послом. Да ли то чинити једним глобалним индикатором или је потребно извести композитну меру задовољства кључним аспектима посла из

различитих фактора. Добијени подаци указују на значајан утицај само појединих аспеката задовољства послом на флукуацију професионалних војника.

Утврђено постојање утицаја задовољства послом и организацијске подршке на флукуацију професионалних војника има веома важне импликације за управне органе Војске Србије. Ради правовременог предузимања адекватних мера на спречавању, односно умањењу вољне флукуације професионалних војника Војске Србије, нужно је да управни органи изврше свеобухватну анализу и утврде чиниоце који утичу на понашање које повлачи флукуацију професионалних припадника система одбране.

Кључне речи: *људски ресурси, флукуација, задовољство послом, стрес, организациона подршка.*

© 2024 Аутор. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



