



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма
за II циклус на студии по
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Човечките ресурси и флукуацијата на
вработените во организациите

магистерски труд

Кандидат:
Емилија Нешевска

Ментор:
Проф. д-р Јован Пејковски

Индекс 4937/15

Скопје, 2019

Содржина

Апстракт.....	7
Abstract.....	8
Вовед.....	9
I. Менаџмент на човечки ресурси и флукуацијата.....	12
II. Флукуација на вработените во организациите.....	17
2.1. Поим и дефинирање на флукуација.....	17
2.2. Видови на флукуација.....	19
2.2.1. Доброволна флукуација и недоброволна флукуација.....	21
2.2.2. Функционална и нефункционална флукуација.....	25
2.2.3. Неизбежна и избеглива флукуација.....	25
2.3. Модели на доброволна флукуација.....	27
2.4. Законска рамка за прекин на работен однос.....	33
2.5. Определување на причините за флукуација.....	38
2.6. Релевантни фактори кои предизвикуваат флукуација.....	44
2.6.1. Несоодветна политика за плати.....	45
2.6.2. Дефицит на политика за социјални надоместоци.....	47
2.6.3. Кариерна патека.....	47
2.6.4. Недостаток на можности за професионален развој во рамките на компанијата.....	48
2.6.5. Политика за регрутација и селекција.....	50
2.6.6. Критериуми за евалуација на перформанси.....	51
2.6.7. Мотивација на вработените.....	52
2.6.8. Вид на човечки односи во рамките на организацијата.....	56
2.6.9. Несоодветни карактеристики на надзорот.....	57

2.6.10. Недостаток на обука за работата.....	59
2.6.11. Негативно влијание на моралот на вработените.....	60
2.6.12. Тип на организациска култура.....	61
2.6.13. Дисциплинска политика.....	61
2.6.14. Намален интерес за видот на работа и дефицит на опрема и алатки за работа.....	62
2.6.15. Организациска средина.....	63
2.7. Други патеки на флукуација – шокови.....	64
2.8. Ефекти на флукуација.....	66
2.8.1. Негативни ефекти.....	66
2.8.2. Позитивни ефекти.....	70
2.8.3. Трошоци од флукуација.....	73
2.9. Управување со флукуација – методи на анализа и мерење.....	77
III. Истражување на флукуација во производствена организација.....	81
3.1. Општи податоци за организацијата.....	82
3.2. Стратегија.....	83
3.3. Посветеност.....	83
3.4. Мисија.....	83
3.5. Филозофија.....	83
3.6. Вредности.....	83
IV. Методологија на истражувањето.....	85
4.1. Предмет на истражувањето.....	85
4.2. Цел и карактер на истражувањето.....	87
4.3. Задачи на истражувањето.....	88
4.4. Хипотези.....	89

4.5. Варијабли на истражувањето.....	89
4.6. Методи, техники и инструменти на истражување.....	89
4.7. Популација и примерок.....	91
4.8. Статистичка обработка на податоците.....	91
4.9. Организација и тек на истражувањето.....	91
4.10. Анализа на резултати.....	94
4.11. Наоди од тестирање на хипотезите.....	113
4.12. Дискусија.....	116
4.12.1. Релевантни истражувања за поврзаност помеѓу плати и флукуација.....	120
4.12.2. Релевантни истражувања за поврзаност помеѓу однос менаџер-вработен и флукуација.....	123
4.12.3. Релевантни истражувања за поврзаност помеѓу обука и флукуација.....	125
4.13. Заклучоци.....	127
4.14. Препораки.....	128
Литература.....	131
Прилози.....	142
Прилог 1: Анкетен прашалник за работна клима.....	CXLII

Попис на слики:

Слика 1: Видови на флукуација.....	XX
Слика 2: Чести причини за флукуација.....	XL
Слика 3: Теорија на Маслоу.....	LIII
Слика 4: Ефекти на флукуација.....	LXXIII

Слика 5: Директни и индиректни трошоци за флукуација.....	LXXV
Слика 6: Матрица за стратешко управување со флукуација.....	LXXIX
Слика 7: Организацииска структура на компанијата.....	LXXXV
Слика 8: Варијабли на истражување.....	XCIII

Попис на табели и графикони:

Табела 1: Перцепции на задоволство за варијабла „плати на вработените“.....	XCIV
Табела 1.1: Перцепции за ниво на задоволство по прашање од прва група на прашања за варијабла „плати на вработените“	XCVII
Табела 2: Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „однос менаџер-вработен“	C
Табела 2.1: Перцепции за ниво на задоволство по прашање од втора група на прашања за варијаблата „однос менаџер-вработен“.....	CIII
Табела 3: Перцепции на задоволство за варијабла „обука“	CVIII
Табела 3.1: Перцепции за ниво на задоволство по прашање од трета група на прашања за варијабла „обука“	CXI
Табела 4: Пирсонов коефициент на корелација помеѓу плати на вработени и флукуација.....	CXIII
Табела 5: Пирсонов коефициент на корелација помеѓу однос менаџер-вработен и флукуација.....	CXIV
Табела 6: Пирсонов коефициент на корелација помеѓу обука и флукуација.....	CXV
Графикон 1: Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „плати на вработените“	XCVI
Графикон 2: Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „плати на вработените“ во проценти.....	XCVI

- Графикон 3:** Ниво на задоволство од прашањата 1-7 од првата група на прашања за варијабла „плати“ од анкетниот прашалник.....XCVIII
- Графикон 4:** Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „однос менаџер-вработен“.....CI
- Графикон 5:** Перцепции на задоволство за варијабла „однос менаџер-вработен“ во проценти.....CI
- Графикон 6:** Ниско ниво на задоволство од прашањата 8-21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од анкетниот прашалник.....CIV
- Графикон 7:** Средно ниво на задоволство од прашањата 8-21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од анкетниот прашалник.....CIV
- Графикон 8:** Високо ниво на задоволство од прашањата 8-21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од анкетниот прашалник....CV
- Графикон 9:** Високо ниво на задоволство од прашањата 8-21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од анкетниот прашалник.....CIX
- Графикон 10:** Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „обука“CIX
- Графикон 11:** Перцепции на задоволство за варијабла „обука“ во проценти.....CXI
- Графикон 12:** Ниво на задоволство од прашањата 22-25 од трета група на прашања за варијабла „обука“ од анкетниот прашалник.....CXI

Апстракт

Човечките ресурси се несомнено највредниот капитал и главен елемент на секоја организација, поради што во секое време се прават напори за нивно координирање, задржување, подобрување и развој, со цел ефикасно да се постигнат организациските цели.

Ова претставува тешка задача и предизвик за сите организации кои треба да имаат увид колку се мотивирани или задоволни нивните вработени за да постигнат добра работна стабилност. Затоа е важно вработените да имаат високо ниво на посветеност и задоволство за да одржат стабилност на работното место бидејќи тие добиваат приходи од продажба на произведеното и на тој начин се исполнуваат поставените цели од организацијата.

Кога се јавуваат проблеми во стабилноста на работата во рамките на организацијата што влијае врз работата на компанијата, неопходно е да се откријат внатрешните или надворешните причини кои довеле до прекумерна флукуација на вработените која честопати е потценета од страна на организациите, а всушност претставува голема закана за продуктивноста и, следствено, за нивниот општ успех.

Па затоа, ова истражување ја покренува потребата да се истражи феноменот флукуација на вработените на кој е изложена секоја организација и од фундаментално значење е да се дознаат повторливите причини кои го предизвикуваат овој феномен. Целта е да се предвидат или да се применат корективни мерки за нејзино рано решавање и со тоа да се постигне ефективност и ефикасност во извршување на целите на една производствена организација.

Методот на истражувањето е дескриптивен и каузален со помош на постапката *ex-post facto*, додека пак инструмент на истражување е четиристепена Ликертова скала со 25 прашања од затворен тип.

Клучни зборови: човечки ресурси, флукуација, вработени.

Abstract

Human resources are undoubtedly the most valuable capital and main element of any organization, and therefore efforts are being made at all times for their coordination, retention, improvement and development in order to effectively achieve organizational goals.

This is a difficult task and a challenge for all organizations that need to have an insight into how motivated or satisfied their employees are to achieve good work stability. It is therefore important that employees have a high level of commitment and satisfaction to maintain stability in the workplace because they receive sales revenue generated and thus meet the set goals of the organization.

When problems arise in the stability of the work within the organization that affects the work of the company, it is necessary to discover the internal or external causes that have led to excessive staff turnover which is often underestimated by the organizations, and in fact represents a great threat to productivity and, consequently, their overall success.

Therefore, this research raises the need to investigate the phenomenon of staff turnover to which each organization is exposed and it is fundamental to find out the recurrent causes that cause this phenomenon. The aim is to anticipate or apply corrective measures for its early resolution and thus achieve effectiveness and efficiency in pursuing the goals of a manufacturing organization.

The method of research is descriptive and causal with the ex-post facto procedure, while the research tool is a four-stage Likert scale with 25 closed-type questions.

Keywords: human resources, staff turnover, employees.

Вовед

Човечките ресурси или трудот се физички и ментални капацитети кои луѓето ги применуваат за производство на стоки и услуги. Важноста на човечките ресурси е од клучно значење, бидејќи е од суштинско значење да го промовираат нивниот развој како клучен ресурс за успехот на секоја организација.

Управувањето со човечките ресурси има за цел да постигне и одржи човечка работна група чии карактеристики се во согласност со целите на организацијата преку соодветни програми за регрутирање, селекција, обука и развој.

Опсегот на одделот за човечки ресурси е толку широк што неговите активности започнуваат пред вработениот да биде ангажиран од страна на компанијата и се протега сè додека тој не се раздели од неа.

Организацијата како еден отворен систем се карактеризира со постојан протек на човечки ресурси кои ѝ се потребни за да може да ги извршува своите операции и да генерира резултати. Животот на организацијата се одржува сè додека е составена од група лица кои вршат активности чии лични цели се подредени на организациските цели и со нивната координирана работа преку општи утврдени насоки ги постигнуваат поставените цели. Се разбира, личните цели ќе бидат подредени на оние на организацијата додека извршувањето на активностите во рамките на организацијата ќе им обезбеди на вработените монетарни бенефиции, време, развој, меѓу другото, за да ги достигнат нивните конкретни цели.

Со други зборови, луѓето работат во организацијата сè додека им е погодно, а кога веќе тоа не е случајот, бараат друга работа и се повлекуваат од организацијата т.е. ја напуштаат.

Организациите, независно дали се занимаваат со производство на стоки или давање на услуги, се соочуваат со многу видливи проблеми од различна природа, како што се економската ликвидност, конкурентноста, загубите во продажбата, недоволните финансиски ресурси, ниската продуктивност итн. кои се многу сериозни проблеми бидејќи го попречуваат нивниот напредок.

И покрај тие проблеми, организациите многупати забораваат и дека еден од основните делови за нивното правилно функционирање се нивните вработени, а тоа значи дека тие ги занемаруваат и / или игнорираат кадровските проблеми како што се: отсуство од работа, запоставен персонал, недостатокот на обука, неказнетост, недостаток на стимулации, работно незадоволство и флукуација на вработените итн. Така не сфаќаат дека тоа може да предизвика економски отстапувања кои на долг рок ќе резултираат со значителни загуби што би имало влијание врз нивното добро функционирање. Постојаната промена на вработените претставува вистински проблем за компаниите, во поглед на трошоците за обука, продуктивноста и перформансите на персоналот.

Правото да се бараат нови можности и нови економски и професионални стимулации за подобрување на личниот и професионалниот статус е нешто суштинско за човековата природа и обезбедува повеќе позитивни аспекти за развој на професионалната кариера на поединецот.

Промената што вработените ја прават од една организација во друга е со цел да ја развијат својата професионална кариера преку процеси на промоција или стекнување на нови искуства кои ќе им овозможат да ги збогатат своите знаења, вештини и професионален потенцијал, како и да го подобрат нивното ниво на финансиски надоместок и квалитет на живот.

Вообичаено зад прекумерната флукуација на вработените стои демотивација, незадоволство од работата коишто пак се предизвикани од множество аспекти поврзани во многу случаи со лошото управување со човечки ресурси. Сепак, секоја организација е различна и проблемите што се јавуваат во секоја од нив се должат на различни причини. Затоа мора да се нагласи важноста за темелно проучување на секој случај со цел да се донесат најдобрите одлуки и стратегии бидејќи секоја организација има сопствена култура, филозофија, политики и норми поради кои факторите што ја предизвикуваат флукуацијата не се исти во сите организации.

Признавајќи ја важноста што ја има флукуацијата на вработените за постигнување на организациските цели, потребно е да се прошири нејзиното поле

на студирање. Трудот е фокусиран да го анализира овој конкретен проблем со цел да се дознаат причините за неговата појава и тоа во една производствена организација поради тоа што до денешно време нема многу истражувања кои се обидуваат прецизно да го простудираат овој феномен во организациите.

Во овој труд опфатени се следните поглавја:

Во Поглавје 1: се разгледува прашањето за човечки ресурси, менаџментот на човечките ресурси во организациите и флукуацијата на вработени.

Во Поглавје 2: се изучуваат теми како поим и дефинирање на флукуација на вработени, нејзините видови и модели, како и причините и последиците од нејзината појава во организациите.

Во Поглавје 3: се претставуваат општи информации во однос на организацијата што е предмет на истражувањето, нејзината стратегија, мисија, посветеност, филозофија, вредности, историја како и организациската структура на компанијата.

Во Поглавје 4: се истакнува методологијата на истражувањето, каде што се наведени хипотезите, варијаблите, популација и примерок, како и предмет, цел и карактер на истражувањето, текот и организацијата на истражувачките активности и извршената статистичка анализа. На крајот, се презентираат резултатите, нивната анализа, дискусија, заклучоци и препораки.

I. Менаџмент на човечки ресурси и флукуацијата

Во ова поглавје се разгледува прашањето за човечки ресурси, менаџментот на човечките ресурси во организациите и флукуацијата на вработени.

Со текот на годините, организациите доживеале голема промена во важноста дадена на ресурсите на една компанија, така што тие можат да бидат успешни. Денес, човечкиот ресурс се смета за еден од највредните бидејќи не само што имаат нематеријални карактеристики што овозможуваат поголема продуктивност на организацијата, туку и со уникатни аспекти кои тешко се имитираат што ја прават разликата помеѓу една успешна компанија што го вреднува човечкиот аспект на секој вработен од компанијата што што не го прави тоа. Токму затоа, луѓето и талентот се дискутираат како одлучувачки фактор кој ќе им даде индиции на организациите кои имаат квалификуван персонал усогласен со целите на компанијата.

Па така, влијанието на човековото однесување во работата не ги избегна проучувањата на менаџментот, поради што некои од нив ја презеле задачата да ги продлабочат своите студии и истражувања врз основа на тоа дека било која одлука донесена во компанијата во рамките на административниот опсег влијае на човечката компонента. Од тука произлегува дефинирањето на менаџментот за човечки ресурси како: административна функција која е одговорна за вработување, селекција, регрутација, обука и развој на членовите на организацијата (Stoner & Freeman, 1992).¹

Организациите треба да создадат услови и да влијаат на супериорен начин на поединците што ја интегрираат, бидејќи е неопходно луѓето со потребните компетенции одговорно да ги прифатат предизвиците наметнати од средината, да ги споделат организациските вредности и цели, да постават свои цели и на овој начин може да придонесат организацијата да постигне поголема додадена вредност од другите конкуренти во истата средина.

¹ Stoner, J. A. F. & Freeman, E. R. (1992). *Management*, 5th ed. London: Prentice Hall, 402.

Од своја страна, Милкович и Будро (Milkovich & Boudreau, 1991)² споменуваат дека иако финансиските средства, опремата и инфраструктурата на фабриката се неизбежни ресурси за организацијата, вработените (човечки ресурси) имаат навистина значителна важност, бидејќи човечките ресурси се оние што обезбедуваат креативен и иновативен дел во секоја организација. Луѓето се одговорни за иновации, проектирање, производство на стоки и услуги што ги нуди компанијата; да го контролираат квалитетот на нивните процеси и производи; за дистрибуцијата на производите; за распределба на финансиски ресурси и за одделенијата и за дизајнот на производот, како и за утврдување на целите и стратегиите кои треба да ги следи организацијата. Ако една организација нема ефикасни луѓе, тешко е да се постигнат нејзините цели, освен тоа ако не се грижи за вработените, тие може да имаат тенденција да ја напуштат компанијата.

Може да се заклучи дека човечкиот елемент е од најголема важност и дека за компаниите е важно да се имаат вистинските луѓе кои имаат вештини, знаење и тоа на вистинското место и во вистинско време да ја извршат потребната работа. Една компанија е составена од човечки суштества кои се собираат заедно за да остварат взаемна корист и компанијата е формирана или уништена од квалитетот и перформансите на своите луѓе. Само преку човечките ресурси може да се користат други ресурси со ефективност.

Управувањето со персоналот првенствено значи освојување и задржување на луѓето во организацијата кои ќе работат со позитивен став и давајќи го својот максимум, но со употреба на функциите и активностите чија цел е првенствено да се одржи врска помеѓу личните цели на вработените со основните цели на компанијата. Ова гледиште става акцент на важноста да се признае значењето на одделот за човечки ресурси бидејќи тој е задолжен за обезбедување на потребните вработените на различни нивоа на организацијата - оперативни, административни и менаџерски што е од огромно значење бидејќи обезбедувањето на организацијата со компетентен кадар придонесува пред сè за успехот на истата.

² Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*, 6th ed. Homewood: Irwin.

Затоа, една од главните цели на администрирањето на човечките ресурси е да се создадат, одржуваат и развиваат човечки ресурси со вештина и мотивација, како и организациски услови за развој и задоволување на истите вработени со цел тие да ги постигнат своите индивидуални цели и на тој начин ќе биде можно луѓето да сакаат да останат во организацијата, а со тоа значително ќе се зголеми задржувањето на вработениот во неа т.е. споменатиот оддел игра важна улога бидејќи од него зависи вработениот да се чувствува посветен на компанијата.

Од сите овие активности што ги спроведува одделот задолжен за човечки ресурси, најдолготрајна и најсложена задача што ја има е да го задржи персоналот во организацијата. Се споменува неговата комплексност бидејќи не е само задржување на вработените во рамките на компанијата, туку и обезбедување на соодветни услови за да тие ги извршуваат своите задачи и тоа да биде во поволна работна средина и за двете страни: и за организацијата и за вработените кои ги обезбедуваат нивните услуги. За да се изврши оваа активност на задоволителен начин, неопходно е раководителот на одделот да ги познава околностите што ги промовираат најдобрите работни перформанси на вработените.

Може да се заклучи дека овој оддел има основни функции; како да се добие и задржи компетентен и одговорен кадар, често, не само што е доволно да има добри плати, придобивки и други бенефиции кои веќе се споменати, бидејќи од друга страна важно е да се поттикне вработениот да се чувствува посветен на организацијата преку поврзување, како што е негово вклучување во работењето на компанијата и подобрување на односите и комуникацијата, и на тој начин да остане многу подолго во организацијата. Секој вработен сака да биде добро третиран, да се чувствува добро за она што го прави, а пред сè да е земен предвид, да може да дава сугестии или мислења за да се чувствува вклучен во работењето на компанијата, па така да се смета себеси за дел од неа.

Од друга страна, еден од загрижувачките проблеми во областа на човечките ресурси на организациите е токму флукуацијата или загубите на персоналот, ситуација за која е неопходно компензирање со зголемувањето на влезовите со цел да се одржи нивото на човечки ресурси во соодветни размери за да работи системот. Кога се појавуваат тешкотии во стабилноста на работната сила во една

организација што влијае врз извршувањето на истата, неопходно е да се бараат основни причини кои довеле до зголемена флукуација на вработени.

Доколку една организација развива несоодветна политика на човечки ресурси, тоа поттикнува лош став кај вработените што предизвикува тие да ја напуштат компанијата. Еден од најдобрите показатели за добра политика за човечки ресурси не е само трајноста во организацијата, туку и ефективното учество на вработените (Robbins & Coulter, 2004).³

Кога се перцепираат проблеми со работната стабилност, важно е да се бараат и избегнат причините кои предизвикуваат заминување на вработените. Во секоја здрава организација, нормално е да има мал обем на влезови и излези од човечки ресурси, што предизвикува вегетативна флукуација што го зачувува системот. Сепак, понекогаш обемот на повлекувања со одлука на вработените значително се зголемува и флукуацијата е надвор од контрола на организацијата.

Овие напуштања на организацијата се поттикнати од интересите на поединците или поради причини на организацијата во однос активностите што вработените ги вршат, па се смета дека во рамките на организацијата има доброволна и недоброволна флукуација и нејзиното движење многу ќе зависи од личните карактеристики на вработените и од економските услови. На подобро обучените вработени им е полесно да се откажат од работата и да најдат алтернативни можности, а во однос на економските услови, вработените знаат дека кога ситуацијата е тешка на пазарот на трудот, тоа ќе ги спречи или ќе ги охрабри да ги менуваат работните места во моментот кога ќе одлучат.

Флукуацијата на вработени може да се фокусира во смисла за промовирање на подобар кадровски капитал за да ги зголеми операциите и да даде подобри резултати или, напротив, да го отстрани системот на човечки ресурси за да може да се намалат операциите и резултатите. Во анализата на мобилноста на работната сила витален дел е административниот процес. Пресметување и евидентирање на трошоците, бројот на заминувачи, видот на вработените кои дале отказ, зошто си заминуваат од компанијата, сите се фактори

³ Robbins, S. P. & Coulter, M. (2004). *Management*, 8th ed. Prentice Hall, 631.

кои ѝ укажуваат на администрацијата колку добро функционира. Без оваа административна анализа се занемаруваат некои од најважните фактори во производството, кои мора да се соочат.

На одреден начин можно е да се обезбеди поединците да остануваат во организацијата со задоволство, бидејќи во случај трошоците за напуштање на организацијата да бидат многу високи поради политиките за плата, стимулациите, односите, престижот и другите политики поврзани со човечките ресурси во рамките на организацијата, поединците имаат можност да ги проценат сите овие аспекти поединечно. Успехот на една организација не зависи само од нејзините расположиви ресурси, туку и од вештината со која смета да ги интегрира различните ресурси, вклучувајќи ги и човечките ресурси. Способноста на организацијата ефективно да работи на човечките ресурси, во голема мера зависи од постојните односи меѓу вработените, што пак ја прави и ја открива културата во организацијата (Milkovich & Boudreau, 1991)⁴.

Разбирливо е дека главната цел на управувањето со човечките таленти е да се постигне меѓусебна соработка меѓу компаниите и луѓето на таков начин што и двете страни можат да ги постигнат своите цели и да се усогласени едни со други. Така, за современото управување со човечки ресурси, луѓето не се гледаат како ресурс на компанијата, туку како партнери на организациите со знаење, вештини, способности и интелигенција. Ако некоја компанија ги фокусира своите напори за да дознае што мислат вработените и нивното ниво на работно задоволство, а потоа презема соодветни мерки за да ги открие факторите кои ги поттикнуваат вработените да одлучат да си заминат, многу е веројатно дека тоа ќе ја контролира и одржува флукуацијата на вработени на минимум.

⁴ Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*, 6th ed. Homewood: Irwin.

II. Флукуација на вработените во организациите

Во следното поглавје ќе бидат анализирани теми како што се дефинирање на поимот флукуација, нејзиното управување, видови во кои се јавува во организациите; како и причините и факторите за нејзината појава.

2.1. Дефинирање на поимот флукуација

Растечкиот интерес во динамиката на пазарот на трудот генерира сè поголема склоност да се разберат организациските феномени како што е флукуација на вработени. „Флукуација на вработени“ е термин кој еволуирал со текот на времето, земајќи ги предвид различните аспекти и постојаното модифицирање на неговите варијабли во текот на годините. Неопходно е да се знае теоријата на различни автори во однос на флукуација на вработените, како треба да се управува според нејзините типови и особености меѓу нив во рамките на организациите, така што може да се воочи важноста на нејзиното управување во организацијата. Подолу се дадени различните дефиниции за флукуација на вработени.

Терминот „флукуација“ според Прајс (Price, 1977) е дефиниран како: стапка на бројот на членови на организацијата кои си заминале и нивната замена за одреден временски период поделен со просечен број на луѓе во таа организација за истиот временски период.⁵

Менаџерите многу често флукуацијата ја поврзуваат со процесот на пополнување на работни места: секогаш кога се отвора позиција, доброволно или недоброволно, мора да се вработи и обучи нов работник. Овој циклус на замена е познат како флукуација (Woods, 1995)⁶.

Од своја страна Монди (Mondy, 2010) јасно ја дефинира стапката на флукуација како број на нови лица што биле вработени за да ги заменат оние коишто си заминале.⁷

⁵ Price, J.L. (1977). *The study of turnover*, 1st ed., Iowa State University Press, IA, 10-25.

⁶ Woods, R.H. (1995). *Managing hospitality human resources*. Florida: Education institute of The American Hotel and Motel Association.

⁷ Mondy, R. W. (2010). *Human resources management*, 11th ed. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.

Бахтијаревиќ-Шибер (Bahtijarević-Šiber, 2003) истакнува дека ниту една активност во организацијата не се смета толку лоша како што е напуштањето на организацијата од страна на вработените. Во поимот „флукуација“ често се опфатени не само соработниците кои си заминале од претпријатието туку и нивните замени, т.е. вкупното движење надвор и внатре во организацијата.⁸

Според Рахимич (Rahimić, 2010) напуштањето на организацијата може да се дефинира како секое трајно заминување од неа. Додека пак, флукуацијата во потесна смисла се подразбира како движење на вработените надвор од организацијата што може да биде поради пензионирање, отпуштање, откази, смрт и инвалидитет.⁹

Според Косен и Реџио (Kossen, 1991;¹⁰ Reggio, 2003¹¹) флукуацијата е дефинирана како обем на движење на вработените внатре и надвор во една организација.

Флукуацијата на вработени се однесува на проценетата веројатност на поединецот дека ќе остане или нема да остане во организацијата кадешто работи (Cotton & Tuttle, 1986).¹²

Според Чукиќ (Čukić, 2004) флукуацијата во суштина се однесува на „проток“ или движење на вработените кои влегуваат во организацијата, работат во неа извесно време и потоа трајно ја напуштаат. Тоа би можело да се опише како просечно задржување на нововработените на дадено работно место. Доколку ваквото просечно задржување во организацијата е пократко т.е. флукуацијата е поголема, дотолку се зголемуваат трошоците за вработување и обучување на нови вработени, па затоа организациите тежнеат оваа појава да ја сведат на најниска стапка. Важноста на флукуацијата произлегува, меѓутоа, не само од економски аргумент туку и од тоа што таа е еден од најверодостојните показатели за лоша состојба на човечките ресурси или кризи во односот меѓу организацијата и

⁸ Bahtijarević-Šiber, F. (2003). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, 939.

⁹ Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*, Sarajevo: Ekonomski fakultet, 341.

¹⁰ Kossen S. (1991). *The Human side of Organisation*, 5th ed, NY:Harper-Collins.

¹¹ Reggio, E. A. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, 4th ed, New Jersey: Prentice Hall.

¹² Cotton, J. & Tuttle, J. M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research", *The Academy of Management Review*, 11(1):55-70.

нејзините припадници. Поради овој друг аргумент, од гледиште на психологија и социологија на трудот се користи една потесна дефиниција на флукуација како самоницијативно и дефинитивно напуштање на организацијата од страна на нејзини одредени поединци.¹³

Флукуацијата на персоналот е прашање од значење за организациите, како што Робинс (Robbins, 1996) истакнува: „Флукуацијата може да значи и прекин во ефикасното работење на една организација, кога квалитетен и искусен персонал ќе замине и неопходно е да се најдат и да се подготват замени за работни места на одговорност“¹⁴, ова доведува до тоа различни компании да посветат долги часови на анализа во откривање на причините кои ја предизвикуваат флукуацијата, со цел да генерираат стратегии за нејзино намалување.

Мобли (Mobley, 1977)¹⁵ ја дефинира флукуацијата на вработени како „доброволно и недоброволно повлекување на поединецот од организацијата од која добива плата“. Во рамките на дефиницијата не се сметаат внатрешните движења или трансфери на организацијата и се става акцент на доброволно или недоброволно заминување. Доброволното заминување е иницирано од страна на вработените, а недоброволното заминување од страна на организацијата.

Според овие дефиниции генерално би можело да се заклучи дека флукуација се случува само кога успешно се заменуваат вработените коишто си заминале и истите може да бидат мотивирани од различни фактори кои варираат според видот и формата во зависност од организацијата во прашање.

2.2. Видови на флукуација

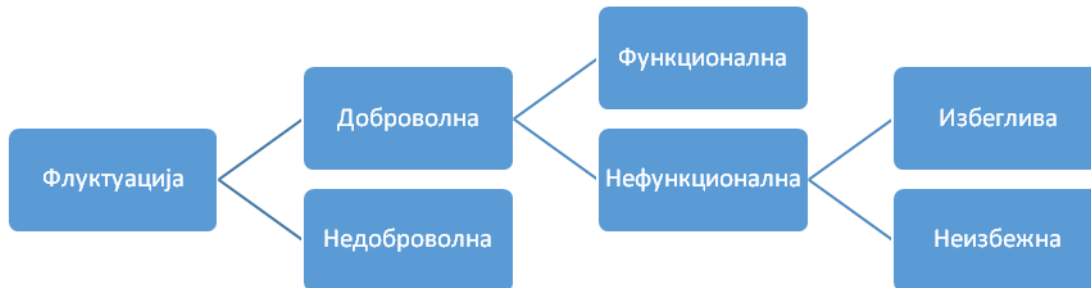
Во организациската средина, флукуација на вработените е мерка за тоа колку време вработените остануваат во компанијата и за колку време можат да бидат заменети. Кога еден вработен ја напушта компанијата, поради било какви

¹³ Cukić, B. (2004). *Psihologija rada*, Krusevac: Icim plus, 124.

¹⁴ Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (Concepts, Controversies & Applications)*, 7th ed. Prentice Hall, 27.

¹⁵ Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

околности, се зголемува стапката на флукуација на вработените во организацијата.



Слика 1. Видови на флукуација

(извор: Griffeth, R., Hom, 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.)

Според Пигорс и Мејерс (Pigors & Myers, 1961), постојат различни видови на флукуација: приеми, раздвојување и отпуштања. Од една страна, приеми се однесуваат на вработување на нови лица или повторно ангажирање на поранешни вработени. Од друга страна, раздвојувањето се однесува на престанок на вработувањето и е поделено на два вида:¹⁶

➤ **Оставка или напуштање:** вработениот е оној кој го иницира престанокот на вработувањето. Во оваа група спаѓаат вработени кои се отсутни 7 последователни дена без потребната дозвола.

➤ **Суспензија:** За разлика од оставката, овој престанок го иницира шефот, или со намалување на персоналот или со отстранување на работната позиција. Треба да се разјасни дека тоа не е на штета на вработениот.

Конечно, отпуштањата се однесуваат на престанок на работниот однос што го започнува шефот, бидејќи тој не е задоволен од работата на вработениот. За разлика од суспензијата, отпуштањето е на штета на вработениот.

¹⁶ Pigors, P. & Myers, C. (1961). *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, London: McGraw-Hill.

Од друга страна, Тејлор (Taylor, 2002) споменува дека во организациите постојат три вида на флукуација: доброволна флукуација на вработени, доброволна и избежна флукуација и недоброволна флукуација.¹⁷

Според Грифет и Хом (Griffeth & Hom, 2001) видовите на флукуација може да се класифицираат според тоа кој ја започнал оваа флукуација, ако вработениот кој си заминал е лесно заменлив и ако таквата флукуација можела да се избегне или не, на овој начин може да се открие несаканата флукуација.¹⁸

2.2.1. Доброволна и недоброволна флукуација

➤ Доброволна флукуација

Првиот чекор за идентификување на избеглива флукуација на вработени е, според авторите, да се прави разлика помеѓу доброволната и недоброволната флукуација. Додека недоброволната флукуација се однесува на оние вработени чиј придонес кон организацијата е дефицитен, за што компанијата не сака повеќе да ги задржи. Доброволната флукуација значи дека вработените слободно одлучуваат да го напуштат тековното вработување. За разлика од недоброволната флукуација, овој тип на флукуација е непожелен бидејќи работодавачите не побарале од вработените да си заминат.

Поконкретно, доброволна флукуација се случува кога вработениот од лични или професионални причини одлучува да го прекине работниот однос со работодавецот. Оваа одлука може да произлезе од тоа што вработениот нашол подобра работа, сака да ја промени својата професија или сака да посвети повеќе време на своето семејство или да има повеќе слободно време за себе (Taylor, 2002).¹⁹ Одлуката може да се произлезе од тоа што вработениот смета дека тековната работа не е задоволителна, а тоа може да се должи на лошите работни услови, ниската плата, ниските надоместоци, лош однос со менаџерите, итн.

Така што може да се констатира дека одлуката за напуштањето зависи од две перцепции: прво е незадоволството на вработениот од работното место; второ,

¹⁷ Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management*, 5th ed. Financial Times, Prentice Hall.

¹⁸ Griffeth, R., Hom, 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.

¹⁹ Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management*, 5th ed. Financial Times, Prentice Hall.

можностите што може да се разгледаат или понудите од други организации на пазарот на трудот. Вработениот може да се чувствува незадоволен од самата работа, со работната средина во рамките на неговата позиција или и со двете. Во повеќето случаи, одлуката за напуштање е комбинација од атрактивни алтернативи и незадоволство од одредени аспекти на тековната работа.

Според Котон и Тутл (Cotton & Tuttle, 1986) постојат три фактори кои влијаат врз одлуката на вработените да ја напуштат организацијата:²⁰

- **екстерни фактори:** стапка на невработеност на пазар на труд, застапеност на синдикати, перцепција за расположивост на слободни работни места за специфична професија на пазарот.
- **фактори поврзани со работата:** плата, работни перформанси, повторливост на работните задачи, општо работно задоволство.
- **лични фактори:** старост, образование, број на членови на семејство на издршка и лични очекувања во однос на кариера.

Постојат два вида на доброволна флукуација: оставки и пензионирање.

- Оставки

Одлуката да поднесе оставка зависи од (1) степенот на незадоволство на вработениот во неговата работа и (2) бројот на атрактивни алтернативи кои вработениот ги има надвор од организацијата. Вработениот може да биде незадоволен од самата работа, со работната средина или и со двете. Во последните години, некои претприемачи користеле парични поттици за да ги поттикнат вработените лица доброволно да си заминат. Работодавците кои користат планови за доброволно отпуштање или доброволен технолошки вишок, за да ја намалат големината на нивната работна сила, истовремено ги избегнуваат негативните фактори поврзани со отказите. Финансиските иницијативи може да бидат значителен износ на пари помеѓу шест месеци и две години плата, во зависност од стажот на вработениот во компанијата и дизајнот на планот за поттик.

²⁰ Cotton, J. L. & Tuttle, J.M. (1986). "Employee Turnover: A meta-analysis with implications for research", *Academy of Management Review*, vol. 11:57.

- Пензионирање

Пензионирањето се разликува од оставката во повеќе аспекти. Прво, пензионирањето обично се случува на крајот на кариерата на вработениот. Оставката може да се појави во секое време (всушност, вработениот е поверојатно да менува работни места во раните фази на својата професионална кариера). Второ, пензиите вообичаено резултираат со тоа што лицето добива бенефиции од организацијата. Овие бенефиции може да вклучуваат исплати за пензионирање кои ги надополнуваат личните заштеди и социјално осигурување. Луѓето кои се откажуваат од работа не ги добиваат овие придобивки. Конечно, организацијата однапред го планира пензионирањето. Одделот за човечки ресурси може да им помогне на вработените да го планираат нивното пензионирање, а менаџерите можат да планираат однапред дали ќе ги заменат пензионерите со некои од моменталните вработени или ќе ангажираат нови. Во овој поглед, многу потешко е да се планираат оставките.

➤ Недоброволна флукуација

Недоброволна флукуација е отпуштање на вработениот поради ниски перформанси, отсуство од работа или кршење на работните политики, исто така е позната како престанок или разрешување. Ова се случува кога организацијата одлучува да ги отпушти вработените за да ги замени со други кои се посоодветни за нивните потреби, да ги поправат проблемите со несоодветен избор или да го намалат персоналот. Промените во работните места создаваат трансфери, нови позиции, заеднички задачи, намалување на работното време и отпуштања на вработените.

Конечно, недоброволна флукуација се случува кога работодавецот ќе одлучи да го прекине работниот однос со вработениот поради економска потреба или лошо функционирање помеѓу вработениот и организацијата. Недоброволната флукуација на вработени претставува резултат на многу тешки одлуки, кои имаат големо влијание врз целата организација и, пред сè, врз вработениот кој ја губи работата (Taylor, 2002).²¹

²¹ Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management*, 5th ed. Financial Times, Prentice Hall.

Иако менаџерите донесуваат одлука за отпуштање на вработениот, одделот за човечки ресурси мора да осигури дека отпуштениот вработен добива „соодветен третман“ и дека разрешувањето се врши во согласност со закон и духот на политиката за вработување на компанијата. Соработката и тимската работа меѓу менаџерите и одделот за човечки ресурси се од суштинско значење за ефикасно управување со процесот на отпуштање. Одделот за човечки ресурси може да делува како вреден советник на менаџерите во оваа област, помагајќи им да избегнат грешки кои можат да доведат до тужби за неправедно отпуштање. Тие, исто така, можат да помогнат во заштитата на вработените чии права биле повредени од раководителите. Постојат два вида на недоброволна флукуација: отпуштања и технолошки вишок.

- Отпуштање

Отпуштањето се јавува кога раководството одлучува дека постои лошо приспособување помеѓу вработениот и организацијата. Отпуштањето е резултат или на лоши перформанси или на неуспехот на вработениот да го промени неприфатливото однесување кое менаџментот се обидува постојано да го поправи. Понекогаш, вработените имаат сериозно прекршочно однесување, како што се кражба или нечесност, што може да доведе до итно разрешување. Менаџерите кои решаваат да отпуштат вработен мора да се осигураат дека ги следат дисциплинските постапки утврдени од страна на компанијата. Повеќето компании со или без синдикат имаат прогресивна дисциплинска постапка со која на вработените им се дава можност да го поправат своето однесување пред да бидат сериозно казнети.

- Технолошки вишок

Една од најраспространетите форми на флукуација на вработени што ги погоди организациите ширум светот е намалувањето на кадровската структура. Иако постојат типични структурни аспекти во намалувањето на бројот на вработените за елиминирање на непотребните работници, менаџментот мора да одлучи врз основа на одредени правила и стратегии за да се утврди не само кој

треба да ја напушти компанијата, туку и процедурите кои ќе се користат за ефективно елиминирање на избраниот персонал.

2.2.2. Функционална и нефункционална флукуација

Помеѓу доброволните флукуации, може да се разликуваат уште и функционални и нефункционални флукуации. Нефункционалната флукуација е штетна за организацијата и може да преземе бројни форми, вклучувајќи го и излезот на вработени со високи перформанси и вработени со тешко заменливи вештини, заминување на жени или членови на малцински групи кои ја поткопуваат разновидноста на работната сила на компанијата и стапки на флукуација што водат до високи трошоци за замена.

Спротивно на тоа, функционалната флукуација не ја повредува организацијата. Примери за овој вид на флукуација вклучува излез од вработени со ниски перформанси или вработени чии таленти се лесни за замена.

Оваа разлика помеѓу функционалната и нефункционалната флукуација е релативна. Она што го прави вреден вработениот и тежок за замена, ќе се разликува по работа, организација, индустрија и други фактори.

2.2.3. Неизбежна и избеглива флукуација

Нефункционалната флукуација може понатаму да се подели на неизбежна и избеглива флукуација. Неизбежната флукуација ја претставуваат оние излези на вработени кои работодавачите не можат да ги контролираат, како што се излезите предизвикани од раѓањето на дете, редовното згрижување на член од семејство, семејни трансфери, некои тешки попречености и смрт; т.е. неизбежната доброволна флукуација на вработени се должи на виталните одлуки на вработениот што ја надминуваат контролата на работодавецот (Abelson & Baysinger, 1984).²²

Сепак, неодамнешните студии покажуваат дека околу осумдесет проценти од доброволните неизбежни флукуации може да се избегнат, а повеќето од нив се

²² Abelson, M.A., & Baysinger, B.D. (1984). "Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model", *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.

должат на грешки во вработувањето или на лошото усогласување помеѓу вработениот и работното место (Taylor, 2002).²³

Избегливата флукуација произлегува од причините врз кои организацијата може да влијае. На пример, ако вработените си заминат поради ниското работно задоволство, компанијата може да ја подобри ситуацијата преку редизајнирање на работните места, така што тие ќе станат предизвик или ќе им дадат поголема можност на вработените да ги развијат своите вештини (Allen, 2008).²⁴

Со инвестирање во квалитетен менаџмент на човечки ресурси во програмите за регрутирање, селекција, обука и развој компаниите можат да избегнат многу грешки кои подразбираат лошо приспособување помеѓу вработениот и работното место. За да се намали влијанието на овие организациски промени, се дава решение за намалување на прекувремена работа, замрзнување на договори, намалување на работното време, работа од дома, а особено професионалното рециклирање преку континуирана и интензивна обука. Кога отпуштањето е од суштинско значење, организациите ги користат дискутираните и договорените критериуми со вработените, со цел да се избегнат проблеми со намалување на моралот и лојалноста кои можат да влијаат врз продуктивноста и исто така да ги минимизираат правните проблеми.

2.3. Модели на доброволна флукуација

Концептот на „флукуација на вработени“ привлекол внимание пред повеќе од три децении. Истражувањето спроведено на флукуацијата не е многу изобилно и се фокусира главно во обидот да се идентификуваат релевантните варијабли кои влијаат врз неа со цел нејзино контролирање и намалување. Во литературата која се занимава со постоечката врска меѓу флукуацијата и работното задоволство, се утврдува значајна негативна поврзаност помеѓу двете

²³ Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management*, 5th ed. Financial Times, Prentice Hall.

²⁴ Allen, D. (2008). *Retaining talent*, New York: SHRM Foundation.

варијабли (Mobley, 1977)²⁵. Затоа, заедно со работното задоволство, се разгледува и влијанието што го вршат други групи на варијабли врз флукуацијата, како што се организациските варијабли или економските и професионалните варијабли.

➤ **Модел на Марч и Симон (March & Simon, 1958)²⁶**

На прво место, Марч и Симон (March & Simon, 1958) сугерираат дека доброволното заминување на поединецот од организацијата ќе зависи од неговата перцепција за сопствената желба да направи промена и леснотијата со која може да ја направи таа промена. При утврдувањето на усвоениот критериум на флукуација, вклучени се и интраорганизациски компоненти кои му се достапни. Покрај тоа, овој модел се смета за еден од првите формални трудови во проучувањето на флукуација на вработените, бидејќи е прв кој има сеопфатен пристап кон проблемот.

Земајќи го во предвид работното задоволството и економското опкружување како клучни фактори кои обезбедуваат основа за подоцнежните теории со системски пристап. Овој модел, исто така, се фокусира на следење на процесот на флукуација на вработените со сопствената одлука на вработениот за напуштање на компанијата, така што флукуацијата во овој модел се подразбира како доброволно повлекување на поединецот со напуштање на организација од која добива паричен надоместок.

Овој модел е составен од два главни концепти:

- Намерата на вработениот да ја напушти организацијата.
- Перцепцијата на надворешните можности за работа.

Работното задоволство е дефинирано како „состојба на перцепција на вработениот на организацијата на третманот што го добива од колегите на работа и за неговото учество во неговата работна активност“. Работното задоволство зависи од варијаблите: усогласеност со работата, работните односи и идентификација со работата, кои се присутни во сите видови и големини на

²⁵ Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

²⁶ March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.

организации. Накусо, моделот на Марч (March, 1958) даде солидна основа за многу од последователните трудови за флукуација на вработени, за билансниот пристап во сеопфатната проценка на пазарот на трудот и задоволството.

➤ **Модел на Мобли (Mobley, 1977)**

Еден од првите напори за моделирање на концептот на флукуација бил извршен од Мобли (Mobley, 1977)²⁷. Неговиот модел се фокусира на два аспекти: првиот се однесува на варијаблите кои ги поврзуваат работните ставови со флукуацијата; односно работните ставови се поврзани со намерата за оставка и, индиректно, со самиот отказ, посочувајќи конкретно дека меѓусебните чекори се дел од каузална низа што започнува од работното задоволство до оставката. Покрај тоа, намерите за барање нова работа и оставка се последица на компаративната евалуација што поединецот ја прави за својата работа и за некоја друга алтернатива за вработување.

Моделот на Мобли (Mobley, 1977) е под влијание на истражувањата на Марч и Симон (March & Simon, 1958) и Прајс (Price, 1977). Мобли (Mobley, 1977) се потрудил да најде објаснување за тоа како вработениот го перцепира и оценува задоволството, како и работната средина и индивидуалните аспекти кои влијаат врз таа перцепција.

Овој модел признава дека постојат различни поединци во редоследот на фазите што секој поединец ги следи за да ја донесе одлуката за флукуација. Тој е повеќе хеуристичен отколку описен модел, во кој компонентите со импулсивен тип преовладуваат во однос на оние од рационална природа.

➤ **Модел на Грифет, Хенд и Меглино (Griffeth, Hand & Meglino, 1979)**

Моделот предложен од Грифет, Хенд и Меглино (Griffeth, Hand & Meglino, 1979)²⁸ идентификува други променливи кои придонесуваат за флукуација. За разлика од претходниот модел, ги зема предвид варијаблите поврзани со работата

²⁷ Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

²⁸ Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.

и варијаблите кои не се поврзани со работата што можат да придонесат за одлуката да се поднесе оставка. Со други зборови, моделот зема предвид поширок спектар на фактори. На пример, намерата за барање работа и оставка е под влијание на задоволството од придобивките добиени од сегашната позиција, очекувањата во однос на професионалниот развој и семејни размислувања.

➤ **Модел на Прајс (Price, 1977)**

Прајс и Милер (Price и Mueller, 1981)²⁹ сметаат дека флукуацијата е процес базиран на пет претходници на работното задоволство (плата, интеграција, инструментална комуникација, формална комуникација и централизација) и она што произлегува од рамнотежата помеѓу задоволството и незадоволството со споменатите претходници. Оваа концептуализација е во согласност со прегледите на Мобли (Mobley, 1977) и работата на Марч и Сајмон (March & Simon, 1958)³⁰.

Исто како Марч и Сајмон (March & Simon, 1958), така и Прајс и Милер (Price & Mueller, 1981) ја разгледуваат интеракцијата помеѓу нивото на задоволство и достапноста на работните места во други организации. Процентот на доброволни оставки е поголем кај вработените кои се незадоволни од добри можности за вработување. Според моделот, веројатноста за оставка е помала во случај на малку можности за вработување без оглед на нивото на задоволство. Конечната фаза од моделот е одлуката да се остане или да се замине од организацијата.

Овој модел според моделот на Марч (March, 1958) ги вклучува варијаблите на платата и работните односи како дел од елементите кои создаваат задоволство кое го дефинира како „степен на позитивен став што работникот го има кон организацијата“, варијаблите според моделот на Прајс (Price, 1977) кои поттикнуваат задоволство се:

- Плата (економска исплата примена од страна на работникот за неговата работа).
- Интеграција (учество на работникот во одлуките за неговата задача и во целите на организацијата).

²⁹ Price, J. L., & Mueller, C. (1981). "A casual model of turnover for nurses", *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.

³⁰ March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.

- Неформална комуникација (онаа што работникот ја прима за неговите перформанси преку неговите колеги).
- Формална комуникација (која работникот ја прима официјално од страна на организацијата во врска со неговите перформанси) и
- Центрилизација (нивото на кое се донесуваат одлуки кои влијаат на работењето на организацијата).

Одлуката, од страна на вработениот, да се повлече од компанијата може да биде позитивно или негативно засегната во зависност од можностите што вработениот ги наоѓа на пазарот на трудот. Според овој модел, задоволството се оценува од страна на вработените во согласност со нивната перцепција на организацијата и од тоа дали луѓето се свесни за алтернативите понудени од страна на животната средина и не се ограничени да ги добијат (Griffeth и Hom, 1995).

➤ **Модел на Портер и Стирс (Porter & Steers, 1973)³¹**

Портер и Штирс (Porter & Steers, 1973) укажуваат на централноста што ја имаат очекувањата на секој поединец за одлуката за напуштање. Т.е. секој поединец ја фокусира својата ситуација на работа под серија очекувања, осврнувајќи се на неговата моментална работа, платата што ја добива, промоцијата на која има пристап, надзорот што го добива од неговите претпоставени и меѓучовечките односи (стабилни или нарушени) што ги одржува со својата работна група.

➤ **Модел на Штирс и Моудеј (Steers & Mowday, 1981)³²**

Анализата спроведена од страна на Штирс и Моудеј (Steers & Mowday, 1981) е структурирана во три сегменти: потеклото на работните очекувања и ставови; како ставовите влијаат на намерата да ја напуштат работата и процесот со кој намерата за напуштање на работа води кон флукуација на вработени. Сè на сè, моделот на Штирс и Моудеј (Steers & Mowday, 1981) е комплексна репрезентација

³¹ Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

³² Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). "Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes" in *Research in Organizational Behavior*, edited by Cummings L.L. & Staw, B. M. vol. 3, 235-281. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

на процесот на флукуација на вработени кој означува многу иновативни градители, вклучувајќи ја и долго заборавената идеја дека напорите за промена на работната средина би можеле да го нарушат процесот со што работното незадоволство го поттикнува повлекувањето на вработениот. Напорите за промена на работата исто така може директно да влијае на другите детерминанти на флукуација на вработените.

➤ **Модел на Моудеј, Портер и Штирс (Mowday, Porter & Steers, 1982)**

Овој модел за анализа на флукуација на Моудеј, Портер и Штирс (Mowday, Porter & Steers, 1982)³³ е под влијание на Марч и Сајмон (March & Simon, 1958)³⁴, Врум (Vroom, 1964)³⁵, Портер и Штирс (Porter & Steers, 1973)³⁶.

Нивниот модел на флукуација на вработени поделен на 13 чекори: Моделот започнува со индивидуалните карактеристики, како што се занимањето, образованието, возраста, староста, семејните одговорности, нивото на семејниот приход, работната етика, работното искуство и личноста, кои делумно ги детерминираат очекувањата на поединецот од работата и алтернативи за работа на кои поединецот може да пристапи. На пример, образованието и искуството на поединецот може да генерираат очекувања за тоа која позиција и плата треба да се примат при вработување. Од друга страна, колку повеќе алтернативи има вработениот толку повеќе ќе има поголеми барања и критики кога ќе ја оценува неговата сегашна работа и можностите за вработување.

Очекувањата се исто така под влијание на достапни информации за организацијата и работното место во моментот на вработување и одредено време подоцна. Интервјуто за работа му овозможува на поединецот да донесува одлуки и да ги одреди очекувањата. Очекувањата на вработениот на почетокот на новиот работен однос може да вклучат верувања за природата на позицијата, наградите за

³³ Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, N.Y: Academic Press.

³⁴ March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.

³⁵ Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, New York: Wiley.

³⁶ Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). "Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

задоволителни перформанси и видот на меѓучовечките односи. Во зависност од исполнувањето на очекувањата, карактеристиките и организациските искуства и нивото на изведба, поединецот генерира афективни одговори на работа. На пример, поединецот ќе доживее незадоволство ако не се исполнат очекувањата и задоволството ако тие се исполнети. Неопходно е да се разјасни дека карактеристиките и организациските искуства се однесуваат на политиката на плата и промоција, работни обврски, односи со колеги, големина на група, стил на надзор, организациона структура, можност да учествуваат во донесувањето одлуки, географска локација, како и организациски цели и вредности. Од друга страна, ниското ниво на перформанси генерира негативни ставови, анксиозност и фрустрација додека високото ниво на перформанси се манифестира во работно задоволство.

Следниот дел од моделот ја објаснува врската помеѓу ставовите кон работата (афективни одговори) на вработените и намерата да останат или да си заминат. Со други зборови, се утврдува дека намерата за останување зависи од афективниот одговор кон работа и неработните влијанија. Затоа, моделот предвидува дека ниското ниво на работно задоволство доведува до намера за заминување, на ист начин како што прават не-работните фактори како што се барањата на семејството. Сепак, негативниот став не секогаш завршува во намерата за заминување или оставка.

➤ **Модел на Шеридан и Абелсон (Sheridan & Abelson, 1983)³⁷**

Отстапувајќи од конвенционалното размислување, Шеридан и Абелсон (Sheridan & Abelson, 1983) развиле модел кој се базира на две детерминанти: организациска посветеност и работната тензија кои може да доведат до одлука за напуштање на работата. Овој модел има три карактеристики: прва е однесувањето на напуштање на работата што се смета за дисконтинуирана варијабла со ненадејни промени забележани помеѓу различните состојби на споменатото однесување, каде што вработениот веројатно се обидува да ја задржи својата тековна работа колку што е можно подолго, но кога еднаш ќе го почувствува

³⁷ Sheridan, J. (1985). "A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to Low Job Performance, High Absenteeism, and Job Turnover during the First Year of Employment", *The Academy of Management Journal*, 28(1), 88-109.

незадоволството, како резултат на намалувањето на посветеноста кон компанијата или стресот на работно место, вработениот одеднаш преминува од состојбата на останување во напуштање.

Второто однесување што моделот го претставува е стерилна област на однесување која предизвикува желба за промени, а третото е дивергентното однесување кое се јавува кога нивото на стрес и работната тензија го достигнуваат врвот. Општо, моделот на врвот на катастрофата се смета за еден од главните достигнувања во проучувањето на флукуацијата на вработени, презентирајќи го повлекувањето од страна на вработениот во една организација како дисконтинуирана варијабла која може да предвиди престанок на работа. Според овој модел, оставката се набљудува како манифестација на избегнување на работата и флукуацијата на вработени се смета за еволуција на помалку екстремно однесување, во однос на отсуство од работа и слаб успех. Сепак, моделот на врвот на катастрофа заслужува повеќе емпириско и теоретско проучување бидејќи неговите две детерминанти (работна тензија и посветеност) недоволно ги опфаќаат различните причини зошто вработените ги напуштаат своите работни места.

2.4. Законска рамка за прекин на работен однос

Законот за работни односи на Република Македонија врз основа на кој се засноваат работните односи е извор на информации за работодавачот за да ги регулира овие односи во компанијата. Ги опфаќа активностите поврзани со услугата што ја обезбедува работникот од моментот кога започнува работниот однос, сè додека не ја напушти работата со доброволна оставка, отпуштање, пензионирање, раскинување на договорот или смрт.

Законот за работни односи е од заштитен карактер и бара заштита на работникот и во кој се содржани клаузулите за права и обврски на страните кои склучуваат договор за работа, било поединечно или колективно. Овој договор може да биде за одредена работа, на определено време или неопределено време, што е најчесто во компанијата.

Колективниот договор е договор со кој се утврдуваат условите за работа во компаниите; го елаборира сопственикот или работодавецот и претставничкиот сојуз на своите работници; кој мора да се поднесе во писмена форма пред надлежниот одбор за усогласување и арбитража. Тој станува закон кој управува со компанијата и гарантира почитување на правата на работниците и работодавачите.

Содржината на клаузулите се однесува на платите, часовите и работните услови. Секоја од овие точки се толкува на широк начин, она што се однесува на платата ги наметнува сите форми на компензација, како што се: плаќања, програми за пензионирање и други бенефиции; часовите што се однесуваат на времетраењето на работниот ден, паузите, празниците, одморите и другите фактори и, конечно, условите за работа кои ја вклучуваат безбедноста, третманот на супервизорите и другите елементи на работната средина.

Врз основа на **член 62** од „Закон за работни односи“ на Република Македонија³⁸, начините на престанување на важноста на договорот за вработување се следните:

- Договорот за вработување престанува да важи:
 - 1) со изминување на времето за коешто бил склучен;
 - 2) со смрт на работникот или работодавачот (физичко лице);
 - 3) поради престанување на работодавачот согласно со закон;
 - 4) со спогодбено раскинување;
 - 5) со отказ;
 - 6) со судска пресуда и
 - 7) во други случаи утврдени со закон.

Според законот, исто така, договорот за вработување може да биде откажан со отказ од страна на работодавачот и работникот, со и без отказан рок.

³⁸ ("Закон за работни односи (пречистен текст) Сл. Весник на Р. Македонија, бр.167 од 28.09.2015 година", 2016)

- Работникот може сам да го откаже договорот за вработување ако писмено изјави дека сака да го откаже договорот за вработување, со отказан рок од еден месец (член 88).
- Работодавачот може да го откаже договорот за вработување, само ако постои основана причина за отказ и тоа:

1) лична причина на страна на работникот поврзана за однесувањето на работникот: работникот заради своето однесување, недостаток на знаења или можности или заради неисполнување на посебните услови определени со закон, не е способен да ги извршува договорните или други обврски од работниот однос.

2) причина на вина, работникот го крши работниот ред и дисциплина или работните обврски.

3) деловна причина, ако престане потребата од вршење на одредена работа под условите наведени во договорот за вработување заради економски, организациони, технолошки, структурни или слични причини на страна на работодавачот, т.е. ако причината е заснована на потребите на функционирањето на работодавачот (член 71, 76).

- Во **членот 81** е предвидено дека:

(1) Работодавачот може да му го откаже договорот за вработување на работникот поради кршење на работниот ред и дисциплина или неисполнување на обврските утврдени со закон, колективен договор, акт на работодавачот и договорот за вработување со отказан рок, особено ако:

- 1) не ги почитува работниот ред и дисциплина според правилата пропишани од страна на работодавачот;
- 2) не ги извршува или несовесно и ненавремено ги извршува работните обврски;
- 3) не се придржува кон прописите што важат за вршење на работите на работното место;

- 4) не се придржува на работното време, распоредот и користењето на работното време;
- 5) не побара отсуство или навремено писмено не го извести работодавачот за отсуството од работа;
- 6) поради болест или оправдани причини отсуствува од работа, а за тоа во рок од 48 часа, писмено не го извести работодавачот;
- 7) со средствата за работа не постапува совесно или во согласност со техничките упатства за работа;
- 8) настане штета, грешка во работењето или загуба, а за тоа веднаш не го извести работодавачот;
- 9) не ги почитува прописите за заштита при работа или не ги одржува средствата и опремата за заштита при работа;
- 10) предизвикува неред и насилнички се однесува за време на работата и
- 11) незаконски или неовластено ги користи средствата на работодавачот.

(2) Со закон, колективен договор и со правилата на работодавачот за работниот ред и дисциплина може да се утврдат и други случаи на кршење на работниот ред и дисциплина.

(3) Правилата за работниот ред и дисциплина, работодавачот е должен да ги истакне на видно место во работните простории на работодавачот и да ги достави до синдикатот.

➤ Во **членот 82** е предвидено дека:

(1) Работодавачот може на работникот да му го откаже договорот за вработување без отказан рок во случаите на кршење на работниот ред и дисциплина или неисполнување на работните обврски утврдени со овој или друг закон, колективен договор, правилата за работниот ред и дисциплина и договорот за вработување, а особено ако работникот:

- 1) неоправдано изостане од работа три последователни работни дена или пет работни дена во текот на една година;
- 2) го злоупотреби боледувањето;
- 3) не се придржува кон прописите за здравствена заштита, заштита при работа, пожар, експлозија, штетно дејствување на отрови и други опасни материи и ги повредува прописите за заштита на животната средина;
- 4) внесува, употребува или е под дејство на алкохол и наркотични средства;
- 5) стори кражба или во врска со работата намерно или од крајно невнимание предизвика штета на работодавачот и
- 6) оддаде деловна, службена или државна тајна.

(2) Со закон и колективен договор може да се утврдат и други случаи на кршење на работниот ред и дисциплина и на работните обврски за кои работодавачот го откажува договорот за вработување без отказан рок.

2.5. Определување на причините за флукуација

Постојат многу причини заради кои се зголемува флукуацијата на вработени во организациите. За некои, економскиот фактор е главната причина (платата на вработените и економската ситуација низ која минува земјата), за други е недостатокот на специјализација на работоспособното население т.е. постојат извори на вработување за квалификуван персонал, но, повеќето луѓе имаат малку стручна подготовка. Друг феномен е бесконечноста на работни центри во кои се појавуваат рекламни огласи кои бараат општи работници или помошници, каде што се нудат минимални или малку повисоки плати, поради што тие не се атрактивни за никого, на тој начин ако поединецот ја прифати таквата работа, тој ќе ја напушти за кратко време за да бара подобри можности, поголем приход и професионален развој.

Флукуацијата која покажува неефикасно управување со човечките ресурси е онаа што се однесува на лични и професионални причини, иако во некои организации постои тенденција да се рефлектираат овие заминувања како одлука на вработениот што ја крие вистинската причина за заминувањето, со што се нарушува вистинската состојба. Во други случаи, самиот вработен ја крие вистинската причина за напуштање со единствена цел да биде во можност да замине што е можно побрзо и на тој начин да не ја изгуби новата работа што ја нашол. Прашањето не е само колку често вработениот ја менува својата работа, исто така е неопходно работодавачите да се грижат за задоволството со кое вработениот ја врши својата работа. Компаниите ја вршат добро својата работа кога вработените не само што остануваат во нив, туку и се задоволни и продуктивни. Ако вработениот останува во компанијата со години и никогаш не се развива, исто така, се чувствува и слабо платен или слабо ценет, но сепак останува таму поради страв или недостаток на одлука за барање друга работа, претставува случај кога останувањето на една работа долго време може да има негативен контекст.

Работната средина, платата, придобивките и можноста за раст е она што се подразбира како продуктивни вработени кои решаваат да останат таму каде што се. Флукуацијата произлегува во два различни случаи, ако надоместоците или можноста за раст не се атрактивни за вработениот или, иако може да звучи контрадикторно, кога има многу можности да најде друга работа. Кога има поголема потреба за вработувања би било неопходно да има помала флукуација, да се посвети повеќе внимание на работата бидејќи има помалку можности за наоѓање на друга.

Во Република Македонија, според податоците на Државниот завод за статистика во III тримесечје од 2018 година, стапката на невработеност изнесува 20.8.³⁹

Експертите на оваа тема како што се Болендер, Шнел и Шерман (Bohlander, Snell & Sherman, 2001) велат дека главната причина за зголемување на

³⁹ ("Активно население во Република Македонија - Резултати од Анкетата за работна сила, III тримесечје од 2018 година", 2018)

флукуацијата е тоа што вработените наоѓаат подобри можности за работа од таа што ја имале во моментот.⁴⁰



Слика 2. Чести причини за флукуација во организациите

(извор: Livingston, B., Moriarty, C. & Ramos, J. (2010). *Human Resource Management*, Lumen - Open Education Resources, 213)

Кога во организацијата се јавуваат проблеми во стабилноста на работната сила што влијае врз нејзиното извршување, неопходно е да се бараат основни причини што довеле до прекумерна флукуација на вработени. Општо земено, зад прекумерната флукуација се кријат демотивираноста, незадоволството, работно

⁴⁰ Bohlander, G. W., Snell, S. A. & Sherman, A. W. (2001). *Managing Human Resources*, 12th ed. South-Western Educational Publishing, 155.

незадоволство кои се под влијание на многу аспекти поврзани со недоволно управување со човечките ресурси (Werther, 2000).⁴¹

Кога вработениот е незадоволен од некоја варијабла, тој ќе се обиде да најде решение внатре или надвор од неговото работно место. Друга причина се условите за работа, кога работната средина каде што вработениот ја извршува својата работа не е најсоодветна, тоа прави да се чувствува незадоволен и во екстремни случаи води до флукуација на вработени. Многу е важно за вработените, а исто така и за да генерираат добри перформанси во нивните активности, физичките услови на работните центри се соодветни. Во нив треба да спаѓаат здравјето, осветлувањето, просториите, елементите за да се спречат ризиците и олеснувањето на транспортот за да стигнат до местото, итн. (Dessler, 1996)⁴² Оваа причина е исто така поврзана со системот на морална и материјална стимулација во компанијата што ги тера вработените да се обесхрабрат и да одлучат да ја напуштат истата. Во некои случаи, исто така се рефлектираат неколкуте можности за напредување и промоција што им ги дава ентитетот, а исто така и несогласност со методите и стилот на управување. Како и неколкуте бенефиции, услуги и надоместоци кои им се нудат за задржување во ентитетот на кој му припаѓаат.

Една од внатрешните причини за флукуација на вработените лица што постојат е и несогласувањето помеѓу шефот и вработениот поради погрешната обука, ниската плата, политиките на организациите кои го намалуваат работното задоволство, лоши услови економски, итн. Интерперсоналните конфликти во компанијата обезбедуваат вреден извор на информации за степенот до кој една организација ги исполнува целите на менаџментот, иако не сите внатрешни конфликти се директно поврзани со персоналот, многу од нив се ефективно поврзани со нив. Често се одразуваат на неуспешен надзор, кога во областа има проблеми помеѓу шеф и подредени, грешката може да биде во надредениот.

Според Пигорс и Мејерс (Pigors & Meyers, 1977) секој тип на флукуација има свои причини. Причините за неизбежна флукуација се: хронични заболувања, несреќи кои предизвикуваат делумни или трајни повреди, смрт и

⁴¹ Werther, W. B. & Davis, K. (2000). *Human Resources and Personnel Management*, Boston: McGraw-Hill.

⁴² Dessler, G. (1996). *Human Resource Management*, Florida: Prentice Hall.

пензионирање. Причините за избеглива флукуација се: незадоволство, ниски плати, лоша интеграција на работникот во организацијата, недостаток на идентификација на вработените со целите на организацијата, лоша селекција на кадри, недостаток на внатрешна мобилност (програма за унапредување и трансфер). Причините за здрава флукуација се: унапредувања, промоции и трансфери што привлекуваат нови луѓе кои ќе ја збогатуваат организацијата со своето искуство, знаење, идиосинкразија, иницијатива и потенцијал.⁴³

Една од причините што може да доведе до флукуација на вработени во организацијата е работното незадоволство, особено ако незадоволното лице е дел од високо бараниот човечки ресурс што воспоставува конкуренција помеѓу понудата и побарувачката, каде што вработениот е тој што ќе ја донесе конечната одлука и каде задоволството игра важна улога во тој избор. Еден од најчестите начини на изразување на незадоволство е напуштањето на организацијата кое започнува со потрагата по друга работа и кулминира со оставка кога ќе се појави она што го бара вработениот (Dessler, 1996).⁴⁴

Според Робинс (Robbins, 1996), задоволството е разликата во износот на наградите што ги добиваат вработените и износот кој тие го сметаат дека треба да го добијат, што претставува повеќе став отколку начин на однесување. Меѓу најважните фактори кои го прават вработениот да се чувствува задоволен се: интересни работни задачи, фер и правична награда, соодветни работни услови и добри соработници.⁴⁵

Дејвис и Њустром (Davis & Newstrom, 2001) велат дека: „задоволството од работата е збир на поволни или неповолни чувства и емоции со кои вработените ја доживуваат својата работа и дека флукуацијата е присутна кога задоволството е ниско“ (стр.173).⁴⁶ Исто така, постојат студии кои тврдат дека сè додека мотивацијата е на високо ниво кај поединецот, таа може да обезбеди повеќе

⁴³ Pigors, P. & Myers, C. (1961). *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, London: McGraw-Hill.

⁴⁴ Dessler, G. (1996). *Human Resource Management*, Florida: Prentice Hall.

⁴⁵ Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (Concepts, Controversies & Applications)*, 7th ed. Prentice Hall.

⁴⁶ Davis, K. & Newstrom, J. W. (2001). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*, 11th ed. Boston: McGraw-Hill College, 173.

производство и подобри резултати во рамките на неговата работа, а пред сè поголемо задоволство и помала флукуација на работната сила.

Според Робинс (Robbins, 2002) во рамките на внатрешните причини кои се случуваат во организацијата, може да се споменат следниве: политиката на плата на организацијата, политиката за бенефиции, вид на надзор над вработените, можности за професионален развој, вид на развиени човечки односи, физичките услови за работа кои ги нуди компанијата, кадровски морал во рамките на истата, развиената организациска култура, политиката на вработување и селекција на човечки ресурси, критериуми и програми за обука на човечки ресурси, дисциплинска политика развиена од страна на организацијата, критериуми за оценка на перформансите и степени на флексибилност на политиките развиени од организацијата.⁴⁷

Во аспект на надворешни феномени спаѓа изобилството на можности кои се неопходно кратко споменати, некои типични случаи кои се појавуваат со одредена фреквенција. Меѓу нив е промената на местото на живеење на вработениот, бидејќи тоа е една од главните причини да ја напушти работата заради лични оправдувања. Од друга страна, исто така, кога лицето се обидува да ја промени својата професија проектирана или предложена од некој друг или некоја нова организација, пред овој избор обично да се наоѓа вработениот кога поседува целосно знаење за одредено занимање или кога членовите на семејството или пријателите го притискаат да прифати некоја активност што повеќе му одговара, во вакви случаи обично се работи за напуштање на работа.

Монди и Ное (Mondy & Noé, 2005) наведуваат дека: „причините за повлекување на персоналот може да бидат предвидливи, како што се: оставки, смрт, воени служби итн.; во друга група спаѓаат оние причини кои можат да се појават непредвидливо, но за кои може да се пресмета статистички просек од претходните години, тоа може да бидат: долги боледувања, губење на физички способности, професионални или дисциплински грешки, отпуштање или

⁴⁷ Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, 10th ed. London: Prentice Hall.

доброволно напуштање на вработените кои се подобро платени или кои не се вклопуваат во компанијата“.(стр. 90)⁴⁸

Сите автори се согласуваат дека постои група на причини кои не зависат од компанијата или вработениот, како што се смрт, трајна инвалидност итн. исто како што има и низа причини што доведуваат до раскинување на договорот на вработените лица со нивна одлука, или поради работна нестабилност или околности што го опкружуваат и го принудуваат да донесе одлука, од друга страна, исто така, постои серија причини што ја поставуваат компанијата како причина за прекин на работниот однос. Незгодите и професионалните заболувања исто така се неизбежна причина за флукуација, ако организацијата води евиденција за несреќи, повреди и болести, ова може да биде појдовна точка за анализа на проблематичните области, за промени во физичкото опкружување и за мотивирање на персоналот во однос на нивната безбедност.

Може да се заклучи дека има бесконечни причини за флукуација на вработени во рамките на една организација, ова може да зависи од големината на компанијата, видот на дејност, географската локација, работното задоволство, работната средина, итн. Преку информациите за внатрешните и надворешните феномени може да се открие стапката на флукуација за човечките ресурси кои ја напуштаат организацијата за да се идентификуваат грешките и на тој начин да може да се отстранат причините што го предизвикуваат егзодусот на персоналот.

Преку истражувањето на таквите феномени и информациите добиени преку излезните интервјуа, организацијата мора да ги дијагностицира грешките и да ги елиминира причините кои предизвикуваат заминување на вработените.

Сите овие причини доведуваат до демотивација и работно незадоволство што ја зголемува флукуацијата. Причините што укажуваат на излез од вработените се фундаментално поврзани со работата и во поголемиот дел од случаите можат да се детектираат преку проучување на потенцијална причина за флукуација затоа што ако се преземат неопходните мерки може да се намали реалната флукуација.

⁴⁸ Mondy, W. R. & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management*, 9th ed. NY: Pearson Prentice Hall, 90.

2.6. Релевантни фактори кои предизвикуваат флукуација

Флукуацијата на вработените не се должи на една причина, туку постојат неколку фактори кои можат да влијаат на неа. Како надворешни феномени може да се наведат состојбата на понудата и побарувачката на човечките ресурси на пазарот, економската состојба, можностите за вработување на пазарот на трудот, итн. Од друга страна, внатрешните феномени се составени од речиси сите елементи кои се дел од политика на човечки ресурси, која кога е несоодветна го predisponира персоналот да се повлече од организацијата.

Како што е наведено, кога поединците во една организација решаваат да најдат друга работа што е иста или различна од онаа што ја имаат во организацијата, тие заминуваат во потрага по очекувањата кои ги задоволуваат нивните краткорочни или долгорочни цели. Овие очекувања на пример може да се движат од подобрување на економскиот статус, целосно задоволство во рамките на организацијата, личен развој, време за развој на други активности, семејни проблеми, брачни обврски, родителство итн. или едноставно затоа што тие реагираат на фактори на компанијата што ги тераат да се повлечат од неа.

Според Милкович и Будро (Milkovich & Boudreau, 1988) постои голема разновидност на организациски фактори кои може да предизвикаат вработениот да ја напушти организацијата. Овие фактори можат да бидат, на пример, мисијата или вредностите на организацијата, организациските политики и практики, наградувањето, содржината на работата, надзорот од претпоставените, работните групи, условите и организациската клима итн. Сепак, најмногу се издвојуваат следниве четири димензии при изучување на флукуацијата, а тоа се: задоволството на работникот во однос на неговата работа, на луѓето со кои работи, неговите шефови и платите обезбедени од компанијата; курсевите за обука дадени на вработените и материјалните и нематеријалните стимулации.⁴⁹

Заради својот степен на важност се разгледуваат следните фактори:

⁴⁹ Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/human resource management: A diagnostic approach*, 5th ed. Homewood Business Publications, Irwin, 90.

2.6.1. Несоодветна политика за плати

Политиката за плата е една од најкомплицираните политики кои се применуваат во една компанија бидејќи директно е поврзана со монетарното задоволство на вработените. И покрај нејзината комплексност, таа се применува на површен и субјективен начин во многу компании и не е во согласност со просекот на пазарот на трудот, па дури нè во реалноста на компанијата според резултатите добиени од страна на вршење на својата дејност.

Па така, една од најчестите причини кои ја зголемуваат флукуацијата на работна сила во организациите е поврзана со содржината на работата и платите, во случајот кога овој однос не соодветствува, вработениот ќе се обиде да најде решение на оваа ситуација во или надвор од нивниот центар за работа. И покрај постоењето на системот на тарифи со кои се утврдува дека за еднакво работење се добива еднаква плата, овој однос може да биде нарушен со серија дополнителни придобивки кои можат да направат одредени видови работни места да се поповолни и попривлечни од другите, па оттука и егзодусот што се случува во таканаречените сектори во економијата, како што е туризмот (Robbins, 1996).⁵⁰

Што значи дека еден од критичните фактори за флукуација се ниските плати. Кога вработените добиваат пониска плата и недоволни финансиски награди, тие повеќе не сакаат да останат во организацијата (Lavob, 1997).⁵¹

Компанијата може да има добра продуктивност, а да ги награди своите вработени со ниски плати или надоместоци повикувајќи се на зголемената инфлација што претставува неповолност, бидејќи ќе биде подобро оценувањето на вработениот според перформансите или да се применува политиката за плати врз основа на просечната плата во индустријата на која ѝ припаѓа, покрај употребата на платни списоци. Во принцип, одлуката за платите ќе зависи од финансиската состојба на компанијата, состојбата на пазарот трудот, економската состојба на

⁵⁰ Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (Concepts, Controversies & Applications)*, 7th ed. London: Prentice Hall.

⁵¹ Lavob, B. (1997). "Inspiring employees the easy way", *Incentive*, 171 (10), pp. 114-118.

земјата на синдикатите, трудовото законодавство и, конечно, перспективата што се применува на политиката за човечки ресурси што ја има организацијата.⁵²

Во следниот цитат извлечен од книгата „Човечки ресурси и управување со персонал“ на Вертер и Дејвис (Werther & Davis, 2000) може да се разјасни повеќе за овој фактор: „Суштински елемент за одржување и мотивирање на работната сила е соодветен надоместок. Вработените мора да добијат фер плати и надоместоци во замена за продуктивниот придонес. Кога е соодветно и препорачливо, стимулациите мора да исполнат значајна функција. Недоволната компензација може да предизвика висока стапка на флукуација на вработените. Ако пак компензацијата е превисока, може да се изгуби способноста за конкуритивност на пазарот“ (стр. 165).⁵³

Исто така, Пигорс и Мејерс (Pigors & Myers, 1961) потврдуваат дека методите за исплата на платите и начинот на кој се раководи планот за плата и стимулација влијаат на резултатите на вработените, поради ова е важно да се препознае важноста на односот помеѓу нивото на платите на организациите и можноста за привлекување и задржување на квалификуван персонал.⁵⁴

Наградувањето е важен аспект на флукуација на вработени, бидејќи не вклучува само монетарни или опишливи надоместоци, туку и други аспекти кои влијаат врз одлуката на вработениот да остане или не во рамките на една организација, но само монетарниот надомест не е доволен за да се постигнат добри резултати на вработените во една организација.

Конечно, може да се заклучи дека компензацијата предизвикува флукуација во организациите односно кога вработените не се задоволни од нивната плата, одлучуваат да се повлечат од компанијата.

2.6.2. Дефицит на политика за социјални надоместоци

Придонес е услуга што државата, јавните институции или приватните компании се обврзани да ги понудат на своите работни места. Во повеќето

⁵² Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (Concepts, Controversies & Applications)*, ed. 7th. London: Prentice Hall, 661.

⁵³ Werther, W. B. & Davis, K. (2000). *Human Resources and Personnel Management*, Boston: McGraw-Hill, 165.

⁵⁴ Pigors, P. & Myers, C. (1961). *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, London: McGraw-Hill.

компаниите се чини дека најважно е да се добијат услугите од вработените, давајќи им само плата, било добра или лоша, но не се зема предвид дека вработените ќе бидат подобри ако социјалните надоместоци се додадат на платата.

За Вертер и Дејвис (Werther & Davis, 1996)⁵⁵ и Деслер (Dessler, 2004)⁵⁶, постојат различни придобивки како што се: пензиски планови, стоматолошки планови, штеден фонд, осигурување на живот, медицински трошоци, интегративни активности, планови за заем, итн. кои треба да се спроведат барем мал дел од нив дури и ако се со мал ефект. Подобро е да се инвестира во персоналот што го има компанијата и да не троши за вработување и повеќе вработувања генерирани од незадоволството на вработените.

2.6.3. Кариерна патека

Според Вертер и Дејвис (Werther & Davis, 2000)⁵⁷, кариерната патека е составена од сите задачи и позиции кои поединецот може да ги окупира во текот на неговиот работен век. Исто така, авторите појаснуваат дека луѓето обично не ги планираат своите сопствени патеки за кариера, туку чекаат организацијата или нивниот непосреден шеф да го сторат тоа за нив. Сепак, одговорноста за планирање и спроведување на активности потребни за да се постигне промоција во патеката на кариера е одговорност на вработениот. Одделот за човечки ресурси треба да го поддржува вработениот во овој процес, но не треба да ја преземе одговорноста за тоа.

Во текот на последните децении, одделите за човечки ресурси на различни компании имаат воспоставено подобри и построкурирани планови за нивните вработени. Авторите укажуваат дека областа на човечки ресурси ги извршува овие активности, бидејќи овие планови им овозможуваат да ги знаат идните потреби на организацијата, како и да обезбедат професионални можности за клучните вработени кои претставуваат предност за организацијата.

Од една страна, организациите имаат корист од давање на патеки за кариера на своите вработени, бидејќи тоа овозможува координирање на општите

⁵⁵ Werther, W. B. & Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management*, 5th ed. New York: McGraw-Hill.

⁵⁶ Dessler, G. (1996). *Human Resource Management*, Florida: Prentice Hall.

⁵⁷ Werther, W. B. & Davis, K. (2000). *Human Resources and Personnel Management*, Boston: McGraw-Hill.

стратегии на компанијата со потребите на персоналот, овозможува развој на вработените со потенцијал за промоција, ја намалува стапката на флукуација и ги задоволува психолошките потреби на вработениот. Додека од страната на вработените, перцепцијата за кариера создава поголема лојалност кон организацијата, бидејќи создава очекувања за професионален и личен развој, како и повисоки очекувања за плата.

2.6.4. Недостаток на можности за професионален развој во рамките на компанијата

Многу компании имаат речиси целосна организациска структура што не дозволува промоции или повисоки позиции на вработените. Некои од нив дефинираат политика за покривање позиции со надворешен персонал, бидејќи внатрешниот персонал што го имаат ги нема потребните квалификации и профил за покривање на позицијата, а во други компании е сосема спротивно; тие се грижат за давање можност на внатрешниот персонал и ако никој не може да ги задоволи барањата тогаш го користат пазарот на трудот. Компаниите што не го промовираат развојот на организацијата, го уништуваат нивниот продуктивен потенцијал, не ја задоволуваат општествената функција на подготовка на кадри за динамиката што ја бара тековниот пазар на трудот. Повеќето компании не учествуваат во планирањето на идниот развој на човечките ресурси туку оваа одговорност е пренесена на вработените, кои треба да добијат различни знаења со помош на средства како што се кариери на професионални или технички студии.⁵⁸

Професионалниот развој започнува кога некое лице постигнува цели во неговиот живот и ги прифаќа одговорностите што тоа ги вклучува. Робинс (Robbins, 2002)⁵⁹ и Вертер (Werther, 1996)⁶⁰, откриваат неколку чекори кои се одвиваат во професионалниот развој:

- **Добивање на подобри нивоа на перформанси:** Најдобар начин за промовирање на себеси е со соодветно извршување на активностите, во спротивно растот ќе биде речиси невозможен.

⁵⁸ Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (Concepts, Controversies & Applications)*, ed. 7th. London: Prentice Hall, 645-648.

⁵⁹ Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, 10th ed. London: Prentice Hall.

⁶⁰ Werther, J. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 5th ed. New York: McGraw-Hill.

➤ **Поблиски односи со донесувачите на одлуки:** Се однесува на односите што поединецот ги има со луѓето, да биде познат како личност, за да постигне трансфер или промоција од страна на лицата задолжени за овој вид на работа.

➤ **Развој на чувството на лојалност кон организацијата:** Тоа е заложба која секој поединец ја има во компанијата, во која работи дури и во променливи околности.

➤ **Оставки:** Често, ако работникот смета дека има подобри можности, тој ја остава својата сегашна работа да бара нешто подобро. Иако понекогаш тоа го прави стратешки за да се промовира или да добие покачување на плата.

➤ **Ресурс од експертите од областа:** Младите вработени честопати бараат мислење од стручен кадар, кој иако нема високо хиерархиско ниво, има долгогодишно искуство што ги претвора во луѓе со корисни совети.

➤ **Ресурси за клучните надредени:** Понекогаш подредените имаат знаење кое е многу корисно за менаџерите па така им стануваат десна рака и имаат поголеми можности за раст.

➤ **Можности за напредок:** Кога вработените одат на курсеви за обука или ги подобруваат нивните евалуации, тие ја прават компанијата позадоволна за да ја исполни својата цел.

➤ **Меѓународни искуства:** Стекнувањето искуство во други земји значи дека поединецот има повисок раст, бидејќи повеќето од случаите растот се состои од меѓународните можности.

Суштината на развојната програма доаѓа од обезбедување поддршка на вработените која се состои од:

- Комуницирање на наменетите стратегии за иднината и целите на организацијата.
- Креирање можности за раст.
- Понуда на финансиска помош.

- Давање потребно време на вработените за да ги знаат активностите што треба да се извршат.

2.6.5. Политика за регрутација и селекција

Вертер и Дејвис (Werther & Davis, 2000) го опишуваат регрутирањето како процес за идентификување на соодветни кандидати за да се пополнат слободни работни места. „Овој процес започнува со пребарувањето и завршува кога се примаат апликациите за работа“ (Werther & Davis, 2000, стр.133). Од друга страна, кога има група на квалификувани кандидати, се продолжува со процесот на селекција.⁶¹ Авторите го идентификуваат овој процес како покомплексен од процесот на задржување, така што може да потрае одредено време кое може да ги загрози апликантите кои сакаат да започнат со работа и менаџерите чии области имаат слободни работни места. Исто така, се препознаваат два типа на селекција, внатрешна селекција и надворешна селекција. Првиот се однесува на селекција на персонал кој веќе работи за организацијата, додека вториот се однесува на ангажирање на надворешни лица, односно тие што не работат за компанијата во тоа време.

Важноста на спроведувањето на добри процеси за регрутирање и селекција произлегува од фактот дека од овие процеси зависи ангажирањето на квалификуван персонал за секоја позиција, кој може да ги извршува задачите што ги вклучува неговата позиција и, пред сè, да се посвети на организацијата, на тој начин ќе го спречи нововработениот персонал да одлучи брзо да се отцепи од компанијата, или поради тоа што организацијата не ги исполнила нивните очекувања, или дека позицијата била премногу сложена, итн.

2.6.6. Критериуми за евалуација на перформанси

За Вертер и Дејвис (Werther & Davis, 1996)⁶², евалуацијата на перформансите е процес со кој се проценува целокупното работење на вработениот. Предностите што ги има евалуацијата на перформансите се следниве:

⁶¹ Werther, W. B. & Davis, K. (2000). *Human Resources and Personnel Management*, Boston: McGraw-Hill, 133.

⁶² Werther, J. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 5th ed. New York: McGraw-Hill.

- **Подобрување на перформансите:** Кога се дава повратна информација, во која интервенираат надзорникот и лицето задолжено за областа за човечки ресурси, тоа ќе им помогне на подредените да ги подобруваат нивните перформанси во рамките на организацијата.
- **Политики за компензација:** Евалуацијата на перформансите помагаат на претпоставените да го вреднуваат зголемувањето на нивната плата за постигнатите заслуги.
- **Одлуки за локација:** Трансферот, ротацијата или промоцијата се резултат на одлични перформанси на вработениот на неговото работно место.
- **Потреби за обука и развој:** Ако поради некоја причина се забележи дека обуката обезбедена на вработениот не е доволна, мора да се спроведе нова. Во спротивно, ако неговите перформанси се поголеми, станува збор за латентен потенцијал кој не се користи.
- **Планирање и развој на професионалната кариера:** Давањето повратни информации за постигнати резултати за перформансите на вработениот е многу корисно и за организацијата, како и за самиот вработен и за неговиот раст и стекнатото искуство.
- **Непрецизни информации:** При дијагностицирање на недоволни перформанси, не секогаш е вината на вработениот, туку на одговорното лице за човечки ресурси, што не успеал да добие прецизни информации за да се одлучи за вработување на поединецот.
- **Грешки во дизајнот на позицијата:** Оценките на перформансите успеваат да идентификуваат дали постојат грешки во позицијата.
- **Надворешни предизвици:** Повеќето пати се случува перформансите да бидат засегнати од семејни, финансиски, здравствени проблеми итн. Кога тоа ќе се случи, обезбедувањето на помош од одделот за човечки ресурси ќе биде најефикасно.

2.6.7. Мотивација на вработените

„За да бидат мотивирани, работниците треба да чувствуваат висок степен на интерес за своите работни места, овој интерес треба да води до широко задоволство кога ќе ја вршат својата работа“ (Тимп, 1989, стр.34)⁶³. Тимп (Тимп, 1989) го поврзува задоволството на вработените со мотивацијата и испитува три постоечки теории кои овозможуваат идентификување на потребите на вработените во организацијата. Првата теорија се обидува да ја разбере интеракцијата помеѓу потребите и целите, додека следните две на менаџерот му нудат ефикасен начин да ги разгледа овие потреби и да го разбере нивниот однос со работата, споменатите теории се следниве:

- **Теорија на целта на траекторијата:** Оваа теорија сугерира дека луѓето се развиваат и се однесуваат на таков начин што нивното однесување ги води да ги постигнат целите што ги вреднуваат и веруваат дека можат да ги постигнат.

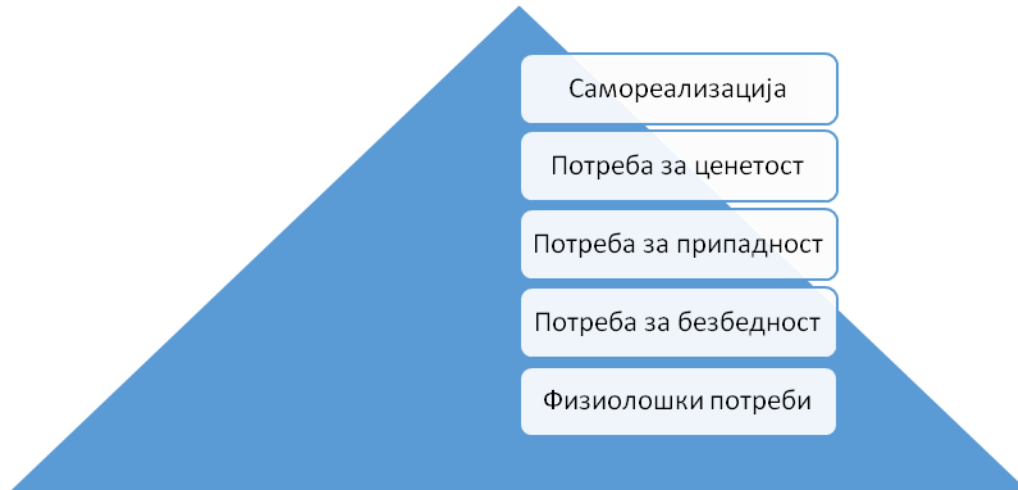
- **Хиерархија на потреби или теоријата на Маслов (Maslow, 1943):** Оваа теорија сугерира дека потребите на луѓето може да се поделат на 5 аспекти:⁶⁴

- Физиолошки: храна, вода, спиење, итн.
- Безбедност: физичко здравје, психолошко здравје и безбедност.
- Социјални: внимание, припадност и прифаќање.
- Его: почитување, признавање и достигнувања.
- Самореализација: желба да се искористи сопствениот потенцијал во потполност.

Маслов (Maslow, 1943) сугерира дека овие категории се поврзани хиерархиски, така што категорија на потреби може да се активира само кога категоријата на пониско ниво е задоволена и така постојано, како што може да се види на следниот графикон.

⁶³ Timpe, D. A. (1986). *Motivation of Personnel (Art and Science of Business Management)*, London: Facts on File, 34.

⁶⁴ Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-396.



Слика 3. Хиерархија на потреби - Теорија на Маслов

Теоријата на двојниот фактор: Херцберг (Herzberg, 1959)⁶⁵ направи два важни придонеси за теоријата на мотивација за работа. Од една страна, во споредба со Маслов, поексплицитен во однос на врската помеѓу одредени потреби и работните перформанси. Оваа теорија ги специфицира потребите што може да се задоволат преку оптимални перформанси. Од друга страна, оваа теорија генерира примерен модел кој му помага на менаџерот да го користи во својата компанија: „збогатување на работата“. Оваа теорија е поделена на две димензии:

- **Услови во врска со задачата:** Оваа димензија ја вклучува административната политика, уредноста на работното место, личните односи, нивото на приходот на секој вработен и зголемувањето на трошоците за живот.
- **Самата задача:** Димензија во која постои чувство дека е постигната целта и тоа е препознаено. Исто така, наречени мотивирачки фактори за условите за работа, бидејќи присуството или отсуството на ова го одредува фактот дека поединците се чувствуваат мотивирани или не за оптимални перформанси.

Првата димензија Херцберг ја смета како хигиенски фактори бидејќи, иако тие можат да бидат важни барања за незадоволство на работа, тие не генерираат

⁶⁵ Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*, New York: John Wiley & Sons.

високи перформанси на работа сами по себе. Општо земено, потребите што се однесуваат на хигиенските фактори се совпаѓаат со најниските нивоа на хиерархиската потреба на Маслов: Физиолошка, безбедносна и социјална. Во случај на мотивирачки фактори, тие се совпаѓаат со највисоките нивоа: земање превид и самореализација.⁶⁶

Вработените во една организација, за да бидат мотивирани и продуктивни, бараат висок степен на интерес за нивната работа, овој интерес мора да доведе до големо задоволство кога се реализира истата. Исто така, менаџерот на една организација мора да ги земе предвид нивоата на задоволство што вработените мора постепено да ги достигнат со цел да постигнат добри перформанси, бидејќи „критичната точка на разбирање за менаџерот е дека задоволувањето на потребите на повисоките нивоа е повеќе од веројатно дека ќе доведе до оптимални перформанси, отколку задоволувањето на потребите на пониските нивоа“ (Timpe, 1986, стр.22).

Како што може да се согледа, задоволувањето на потребите на вработените е одлучувачки фактор во флукуацијата на вработените на организациите, бидејќи теориите не само што овозможуваат да ги идентификуваат различните потреби што мора да бидат задоволени, така што вработените можат да ја извршуваат продуктивно работата, туку и да ги категоризираат и идентификуваат основните потреби кои мора прво да се задоволат, а потоа да се задоволат покомплексните потреби поврзани со исти перформанси во организацијата.

Исто така, една од пионерските теории во врска со мотивацијата е онаа на Врум (Vroom, 1964). Оваа теорија наведува дека едно лице дејствува на одреден начин, претпоставувајќи дека, по фактот откако ќе се постигне атрактивен резултат за поединецот т.е. теоријата на очекувањата тврди дека еден вработен е мотивиран кога смета дека напорите ќе доведат до добра евалуација на неговите перформанси. Добрата оценка ќе резултира со награди, како што се бонуси, зголемување на платите или промоција.

⁶⁶ Timpe, D. A. (1986). *Motivation of Personnel (Art and Science of Business Management)*, London: Facts on File, 22.

Со други зборови, тенденцијата да дејствува на одреден начин зависи од тоа колку личноста е убедена дека неговите постапки ќе го доведат до постигнување резултати и колку се привлечни резултатите за него.

Теоријата на Врум (Vroom, 1964) се фокусира на три аспекти:⁶⁷

➤ **Односот помеѓу напор и перформанси:** веројатноста што ја гледа индивидуата дека остварува одредена количина на напор ќе доведе до перформанси.

➤ **Сооднос на перформанси-наградување:** степенот до кој поединецот верува дека перформансите на одредено ниво ќе доведат до постигнување на посакуваниот резултат.

➤ **Сооднос на награди-лични цели:** степенот до кој организациските награди ги задоволуваат целите или личните потреби на поединецот и колку се атрактивни.

2.6.8. Вид на човечки односи во рамките на организацијата

Човечките односи постојат во една организација, во која лицето кое ги обезбедува неговите услуги се нарекува вработен и оние кои придонесуваат во капиталот се нарекуваат работодавци.

За Гибсон, Иванчевич и Донели (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2003)⁶⁸, човечките односи се утврдуваат со одлуките на администраторите во врска со бази на одделенија и контролни параметри, односно групата станува одговорност на менаџерот, со цел да се координираат целите на организација. Работните односи се засноваат на политиките на организацијата во однос на синдикатите, земени како претставници. Организациите можат да усвојат било која од четирите политики за работните односи: патерналистички, автократски, реципроцитетни и партиципативни.

➤ **Патерналистичка политика:** лидерите на синдикатите бараат брзо и лесно прифаќање на вработените, во кои тие го прават тоа

⁶⁷ Vroom, V. (1964). *Work and motivation*, New York: John Wiley.

⁶⁸ Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 10th ed. London: McGraw-Hill/Irwin.

поради недостаток на искуство. Патерналистичката политика е дадена на краток рок за решавање на проблемите во организацијата, предизвикувајќи несигурност на менаџерите и супервизорите.

➤ **Автократска политика:** се карактеризира со строга и оданочувачка позиција на организацијата, концесии се прават во рамките на законот или според нивните сопствени интереси, предизвикувајќи недисциплина и опозициски групи во рамките на синдикатот. Овој тип на политика не е одржлив долго време и создава фрустриран и бунтовен персонал.

➤ **Политика на реципроцитет:** барањата се решаваат, директно и исклучиво, помеѓу раководството на организацијата и синдикатот, има многу малку учество на дел од работници и супервизори, предизвикувајќи првите да се чувствуваат под притисок. Целта на овој вид на политика е да се воспостави договор во кој синдикатот мора да осигура дека сите клаузули се почитуваат.

➤ **Партиципативна политика:** е најсоодветната политика, бидејќи има учество на вработените кои сакаат да имаат здрава организациска клима и да се сметаат не само како фактор на производство, туку и од економска, политичка или социјална гледна точка. Синдикатот е задолжен да има атмосфера на хармонија, покрај следење на усогласеноста со колективните договори. Во партиципативната политика, кога има проблеми во организацијата која ги вклучува сите вработени, раководството на организацијата и синдикатот ќе бидат одговорни за обезбедување на решение.

Од сите овие политики, партиципативната политика е најчеста бидејќи постоењето на пријатно опкружување во рамките на организацијата доведува до тоа вработените да се чувствуваат задоволни и да сакаат долго време да работат во компанијата.

2.6.9. Несоодветни карактеристики на надзорот

Како што постојано се споменува, вработените на една компанија се човечки суштества, а не машини, па затоа ставовите изразени од оние кои се одговорни за донесување одлуки мора да бидат во согласност со вработените за да се добие здрав соживот и да се почитуваат наметнатите правила за дисциплина и ред. Ако надредените прават она што сакаат и ги понижуваат вработените користејќи ја предноста дека тие се оние кои се одговорни, ќе предизвикаат вработените веднаш да ги сменат работните места или кога ќе им се укаже првата можност. Повеќето луѓе кои ја напуштаат компанијата го прават тоа поради начинот на кој се третирани секој ден. Постојат студии кои укажуваат дека работниците даваат оставка бидејќи сметаат дека нивниот труд не се цени како што би требало да биде, луѓето мислат дека не е фер да работат секој ден со најголеми напори, додека другите што не го прават тоа, се наградени на сличен начин, нема ништо понеправедно од еднаквото третирање на нееднаквоста.

Некои луѓе ја злоупотребуваат својата позиција како супервизори, создаваат конфликти во организацијата и наметнуваат одредени услови на вработените. Оваа задача треба да биде избалансирана и институционална, со исти правила за сите и без фаворизирање кое ја нарушува рамнотежата, со мерење на ефикасност кои придонесуваат да се постигне повисоко ниво на продуктивност (што треба да го подобри наградувањето на вработените), одржување на дисциплина и генерално, спроведување на плановите на менаџментот. Сето ова без да се изгуби од вид човечката страна која им овозможува на вработените да се сметаат за важни елементи во процесот на производство, а не само како број. „Таквиот надзор мора да го вршат обучени луѓе, кои се почитувани и лидери, бидејќи луѓето што ја вршат оваа активност се наоѓаат помеѓу администрацијата и вработените, тие се посредници меѓу двете страни во синџирот на авторитет и информации“.⁶⁹

Задоволителните меѓучовечки односи што вработениот ги има со работната група, со супервизорите и / или шефовите, ја потпомагаат поддршката и

⁶⁹ Davis, K. & Newstrom J. W. (1989). *Human Behavior at Work (Management)*, 8th ed. London: McGraw-Hill Education, 254-255.

соработката за да добијат резултати, како и позитивна средина која влијае на нивото на задоволство. Според Робинс (Robbins, 2002), задоволството на вработените расте кога непосредниот претпоставен е разбирлив и пријателски ги поддржува добрите перформанси, ги исполнува критериумите и мислењата на вработените и покажува личен интерес во нив.⁷⁰

Деслер (Dessler, 1996) го дефинира супервизорот како лице кое ги следи активностите или операциите кои ја одредуваат единицата, се фокусира на конечните детали, за да се обезбеди дека организациските цели се постигнати и политиките на компанијата се исполнети.⁷¹

Компаниите имаат потреба од избор и развивање на луѓе кои можат успешно да се справат со многуте конфликти со кои мора да се соочат (Blum & Naylor, 1990).⁷²

2.6.10. Недостаток на обука за работата

Персоналот мора да биде обучен за да ја извршува својата работа. Во случајот на специјализирани компании кои работат врз основа на ефикасноста на производството, постои насочена обука за да се постигне оваа ефикасност. Во случај на административни работни места, од вработениот се очекува дека го има капацитетот и треба да биде генерички обучен кога ќе дојде во организацијата, но секоја компанија има одредени карактеристики на работење. Доколку вработениот нема претходно искуство во работата што ќе ја работи, компанијата мора да му обезбеди курсеви кои ќе му овозможуваат да се стекне со потребното знаење за работата и да се постигне посветеност на потребите на компанијата од страна на вработениот, со цел таа да има кадар кој ја врши добро својата работа а од страна на вработениот, тој се подготвува да добие поголема внатрешна вредност. Кога тоа не се случува, вработените се повлекуваат од компанијата, бидејќи тие не ги извршуваат своите работни задачи како што треба и очигледно тие не се соодветно наградени.

⁷⁰ Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, 10th ed. London: Prentice Hall.

⁷¹ Dessler, G. (1996). *Human Resource Management*, Florida: Prentice Hall.

⁷² Blum, M. & Naylor, L. (1968). *Industrial Psychology: Its theoretical and social foundations*, A harper international Edition. NY: Harper & Row.

За Хелригел и Џексон (Hellriegel & Jackson, 2006)⁷³, обуката се однесува на активности кои помагаат на вработените ги надминат ограничувањата и ги подобруваат перформансите.

Терминот обука се користи како тренинг, што се прави за новите вработени во организација, иако во многу прилики се спроведуваат многу нови обуки со цел да се ажурира вработениот. Придобивки од организации за обука според Вертер и Дејвис (Werther & Davis, 1996)⁷⁴ се следните:

- Доведува до поголема профитабилност и позитивни ставови.
- Го подобрува знаењето за позицијата на сите нивоа.
- Го подига моралот на работната сила.
- Му помага на персоналот да се идентификува со целите на организацијата.
- Создава подобра слика.
- Ја промовира автентичноста, отвореноста и довербата.
- Ја подобрува врската помеѓу шефот и работниците.
- Помага при подготовката на водичи за работата.
- Претставува моќен помошник за компензација и усвојување на нови политики.
- Обезбедува информации во врска со идните потреби на сите нивоа.
- Поедноставува донесување одлуки и решавање на проблеми.
- Промовира развој со цел на промовирање.
- Придонесува за формирање на лидери и менаџери.
- Ја зголемува продуктивноста и квалитетот на работата.
- Помага да се намалат трошоците во многу области.

⁷³ Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum J. W. (2006). *Management: a competency-based approach*, 10th ed. Mason: Thomson/South-Western, 540.

⁷⁴ Werther, J. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 5th ed. New Yor: McGraw-Hill.

- Ги елиминира трошоците за користење на надворешни консултанти.
- Промовира комуникација низ целата организација.
- Ја намалува тензијата и овозможува управување со конфликтни области.

Придобивки за поединецот кои позитивно влијаат на организацијата според Вертер и Дејвис (Werther & Davis, 1996)⁷⁵ се следните:

- Му помага на поединецот во донесувањето одлуки и решавањето на проблемите.
- Ја храни довербата, афирмативната позиција и развојот.
- Позитивно придонесува кон управувањето со конфликтите и тензиите.
- Ги зајакнува лидерите и ги подобрува комуникациските вештини.
- Зголемување на нивото на задоволство од позицијата.
- Овозможува постигнување на поединечни цели.
- Развива чувство на напредок во многу области.
- Го елиминира стравот од некомпетентност или индивидуално незнаење.

2.6.11. Негативно влијание на моралот на вработените

Сите активности што ги извршуваат раководителите кои се одговорни за донесување на одлуки, ќе влијаат помалку или повеќе на позитивен или негативен начин врз вработените. Овие ефекти генерираат штетни ситуации, се создава лошо опкружување кое ќе предизвика вработените да не се задоволни од компанијата, намалувајќи го моралот. Затворениот надзор ќе создаде проблеми затоа што вработените сметаат дека надредените не им веруваат дека можат да ја вршат својата работа ако не се „надгледувани“. Меѓутоа, кога на вработените им се пружа доверба со цел да ги извршуваат своите задачи со одговорен надзор, тие се сметаат за вредни луѓе за компанијата, која ќе ги направи повеќе вредни и како резултат на тоа ќе го подигнат својот морал. Мора да се смета дека сè ќе биде ефект на мотивацијата која е фаворизирана кај вработените и менаџерите, па

⁷⁵ Werther, J. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 5th ed. New York: McGraw-Hill.

затоа „планирањето на менаџментот треба да го земе предвид ефектот на секоја предложена акција врз потребите на вработените“.⁷⁶

2.6.12. Тип на организациска култура

Тоа е збир на принципи споделени во една организација од страна на сите нејзини членови, одредена перспектива на гледање на нивната околина преку која тие го одредуваат начинот на постапување и размислување, односно начинот на однесување, политиките наметнати за извршување на активностите за управување со целиот свој персонал и генерално атрибутите на средствата за живот во организацијата. Тоа е нешто што ја разликува организацијата од другите организации, општо кажано „тоа е систем на заеднички значења меѓу нејзините членови“⁷⁷, па понекогаш перцепцијата на оваа култура од страна на вработените и неоперативните вработени „е причина за нивното заминување од компанијата бидејќи не се поистоветуваат со истиот начин на мислење или водење бизнис“.⁷⁸

2.6.13. Дисциплинска политика

Се подразбира дека секоја активност развиена од човекот мора да има ред и норми на дејствување кои го канализираат однесувањето, така што планираните цели се постигнуваат. Дисциплинските политики се применуваат од пониското ниво во рамките на организационата структура на компанијата до генералниот директор, вклучувајќи го и одборот на директори, со посебни карактеристики на секое ниво. Сепак, сите мора да ги следат наметнатите правила, за да постигнат нивно задоволително ниво за причината што се во компанијата. Кога однесувањето е надвор од параметрите утврдени во рамките на компанијата, можат да се применат различни форми на дисциплински постапки во зависност од тежината на дејството што се предизвикува. Ваквите дисциплински постапки може да варираат од вербални замерки или писмени предупредувања до привремени суспензии или отпуштања од организацијата. Многу е важно „овие политики да се применуваат за да се избегне несакано однесување, но во нивна примена треба да се бараат позитивни зајакнувања за да помогнат на краток и

⁷⁶ Davis, K. & Newstrom J. W. (1989). *Human Behavior at Work (Management)*, 8th ed. London: McGraw-Hill Education, 121.

⁷⁷ Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (Concepts, Controversies & Applications)*, ed. 7th. Prentice Hall, 681.

⁷⁸ Stoner, J. A. F. & Freeman, E. R. (1992). *Management*, 5th ed. London: Prentice Hall, 242.

долг рок, што евентуално може да го подобри однесувањето кое ги следи утврдените параметри“(Stoner & Freeman, 1992, стр.426).⁷⁹

При примената на овие политики емоциите не треба да бидат препрека, предупредувањата не треба да се одложуваат, треба да се избегнуваат генерализации, да не се искажуваат замерки кога вработениот е зафатен или со густ работен распоред, да не се презаситуваат вработените со информации ниту да се покажува фаворизирање, да се избегнува дискриминација, да не се делува како да никогаш не би можело да се згреша и секогаш да се истакнуваат позитивните аспекти на настанот.

2.6.14. Намален интерес за видот на работа и дефицит на опрема и алатки за работа

Во рамките на организациите, нема многу задачи за креирање и иновации, освен во случајот на одделот за истражување и развој, бидејќи веќе се утврдени функциите што секој вработен на доделената позиција мора да ги развива. Рутината може да влијае на интересот на вработените во компанијата, покрај продуктивноста, степенот на специјализација ќе поттикне повеќе активности да се насоберат за извршување што задоволството од работата ќе се намалува, поради што ќе се изгуби вистински интерес во извршувањето на функциите и може да предизвика вработените да си заминат од компанијата за да доживеат различни активности, во некои прилики може да се слушне дека некој ја напушта компанијата бидејќи веќе му е здодевно тоа што го работи (Werther & Davis, 1996).⁸⁰

Кога нема или едноставно се во лоша состојба, опремата или работните алатки потребни за извршување на работата, предизвикуваат работните задачи да се извршуваат без продуктивност која може да ја имаат вработените доколку имаат сè што им е потребно. Ова ќе придонесе во евалуацијата на перформансите што ќе се одрази во наградувањето на вработените и очигледно ќе се појави работно незадоволство.

⁷⁹ Stoner, J. A. F. & Freeman, E. R. (1992). *Management*, 5th ed. London: Prentice Hall, 426.

⁸⁰ Werther, J. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 5th ed. McGraw-Hill, New York.

2.6.15. Организациска средина

Треба да се напомене дека овој концепт е многу важен за повеќето луѓе кои работат во една компанија. Тоа е параметар на задоволство што го користат вработените и ако средината е опуштена, тоа ќе влијае на секој член на организацијата. Организациската средина „се однесува на перцепцијата која ја има вработениот за организациските очекувања“⁸¹ што ќе му овозможи да го определи својот престој во организацијата. Ако членовите на организацијата не дејствуваат со принципите утврдени од неа и исто така не добиваат својствена и соодветна санкција за сериозноста на грешката (морално, етичко однесување), тоа ќе поттикне некои вработени од нејзината структура кои навистина ѝ се посветени да си заминат затоа што принципите се разликуваат од она што навистина се прави во пракса. Ако политиката на компанијата е дека високите менаџерски позиции треба да бидат исполнети со персонал со магистерски или докторски студии во странство или со оние кои доаѓаат од одредени приватни училишта во земјата, очигледно луѓето што работат ќе знаат дека имаат граници на развој и напредок и за да стигнат до таму треба да почнат да ги пакуваат своите куфери. Не треба да се заборава дека општата перцепција за компанијата е нешто субјективно на секој поединец (можеби некои ќе го согледаат истото, но тие ќе имаат карактеристики кои ќе ги направат различни) и ќе биде во поголем или помал степен во зависност од нивото или позицијата што се врши на ист начин, ефектот ќе биде различен. Не сите се третираат со иста мерка и тоа, очигледно ги менува мислењата и ја прави поинаква перцепцијата за организациската средина.

2.7. Други патеки за флукуација - шокови

За Холтом, Ли, Мичел и Индериден (Holtom, Lee, Mitchell & Inderrieden, 2005), акумулираното незадоволство од работа не е причина за повеќето флукуации на вработените. За нив, незадоволството од работата е фактор, но фокусирањето на ова незадоволство како единствена причина за флукуација на вработени ѝ дава на организацијата многу ограничен поглед на проблемот. За

⁸¹ Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (Concepts, Controversies & Applications)*, ed. 7th. London: Prentice Hall, 158.

овие автори, флукуацијата на вработени е предизвикана од претходен настан, што го нарекуваат „шок“. Тие исто така го идентификуваат шокот како настан кој иницира психолошка анализа која вклучува заминување на вработените од организацијата.⁸²

Шокот може да биде од различни видови и класификацијата ѝ помага на организацијата да ги идентификува и да преземе соодветни активности за да го ублажи истиот. За Холтом (Holtom, 2005), шоките можат да бидат класифицирани според нивната прогноза, природа и валентност.

Во однос на прогнозирањето, шокот може да биде очекуван и неочекуван настан за вработениот. На пример, корпоративна аквизиција, не земање предвид за промоција или ненајавена понуда за работа, се неочекувани настани. Додека очекуваните видови шокови би биле, на пример, планираното раѓање на дете, планирана промена на работа, итн. (Holtom, 2005).

Во врска со природата на шокот, се зборува за лични или организациски настани. Од една страна, постојат лични настани кои се надвор од организацијата, на пример, освојување на лотарија, губење на некој близок, итн. Од друга страна, организациските настани се поврзани со самата работа и може да бидат настани како што се дискусии со шефот, заработување голем бонус, не земање предвид за промоција на работата, итн. Оваа категорија, исто така, ќе вклучува и корпоративни преземања, организациски скандали, диверзификација или намалување на персоналот.

Третата класификација е поврзана со валентноста на шокот. Оваа категорија идентификува дали шоките се позитивни, неутрални или негативни во зависност од ефектот што овој шок предизвикува кај вработениот. На пример, позитивен шок може да биде планирана бременост или нова подобра понуда за работа, додека негативен шок може да биде дискусија со колега или шеф.

Авторите ги класифицираат овие шокови на четири „патеки“, кои ќе бидат опишани подолу.

⁸² Holtom, B., Lee, T., Mitchell, T. & Inderrieden, E. (2005). "Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them", *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.

➤ **Патека 1:** работното незадоволство е сосема ирелевантно бидејќи шокот доаѓа од акција или претходно постоечки план. Вработениот ја напушта организацијата без да размислува за неговата моментална врска со неа и нема алтернативна работа или занимање. Примерите што одговараат на патеката 1 би биле селидба, бременост, болест на член на семејството итн.

➤ **Патека 2:** шокот обично е негативен, бидејќи го наведува вработениот да го преиспита својот престој во организацијата поради чувство на повреда на правата од страна на работодавачот, како што е не земањето предвид за промоција на работа и покрај високите перформанси, откако бил нападат од колега или надзорник итн. На оваа патека важно е да се нагласи дека лицето ќе одлучи да ја напушти организацијата без предлог за работа од друга компанија или иден план. Исто така, треба да се забележи дека нивоата на задоволство би можеле да бидат високи пред да се случи шокот.

➤ **Патека 3:** главната тема се врти околу алтернативи за вработување или идни планови кои се натпреваруваат со моменталната работна позиција. На оваа патека не мора да постои негативен шок што предизвикува лицето да биде присилено да донесе одлука да оди во друга организација. Во овој случај, вработениот е претставен со алтернатива да се одлучи помеѓу неговата сегашна работа или на новата опција, оваа нова опција може да биде уште една алтернативна работа, можност да започне студии, итн. Треба да се напомене дека нивоата на задоволство може да бидат високи иако вработениот одлучува да ја напушти компанијата поради новата алтернатива.

➤ **Патека 4:** нивото на работното незадоволство е единствениот показател за излезот на вработениот. Во овој случај, не може да се зборува за шок, бидејќи излезот не се должи на случаен настан, туку на долг период на негативни настани од перспектива на вработениот, сè додека конечно не одлучи да ја напушти организацијата без потреба од имање алтернатива за вработување или иден план.

2.8. Ефекти на флукуација

2.8.1. Негативни ефекти

Познато е дека флукуацијата на вработени има директно влијание врз бизнисот, бидејќи кога вработениот ја напушта организацијата, зема одреден интелектуален капитал и најверојатно го носи кај конкуренцијата. Флукуацијата на вработени честопати има негативни последици за двете страни, во случај на организациите нестабилноста на работната сила генерира различни проблеми кога станува тешко да се пополни слободната позиција и во случај на вработениот понекогаш е позитивна, но не секогаш тој ја остава позицијата за друга добра можност за работа.

Што значи дека флукуацијата на вработени и коренот на причините (нестабилност на работата) генерираат негативни последици за било која организација, а тие последици се влошуваат кога е крајно тешко да се пополнат слободните работни места што резултира во многу случаи со погрешен избор на лицето што треба да ја окупира дадената позиција, бидејќи нема други опции. Ова предизвикува по некое време тоа лице да емигрира во друга организација, или со одлука на компанијата по открието дека избраното лице не е идеалниот избор за позицијата или на барање на лицето кое одлучува да ја напушти организацијата затоа што нашол работа која повеќе ги исполнува неговите очекувања.

Кога станува збор за негативните ефекти на флукуацијата на вработените се мисли за двата ефекти што се сметаат дека се најважни и дека за една компанија може да биде најтешко да се соочи, станува збор за тоа колку е тешко да биде репозиционирање на вработените кои заминуваат и високите и зголемени трошоци што може да ги генерира (Davis & Newstrom, 2001, стр.254)⁸³

Вработените со флукуацијата влијаат врз економскиот развој, предизвикувајќи своја максимална концентрација во намалувањето на производството, рефундирајќи го падот на реалните плати, со што се намалува куповната моќ на вработените.

⁸³ Davis, K. & Newstrom, J. W. (2001). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*, 11th ed. Boston: McGraw-Hill College.

Организација која претставува висока стапка на флукуација на вработени претставува некои карактеристики како што се: лоша слика за општеството, тешкотии кај персоналот кога се интегрира и да работи како тим, ниска продуктивност, обезбедување производи или услуги со слаб квалитет, недостаток во идентификацијата со компанијата и недостатокот на посветеност кон постигнување на организациските цели.

Според Мобли (Mobley, 1977) негативните последици од флукуација на вработени, во согласност со овој модел се: трошоци, нарушување во продуктивноста, нарушување во општествени аспекти и комуникација, низок морал и рамнодушност во стратегиите за контрола.⁸⁴

Прекилот на работниот однос има сериозни негативни ефекти врз резултатите на компаниите, губењето на најважните ресурси во рамките на една организација значи трошоци за обука, продуктивност, перформанси, губење на знаењето и учење стекнати во одредено време.

Меѓу поважните негативни ефекти на флукуацијата се следниве:

➤ **Трошоци**

Трошоците на флукуацијата се високи „вклучуваат не само трошоци за регрутирање и селекција, но, исто така, и трошоци за регистрација во одделот за човечки ресурси, воспоставување на нова сметка на платниот список, обука и - во некои случаи - набавка на специјална опрема“ (Werther & Davis, 1996, стр.187)⁸⁵.

➤ **Недостаток на интеграција и координација и низок морал**

Кога вработените постојано се менуваат, очигледно не е возможно да се поврзат со компанијата и да се чувствуваат како дел од неа и да се занимаваат со нејзините проблеми. Од истата причина, овие лица тешко ќе се координираат со останатите вработени. Кога компанијата има висока стапка на флукуација, моралот на вработените обично се намалува, и покрај тоа што тие имаат тенденција да бидат фрустрирани со сите постојани промени што се случуваат и се

⁸⁴ Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

⁸⁵ Werther, J. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 5th ed. New York: McGraw-Hill, 187.

разочаруваат. Полошо е кога има висок процент на флукуација, и не само на ниските позиции, туку и на позициите на линиските менаџери, бидејќи доаѓањето на новиот менаџер ќе биде придружено со нови политики, нови правила и нов начин на вршење на работите и по некои промени во режимот, вработените може да се чувствуваат фрустрирани или збунети околу нивните должности. Кога ќе се појави таква ситуација, моралот опаѓа и субјектите се откажуваат.

Исто така, кога работата на вработените е далеку под неговите способности, нивните вештини се трошат, има незадоволство и чувство дека работи работа без можности за раст или „без излез“. Овие тензии може да предизвикаат влијание врз рамнотежата на организацијата која може да биде штетна за моралот на работната група (Pigors & Myers, 1961).⁸⁶

➤ **Постојана обука**

Обуката претставува голем проблем во организациите кога има високи стапки на флукуација на вработените, може да стане многу скап предмет и одзема време. Во зависност од степенот на сложеност што се бара од позицијата, треба да се потрошат неколку недели или месеци за правилна обука на новиот вработен како замена и за да тој може да работи правилно. Задоволството на услугите на клиентите може да биде засегнато кога се земаат предвид новите вработени, ова е затоа што учествува новиот кадар, можно е дека тие да не се целосно информирани и логично не се доволно ефикасни за да се справат со проблемите на клиентите на ефективен начин.

➤ **Отсуство на тимска работа**

Како вработените се запознаваат со текот на времето, личните и работните односи, исто така, почнуваат да се градат. Ова резултира со појава на одредено ниво на сочувство и доверба, што придонесува за поттикнување на средина во која новите вработени подобро работат како тим и ги мотивира да си помагаат едни со други, колку што е потребно. Меѓутоа, кога нови субјекти постојано се во флукуација, постојаните вработени може да чувствуваат незадоволство и непријателство кон новите членови, што може да предизвика внатрешни поделби

⁸⁶ Pigors, P. & Myers, C. (1961). *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, London: McGraw-Hill.

и да ја попречи продуктивноста, како и да го зголеми ризикот од негативни конфликти.

➤ **Имиџ на компанијата**

Имиџот со кој се претставува организацијата надвор обично води до предрасуди дали всушност таа ги исполнува очекувањета на вработените, доколку тие не ги најдат задоволувачките услови и третман. Покрај тоа, компанијата со висока стапка на флукуација лошо се перципира и од вработените и од општеството (Maier, 1973)⁸⁷.

Организацијата со висока стапка на флукуација обично се гледа во негативно светло, тоа е честа перцепција дека мора да има нешто што не е во ред со компанијата што продолжува да губи вработени за значителен временски период. Освен тоа и износот на време и пари што ги губи компанијата.

Флукуацијата е негативна кога клиентите или добавувачите на компанијата можат да доживеат одреден степен на недоверба кон фирмата во која вработените траат кратко време. Кога постои висока стапка на флукуација, станува тешко да се зајакне врската помеѓу компанијата и надворешните компоненти.

➤ **Можност за откривање на системи, формули, знаење итн.**

Една од непријатностите на флукуацијата е тоа што кога голем број вработени ја напуштаат компанијата, лесно е да не се верува во моралната законитост на примена или, барем, споделување, системи, методи итн. што се користени во претходната компанија. Без разлика дали е идеја на вработените што е реализирана за време и со елементи од компанијата, тие би го направиле тоа бидејќи ќе им помогне во новата работа или на тој начин ќе бидат прифатени од нивните нови шефови.

➤ **Намалување на продуктивност**

Во флукуацијата на вработени, обуката станува голем проблем за организациите, бидејќи тие се многу скапи за новите членови во компанијата,

⁸⁷ Maier, N. (1973). *Psychology in industrial organizations*, 4th ed. Boston: Houghton Mifflin.

покрај тоа што троши многу време кое може да се искористи за продуктивноста на компанијата. Кога се случува флукуација на вработени, тоа бара обука на нови вработени што секогаш трае одредено некое време додека новите вработени се стекнат со искуство да ја извршуваат својата работа. Друг аспект е дека новиот вработен е повеќе склон да изврши сериозни грешки, што може да има влијание врз производството на производите или услугата што ги нуди компанијата. На овој начин е најверојатно дека процесот на продуктивност може да опадне. За организацијата, прилагодувањето на вработениот на одредена позиција има тенденција да потрае некое време и уште повеќе за да се постигне максимална продуктивност, па ако компанијата го има луксузот да го отпушти, тоа ќе резултира со економска загуба.

2.8.2. Позитивни ефекти

Една од позитивните страни во врска со флукуацијата на вработени е тоа што раководењето со човечките ресурси треба да се направи со совети од специјалисти во областа кои добро ја познаваат психологијата на вработените за да се постигне добар резултат за регрутирање на нов персонал.

Мобли (Mobley, 1977) ги посочува следниве позитивни последици: заменување на вработените со ниски перформанси, иновации, флексибилност и приспособливост и намалување на конфликтите во работната средина.⁸⁸

Според Богичевиќ (Bogićević, 2003) високата стапка на флукуација може да има и позитивни ефекти бидејќи ниската стапка на флукуација исто така значи и дека организацијатата ќе вработува мал број на нови лица, а со тоа се намалуваат шансите за напредок на постојните вработени. Како последица на тоа се јавува ниска стапка на иновативност, поради затвореноста на организација за нови идеи. Во таа смисла, високата флукуација може да има и позитивни ефекти како што се:⁸⁹

- Намалување на трошоците за работа.

⁸⁸ Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

⁸⁹ Bogićević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet, 381.

- Можност за замена на вработените кои остваруваат неприфатливи резултати.
- Создавање можности за вработување приправници со ниски заработки.
- Зголемување на иновативност.
- Можност за зголемување на диверзификација на структурата на вработени.
- Подобрување на односите меѓу вработените, итн.

Штраус и Сејлс (Strauss & Sayles, 1960), зборуваат за флукуацијата на вработените, тврдејќи дека тоа му овозможува на вработениот да запознае нови занимања, да ги прошири своите знаења и да го процени неговиот вистински потенцијал, да бара нови можности за промоција, унапредување, подобрување на приходот и работните услови. Кога поднесуваат оставка од работа, вработените ја користат својата слобода, лично право и моќ да одлучуваат и управуваат со својот живот.⁹⁰

Според Робинс (Robbins, 2002)⁹¹ флукуацијата на вработени може да биде позитивна во одредени контексти, кога оваа мобилност на персоналот ќе биде во состојба да се здобие со повеќе квалификуван персонал за работните места, инвестирањето на пари и време е оправдано со последователните резултати што може да ги постигне организацијата или компанијата.

- Компанијата секогаш има помлад кадар, главно кога станува збор за услужни компании каде што имиџот е важен, може да биде важна причина да се прифати поголема стапка на флукуација од нормалната.
- Новиот персонал ќе заработи пониски плати од вработените со голем стаж. Дополнително, трошоците за случаите на пензионирање ќе бидат помали кај овој персонал.
- Сите што работат во компанијата го откриваат нивниот потенцијал и членовите на секој тим ќе имаат еднакви можности за да можат да се занимаваат во различни области, да научат нови вештини и да стекнат нови

⁹⁰ Strauss, G. & Sayles, L. R. (1960). *Personnel: The Human Problems of Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.

⁹¹ Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, 10th ed. London: Prentice Hall.

знаења, исто така ќе научат да го пренесуваат и теоретски и практично, на секој нов член на нивниот тим.

- Новиот персонал може да придонесе за нови идеи, секој тим може периодично да комуницира со нови членови, секоја нова личност носи новости во групата преку своите вештини, таленти, идеи итн.

И покрај овие предности, негативните ефекти на високата флукуација имаат тенденција да бидат поголеми. Важно е да нема висока или ниска флукуација, но тоа не може да се одреди, додека не е утврдено каква треба да е нормалната и здравата флукуација. И ова не треба да се прави, вообичаено, само општо за целата компанија, туку и за секое ниво, сектор, оддел или позиција.



Слика 4. Ефекти на флукуација

2.8.3. Трошоци од флукуација

Несомнено, еден од најчувствителните недостатоци на флукуацијата на вработени е трошокот што го претставува бидејќи компаниите како стопански субјекти се обидуваат да добијат најголема количина на производи и услуги со најмал износ на ресурси. Со елаборирање на длабинска анализа на трошоците што ги претставува овој аспект, се добива многу долга листа на трошоци кои се движат

од заминувањето на вработениот до интегрирањето на новиот вработен како замена.

Системот е ефикасен кога ќе ги достигне целите за кои е изграден затоа е важно да се знаат перформансите и економијата добиени при примената на ресурсите. Системот кој ги сочувува своите ресурси, без да ги жртвува своите цели и постигнатите резултати, има поголеми можности за континуитет и трајност. Очигледно, една од многуте цели на секој систем е самоодбрана и опстанок.

Постојат многу причини за висока стапка на флукуација и има тенденција да биде скапа бидејќи е скапо да се заменат вработените.⁹²

Еден од проблемите со кои се соочуваат менаџерите со човечки ресурси во конкурентна економија е да знаат кога е вредно, на пример, да се изгубат човечките ресурси и да се задржи политиката на ниска плата. Многупати може да биде поскапо одржувањето на овој вид политики за плата. Знаејќи до која стапка на флукуација компанија може да издржи без голема штета, е проблем што секоја организација мора да го процени според свои сопствени пресметки и интереси.

Флукуацијата поттикнува голем број проблеми кои влијаат на организацијата и треба да ѝ се даде голема важност бидејќи таа означува губење на пари кога ги надминува нормалните стапки, па поради оваа причина е неопходно да се ангажира највисокото раководство да ги оцени причините и да ги искорени.

Истражувањата покажаа дека вкупните трошоци за флукуација може да достигнат дури до 90-200% од годишната плата на вработениот, додека пак трошоците поврзани со директно заменување на вработените можат да бидат високи од 50-60% од годишна плата на вработениот.⁹³

Мобли (Mobley, 1977)⁹⁴ тврди дека трошоците за замената може да бидат високи или ниски. Ако тие се високи, поединецот ќе ја преиспита својата тековна

⁹² Karsen, R. (2007). "Calculating the Cost of Turnover", *Employment Relations Today*, 33-36.

⁹³ Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human resource management: A critical approach*, London: Routledge, 1-16.

⁹⁴ Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

работа, ќе го ограничи својот начин на размислување за соживувањето на негово заминување или ќе усвои други стратегии на напуштање (одложувања, отсуство од работа, итн.). Ако перцепцијата за промена најде алтернативи на непотребни трошоци, ќе ја испита исцрпно конкретната алтернатива, оценувајќи и споредувајќи ја тековната работа со алтернативата која се разгледува. Доколку на крајот не ја смета алтернативата за прифатлива, тој ќе ја преиспита својата сегашна позиција, ќе продолжи со пребарувањето на други алтернативи или ќе пристапи кон други индиректни форми на напуштање. Ако споредбата е поволна за новата алтернатива, ќе му биде стимулирана намерата за заминување.

Вистинските трошоци за флукуација на вработените зависат од голем број варијабли, вклучувајќи леснотија или тешкотии при пополнување на позицијата и природата на самата работа. Проценките на трошоците се корисни како средство за поддршка на бизнисот во случај за преземање мерки за намалување на флукуацијата.⁹⁵

Треба да се земат предвид следните фактори при пресметувањето на трошоците:

- директни трошоци за регрутирање на замена (рекламирање, интервјуирање, тестирање и сл.);
- директни трошоци за воведување на замена (цена на индукција);
- директни трошоци за обуките за потребни вештини на замената;
- трошоците за напуштање - платен список и администрација за човечки ресурси;
- потрошено време од менаџерите за човечки ресурси и линиските менаџери во регрутирање, индукција и обука;
- загуба на аутпутот од оние кои заминуваат пред да бидат заменети;
- загуба на аутпут поради одложувања во наоѓањето замени;

⁹⁵ Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th ed. London: Kogan Page Limited, 251.

- загуба на аутпут додека новите вработени се во процес на учење за стекнување на потребните знаења и вештини.

Директни трошоци	Инди­ректни трошоци
<ul style="list-style-type: none"> •Трошоци за регрутација •Трошоци за објавување оглас за новото раб. место •Ориентација и обука на новиот вработен •Трошоци за отпуштање •Трошоци за тестирање •Време за интервјуирање на новите замени •Време за регрутирање и обучување на новите вработени 	<ul style="list-style-type: none"> •Изгубено знаење •Загуба на продуктивност додека новиот вработен се снајде •Трошоци поврзани со недостаток на мотивација •Трошоци поврзани со загуба на трговски тајни

Слика 5. Директни и инди­ректни трошоци за флукуација на вработени

Исто така, Пигорс и Мејерс (Pigors & Myers, 1961), ги препознаваат различните видови на трошоци кои постојат во една организација, меѓу кои се:⁹⁶

- Трошоците за ангажирање и обука на секој нов вработен ги вклучуваат трошоците на одделот за вработување, трошоци за обука, губење на материјал на почетокот на периодот за учење или обука и можни трошоци за несреќи на вработениот или останатите.
- Трошоците за прекувремена работа, од страна на редовните вработени, додека новиот вработен не почне со неговото производство.
- Губење на производството во интервал помеѓу одвојувањето на претходниот вработен и датумот на новиот вработен. Максимална загуба е кога групата е лишена од замена и се губи ефикасноста на групата додека вработените се прилагодуваат на новиот член.
- Трошоци на опрема за производство, која не е целосно искористена за време на периодот на обука.

⁹⁶ Pigors, P. & Myers, C. (1961). *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, London: McGraw-Hill.

Може да се констатира дека наоѓањето замена на вработен одзема многу време и трошок. Овие трошоци се конзервативно проценети на два до три пати поголеми од месечната плата на вработениот кој заминува без вклучување на индиректните трошоци, како што се ниската продуктивност пред заминувањето и понизок морал и прекувремена работа за другите вработени поради испразнетата позиција.⁹⁷

Хом и Грифет (Hom & Griffeth, 1995)⁹⁸, Касио (Cascio, 2000)⁹⁹, и Фламхолтц (Flamholtz, 1985)¹⁰⁰ ги класифицираат трошоците за флукуација во три категории:

- **Раздвојување:** Во оваа категорија трошоците се класифицирани во однос на времето директно поврзани со заминувањето на вработениот; на пример, збирот на надоместоците на час - и интервјуерот и интервјуираниот - помножено за времетраењето (во часови) на интервјуто.
- **Замена:** Се однесува на трошоците за добивање на замена на вработениот кој ја напушта организацијата. Овие трошоци може да бидат за промовирање на слободно работно место во огласите на весниците, плаќањето на персоналот задолжен за регрутирањето, административниот процес на ревизија на резимеа за филтрирање на соодветен кандидат, интервјуа за избор, тестови и медицински прегледи.
- **Трошоци за обука:** Оваа категорија се однесува на трошоците поврзани со времето и продуктивноста при ангажирање на нов вработен, односно, се зема предвид само неефикасноста на продуктивноста додека новиот вработен не достигне продуктивна ефикасност, но исто така и времето во кое вработениот е во обука, времето потребно за тренерот да го обучи новиот вработен и изгубената продуктивност на тренерот.

Поради оваа голема импликација во трошоците за мобилизација на вработените потребни се приспособувања кои вклучуваат привремени трошоци и

⁹⁷ Bohlander, G. & Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*, 15th ed. Canada: Cengage Learning Inc. 94.

⁹⁸ Hom, P. W., & Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South-Western.

⁹⁹ Cascio, W.F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Cincinnati: South-Western.

¹⁰⁰ Flamholtz E. G. (1985). *Human resource accounting: advances in concepts, methods, and applications*, San Francisco: Jossey-Bass.

финансиски прашања, поради што е фундаментално секоја организација да ги разбира и оценува одлуките на менаџерско ниво.

Објаснувањето на категориите на трошоци за флукуација на вработени: трошоците за одделување, замена и обука го покажува големото влијание што овој феномен го има врз профитабилноста на компанијата и релевантно е да се земат предвид класификациите на горенаведените автори за да се препознаат и разликуваат различните начини на кои флукуацијата влијае на организацијата.

2.9. Управување со флукуација – методи на анализа и мерење

Најважно во смисла на флукуација на вработени е да се пресметуваат стапки за целата компанија и за секој од нејзините сектори, како и за секоја работна позиција која има поголем број на вработени. Генерално, процентуалниот сооднос помеѓу обемот на влезови и излези, и просечниот број на човечки ресурси кои се на располагање на организацијата за одреден период, е основа за пресметување на стапката на флукуација на вработените. Речиси секогаш, флукуацијата се изразува во месечни или годишни стапки за да се овозможи споредба и ова помага да може да се направат дијагнози што ќе бидат од корист за да се прибегне кон одредени мерки со цел да се предвиди проблемот или да се намали процентот на најдобриот можен начин.

Податоците пресметани за флукуација на вработените се користат за проекција на побарувачката на работната сила во една компанија, исто така претставуваат информација која игра важна улога во менаџирањето на вработените, за контрола на стапките на флукуација на вработени, во зависност од потребите на компанијата.

Во одредени видови на компании, или на одредени места, стапката на флукуација на вработени е многу висока. Со цел да се направат споредби со опкружувањето, или само да се следи трендот, треба да се регистрира и контролира овој феномен.

Формула за пресметување на флукуацијата, е следната:¹⁰¹

$$\text{Флукуација (\%)} = \frac{\text{вкупен број на вработени што си заминале во одреден период}}{\text{просечен број на вработени во истиот период}} \times 100$$

На пример: ако стапката на флукуација на вработените е 3%, тоа значи дека организацијата може да смета на само 97% од својата работна сила во тој период. За да има 100%, организацијата треба да планира суфицит од 3% од вработените за да го компензира протокот на човечки ресурси.

Доколку стапката е многу ниска, постои стагнација и стареење на работната сила на организацијата.

Стапката на флукуација на вработени еквивалентна на нула не се јавува во пракса, ниту пак би била од корист за организацијата, бидејќи тоа ќе укаже на состојба на целосна стагнација на организацијата. Од друга страна, многу висока стапка не би била погодна, бидејќи тоа би ја одразило состојбата на флуидност и ентропија на организацијата која не би можела соодветно да ги одреди или асимилира човечките ресурси. Високата стапка на флукуација може да укаже на сериозни проблеми во политиките на организацијата, во системот на компензација или во форма на надзор. Тоа исто така подразбира и високи трошоци за регрутирање, селекција и обучување на нов кадар кој е потребен за компанијата да се движи напред. Веројатно е дека флукуацијата никогаш не може да се избегне, но е пожелно да се намали и одржува на минимум.

Идеалната стапка на флукуација ќе биде онаа што ќе ѝ овозможи на организацијата да го задржи квалитетниот кадар со високи перформанси, заменувајќи ги вработените кои имаат нарушувања во нивните перформанси кои тешко може да се коригираат во рамките на остварлива и економична програма.

Покрај тоа, важно е да се напомене дека не постои број кој ја дефинира идеалната стапка на флукуација туку постои специфична ситуација за секоја организација врз основа на нејзините проблеми и надворешната ситуација на пазарот. Вкупните бројки за стапките на флукуација се релативно бескорисни

¹⁰¹ Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th ed.* Philadelphia: Kogan Page Limited, 205.

сами по себе. Тие стануваат значајни само кога се споредуваат со стапките на други слични организации.

Податоците добиени од прашалници и стапката на флукуација, ќе бидат критериуми преку кои може да се регулира воспоставување или промена на политиките и системите за управување со човечките ресурси што ќе овозможат одржување на ниското ниво на стапката на флукуација на вработени.

Робинс (Robbins, 2005) посочува дека излезните интервјуа спроведени во одреден временски период и извршени правилно обезбедуваат вредни информации за причините за флукуација на вработените. Општо земено, се идентификуваат моделите кои покажуваат слаби точки во системот за управување со човечките ресурси на организацијата. Познавањето на ова овозможува да се преземат корективни мерки. Покрај тоа, излезното интервју помага да се идентификуваат потребите за обука и развој, да се дизајнира стратешко планирање и да се идентификуваат областите каде што се потребни промени.¹⁰²

Проценката за посакуваната флукуација може да се анализира со помош на матрица на стратешко управување со флукуацијата, која има две димензии: ниво на перформанси на вработените (високо, просечно и ниско) и заменливост на вработените (лесна и тешка).¹⁰³

		Заменливост на вработениот	
		Тешка	Лесна
Ниво на перформанси	Високо	А Изразена штетна флукуација	Б Штетна флукуација
	Просечно	В Штетна флукуација	Г Користа од флукуацијата зависи од трошоците
	Ниско	Д Штетна флукуација во краток рок	Е Корисна флукуација

Слика 6. Матрица за стратешко управување со флукуација

¹⁰² Robbins, S. P. & Coulter, M. (2004). *Management*, 8th ed. Prentice Hall, 631.

¹⁰³ Martin, D. C. & Bartol, K. M. (1985). "Managing turnover strategically", *Personnel Administrator*, 30 (11), 63-73.

(Извор: Martin, D. C. & Bartol, K. M. (1985). "Managing turnover strategically", *Personnel Administrator*, 30 (11). 63-73.)

- **Поле А:** означува крајно штетна флукуација бидејќи организацијата ја напуштаат тешко заменливи вработени со високи перформанси, поседуваат висока стручност и знаење и чиј профил е во дефицит на пазарот на трудот.
- **Поле Б:** означува ситуација кога организацијата ја напуштаат лесно заменливи работници со високи перформанси.
- **Поле В:** означува штетна флукуација бидејќи организацијата ја напуштаат тешко заменливи вработени со прифатливи перформанси.
- **Поле Г:** означува флукуација во која организацијата ја напуштаат лесно заменливи вработени со прифатливи перформанси.
- **Поле Д и Ѓ:** означуваат ситуација во која организацијата ја напуштаат вработени со лоши перформанси кои доколку не се поправат на прифатливо на ниво тогаш флукуацијата е корисна.

Од матрицата, може да се забележи дека исклучително штетна ситуација за една организација е кога ја напуштаат вработените со високи перформанси кои тешко се заменуваат. Штетните флукуации за една организација се создаваат ако си заминат лесно заменливи вработени со високи перформанси, или тешко заменливи вработени кои постигнуваат просечни резултати. Овие три ситуации можат негативно да влијаат врз резултатите на организацијата и затоа треба менаџментот да им обрне посебно внимание. Мерките кои раководството на организацијата треба да ги преземе во однос на категоријата на вработени со просечни перформанси, но лесно заменливи, зависат од трошоците за замена со нови вработени. Корисноста на нивното заминување зависи од веројатноста новите вработени да бидат поуспешни во извршувањето на задачите и постигнувањето на целите. Флукуацијата се смета за функционална и корисна кога ја напуштаат вработени со ниски перформанси. Сепак, овие вработени треба да бидат охрабрени од системот за оценување на перформансите и системот за наградување за да ги подобрат нивните перформанси.

Организациите не можат во потполност да ја контролираат доброволната флукуација затоа што голем број на вработени ја напуштаат организацијата во која работат поради различни причини кои не зависат од неа.¹⁰⁴ Во тој случај, доколку организацијата ја напуштаат вработени од тие причини тогаш на организацијата не ѝ е од полза користењето на скапи стратегии за нивно задржување. Затоа се препорачува пред примена на било која мерка за намалување на флукуацијата да се земат предвид следниве чекори:

- Да се пресметаат вкупни трошоци за флукуација
- Да се направи разлика помеѓу вработени што ја напуштаат организацијата и нивните нивоа на перформанси, прифатливи и високи нивоа во однос на ниските.
- Да се разгледаат потенцијалните трошоци и можни проблеми во однос на заменувањето на вработените.
- Да се одреди учеството на вработените кои ја напуштиле организацијата поради причини кои не се под нејзина контрола.
- Кај вработените со високи и прифатливи нивоа на перформанси кои ја напуштиле организацијата поради причини на кои таа може да влијае, да се направи споредба меѓу трошоците за нивна замена и трошоците за намалување на флукуацијата.

III. Истражување на флукуација во производствена организација

Во ова поглавје се претставува организацијата што е предмет на истражување, нејзината мисија, стратегија, филозофија, вредности, историја како и претставување на организациската структура на организацијата.

3.1. Општи податоци за организацијата

АрцелорМиттал е водечки производител на челик со годишен достигнат капацитет од околу 113 милиони тони челик со околу 197 илјади вработени во 60

¹⁰⁴ Abelson, M. A. (1987). "Examination of avoidable and unavoidable turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72: 382-386.

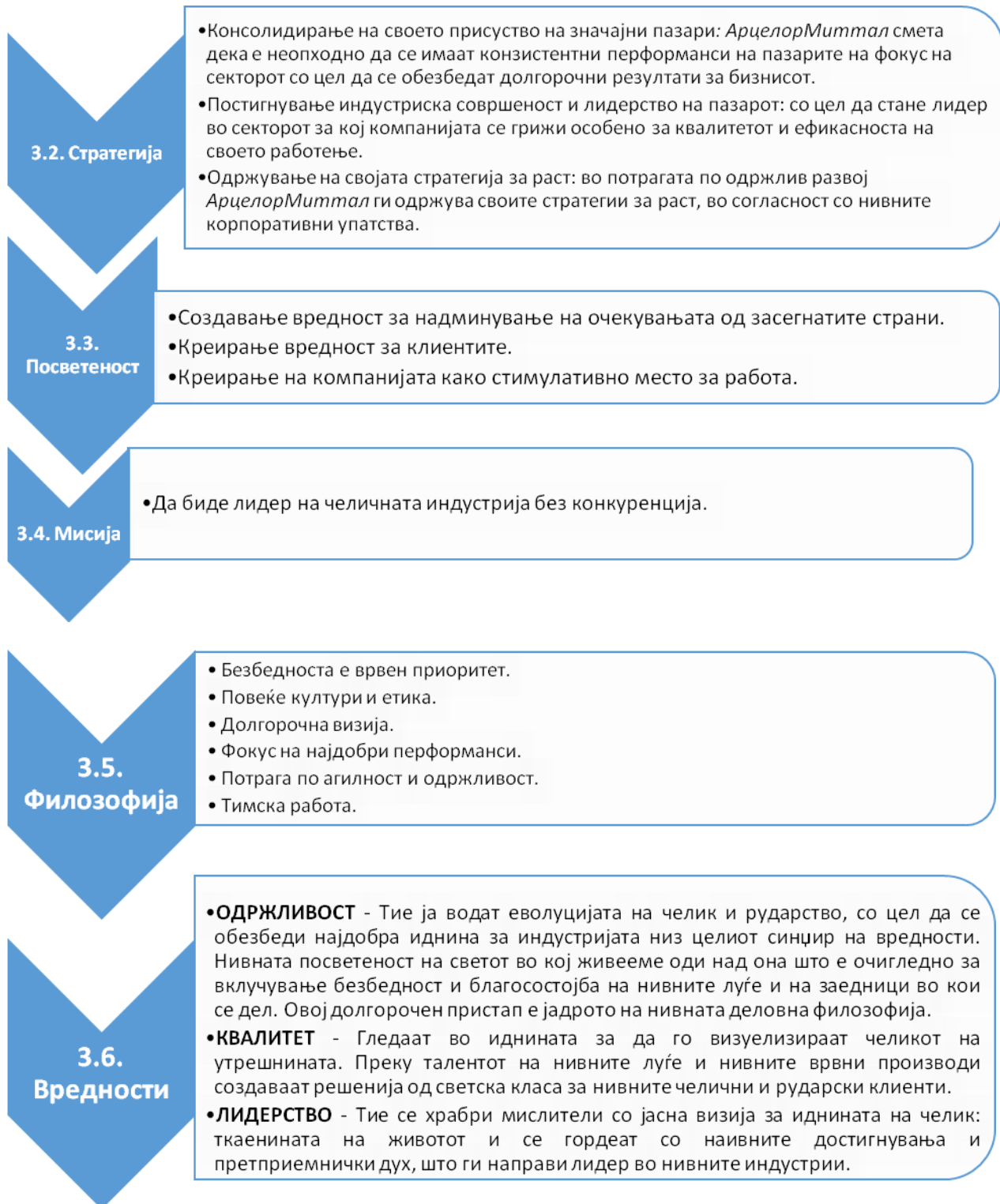
земји во светот и со економско присуство во 18 земји. Компанијата е една од лидерите на главни глобални пазари за челик, вклучувајќи ги и областите како автомобилската индустрија, градежништвото и апаратите за домаќинство.

Организацијата е најголем производител на челик во Северна и Јужна Америка и Африка, значаен производител на челик во регионот на ЗНД и со сè поголемо присуство во Азија, вклучувајќи и инвестиции во Кина и Индија. Исто така, е најголемиот производител на челик во ЕУ, со значајни операции во Франција, Германија, Белгија, Шпанија, Луксембург, Полска, Чешка и Романија.

Основна филозофија на *АрцелорМиттал* е производство на безбеден и одржлив челик. Одржливиот развој, квалитет и лидерство се клучните вредности на *АрцелорМиттал Груп* и ја одредуваат севкупната стратегија на нејзиниот долгорочен развој. Безбедноста е главен приоритет за секоја компанија во групата, а целта на *АрцелорМиттал* е да стане најбезбедната компанија за производство на челик и рударството во светот.

Организацијата ја вреднува географската ширина, разновидноста на производите и безбедноста на суровините. Околу 37% од својот суров челик го произведува во Америка, 46% во Европа и 16% во други земји, како што се Казахстан, Јужна Африка и Украина.

АрцелорМиттал расте со стекнување на бројно производство на челик и други средства кои ги сочинуваат нивните најголеми оперативни подружници. Групата е раководена според регионот, со специјализација на производот во одредени региони. Секој регион е предводен од член на извршните директори на *АрцелорМиттал*. Според годишниот извештај на организацијата за 2017г. таа има стапка на флукуација од 2,7%.



АрцелорМиттал Скопје (ЦРМ) АД е македонски производител на челични производи, претставува акционерско друштво за производство и промет со производи на црна металургија-ладно валан, поцинкован и пластифициран лим.

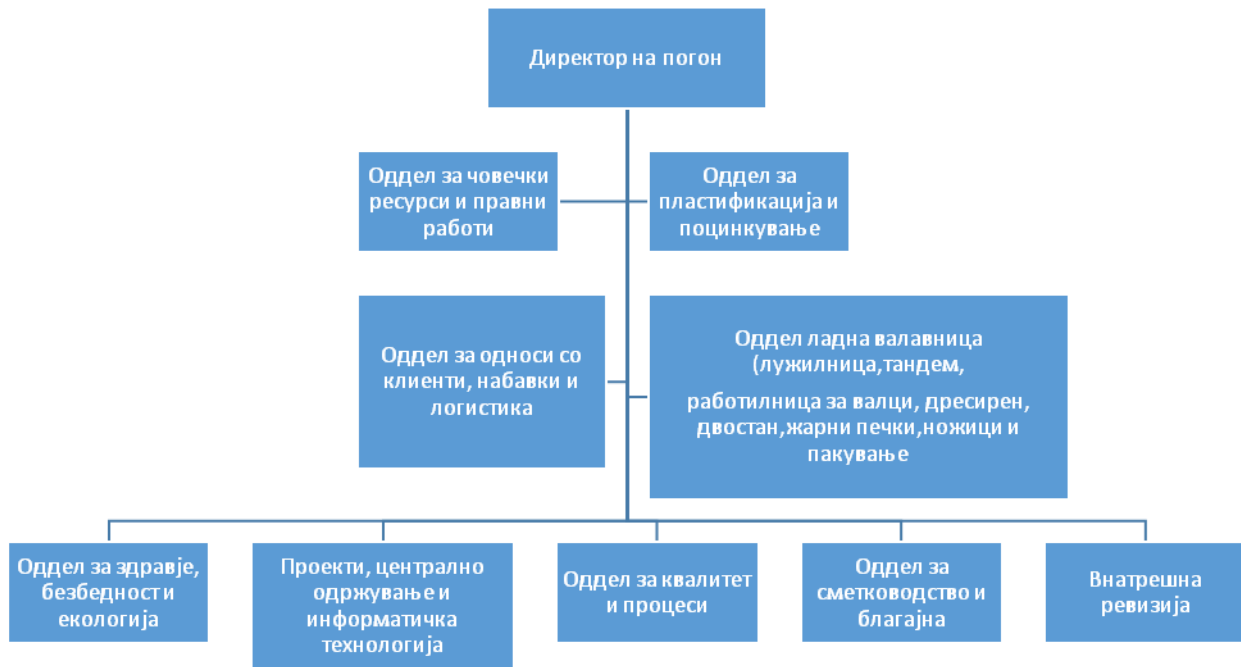
Компанијата е дел од групата *АрцелорМиттал*, светскиот број 1 во рударството и челикот.

Компанијата *АрцелорМиттал Скопје* е еден од најголемите производители на челични производи на Балканот кои нудат ладновалани котури и табли, поцинкувани котури и табли и пластифицирани котури, главно за градежниот сектор и сегментот на генерална индустрија на регионалниот пазар. Оперативната филозофија на компанијата е да им понуди на своите клиенти соодветни, модерни и одржливи челични решенија и да ги почитуваат максималните стандарди за безбедност.

Кратка историја

- 1997 година - *Ладна валавница АД* е основана во Скопје, главниот град на Македонија како посебен правен субјект од поранешната *Железара - Скопје*. *Ладна Валавница* беше приватизирана од *Balkan Steel - Лихтенштајн*.
- 2004 година - *Mittal Steel Company N.V.* со седиште во Холандија, стекнува 44,52% од акциите на компанијата од *Balkan Steel - Лихтенштајн*. Компанијата го промени своето име во *Mittal Steel Скопје (ЦРМ) АД* од *Ладна Валавница АД*.
- 2006 година - Уделот на *Mittal Steel Company N.V.* во компанијата се зголемува на 88,47%. Така *Mittal Steel* се спојува со *Arcelor SA* (Луксембург) за да се формира *ArcelorMittal Holdings AG* (Швајцарија).
- 2007 година - Компанијата го менува своето име во *АрцелорМиттал Скопје (ЦРМ) АД* од *Mittal Steel Скопје (ЦРМ) АД*.

Операцијата и администрацијата на компанијата се заснова на функционална организациска структура составена од талентиран персонал:



Слика 7. Организациска структура на компанијата *АрцелорМиттал Скопје*

IV. Методологија на истражувањето

Целта на ова поглавје е да се презентира методологијата што се користи за собирање и обработка на податоците, со цел да се одговори на целите на ова истражување. Во рамките на ова поглавје се објаснува предметот на истражувањето, неговиот карактер и цел, видот на истражувањето што е спроведено, одредените варијабли, популацијата и примерокот, методи, техники и инструменти на собирање податоци и, конечно статистичката обработка на податоците.

4.1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е флукуацијата на вработените во една организација од областа на производство (*АрцелорМиттал*).

Флукуацијата на вработените е неизбежна реалност за речиси сите бизниси. Во секоја здрава организација, нормално е да има мал обем на влезови и излези од човечки ресурси, што предизвикува вегетативна флукуација што го зачувува системот. Системот е ефикасен кога ги достигнува целите за кои е изграден затоа е важно да се знаат перформансите и економијата добиени при примената на ресурсите. Системот кој ги сочувува своите ресурси, без да ги жртвува своите цели и постигнатите резултати, има поголеми можности за континуитет и трајност.

Флукуацијата на вработените е проблем кој се однесува на одделот за човечки ресурси бидејќи претставува проток на заминувања на вработените што предизвикува потреба да се надоместат преку нови вработени. Овие заминувања на вработените треба да се компензираат преку нови влезови за да се одржи нивото на производство за постигнување на целите на компанијата и нејзините операции.

Една организацијата може да смета на различни технолошки достигнувања и потребен финансиски капитал, но ако нема соодветна политика за човечки ресурси, вработените секогаш ќе предизвикуваат флукуација. Кога еден талентиран вработен заминува да развие друга работа, тој го зема своето генеричко и специфично знаење за компанијата и на тој начин го зголемува човечкиот капитал на неговиот нов работодавец, истовремено намалувајќи го човечкиот капитал на неговата претходна компанија. Флукуацијата на вработените може да се минимизира или контролира во корист на целите на организацијата и за зголемување на продуктивноста на работата што ја вршат вработените. Не е исто да се работи со персонал кој мора постојано да се обучува, отколку со лица кои веќе ги знаат своите активности и ефикасно ги извршуваат. Кога една компанија навистина се грижи за своите вработени, воспоставува политика за човечки ресурси која размислува за нивно развивање и, следствено, ги прави попродуктивни.

Флукуацијата на вработени може да се фокусира во смисла за промовирање на подобар кадровски капитал за да ги зголеми операциите и да даде подобри резултати или, напротив, да го отстрани системот на човечки

ресурси за да може да се намалат операциите и резултатите. Но, понекогаш флукуацијата може да излезе надвор од контрола на организацијата и да се зголемат заминувањата на вработените. Во анализата на мобилноста на работната сила витален дел е административниот процес. Пресметување и евидентирање на трошоците, бројот на заминувачи, видот на вработените кои дале отказ, зошто си заминуваат од компанијата, се фактори кои ѝ укажуваат на администрацијата колку добро функционира. Без оваа административна анализа се занемаруваат некои од најважните фактори во производството, кои мора да се соочат.

Флукуацијата кога ги надминува нормалните стапки, поттикнува голем број проблеми кои влијаат на организацијата и треба да ѝ се даде голема важност бидејќи таа означува губење на пари, па поради оваа причина е неопходно да се ангажира највисокото раководство да ги оцени причините и да ги искорени.

Знаејќи до која стапка на флукуација компанија може да издржи без голема штета, е проблем што секоја организација мора да го процени според свои сопствени пресметки и интереси. Намалувањето на флукуацијата на вработени може да симболизира значителни заштеди за организацијата. Доколку таквата флукуација не е планирана, тоа предизвикува губење на продуктивноста на компанијата, како и трошоци кои влијаат врз економијата на компанијата.

Податоците за флукуација на вработените се користат за проекција на побарувачката на работната сила во една компанија, исто така претставуваат информација која игра важна улога во менаџирањето на вработените, за контрола на стапките на флукуација на вработени, во зависност од потребите на компанијата.

Флукуацијата на вработени се однесува на стапка на бројот на членови на организацијата коишто си заминале за време на одреден период поделен со просечен број на вработени во таа организација за истиот временски период¹⁰⁵ (Price, 1977).

¹⁰⁵ Price, J.L. (1977). *The study of turnover*, 1st ed., Iowa State University Press, IA, 10-25.

4.2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се истражи кои се причините за флукуацијата на вработените во производствена организација *АрцелорМиттал*. Ако една компанијата ги утврди најчестите причини за флукуација што ги поттикнуваат вработените да ја напуштат организацијата, сигурно ќе може да ги преземе потребните чекори за регрутирање и задржување на добро квалификуваниот персонал.

Постојат бесконечни причини за флукуација на вработени во рамките на една организација, ова може да зависи од големината на компанијата, видот на дејност, географската локација, работното задоволство, работната средина, итн. Во овој случај за истражување се земаат предвид варијаблите плати, однос менаџер-вработен и обука претпоставувајќи дека овие три аспекти влијаат на нивото и степенот на задоволство од работата кај луѓето, а нивото на задоволство е една од причините што може да доведе до тоа вработениот да ја напушти компанијата во која работи.

Една од главните цели на секоја организација е да има соодветен персонал за секоја позиција и да избегне ефикасните вработени да ја напуштат организацијата. Затоа, неопходно е да се процени нивото на задоволство од работата на вработените со цел да се идентификуваат можните извори на незадоволство и да се направат потребните промени за да се спречат оние аспекти кои се извори на незадоволство да го предизвикаат вработениот да сака да ја напушти организацијата. Ова е сè со цел стапката на флукуација да не достигне неповолно ниво, бидејќи тоа би значело трошоци за регрутација и селекција, трошоци за обука на новиот персоналот, освен тоа може да одложи важни активности во рамките на компанијата. Затоа важноста на задоволството од работата е во откривањето на причините што може да предизвикаат реакции кај вработените кои не се толку поволни за организацијата, како што е флукуацијата, која може да има големо негативно влијание.

Причините што укажуваат на излез од вработените се фундаментално поврзани со работата и во поголемиот дел од случаите можат да се детектираат

преку проучување на потенцијална причина за флукуација затоа што ако се преземат неопходните мерки може да се намали реалната и потенцијална флукуација.

Податоците добиени од прашалници и стапката на флукуација се критериуми преку кои може да се регулира воспоставување или промена на политиките и системите за управување со човечките ресурси што ќе овозможи одржување на ниското ниво на стапката на флукуација на вработени.

Преку ова истражување се обезбедува подобрување на организациската клима, мотивација и работно задоволство на вработените.

Истражувањето според својот карактер спаѓа во емпириско, квантитативно, трансверзално истражување.

4.3. Задачи на истражувањето

Задачите на ова истражување се следниве:

4.3.1. Да се идентификува каков вид на поврзаност постои помеѓу тековниот економски надоместок и стапката на флукуација на вработени.

4.3.2. Да се идентификува дали тековната комуникација помеѓу менаџерите и вработените е многу драстична и дефицитна што предизвикува висока стапка на флукуација.

4.3.3. Да се идентификува каков вид на поврзаност постои помеѓу недостатокот на обука со флукуацијата на вработените.

4.4. Хипотези

Хипотезите на истражувањето се:

4.4.1. Ниската плата на вработените ја зголемува стапката на флукуација на вработени.

4.4.2. Слабата врска во односот помеѓу менаџерите и вработените директно влијае врз стапката на флукуација.

4.4.3. Недостатокот на обука на кадрите ја зголемува стапката на флукуација на вработените.

4.5. Варијабли на истражувањето

Независни варијабли на истражувањето се: економскиот надомест т.е. плата на вработените, професионалниот однос менаџер-вработен во рамките на организацијата и обука.

Додека пак, зависна варијабла е флукуацијата на вработени.

4.6. Методи, техники и инструменти на истражување

Методот на истражувањето е дескриптивен, трансверзален и каузален со помош на постапката ex-post facto, а заклучувањето е извршено по пат на непотполна индукција.

Техники на истражување кои се применети се анкетирање и скалирање.

Инструмент на истражување е четиристепена Ликертова скала со 25 прашања од затворен тип.

○ Ликертова скала

Поради карактеристиките на студијата се елаборираше Ликертова скала за добивање на информации за работната средина на оваа организација преку анкетен прашалник за работната клима кој го сочинуваат 25 прашања од затворен тип каде за секој одговор постојат четири опции според перцепцијата на степен на задоволство на вработените и тоа:

- ниско = многу незадоволен
- средно = незадоволен
- високо = задоволен
- одлично = многу задоволен

Прашањата се поделени во три групи прашања и тоа:

група	варијабли	прашања
1	економски надоместоци (платата) на вработените	7
2	професионален однос менаџер-вработен во рамките на организацијата	14
3	обука	4

Ликертовата скала е психометриска скала која најчесто се користи во прашалници за истражување. Скалата е именувана по Ренсис Ликерт (Rensis Likert), кој во 1932 година објавил извештај со опис за нејзината употреба (исто така наречена сумативна скала).

Прашалникот е избран како техника на собирање податоци, бидејќи тоа е инструмент кој лесно може да стигне до луѓето. Развиен е со едноставен јазик, што овозможи прецизност и едноставност при интерпретацијата и е презентираан анонимно и строго доверливо, со цел да се овозможи поголема слобода во одговорниот капацитет на испитаниците, добивање поголема искреност и квалитет во податоците што треба да се соберат. Покрај тоа, овој инструмент е низок трошок и не бара обука за негова примена.

Прашањата се формулирани на едноставен и детален начин, испитаниците само требаше да го одбележат со „x“ својот одговор пред предложените опции во секоја ставка.

4.7. Популација и примерок

За спроведувањето на ова истражување се реализирани евалуации на вработените во една организација од областа на производство.

Истражувачкиот примерок е пригоден и е опфатена една производствена организација со вкупен број од 35 испитаници, што претставува 7.6% од вкупниот број вработени кој изнесува 460 лица.

4.8. Статистичка обработка на податоците

При средувањето на податоците се користат вообичаените етапи: сигнирање, групирање и табелирање.

Графичкото прикажување на податоците со атрибутивни својства е со помош на бар дијаграми и графикони на структурни кругови.

Компјутерската обработка на податоците е со помош на програмата за статистичка обработка „Статистички пакет за општествени науки“ (SPSS). За

верификација на хипотезите на истражувањето се користени постапките на дескриптивната статистика (процент и аритметичка средина).

Стапката на флукуација на вработени е пресметана со помош на следнава формула¹⁰⁶:

$$\text{Флукуација (\%)} = \frac{\text{вкупен број на вработени што си заминале во одреден период}}{\text{просечен број на вработени во истиот период}} \times 100$$

4.9. Организација и тек на истражувањето

Организацијата и текот на ова истражување се одвиваше во типичните седум етапи за квантитативно истражување и тоа¹⁰⁷:

Етапа 1: Идентификација, дефиниција и спецификација на проблемот.

Етапа 2: Изработка на план или проект на истражување.

Етапа 3: Имплементација, спроведување, применување на техниките за собирање податоци во практиката.

Етапа 4: Обработка на податоците и тестирање на хипотезите.

Етапа 5: Анализа и интерпретација на резултатите и изведување заклучоци.

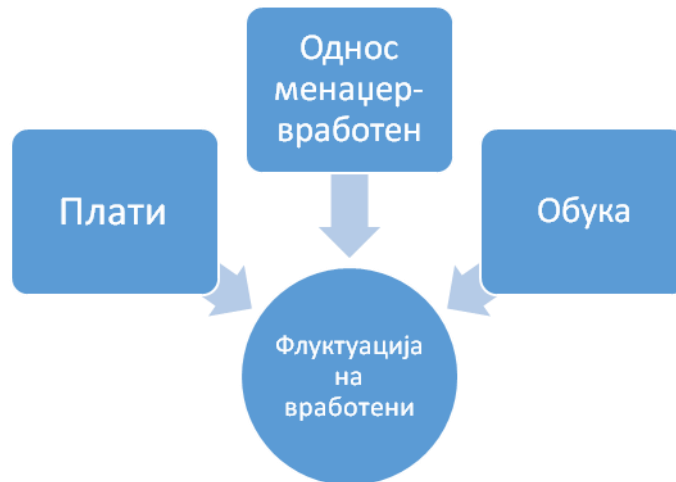
Етапа 6: Пишување и објавување на извештај.

Етапа 7: Новите сознанија го наоѓаат своето место во системот на научни знаења.

Ова истражување со дескриптивен метод има за цел да ги утврди причините кои влијаат на флукуацијата на вработени во производствена организација во Скопје. Со цел да се постигне ова, спроведено е квантитативно истражување претпоставувајќи дека варијаблите кои имаат најголемо влијание врз флукуацијата на вработените се економските надоместоци (плати), професионалниот однос менаџер-вработен во рамките на организацијата и обуката на вработените.

¹⁰⁶ Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th ed.* Philadelphia: Kogan Page Limited, 205.

¹⁰⁷ Ангелоска-Галевска, Н. (2011). *Планирање на научно истражување*, Скопје: Филозофски факултет, 74.



Слика 8. Варијабли на истражувањето

Времетраењето на истражувачките активности е во период од шест месеци (ноември 2017-мај 2018) во текот на вршење практикантска работа во одделот за човечки ресурси во организацијата.

Информациите за истражувањето се обезбедени преку спроведен анкетен прашалник составен од 25 ајтеми за работната клима во организацијата со помош на пригоден примерок се опфатени 35 испитаници од неутрален извор и со гарантирана доверливост. Додека пак стапката на флукуација на вработените е пресметана според достапните податоци од одделот, сè со цел да се предложат средства за интервенција кои помагаат да се минимизираат причините кои влијаат на флукуацијата во организацијата.

Со податоците добиени при примената на инструментот, направено е табелирање на резултатите, презентирајќи ги истите со табели и графикони, по што е направено нивно анализирање и на крајот донесени се заклучоци.

4.10. Анализа на резултати

Во продолжение се прикажани резултатите од истражувањето кое има за цел да се откријат причините кои влијаат врз флукуација на вработени.

Резултатите се добиени преку инструментите за собирање на податоци, во кои се презентирани статистички пресметки што се применуваат на добиените податоци со пригоден примерок и графичко претставување на овие резултати за да се постигне подобра илустрација и нивно разбирање.

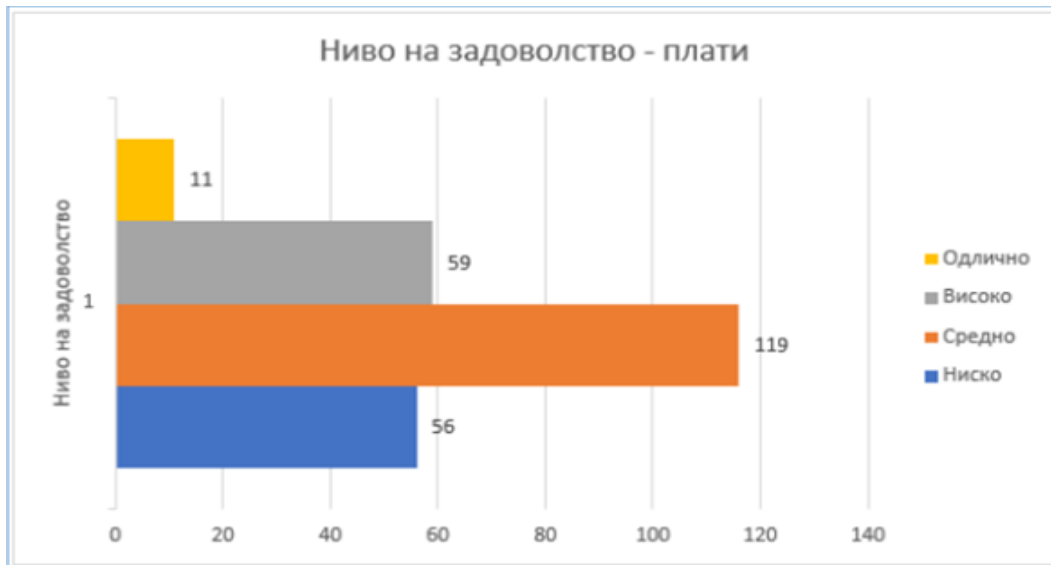
Резултатите од анкетниот прашалник се претставени по варијабли преку табели и графикони што следуваат:

Група 1: Варијабла „плати на вработените“

Табела 1. Перцепции на задоволство за варијабла „плати на вработените“

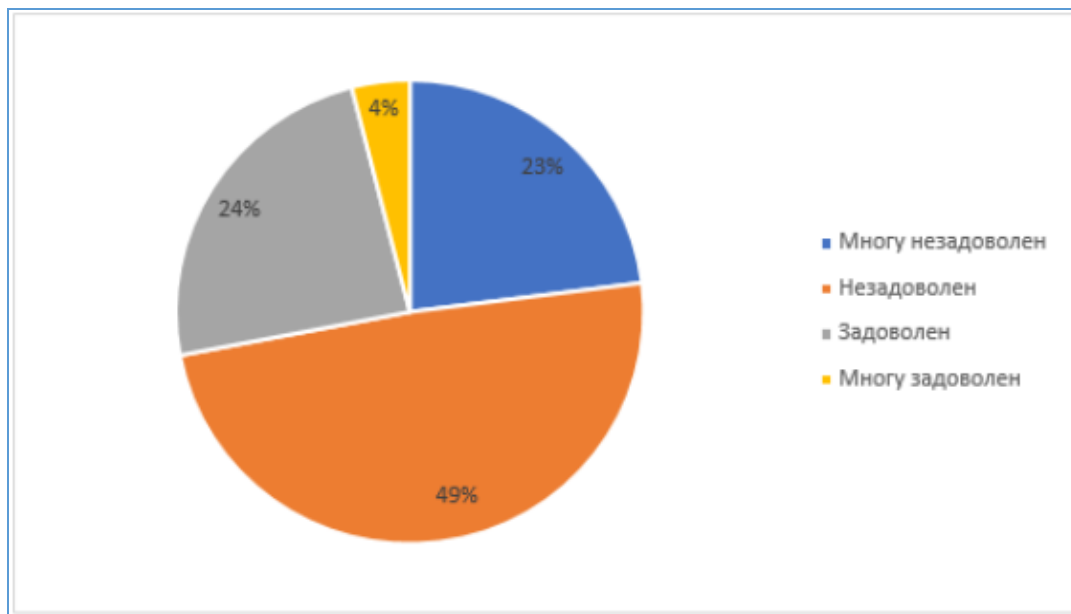
Прашалник	Перцепција за ниво на задоволство			
	Ниско	Средно	Високо	Одлично
1	0	0	5	2
2	2	2	3	0
3	0	1	6	0
4	0	2	4	1
5	1	5	1	0
6	0	1	6	0
7	1	3	2	1
8	1	6	0	0
9	3	3	1	0
10	1	6	0	0
11	6	1	0	0
12	5	2	0	0
13	0	0	6	1
14	2	5	0	0
15	5	2	0	0
16	3	4	0	0
17	0	3	1	3
18	0	7	0	0
19	0	7	0	0
20	0	7	0	0
21	0	0	7	0
22	0	0	5	2
23	0	5	2	0
24	3	4	0	0
25	1	6	0	0
26	2	5	0	0
27	1	4	2	0
28	1	3	2	1
29	2	4	1	0
30	2	4	1	0
31	6	1	0	0
32	1	4	2	0
33	0	5	2	0
34	3	4	0	0
35	4	3	0	0
Вкупно	56	119	59	11
Проценти 100%	23%	49%	24%	4%

Оваа табела ги содржи одговорите за ниво на задоволство на испитаниците за групата на прашања кои се однесуваат на варијаблата „плати“ од анкетниот прашалник со вкупно 35 испитаници во организацијата.



Графикон 1. Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „плати на вработените“

Овој графикон го прикажува нивото на задоволство за групата на прашања за варијаблата „плати на вработените“ која е составена од 7 ајтеми по прашалник.



Графикон 2. Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „плати на вработените“ во проценти

Во овој графикон се прикажани перцепциите на задоволство врз основа на 35 прашалници (100%) во кои испитаниците имаа четири опции за одредување на

нивното ниво на задоволство во однос на варијаблата – плати и добиени се следните резултати:

56 одговори (23%) од вкупниот број на прашања одговорени во оваа група на прашања изразија ниско ниво на задоволство. 119 одговори (49%) од вкупниот број на одговорени прашања во оваа група на прашања изразија ниво на средно задоволство. 59 одговори (24%) од вкупниот број на прашања одговорени во оваа група на прашања, изразија високо ниво на задоволство, додека пак 11 одговори (4%) од вкупниот број на одговорени прашања во оваа група на прашања, изразија одлично ниво на задоволство.

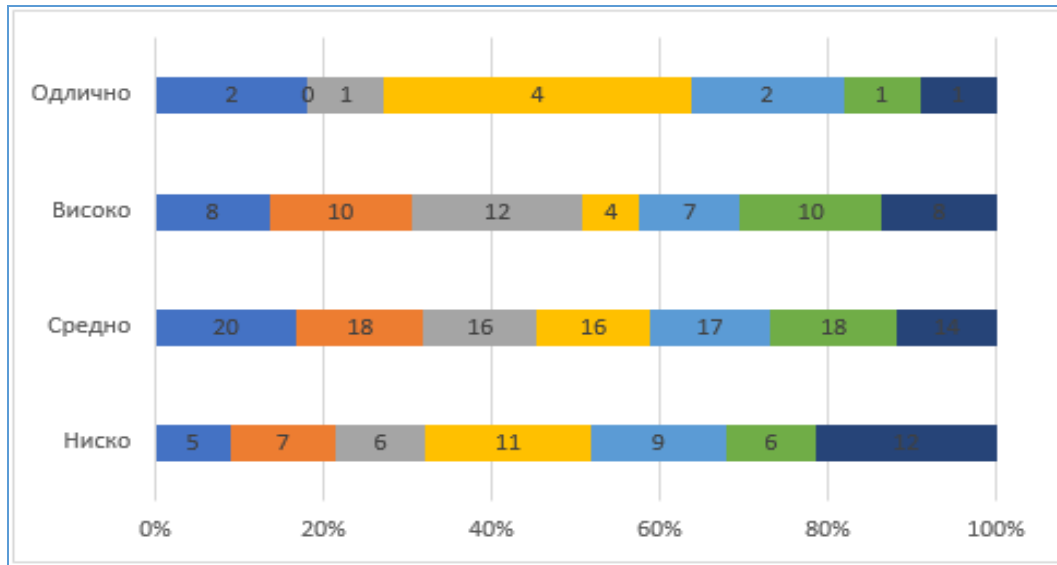
Само 4% изразуваат одлично ниво на задоволство, па следствено на тоа треба да се преземат одредени активности и мерки за подобрување на работната клима во организацијата во однос на платите на вработените.

Табела 1.1. Перцепции за ниво на задоволство по прашање од првата група на прашања за варијаблата „плати на вработените“

Бр. на прашање	Ниско		Средно		Високо		Одлично		Вкупно прашалници 35
	Многу незадоволен	Незадоволен	Задоволен	Многу задоволен	Многу незадоволен	Незадоволен	Задоволен	Многу задоволен	
1	5	20	8	2	35				35
2	7	18	10	0	35				35
3	6	16	12	1	35				35
4	11	16	4	4	35				35
5	9	17	7	2	35				35
6	6	18	10	1	35				35
7	12	14	8	1	35				35

Оваа табела ги прикажува информациите, од првата група на прашања која е составена од 7 прашања по анкетен прашалник, кои го одредуваат нивото на задоволство на секој испитаник земајќи ги предвид информациите од табелата бр. 1, и со оглед на следните нивоа на задоволство:

- ниско (многу незадоволен),
- средно (незадоволен),
- високо (задоволен) и
- одлично (многу задоволен).



Графикон 3. Ниво на задоволство од прашањата 1-7 од првата група на прашања за варијабла „плати“ од анкетниот прашалник

Овој графикон го покажува нивото на задоволство по прашање, следејќи го трендот по лице во однос на варијаблата „плати на вработените“ од првата група на прашања која е составена од 7 ајтеми по прашалник и се спроведени 35 анкетни прашалници.

Прашањата од оваа група се следниве:

1. Колку сте задоволни од платата што ја добивате
2. Платата што ја добивате ги задоволува вашите лични и семејни потреби
3. Помош при прекувремена работа
4. Колкаво ви е нивото на задоволство од придобивките
5. Висината на платата е во согласност со вашите перформанси
6. Функциите што ги извршувате на вашата работна позиција се добро наградени
7. Вашиот надомест за работниот стаж е

За секое од прашањата испитаниците имаа избор на едно од следниве четири нивоа на задоволство:

- ниско (многу незадоволен),
- средно (незадоволен),
- високо (задоволен) и
- одлично (многу задоволен).

Првото ниво на задоволство - ниско (многу незадоволен), од минимум 5 лица што претставуваат 14% од анкетираниите лица, од прашањето 1 до максимум 12 лица (34%) од прашањето 7 го избраа ова ниво на задоволство.

Второто ниво на задоволство - средно (многу незадоволен), од минимум 14 лица (40% од анкетираниите лица) од прашањето 7 до максимум 20 лица (57%) од прашањето 1 го избраа ова ниво на задоволство.

Третото ниво на задоволство - високо (задоволен), од минимум 4 лица (11%) од анкетираниите лица од прашањето 4 до максимум 12 лица (34%) од анкетираниите лица од прашањето 3 го избраа ова ниво на задоволство.

Четвртото ниво на задоволство - одлично (многу задоволен), од минимум 0 луѓе (0%) од анкетираниите лица од прашањето 2 до максимум 4 лица (11%) од анкетираниите лица од прашањето 4 го избраа ова ниво на задоволство.

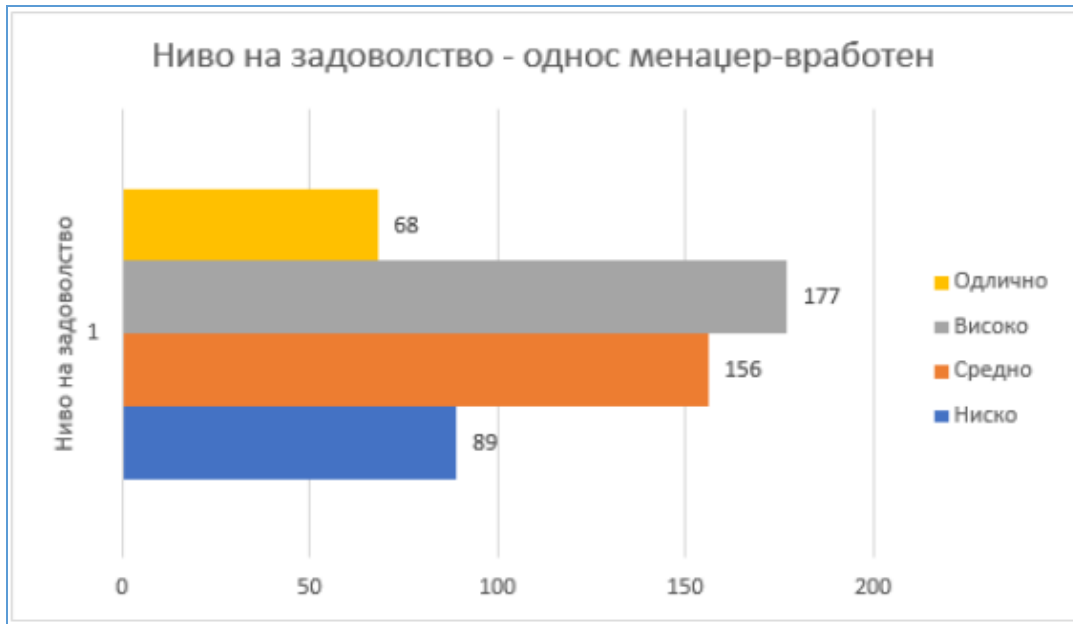
Во овој графикон е нагласено дека во просек 18 лица (51%) од испитаниците во оваа организација изразиле средно ниво на задоволство, истакнувајќи дека е неопходно компанијата да преземе мерки во однос на политиките за плати за да се подобри „Работната клима“ на компанијата.

Група 2: Варијабла „однос менаџер-вработен“

Табела 2. Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „однос менаџер-вработен“

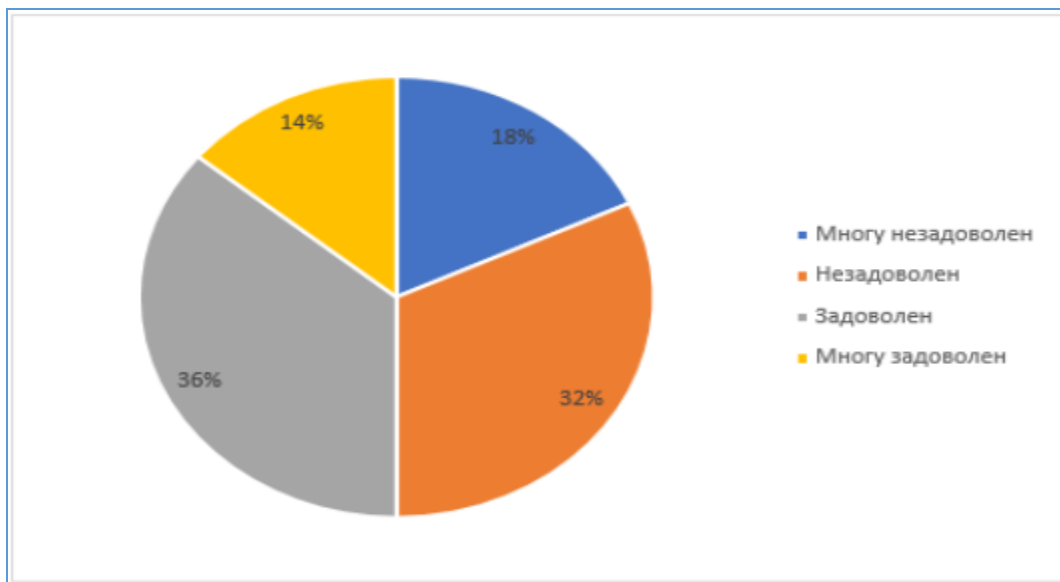
Прашалник	Перцепција за ниво на задоволство			
	Ниско	Средно	Високо	Одлично
1	0	1	5	8
2	0	2	8	4
3	0	0	12	2
4	0	1	7	6
5	0	6	7	1
6	0	6	8	0
7	0	8	5	1
8	6	7	1	0
9	1	10	3	0
10	1	8	5	0
11	10	1	3	0
12	9	2	3	0
13	0	0	5	9
14	6	7	1	0
15	7	7	0	0
16	4	9	1	0
17	0	0	5	9
18	0	2	9	3
19	0	5	8	1
20	0	10	4	0
21	0	0	10	4
22	0	0	6	8
23	0	7	7	0
24	1	10	3	0
25	2	3	7	2
26	7	7	0	0
27	7	7	0	0
28	2	2	6	4
29	5	3	6	0
30	3	8	3	0
31	12	2	0	0
32	1	1	11	1
33	0	4	7	3
34	5	5	2	2
35	0	5	9	0
Вкупно	89	156	177	68
Проценти 100%	18%	32%	36%	14%

Оваа табела ги прикажува перцепциите за ниво на задоволство за варијабла „однос менаџер-вработен“ т.е. одговорите на прашањата од бр. 8 до бр. 21 од втората група на прашања која е составена од 14 ајтеми по прашалник за „Работна клима“ спроведен на вкупно 35 испитаници.



Графикон 4. Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „однос менаџер-вработен“

Овој графикон го прикажува нивото на задоволство за втората група на прашања кои се однесуваат на варијаблата „однос менаџер-вработен“ која е составена од 14 ајтеми по прашалник.



Графикон 5. Перцепции на задоволство за варијабла „однос менаџер-вработен“ во проценти

Од овој графикон се гледаат информациите од анкетниот прашалник во кој испитаниците имаа четири опции да го одредат нивото на задоволство во

однос на варијаблата „однос менаџер-вработени“, при што се добија следните резултати:

89 одговори што претставуваат 18% од вкупниот број на прашања одговорени во оваа група на прашања, изразија ниско ниво на задоволство. 156 одговори (32%) од вкупниот број на прашања одговорени во оваа група, изразија средно ниво на задоволство. 177 одговори (36%) од вкупниот број на прашања одговорени во оваа група, изразија високо ниво на задоволство. 68 одговори (14%) од вкупниот број на одговорени прашања во оваа група, изразија одлично ниво на задоволство.

Се забележува дека околу половина од оваа група на прашања во анкетниот прашалник за работна клима, 177 одговори (36%) изразуваат високо ниво на задоволство од вкупно 490 прашања (100%) од ајтемите од оваа група и само 156 прашања (32%) се одговорени со средно ниво на задоволство, а 89 прашања (18%) се одговорени со ниско ниво на задоволство.

Само мал дел од оваа група, 68 прашања (14%) се одговорени со одлично ниво на задоволство поради што компанијата треба да се обиде да ја подобри својата работна клима во однос на односот менаџер-вработен и со тоа да се промени нивото на задоволство на вработените од ниско, средно и високо во одлично ниво.

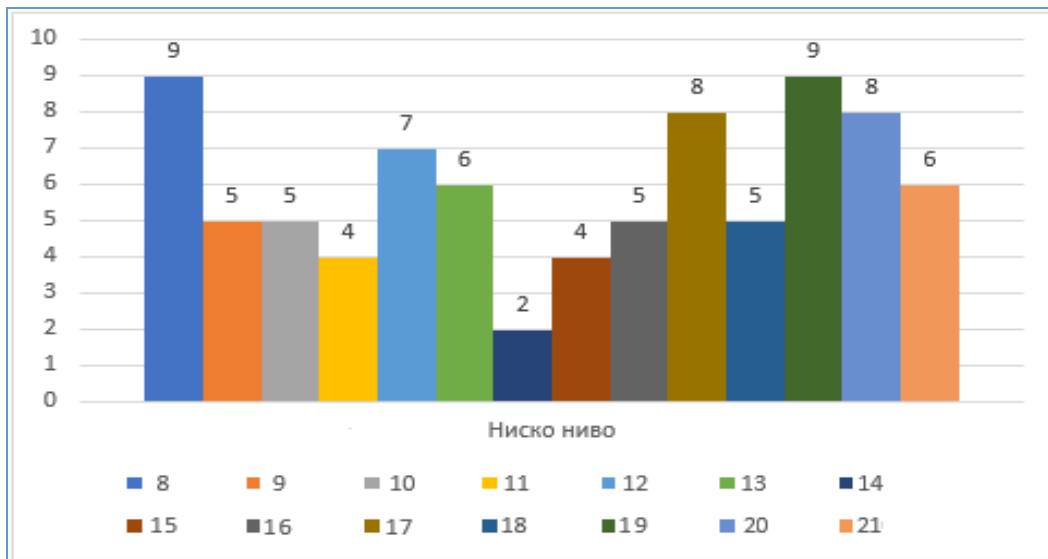
Табела 2.1. Перцепции за ниво на задоволство по прашање од втората група на прашања за варијаблата „однос менаџер-вработен“

Бр. на прашање	Ниско		Средно		Високо		Одлично		Вкупно прашалници 35
	Многу незадоволен	Незадоволен	Задоволен	Многу задоволен					
8	9	9	9	8				35	
9	5	6	16	8				35	
10	5	13	12	5				35	
11	4	13	13	5				35	
12	7	15	12	1				35	
13	6	12	13	4				35	
14	2	6	22	5				35	
15	4	14	13	4				35	
16	5	17	10	3				35	
17	8	13	11	3				35	
18	5	13	13	4				35	
19	9	8	11	7				35	
20	8	13	13	1				35	
21	6	9	9	11				35	

Оваа табела ги прикажува информациите, од втората група на прашања која е составена од 14 прашања (8-21) по анкетен прашалник, кои го одредуваат нивото на задоволство на секој испитаник земајќи ги предвид информациите од табелата бр. 2, и со оглед на следните нивоа на задоволство:

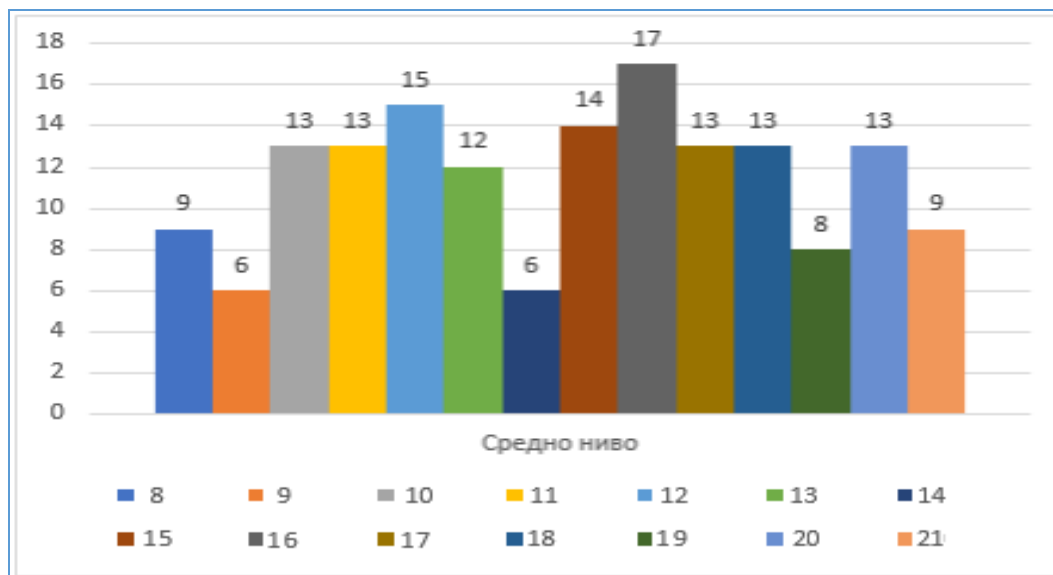
- ниско (многу незадоволен),
- средно (незадоволен),
- високо (задоволен) и
- одлично (многу задоволен).

На следните графикони број 6, 7, 8 и 9 се претставени нивоата на задоволство од прашање број 8 до прашање број 21 од прашалникот за „Работна клима“.



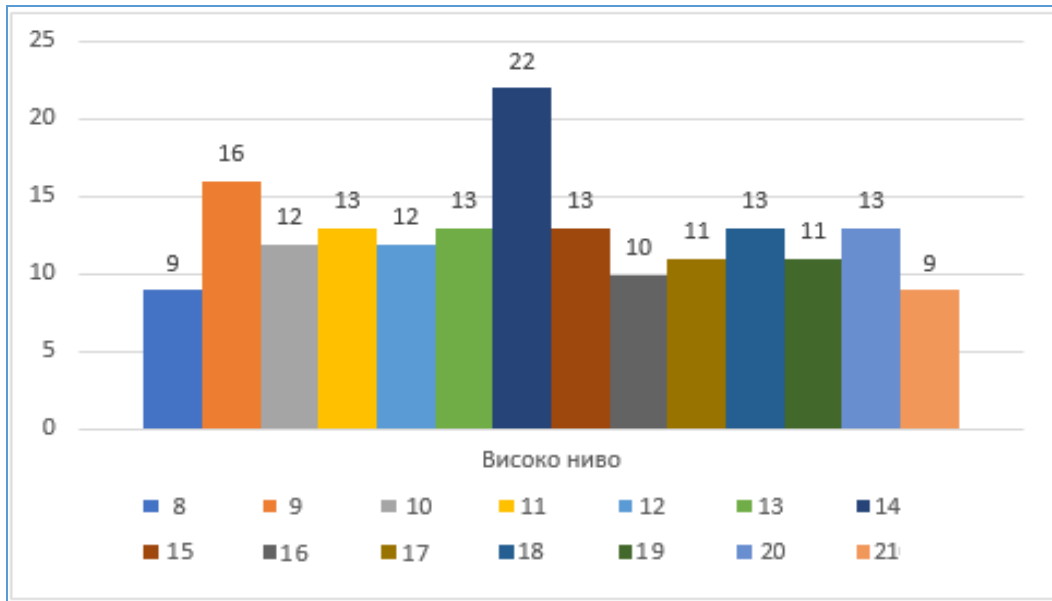
Графикон 6. Ниско ниво на задоволство од прашањата 8-21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од анкетниот прашалник

На овој графикон е претставено ниското ниво на задоволство од прашање 8 до прашање број 21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од прашалникот.



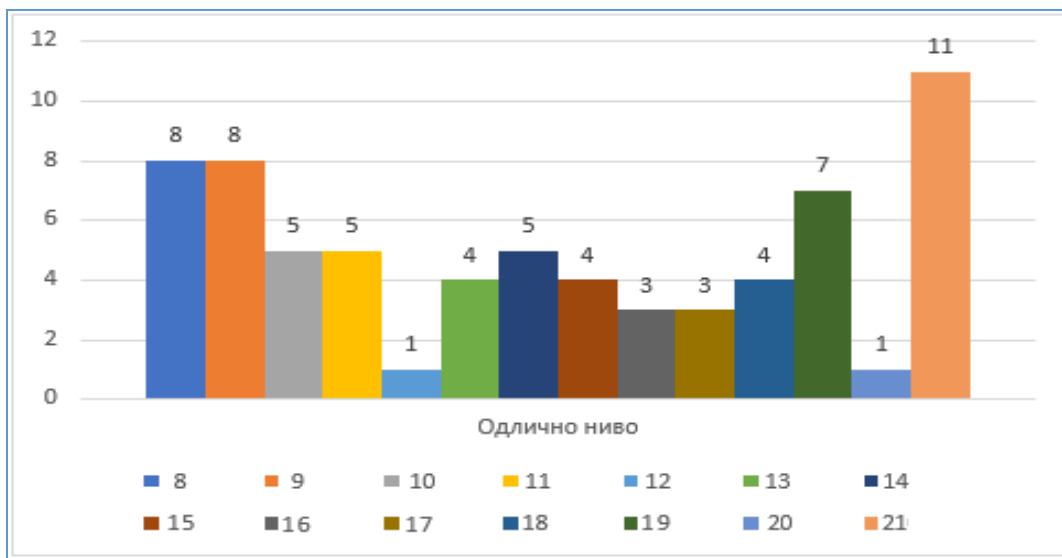
Графикон 7. Средно ниво на задоволство од прашањата 8-21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од анкетниот прашалник

На овој графикон е претставено средното ниво на задоволство од прашање 8 до прашање број 21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од прашалникот.



Графикон 8. Високо ниво на задоволство од прашањата 8-21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од анкетниот прашалник

На овој графикон е претставено високото ниво на задоволство од прашање 8 до прашање број 21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од прашалникот.



Графикон 9. Високо ниво на задоволство од прашањата 8-21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од анкетниот прашалник

На овој графикон е претставено високото ниво на задоволство од прашање 8 до прашање број 21 од втората група на прашања за варијабла „однос менаџер-вработен“ од прашалникот.

На сите овие графיקони од број 6, 7, 8 и 9 е претставено нивото на задоволство по прашање, следејќи ја тенденцијата по лице во однос на варијаблата „однос менаџер-вработен“.

Прашањата од оваа група се следниве:

8. Професионалниот однос помеѓу менаџерите и вработените е
9. Почитта помеѓу менаџерите и вработените е
10. Се работи во тимови
11. Постои доверба и добар работен однос
12. Климата на комуникација во организацијата е
13. Комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените е
14. Односот меѓу персоналот е со почит
15. Постои доверба меѓу членовите на организацијата
16. Познавањето на мисијата на организацијата е
17. Се земаат предвид вашите мислења
18. Имате пристап до информациите што ви се потребни
19. Менаџментот дозволува флексибилност во организацијата на вашата работа
20. Имате зацртани цели на краток, среден и долг рок
21. Директниот однос на вашите претпоставени кон вашата личност е

За секое од овие прашања, испитаниците избраа едно од четири нивоа на задоволство:

- ниско (многу незадоволен),
- средно (незадоволен),
- високо (задоволен) и
- одлично (многу задоволен).

Првото ниво на задоволство – ниско (многу незадоволен) е она што од минимум 2 лица (6%) од анкетираниите лица од прашањето 14 до максимум 9 лица

(26%) од анкетираниите лица од прашањата 8 и 19 го избраа ова ниво на задоволство.

Второто ниво на задоволство средно (незадоволен), од минимум 6 лица (17%) од анкетираниите лица од прашањата од бр. 9 и 14, до максимум 15 и 17 лица (43% и 49%) од анкетираниите лица, од прашањата 12 и 16 го избраа ова ниво на задоволство.

Третото ниво на задоволство – високо (задоволен) од минимум 9 лица (26%), од прашањата 8 и 21, до максимум 16 и 22 лица (46% и 63%) од прашањата 9 и 14 го избраа ова ниво на задоволство.

Четвртото ниво на задоволство – одлично (многу задоволен) од минимум 1 лице (3%), од прашањата 12 и 20, до максимум 6 и 11 лица (22 и 31%) од прашањата 8 и 21, го избраа ова ниво на задоволство.

Во овие графикони е нагласено дека во просек од 13 лица, во нивоата средно и високо, 37% ги покажаа овие нивоа на задоволство на незадоволен и задоволен. За прашањата 10, 11, 17, 18 и 20 избраа средното ниво, а за прашањата 11, 13, 15, 18 и 20 го избраа високото ниво на задоволство. Остатокот од прашањата на овие нивоа на задоволство се меѓу најмалку од шест (6) лица (17%) од испитаниците до 17 и 22 лица (49% и 63%) од испитаниците, заклучувајќи со ова дека компанијата и претпоставените треба да се посветат за подобрување на комуникацијата меѓу менаџерите и вработените, истовремено и да се откриваат потребите на вработените и да се подобри ефикасноста и ефективноста на функции кои секој од нив ги врши, во зависност од тоа на која позиција се наоѓаат. Како резултат на овие мерки ќе се подобри „работната клима“ на компанијата и на тој начин ќе се спречи флукуацијата на вработените, да не влијае економски на компанијата.

Група 3: Варијабла „обука“

Табела 3. Перцепции на задоволство за варијабла „обука“

Прашалник	Перцепција за ниво на задоволство			
	Ниско	Средно	Високо	Одлично
1	0	1	1	2
2	0	0	2	2
3	0	0	4	0
4	2	1	1	0
5	0	3	1	0
6	2	0	2	0
7	1	2	1	0
8	3	0	1	0
9	0	2	2	0
10	0	4	0	0
11	2	1	1	0
12	2	1	1	0
13	0	0	3	1
14	0	4	0	0
15	2	1	1	0
16	1	2	1	0
17	0	1	1	2
18	0	0	4	0
19	0	3	1	0
20	1	2	1	0
21	0	1	3	0
22	0	0	3	1
23	0	2	2	0
24	1	3	0	0
25	1	0	2	1
26	2	2	0	0
27	1	3	0	0
28	2	1	1	0
29	2	1	1	0
30	1	3	0	0
31	3	1	0	0
32	0	0	4	0
33	0	2	2	0
34	2	1	0	1
35	0	0	4	0
Вкупно	31	48	51	10
Проценти	22%	34%	7%	37%
100%				

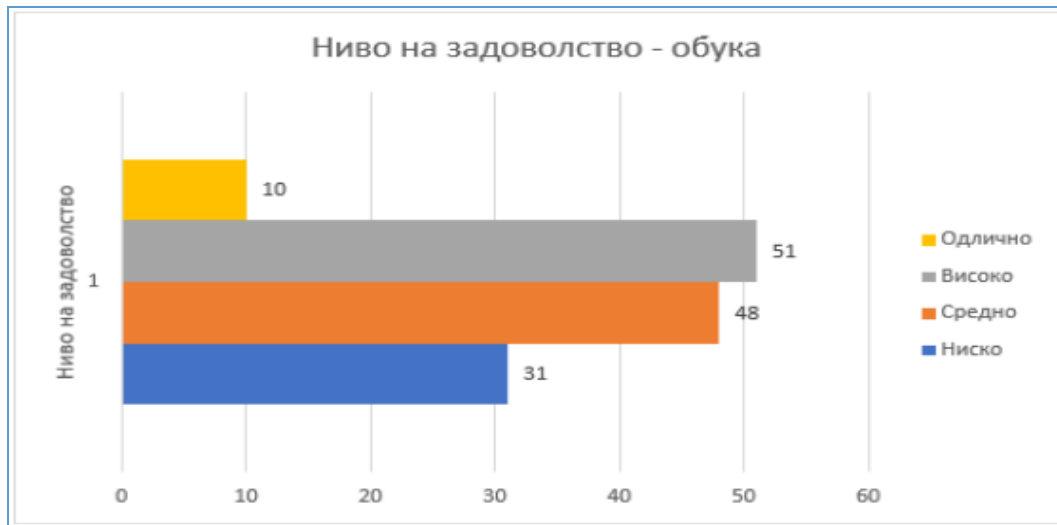
Оваа табела ги прикажува одговорите од прашањето бр. 22 до прашањето бр. 25 односно перцепциите за ниво на задоволство за варијабла „обука“ од третата група на прашања од анкетниот прашалник за „Работна клима“ на вкупно 35 испитаници, а ова се нивните одговори:

31 прашање е одговорено со ниско ниво на задоволство.

48 прашања со средно ниво на задоволство.

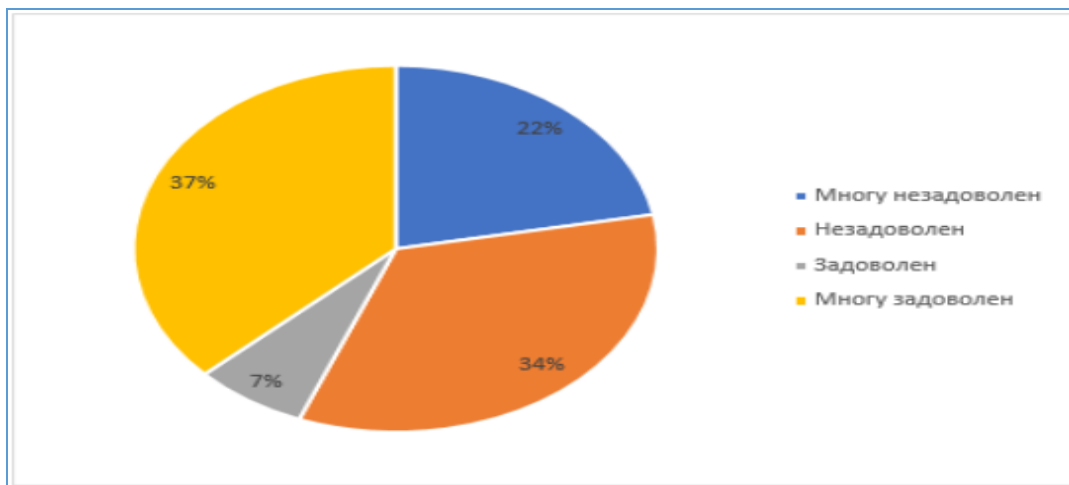
51 прашање со високо ниво задоволство.

10 прашања со одлично ниво задоволство.



Графикон 10. Перцепции за ниво на задоволство за варијабла „обука“

Овој графикон го прикажува нивото на задоволство за третата група на прашања за варијабла „обука“ која е составена од 4 ајтеми по прашалник.



Графикон 11. Перцепции на задоволство за варијабла „обука“ во проценти

Во овој графикон се прикажани следните информации врз основа на 35 прашалници (100%) од анкетирани лица, во кои вработените имаа 4 опции да го одредат нивото на задоволство во однос на тековната обука на вработените:

- ниско (многу незадоволен),
- средно (незадоволен),
- високо (задоволен) и
- одлично (многу задоволен).

Откако беше завршено истражувањето, добиени се следните податоци: 31 прашање (22%) од вкупно одговорените прашања во оваа група на прашања, изразија ниско ниво на задоволство. 48 прашања (34%) изразија средно ниво на задоволство. 51 (37%), изразија високо ниво на задоволство. 10 прашања (7%) изразија одлично ниво на задоволство.

Се забележува дека од вкупно 140 прашања, 100% од ајтемите од оваа група на прашања, повеќе од една третина од одговорените прашања (51 прашање) 37% се одговорени со високо ниво на задоволство, а освен тоа само 48 прашања (34%) се одговорени со средно ниво; 31 прашање (22%) се одговорени со ниско ниво; мал дел од анкетите од 10 прашања (7%) се одговорени со одлично ниво на задоволство.

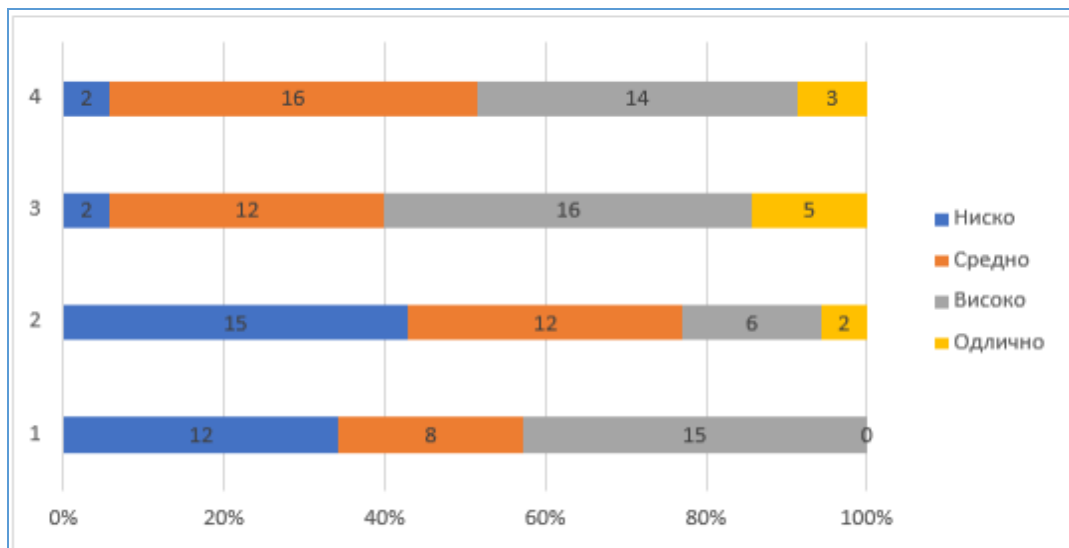
Во однос на обуката неопходно е организацијата, со поддршка на супервизорите или раководителите на одделите да открие какви курсеви им се потребни на нивните вработени, така што тие подобро ќе ја вршат работата и со тоа ќе ги зголемат перформансите и поефикасно ќе ги вршат своите функции, воспоставувајќи програма за дополнителна обука со потребните курсеви, како теми за човечки односи, комуникација и тимска работа за сите вработени и со тоа да се подобри работната клима во компанијата, спречувајќи ги вработените да ги напуштат своите работни места.

Табела 3.1. Перцепции за ниво на задоволство по прашање од третата група на прашања за варијабла „обука“

Бр. на прашање	Ниско	Средно	Високо	Одлично	Вкупно прашалници 35
	Многу незадоволен	Незадоволен	Задоволен	Многу задоволен	
22	12	8	15	0	35
23	15	12	6	2	35
24	2	12	16	5	35
25	2	16	14	3	35

Оваа табела ги прикажува информациите, од третата група на прашања која е составена од 4 прашања (22-25) по анкетен прашалник, кои го одредуваат нивото на задоволство на секој испитаник земајќи ги предвид информациите од табелата бр. 3, и со оглед на следните нивоа на задоволство:

- ниско (многу незадоволен),
- средно (незадоволен),
- високо (задоволен) и
- одлично (многу задоволен).



Графикон 12. Ниво на задоволство од прашањата 22-25 од трета група на прашања за варијабла „обука“ од анкетниот прашалник

Овој графикон ги покажува нивоата на задоволство на прашањата од број 22 до број 25 од анкетниот прашалник „Работна клима“.

Прашањата од оваа група се следниве:

22. Постојат можности за напредување во оваа организација

23. Добивате обука и развој за подобрување на перформансите на вашата работа

24. Времето што го имате за извршување на работните задачи е разумно

25. Се делегираат одговорностите

За секое од овие прашања, испитаниците избраа едно од четири нивоа на задоволство, а тоа се:

- ниско (многу незадоволен),
- средно (незадоволен),
- високо (задоволен) и
- одлично (многу задоволен).

Првото ниво на задоволство - ниско (многу незадоволен) е она што одговорија од минимум 2 лица (што претставува 6% од анкетираниите лица) од прашањата 24 и 25, до максимум 15 лица (43%) од анкетираниите лица од прашањето 23 го избраа ова ниво на задоволство.

Второто ниво на задоволство - средно (незадоволен) е она што одговорија од минимум 8 лица (23%) од анкетираниите од прашањето 22, до максимум 16 лица (46%) од анкетираниите лица од прашањето 25 го избраа ова ниво на задоволство.

Третото ниво на задоволство - високо (задоволен) е она што одговорија од минимум 6 лица (17%) од анкетираниите од прашањето 23, до максимум 15 и 16 лица, односно (43% и 46%) од анкетираниите лица од прашањата 23 и 24 го избраа ова ниво на задоволство.

Четвртото ниво на задоволство - одлично (многу задоволен) е она што одговорија од минимум 0 луѓе (0%) од анкетираниите лица на прашање 22 до максимум 5 лица (14%) од анкетираниите лица од прашањето 24 го одбраа ова ниво на задоволство.

Во овој графикон е забележано дека во опсег од 12 лица (34%) до 16 лица (46%) од испитаниците, ги избраа овие три нивоа на задоволство ниско, средно и

високо, а само минимален дел од анкетираниите лица, во просек од 3 лица (9%) избраа одлично ниво на задоволство, со што компанијата мора директно да ги открие потребите за обука на своите вработени и нивните одделенија и да им даде курсеви на вработените кои навистина им се потребни за да бидат поефикасни во нивната работа.

Потребите за обука можат да се откријат преку анкети на вработените и раководителите на одделенијата кои ги следат перформансите на секој од нив и да направат годишна програма за обука за целата работна фабрика и со тоа да ја подобрат „Работната клима“ на компанијата и да генерираат добро работно опкружување и со тоа да се избегне вработените да го напуштат своето работно место.

4.11. Наоди од тестирање на хипотезите

Истражувачките хипотези се тестирани со пресметување на Пирсоновиот коефициент на корелација.

Коефициентот на корелација помеѓу плати на вработените и флукуацијата е пресметан врз основа на статистичките податоци од стапката на флукуација и на добиените резултати (Табела 1. и Табела 1.1.) за варијаблата плати на вработените кои се претставени во графиконите под реден број 1, 2 и 3.

Табела 4. Пирсонов коефициент на корелација помеѓу плати на вработени и флукуација

Плати на вработените	Пирсонов коефициент на корелација Sig. (2-tailed)	Флукуација -0.610** 0.000
**Корелацијата е значајна на 0.01 ниво (2-tailed).		

Врз основа на прикажаните резултати (Табела 4.) се забележува дека варијаблата плати на вработените значајно е поврзана со флукуацијата со $p = 0.000$ што е помало од нивото на значајност од $p < 0.01$. Односот помеѓу платите на вработените и флукуацијата е во силна корелација во негативна насока ($r = -0.610$; $p < 0.01$) што значи дека колку е поголемо задоволството на испитаниците во однос на платите,

толку е помала веројатноста за нивното напуштање на организацијата. Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека хипотезата која постулираше дека: *Ниската плата на вработените ја зголемува стапката на флукуација на вработени*, е потврдена.

Коефициентот на корелација помеѓу однос менаџер-вработен и флукуација е пресметан врз основа на статистичките податоци од стапката на флукуација и на добиените резултати (Табела 2. и Табела 2.1.) за варијаблата однос менаџер-вработен кои се претставени во графиконите под реден број 4, 5, 6, 7, 8 и 9.

Табела 5. Пирсонов коефициент на корелација помеѓу однос менаџер-вработен и флукуација

Однос менаџер-вработен	Пирсонов коефициент на корелација Sig. (2-tailed)	Флукуација -0.451** 0.000
**Корелацијата е значајна на 0.01 ниво (2-tailed)		

Врз основа на прикажаните резултати (Табела 5.) се забележува дека постои значителна врска помеѓу варијаблите однос менаџер-вработен и флукуацијата на вработените со $p = 0.000$ што е помало од нивото на значајност од $p < 0.01$. Наодите покажуваат дека постои силна негативна врска помеѓу односот менаџер-вработен и флукуацијата на вработени ($r = -0.451$; $p < 0.01$). Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека хипотезата која постулираше дека: *Слабата врска во односот помеѓу менаџерите и вработените директно влијае врз стапката на флукуација*, е потврдена.

Коефициентот на корелација помеѓу обука и флукуација е пресметан врз основа на статистичките податоци од стапката на флукуација и на добиените резултати (Табела 3. и Табела 3.1.) за варијаблата обука кои се претставени во графиконите под реден број 10, 11, и 12.

Табела 6. Пирсонов коефициент на корелација помеѓу обука и флукуација

Обука	Пирсонов коефициент на корелација Sig. (2-tailed)	Флукуација -0.400** 0.000
**Корелацијата е значајна на 0.01 ниво (2-tailed)		

Врз основа на прикажаните резултати (Табела 6.) се забележува дека постои значителна врска помеѓу варијаблите обука и флукуација со $p = 0.000$ што е помало од нивото на значајност од $p < 0.01$. Наодите покажуваат дека односот помеѓу обука и флукуација е во силна корелација во негативна насока ($r = -0.400$; $p < 0.01$) што значи дека при поголемо задоволство од обуката, помалку е веројатно дека вработените ќе одлучат да ја напуштат организацијата. Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека хипотезата која постулираше дека: *Недостатокот на обука на кадрите ја зголемува стапката на флукуација на вработените*, е потврдена.

Конечно, иако стапката на флукуација во моментот на мерење е ниска, може да се воспостави обратно пропорционална поврзаност меѓу задоволството на вработените од варијаблите плати, однос менаџер-вработен и обука со флукуацијата, бидејќи кога вработените се чувствуваат повеќе задоволни остануваат во организацијата со што стапката на флукуација ќе биде ниска и обратно. Овие податоци овозможуваат да се даде одговор на проблемот и целта на истражувањето бидејќи колку повеќе е задоволен вработениот од посочените три варијабли, толку помала ќе биде можноста да ја напушти својата работа.

4.12. Дискусија

Во продолжение се претставени некои истражувања кои се реализирани со цел да се постави врска помеѓу флукуацијата на вработени со други варијабли како работно задоволство, донесување одлуки, работно искуство итн. и влијанието на истите врз неа, со цел да се истакнат нови светлини за објаснувањето на овој организациски феномен и да се компарираат наодите од спроведеното истражување за потребите на овој труд со наодите од литературата.

Мајер (Maier, 1973) ја признава директната врска помеѓу работното задоволство и флукуацијата на вработениот. Кога еден поединец не наоѓа на неговата работа целосно задоволство за сите негови потреби има тенденција да се премести на друго место што ќе му донесе поголема внатрешна добивка; и со тоа позитивно ќе го мотивира за негово добро и за доброто на организацијата.¹⁰⁸

Мајо (Mayo, 1924) спровел истражување за причините за висока стапка на флукуација на вработените во една текстилна фабрика во Филадельфија. Тој открил дека постојат „незадоволувачки психолошки услови во работилниците“ поради кое меѓу вработените постојано имало лошо расположение. Со воведување на периоди за одмор, подиректна комуникација помеѓу шефовите и вработените и со зголемување на учеството на вработените во одлучувањето и целите на различни работилници, значително се намалила стапката на флукуација.¹⁰⁹

Рос и Зандер (Ross & Zander, 1957)¹¹⁰ откриле значителни разлики помеѓу два вида на специјализирани вработени во една голема компанија во Северна Америка. Поединците коишто флукуирале или ги напуштале своите работни места биле незадоволни со признанието што го добивале на работата, со нивната смисла за самоостварување и степен на самостојност.

Гис и Рутер (Giese & Ruter, 1949)¹¹¹ нашле корелација од 0,42 помеѓу моралот и мерките на флукуација во 25 оддели во една компанија за пошта во САД.

Викерт (Wickert, 1951) со фаворизирање на самоостварувањето успеал да ја намали флукуацијата. Истражувањето покажало дека кога вработените чувствувале дека донесувале одлуки и допринесувале за успехот на компанијата, не ја напуштале лесно истата.¹¹²

Диктер, Рожновски и Харисон (Dickter, Roznowski & Harrison, 1996) ја истражувале важноста на когнитивната способност во процесот на доброволна

¹⁰⁸ Maier, N. (1973). *Psychology in industrial organization*, 4th ed. Boston: Houghton Mifflin, 12.

¹⁰⁹ Mayo, E. (1924). "Revery and industrial fatigue", *Journal of Personnel Research*, 3, 273-281.

¹¹⁰ Ross, I. C., & Zander, A. (1957). "Need satisfactions and employee turnover", *Personnel Psychology*, 10, 327-338.

¹¹¹ Giese, W. J., & Ruter, H. W. (1949). "An objective analysis of morale", *Journal of Applied Psychology*, 33(5), 421-427.

¹¹² Wickert, F. R. (1951). "Turnover, and employees' feelings of ego-involvement in the day-to-day operations of a company", *Personnel Psychology*, 4, 185-197.

флукуација поради кое биле евалуирани 12,686 поединци штотуку интегрирани во кариерата и кои самошто влегле во работната сила на САД; Добиле прашалник за повеќе аспекти на работата и откриле дека интелектуалните способности може да бидат важно детерминирачки во флукуацијата на работата. Освен тоа нешто многу важно за флукуацијата е тоа што поединците со голема когнитивна способност можат активно да бараат работни места каде што се потребни поголеми способности.¹¹³

Абаси и Холман (Abbasi & Hollman, 2000) откриле некои од причините за флукуацијата како што се: стил на лидерство, недостаток на признание на постигнувањата на вработените, недостаток на компетитивен систем за наградување, токсична работна средина.¹¹⁴

Ричер, Бланчард и Валеранд (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002) создале мотивациски модел за флукуацијата на работата во кој суштинските наградувања на работата, чувството на компетитивност и кооперативност меѓу колегите влијаат позитивно на флукуацијата. За да дојдат до овој заклучок, евалуирале 500 студенти во едно училиште за администрација во Монреал и им дале прашалник во кој ги прашале за чувствата за соработка, компетитивност и интерни наградувања на работата.¹¹⁵

Во многубројни истражувања е утврдено дека работното незадоволство често се јавува како небихејвиорален предиктор за флукуација. Почнувајќи од седум студии од 50-тите и 60-тите години коишто ги анализирал Врум (Vroom, 1964), па до најновите истражувања на Халин, Рожновски и Хечиј (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985)¹¹⁶, Керстен и Спектор (Carsten & Spector, 1987)¹¹⁷. Керстен и Спектор во својата мета-анализа утврдиле просечна корелација $r=0,23$ помеѓу варијаблите работно задоволство и флукуација.¹¹⁸

¹¹³ Dickter, N. D., Roznowski, M. & Harrison, A. (1996). "Temporal tempering: an event history analysis of the process of voluntary turnover", *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 705-716.

¹¹⁴ Abbasi, S. M. & Hollman K.W. (2000). "Turnover: the real bottom line", *Public Personnel Management*, 2 (3), 333-342.

¹¹⁵ Richer, R., Blanchard, C. & Vallerand, R. (2002). "A motivational model of work turnover", *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (10), 2089-2113.

¹¹⁶ Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). "Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration", *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.

¹¹⁷ Carsten, J. M. & Spector, P. E. (1987). "Unemployment, Job Satisfaction And Employee Turnover - A Meta-Analytic Test a Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.

¹¹⁸ Cukić, B. (2004). *Psihologija rada*, Krusevac: Icim plus, 119.

Понатаму, истражувањата на Бергел (Bergiel et al., 2009)¹¹⁹ и Блом (Blomme et al., 2008)¹²⁰ објасниле дека Институтот за кадри и развој (CIPD) ги утврдил главните три причини за доброволна флукуација на вработените, и тоа, прво, отсуство на курсеви за обука и развој на кариера, второ, лоша компензација и пакети на бенефиции и, трето, лошото управување. Уште повеќе, тимовите за управување со човечки ресурси треба да бидат одговорни за преземање на неопходните мерки за решавање на проблемите во овие области пред да се појават неповолни проблеми.

Од своја страна Куреши (Qureshi et al., 2013)¹²¹ ги испитувал односите во работната средина со намерата за флукуација и заклучил дека целокупната организациска работна средина е еден специфичен висок фактор на флукуација на вработени кој вклучува комуникација на работното место, политичката средина, однесувањето на менаџерот и ефектот од колегите. Свкупно, се забележува дека од оваа студија потекнуваат три специфични точки. Прво, главната причина за намерата на вработените за флукуација потекнува од несоодветни работни услови. Второ, значително влијание врз намерата на вработениот да ја напушти организацијата произлегува од квалитетот на надзорот. Трето, зголеменото ниво на стрес и намерата за флукуација се предизвикани преку минимален надзор и намалена поддршка од менаџерите.

Покрај тоа, Малик и неговите соработници (Malik et al., 2011)¹²², во нивното истражување, ја истакнале важноста на намалувањето на флукуацијата на вработените, што покажува како одделите за човечки ресурси во речиси секоја земја имаат сериозни организациски предизвици. Оттука, вработените се вклучени во фер мотивациони активности преку одделот за управување со човечките ресурси. Со статистички тестови се добиле наодите на студијата кои помогнале да се утврди стапката на флукуација, заедно со позитивните и

¹¹⁹ Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. & Taylor, G. S. (2009). "Human resource practices, job embeddedness and intention to quit", *Management Research News*, 32(3), pp. 205-219.

¹²⁰ Blomme, R. J., Tromp, D. M. & Van Rheede, A. (2008). "Predictors of turnover intentions of highly educated employees in the hospitality industry", *Advances in Hospitality and Leisure*, 4, pp. 3-28.

¹²¹ Qureshi, M., Iftikhar, M., Abbas, S., Hassan, U., Khan, H. & Zaman, K. (2013). "Relationship between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know", *World Applied Sciences Journal*, 23 (6), pp. 764-770.

¹²² Malik, M., Danish, R. and Munir, Y. (2011). "Employee's Turnover Intentions: Is this HR Failure or Employee's better employment opportunity", *International Conference on Innovation, Management and Service*, 14.

негативните детерминанти на вработените. Понекогаш, намаленото задоволство од работата, минималните нивоа на комуникација помеѓу вработените и менаџерите, заедно со неуспехот во обуката, се покажале од резултатите како силни индикатори и важни фактори, што можат да резултираат во интензивирање на флукуација на вработените. Затоа, значајни мерки за зголемување на задоволството на вработените, развој на ниво на комуникација помеѓу вработените и менаџментот, како и континуирана обука треба да бидат спроведени од менаџерите во одделот за човечки ресурси.

Додека пак, Урбанчов и Линхартов (Urbancov & Linhartov, 2011)¹²³ истражувале дали постојат односи меѓу незадоволството на вработените и факторите како што се: надоместок, безбедност на работното место, односи, признавање, комуникација, култура и очекување и дали постои директна врска помеѓу овие фактори и одлуката на вработените да го напуштат своето работно место. Наодите покажале дека факторите кои ја детерминираат намерата за флукуација се класифицираат во лични и формални аспекти. Покрај тоа, водечките фактори во флукуацијата на вработените се надоместоци и плати, а потоа следува факторот на ниска идна безбедност на работното место. Надоместоците и платите се вклучени во рамки на очекувањата на вработените. Потоа, на третото место во листата на приоритети во рамките на нивното место на вработување следуваат безбедност на работното место, поседување призната улога и комуникација во рамките на една организација. Последните две причини за напуштање на работното место вклучуваат загриженост за одредена преовладувачка корпоративна култура и нејасни очекувања на вработените.

4.12.1. Релевантни истражувања за поврзаност помеѓу плати и флукуација

Во ова истражување, врз основа на добиените резултати (Табела 4.) се забележува дека платите на вработените значајно се поврзани со флукуацијата ($r = -0.610$; $p < 0.01$). Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека хипотезата

¹²³ Urbancov, H. & Linhartov, L. (2011). "Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss", *Journal of Competitiveness*, 3, pp. 84-98.

која постулираше дека: *Ниската плата на вработените ја зголемува стапката на флукуација на вработени*, е потврдена.

Добиените резултати во однос на оваа хипотеза кореспондираат со повеќето студии за задоволството од платите и флукуацијата кои посочуваат негативна поврзаност (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006)¹²⁴. Тоа значи дека намерата за напуштање на организацијата/флукуацијата се намалува со подобрување во задоволството од платите и обратно (Dailey & Kirk, 1992¹²⁵; Motowildo, 1983)¹²⁶.

Опкара (Okpara, 2002)¹²⁷ во студијата открил дека постојат одредени фактори кои влијаат на нивото на задоволство од работата на вработениот. Тие фактори се надоместоците т.е. платите, можностите за промоција, самата работа, односите со соработниците и односот менаџер-вработени. Платата се смета за доминантен фактор во мерењето на задоволството од работата на вработените. Слично на тоа, Фрај (Frye, 2004)¹²⁸ спровел друга студија и е заклучено дека компензацијата е најкритичен фактор за организациите кои ја задржуваат квалитетната работна сила долго време. Освен тоа, компензацијата е позитивно поврзана со задоволството на вработениот во организацијата.

Ако работните места обезбедат соодветни финансиски стимулации, поверојатно е вработените да останат во организацијата и обратно. Може да се заклучи дека незадоволството од платите има голем ефект врз флукуација на вработените (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006;¹²⁹ Ryan & Sagas, 2009;¹³⁰ Cameron, Horsburgh & Armstrong-Strassen, 1994¹³¹; Gardulf et al., 2005¹³²; Grant et al., 1994¹³³; Hom & Griffith, 1995¹³⁴; Seymour & Buscherhof, 1991¹³⁵).

¹²⁴ Williams, M., M.A. McDaniel & N. Nguyen. (2006). "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 9, 392-413.

¹²⁵ Dailey, R. & D. Kirk. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45, 305-317.

¹²⁶ Motowildo, S. (1983). "Predicting Sales Turnover from Pay Satisfaction and Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 68, 484-489.

¹²⁷ Okpara, J. O. (2004). "Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy", *Information technology and people*, 17 (3), pp. 327-338.

¹²⁸ Frye, M. B. (2004). "Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants", *The Journal of Financial Research*, 27(1), pp. 31-54.

¹²⁹ Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). "A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.

¹³⁰ Ryan, D. T. & Sagas, M. (2009). "Relationships between pay satisfaction, work-family conflict, and coaching turnover intentions", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 3/4, 128-140.

¹³¹ Cameron, S.J., M.E. Horsburgh & M. Armstrong-Strassen. (1994). "Job Satisfaction, Propensity to Leave and Burnout in RNs and RNAs: A Multivariate Perspective", *Canadian Journal of Nursing Administration*, 7, 43-64.

Во друга студија спроведена од Грифет, Хом и Гертнер (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000)¹³⁶ е образложено дека платите и наградите имаат големо влијание врз стапката на флукуација во една организација. Тие вклучиле различни фактори: плата, должности на вработените и стапка на флукуација. Нивната студија образложува дека вработените кои имаат големи надежи да бидат платени и компензирани според нивните потреби, остануваат на работното место. Во моментот кога платата се чини дека не ги задоволува нивните потреби, тие ја напуштаат работата за подобар избор.

Се заклучува дека пониското ниво на компензација е причина за флукуација на вработените (Abassi & Hollman, 2000)¹³⁷. Студиите, исто така, заклучиле дека неправилното вработување, лошите работни услови, намалената компензација имаат негативен ефект врз флукуацијата на вработените (Milman, 2002)¹³⁸. Понатаму, задоволството од работата се зголемува со подобри бенефиции за плати и награди ја намалува флукуацијата на вработените (Beilock & Capelle, 1990)¹³⁹. Лум (Lum et al., 1998)¹⁴⁰ открил дека задоволството од платите има и директни и индиректни ефекти врз намерата за напуштање на организацијата. Според одредени студии, задоволството од платите се базира на перцептивни и компаративни процеси (Adams, 1963¹⁴¹, Lawler, 1990¹⁴², Lum et al., 1998¹⁴³).

Исто така, Кампион, Гуеро и Постхума (Campion, Guerrero и Posthuma, 2011)¹⁴⁴ го разгледале влијанието на платата врз изборот на вработените да ја

¹³² Gardulf, A., I.L. Soderstrom, M.L. Orton, L. Eriksson, B. Arnetz & G. Nordstrom. (2005). "Why Do Nurses at a University Hospital Want to Quit their Jobs?", *Journal of Nursing Management*, 13, 329-337.

¹³³ Grant, G., M. Nolan, B. Maguire & E. Melhuish. (1994). "Factors Influencing Job Satisfaction among Nurses", *British Journal of Nursing*, 3, 615-620.

¹³⁴ Hom, P.W., & R.W. Griffith. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati: South-Western.

¹³⁵ Seymour, E., & J.R. Buscherhof. (1991). "Sources and Consequences of Satisfaction and Dissatisfaction in Nursing: Findings from a National Sample", *International Nursing Studies*, 28, 109-124.

¹³⁶ Griffeth, R. W., Hom, P. W., & 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, 463-488.

¹³⁷ Abassi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). "Turnover: the real bottom line", *Public Personnel Management*, 2(3), pp. 333-42.

¹³⁸ Milman, A. (2002). "Hourly employee retention in the attraction industry: research from small and medium-size facilities in Orlando, Florida", *Journal of Leisure Property*, Vol. 2, pp. 40-51.

¹³⁹ Beilock, R. & Capelle, R.B. Jr. (1990). "Occupational loyalties among truck drivers", *Transportation Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 20-28

¹⁴⁰ Lum, L., J. Kervin, K. Clark, F. Reid & W. Sirola. 1998. "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.

¹⁴¹ Adams, J.S. (1963). "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

¹⁴² Lawler, E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁴³ Lum, L., J. Kervin, K. Clark, F. Reid & W. Sirola. (1998). "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.

¹⁴⁴ Campion, M., Guerrero, L. & Posthuma, R. (2011). "Reasonable human resource practices for making employee downsizing decisions", *Organizational Dynamics*, 40(3), pp. 174-180.

напуштат организацијата во која работат. Тие откриле дека студијата дава различни резултати, но поголем број на вработени се изјасниле дека ќе размислат за напуштање на организацијата во случај кога тие нема да бидат добро платени. Од друга страна, Ален и Фроус (Allen & Froese, 2014)¹⁴⁵ ја завршиле студијата за да го откријат значењето на повисоките плати и развој на професијата со флукуација на вработените. Авторите откриле дека овие два фактора можат да функционираат како сила на одбивање и привлекување во однос на флукуација на вработени. Тие појаснуваат дека ако еден вработен е разочаран со платата, тој веројатно ќе го напуштат своето работно место во организацијата за друга организација која нуди поголема плата.

Според Аладван (Aladwan et al, 2013)¹⁴⁶, високото ниво на плати позитивно влијае на организациската посветеност а тоа се одразува во помала намера за заминување на вработените. Освен тоа, плаќањето и задоволството од работата имаат директни ефекти врз намерата за флукуација. Со други зборови, колку е повисока платата, толку повеќе позитивно влијае на перформансите на персоналот.

Менаџментот мора соодветно да ги надомести и плаќа вработените врз основа на нивните перформанси и покрај тоа треба да им дава стимулации на вработените како индивидуален бонус, паушален бонус, споделување на профит и други придобивки. Оттука, доколку се спроведат овие мерки, ќе се минимизира флукуацијата на вработените.¹⁴⁷

4.12.2. Релевантни истражувања за поврзаност помеѓу однос менаџер-вработен и флукуација

Во ова истражување, врз основа на добиените резултати (Табела 5.) се забележува дека варијаблата однос менаџер-вработен значајно е поврзана со флукуацијата ($r = -0.451$; $p < 0.01$). Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека хипотезата која постулираше дека: *Слабата врска во односот помеѓу*

¹⁴⁵ Peltokorpi, V., Allen, D.G. & Froese, F. (2014). "Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations", *Journal of Organizational Behavior*, 36, 2, (292-312).

¹⁴⁶ Aladwan, K., Bhanugopan, R. & Fish, A. (2013). "Why do employees jump ship? Examining intent to quit employment in a non-western cultural context", *Employee Relations*, 35(4), pp. 408-422.

¹⁴⁷ Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *J. Manage.* 26 (3): 463-88.

менаџерите и вработените директно влијае врз стапката на флукуација, е потврдена.

Добиените резултати во однос на оваа хипотеза кореспондираат со истражувањата кои тврдат дека односот менаџер-вработен е тесно поврзан со флукуацијата како што е истражувањето на Кишли и Јагатиц (Keashly & Jagatic, 2000)¹⁴⁸ кои даваат идеја за слабиот надзор што води кон незадоволство на вработените. Тие тврдат дека слабиот надзор води кон работно незадоволство на вработените и влијаат врз флукуацијата.

Задоволството на вработениот од неговиот квалитетен и фер однос со шефот е поврзано со одлуката и намерата на вработениот да не ја напушти организацијата. Една студија открила дека фер третман од супервизорите е многу поважен од дистрибуција на резултати во предвидувањето на флукуацијата.¹⁴⁹ За таа цел е потребно да се обезбеди обука на супервизорите во однос на нивното лидерство што ќе осигури дека нема да бидат само добри шефови туку и ќе знаат како да ги задржат вработените во организацијата.

Вработените треба да добијат работа која ќе им претставува предизвик и сите менаџери треба да се ангажираат врз основа на знаење за следење на утврдените процедури на организацијата и тоа ќе ја направи организацијата да има надлежни менаџери на сите нивоа на управување и оттука и добар надзор.

Менаџерите треба да делуваат како тренери и да им помагаат на вработените во решавањето на проблемите и преку делегирање повеќе одлуки на вработените може да помогнат да се зголеми континуитетот на вработените во организациите (Malone, 1997)¹⁵⁰.

Претпоставените што ги овластуваат подредените со делегирање на одговорностите кон нив, доведуваат до тоа подредените да се позадоволни од нивните лидери и да сметаат дека се фер, а за возврат ги исполнуваат очекувањата

¹⁴⁸ Keashly, L. & Jagatic, K. (2000). "The nature, extent and impact of emotional abuse in the workplace: Results of a statewide survey", *Academy of Management Conference*, Toronto, Canada.

¹⁴⁹ Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G., & Hom, P.W. (1997). "An integration of justice constructs into the turnover process: Test of a referent cognitions model", *Academy of Management Journal*, 40, 1208-1227.

¹⁵⁰ Malone, T.W. (1997). "Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT", *Sloan Manage. Rev.* 38 (2): 23-9.

на претпоставените (Keller & Dansereau, 1995)¹⁵¹. Сето тоа ги прави вработените да бидат посветени на организацијата и шансите за напуштање се минимални.

Боно, Фолдес, Винсон и Мурос (Bono, Foldes, Vinson & Muros, 2007)¹⁵² објавиле дека вработените со супервизори со високо степен на трансформационото раководство доживеале повеќе позитивни емоции во текот на работниот ден и имале помала веројатност дека ќе го намалат задоволството од работата, отколку оние со супервизори со низок степен на трансформационо раководство. Студиите за влијанието на лидерското однесување врз ставовите на вработените се покажале како убедливи. Злоупотребата на надзорот (непријателски вербални и невербални однесувања) е поврзана со пониски нивоа на задоволство од работата, нормативна и афективна посветеност и зголемено психолошко пореметување (Tepper, 2000)¹⁵³.

Чеун, Ву, Чан и Вонг (Cheung, Wu, Chan & Wong 2009)¹⁵⁴ во нивната студија за блиски односи врз основа на взаемна корист помеѓу супервизорот и вработениот утврдиле дека задоволството од работата целосно ги посредувало ефектите на односот претпоставен-подредени на намерата да ја напуштат организацијата, но делумно посредувале во односот меѓу претпоставен-подредени и организациската посветеност.

Истражувања се спроведени и за да се идентификува како лидерското однесување може да се искористи за да се поттикнат вработените да постигнат подобри организациски резултати и да се разјаснат практиките за контрола на работата што ги претставува надзорот кој значително е поврзан со зголеменото задоволство од работата и пониските стапки на флукуација кај вработените. (Locke, 2000)¹⁵⁵. Сепак, многу малку студии се обиделе подобро да го разберат влијанието на лидерското однесување врз организациските предвидувачи на флукуација (како што е задоволството од работата, организациската посветеност и намерата да се откажат од работа).

¹⁵¹ Keller, T. & Dansereau, F. (1995). "Leadership and empowerment: a social exchange perspective", *Hum. Rel.* 48 (2): 127-146.

¹⁵² Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). "Workplace emotions: The role of supervision and leadership", *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.

¹⁵³ Tepper, B. J. (2000). "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

¹⁵⁴ Cheung, M. F. Y., Wu, W.-P., Chan, A. K. K., & Wong, M. M. L. (2009). "Supervisor-subordinate guanxi and employee work outcomes: The mediating role of job satisfaction", *Journal of Business Ethics*, 88, 77-89.

¹⁵⁵ Locke, E. A. (2000). *The prime movers: Traits of the great wealth creators*. New York: AMACOM.

Една студија на Ванденберг, Бентејн и Стингхамбер (Vandenberghe, Bentein & Stinghamber, 2004)¹⁵⁶ покажала дека афективната посветеност на претпоставениот ја предвидела афективната посветеност на вработените кон организацијата, која, пак, ја предвидела нивната намерата да си заминат од организацијата а тоа ја предвидувало вистинската флукуација.

4.12.3. Релевантни истражувања за поврзаност помеѓу обука и флукуација

Во ова истражување, врз основа на добиените резултати (Табела 6.) се забележува дека варијаблата обука значајно е поврзана со флукуацијата ($r = -0.400$; $p < 0.01$). Врз основа на овие наоди може да се заклучи дека хипотезата која постулираше дека: *Недостатокот на обука на кадрите ја зголемува стапката на флукуација на вработените*, е потврдена.

Добиените резултати во однос на оваа хипотеза кореспондираат со истражувањата кои, исто така, потврдуваат дека постои негативна врска помеѓу обуката и флукуацијата (Colarelli & Montei, 1996¹⁵⁷; Becker, 1993¹⁵⁸). Кај вработените кои добиваат повеќе обука, постојат помалку можности да ја напуштат организацијата за разлика од тие кои добиваат малку или никаква обука.

Кругер и Рауз (Krueger & Rouse, 2008)¹⁵⁹ земале предвид дека проектите за обука и развој може да влијаат врз развојот на различни организации. Тие испитувале различни фактори кои биле последиците од обуката, инструктивните и професионалните проекти во различни организации. Вклучените фактори опфаќаат: ефикасност, зголемени перформанси, исполнување од работата, инспирација и конзистентност при работа. Станало јасно дека овие фактори резултираат со намалена стапка на флукуација кај организациите. Аналитичарите објаснуваат дека овие компоненти, градат посветеност на

¹⁵⁶ Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinghamber, F. (2004). "Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71.

¹⁵⁷ Colarelli, S. M., & Montei, M. S. (1996). "Some contextual influences on training utilization", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3): 306-322.

¹⁵⁸ Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press.

¹⁵⁹ Krueger, A. B. & Rouse, C. (1998). "The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance", *Journal of Labor Economics*, 16(1):61-94.

вработените кон нивните организации што резултира со намалена стапка на флукуација.

Мајер и Хиклин (Meier & Hicklin, 2007)¹⁶⁰ заклучиле дека техниката на намалување на флукуацијата преку проширување на нивото на одговорност на вработните преку обука може да ја поттикне организацијата кон развој.

Ченг и Валденбергер (Cheng & Waldenberger, 2013)¹⁶¹ откриле вpletена врска помеѓу обуката, подобрувањето на перформансите и флукуацијата. Тој тврди дека обуката за работа може да влијае на флукуацијата на два начина: може да ја намали или зголеми стапката на флукуација.

Мартин и Рут (Martin & Roodt, 2008)¹⁶² појаснуваат дека со надградени и подобрени способности за работата, вработените ќе бидат доволно исполнети за долго да останат во организацијата. Сепак, тие исто така може да заминат во друга организација која ќе понуди подобри алтернативи. Ова е генерално ситуацијата кога организациите не се подготвени да дадат предизвик за работата на вработените.

Од голема важност е секоја организација да има неопходен и добро обучен кадар за позициите што ги нуди, т.е. вистинските луѓе да ги вршат активностите во согласност со нивните знаења и вештини, па така идеално би било во компанијата да останат обучените луѓе, поради што мора да се утврдат соодветните услови за да овој тип вработени продолжат да припаѓаат на организацијата. Според истражувањата, при одлучувањето на вработените за напуштање на организацијата, важен фактор се можностите за напредок, а обуката и развојот имаат главна улога во тоа.¹⁶³

¹⁶⁰ Meier, K. & Hicklin, A. (2007). "Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a hypothesis from classical public administration, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), pp. 573-590.

¹⁶¹ Cheng, Y. & Waldenberger, F. (2013). "Does training affect employee turnover intention? Evidence from China", *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), pp. 11271.

¹⁶² Martin, A., & Roodt, G. (2008). "Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in A Post-Merger South African", *SA Journal of Industrial Psychology*. 34 (1): 23-31.

¹⁶³ Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, 29, 99-118.

4.13. Заклучоци

Подолу се дадени заклучоците од ова истражување во врска со целта, одговарајќи на прашањата за истражување поставени на почетокот.

- Земајќи ги предвид добиените резултати по спроведувањето на истражувањето, може да се заклучи дека варијаблите плати, однос менаџер-вработени и обука имаат влијание врз флукуацијата и треба да се преземат одредени активности за да се коригираат недостатоците на тие три причини.

- Според нивото на задоволство на вработените во организацијата и според нивната перцепција тие сметаат дека добиваат ниска плата и немаат доволен економски стимул поради што постои чувство на демотивираност на работните места што може да ги поттикне да почнат размислуваат да бараат работа во друга организација, па дури и да ја напуштат таа што ја имаат во моментот, што би предизвикало зголемување на процентот на стапка на флукуација.

- Слабиот однос менаџер-вработени предизвикува стресна и напната работна околина, бидејќи постои недоволна комуникација помеѓу вработените и надредените што предизвикува вработениот да биде демотивиран и да постои одредена доза неизвесност во него и како последица на тоа вработениот не остварува високи перформанси во својата работа или дури сака да се откаже од онаа што ја има во моментот без никакво оправдување, предизвикувајќи висока стапка на флукуација на вработените.

- Недостатокот на обука за вработените во функциите што ги извршува секој вработен, исто така, предизвикува демотивација кај истиот вработен. Како последица на тоа се создава работна нестабилност кај вработениот, предизвикувајќи вработениот да нема високи перформанси во својата работа и недостатокот на мотивација поради недостаток на обука тој може да го напушти работното место без никакво оправдување, што ќе резултира со висока стапка на флукуација, директно оштетувајќи ја компанијата,

бидејќи овој вид на проблеми во работата се многу скапи за организациите, директно влијаат врз добивката на истите, (плати и бенефиции) и на вработените кои продолжуваат да работат во организацијата.

4.14. Препораки

Следат препораки за да се подобри работната клима во компанијата и со тоа да се намали влијанието на причините кои предизвикуваат флукуација на вработени, што е целта на ова истражување.

1. Компанијата треба да ги контролира негативните фактори на работната клима, со цел да се намали нивното влијание врз одлуките на вработените да ја напуштат организацијата и да се контролира флукуацијата на вработени, како и да се зголеми ефикасноста и продуктивноста на компанијата.

2. Би била многу корисна програма на стимулации во која се мотивирани вработените и монетарно и морално бидејќи кога вработените се чувствуваат поддржани, ќе реагираат задоволително на работното место. Во однос на мерките што може да се преземат за намалувањето на влијанието на варијаблата плати врз флукуацијата на вработени се посочуваат следните:

- Треба да се извршат интегрирани активности за да се воведат покачување на плати.
- Да се ревидира тековното табелирање на платите и да се истражи скалата на плати на другите индустриски компании за да се направи компарација со компанијата.
- Да се спроведе системски процес за да се одреди релативната вредност на секоја позиција, врз основа на вештина, способност, одговорност, напор и работни услови.
- Спроведување политика на плата која може да ги задоволи личните и деловните очекувања.

- Да се примени програма за економски и мотивациони стимули и компанијата да прави ревизии на секои 3 или 6 месеци од работните перформанси на секој вработен, бидејќи со усогласување на нивните перформанси, тие мора да добијат зголемување на платата според економската стимулативна програма која менаџерите на оваа компанија одлучат да ја применат.

Ова овозможува да се анализира дали е потребно да се зголемат или модифицираат платите на вработените.

3. Одржување и подобрување на внатрешните канали за комуникација, нагласувајќи го надзорот на вработените и нивниот однос со супервизорите, така што ќе се генерира подобар работен однос.

- За да се спроведат активности за подобрување на комуникацијата на вработените со супервизорите или менаџерите на линии, може да се направи листа на приоритети што ги има компанијата во интерната комуникација. Пример: поттикнување на признавање и наградување на придонесите, создавање на подобра работна средина и оптимално координирање на работни тимови, ова може да биде еден од факторите за подобрување. Може да се извршат следните активности како предлог за подобрување на комуникацијата: информативни оброци, менаџерски појадок, електронска пошта, процес на жалба и поплаки и меморандум.

- Од големо значење е вработениот да се чувствува дека е сослушан и земен предвид и затоа се советува да се одржуваат почести состаноци со вработените каде што можат директно да ги изразат своите несогласувања со менаџерите и да ги изразат своите гледишта за преземените дејства на компанијата во однос на вработените.

4. Зајакнување на развојот на кадри, со цел спроведување на сеопфатни програми за обука кои нудат алатки за вработените за да се постигне промена во односот, како основа за подобрување на извршувањето на нивните должности.

- Се препорачува да се ревидираат и дополнат програмите за обука со курсеви кои им помагаат на вработените да ги подобрат своите секојдневни активности и да ги мотивираат повеќе да ја сакаат својата работа и да бидат поефикасни и поефективни во работните функции што секој вработен ги извршува.

- Супервизорот или менаџерот на одделот, исто така, треба да открие кои курсеви за обука им се потребни на нивните вработени за да ја завршат својата работа подобро. Некои од препорачливи курсеви за обука се следните: меѓучовечки односи, тимска работа, мотивација за работа, ефективна комуникација, интеграција во групи итн.

Литература

1. Abassi, S. M. & Hollman K.W. (2000). "Turnover: the real bottom line", *Public Personnel Management*, 2 (3), 333-342.
2. Abelson, M. A. (1987). "Examination of avoidable and unavoidable turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72: 382-386.
3. Abelson, M.A., & Baysinger, B.D. (1984). "Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward and Organizational Level Model", *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
4. Adams, J.S. (1963). "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
5. Aladwan, K., Bhanugopan, R. & Fish, A. (2013). "Why do employees jump ship? Examining intent to quit employment in a non-western cultural context", *Employee Relations*, 35(4), pp. 408-422.
6. Allen, D. (2008). *Retaining talent*. New York: SHRM Foundation.
7. Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, 29, 99-118.
8. Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G., & Hom, P.W. (1997). "An integration of justice constructs into the turnover process: Test of a referent cognitions model", *Academy of Management Journal*, 40, 1208-1227.
9. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th ed. London: Kogan Page Limited, 251.
10. Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*, 3rd ed. London: Kogan Page.
11. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*, Philadelphia: Kogan Page Limited.
12. Bahtijarević-Šiber, F.(2003). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb.
13. Banfield, P. & Kay, R. (2012). *Introduction to Human Resource Management*, 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.
14. Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A contemporary approach*, 4th ed. London: Prentice Hall.
15. Beardwell, J. & Claydon, T. (2006). *Human Resource Management: A contemporary approach*, 5th ed. London: Prentice Hall.

16. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press.
17. Beilock, R. & Capelle, R.B. Jr. (1990). "Occupational loyalties among truck drivers", *Transportation Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 20-28.
18. Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. & Taylor, G. S. (2009). "Human resource practices, job embeddedness and intention to quit", *Management Research News*, 32(3), pp. 205-219.
19. Blomme, R. J., Tromp, D. M. & Van Rheede, A. (2008). "Predictors of turnover intentions of highly educated employees in the hospitality industry", *Advances in Hospitality and Leisure*, 4, pp. 3-28.
20. Blum, M. L. & Naylor J. C. (1968). *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations*. University of Michigan: Harper & Row.
21. Bogićević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
22. Bohlander, G. & Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*, 15th ed. Canada: Cengage Learning Inc. 94.
23. Bohlander, G. W., Snell, S. A. & Sherman, A. W. (2001). *Managing Human Resources*, 12th ed. South-Western Educational Publishing.
24. Boljanović, Đ. J. & Pavić, S. Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Mladost grup.
25. Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). "Workplace emotions: The role of supervision and leadership", *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367.
26. Boxall, P., Purcell, J. & Wright P. (2007). *The Oxford Handbook of Human resource management*, NY: Oxford University Press.
27. Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*, 2nd ed. London: Macmillan Press Ltd.
28. Cameron, S.J., M.E. Horsburgh & M. Armstrong-Strassen. (1994). "Job Satisfaction, Propensity to Leave and Burnout in RNs and RNAs: A Multivariate Perspective", *Canadian Journal of Nursing Administration*, 7, 43-64.
29. Champion, M., Guerrero, L. & Posthuma, R. (2011). Reasonable human resource practices for making employee downsizing decisions, *Organizational Dynamics*, 40(3), pp. 174-180.
30. Carl. P. Maertz, Jr. & M. A. Campion, "25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 13, ed. Cary L. Cooper and Ivan T. Robertson (London: John Wiley, 1998), 49–86.

31. Carsten, J. M. & Spector, P. E. (1987). "Unemployment, Job Satisfaction And Employee Turnover - A Meta-Analytic Test a Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
32. Cascio, W.F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Cincinnati: South-Western.
33. Cheng, Y. & Waldenberger, F. (2013). "Does training affect employee turnover intention? Evidence from China", *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), pp. 11271.
34. Cheung, M. F. Y., Wu, W.-P., Chan, A. K. K., & Wong, M. M. L. (2009). "Supervisor-subordinate guanxi and employee work outcomes: The mediating role of job satisfaction", *Journal of Business Ethics*, 88, 77-89.
35. Colarelli, S. M., & Montei, M. S. (1996). "Some contextual influences on training utilization", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3): 306-322.
36. Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human resource management: A critical approach*, London: Routledge, 1-16.
37. Cotton, J. & Tuttle, J. M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research", *The Academy of Management Review*, 11(1):55-70.
38. Cukić, B. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Krusevac: Icim plus.
39. Cukić, B. (2004). *Psihologija rada*, Krusevac: Icim plus.
40. Damjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S. & Ristić, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Etnostil.
41. Davis, K. & Newstrom J. W. (1989). *Human Behavior at Work (Management)*, 8th ed. London: McGraw-Hill Education, 121, 254-255.
42. Davis, K. & Newstrom, J. W. (2001). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*, 11th ed. Boston: McGraw-Hill College.
43. DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th ed. NJ: John Wiley & Sons, Inc.
44. Dessler, G. (1996). *Human Resource Management*, Florida: Prentice Hall.
45. Dessler, G. (2012). *Human resource management*, 13th ed. NJ: Prentice Hall.
46. Dessler, G. (2014). *Fundamentals of human resource management*, 3rd ed. London: Pearson Education Limited.
47. Dickter, N. D., Roznowski, M. & Harrison, A. (1996). "Temporal tempering: an event history analysis of the process of voluntary turnover", *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 705-716.

48. Flamholtz E. G. (1985). *Human resource accounting: advances in concepts, methods, and applications*, San Francisco: Jossey-Bass.
49. Frye, M. B. (2004). "Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants", *The Journal of Financial Research*, 27(1), pp. 31-54.
50. Gardulf, A., I.L. Soderstrom, M.L. Orton, L. Eriksson, B. Arnetz & G. Nordstrom. (2005). "Why Do Nurses at a University Hospital Want to Quit their Jobs?", *Journal of Nursing Management*, 13, 329-337.
51. Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). "Talent Management: Issues of Focus and Fit", *Institute for Employment Studies*, 37(4), 389-402.
52. Gibson J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*, 9th ed. Irwin.
53. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 10th ed. London: McGraw-Hill/Irwin.
54. Giese, W. J., & Ruter, H. W. (1949). "An objective analysis of morale", *Journal of Applied Psychology*, 33(5), 421-427.
55. Gilley, A., Gilley, J. W., Quatro, S. A. & Dixon P. (2009). *The Praeger Handbook of Human Resource Management*, vol 1. London: Praeger Publishers.
56. Grant, G., M. Nolan, B. Maguire & E. Melhuish. (1994). "Factors Influencing Job Satisfaction among Nurses", *British Journal of Nursing*, 3, 615-620.
57. Greenberg, J. & Baron, R. (2008). *Behavior in organizations*, Cornell: Pearson Prentice Hall.
58. Greer, C. R. (2000). *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2nd ed. London: Prentice Hall.
59. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & 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, 463-488.
60. Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
61. Gulati, R., Mayo, A. J. & Nohria, N. (2002). *Management*, Canada: Cengage Learning.
62. Harzing, A. W. & Ruysseveldt. (2004). *International Human Resource Management*, London: Sage Publications Ltd.
63. Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum J. W. (2006). *Management: a competency-based approach*, 10th ed. Mason: Thomson/South-Western, 540.

64. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
65. Hodge, B. J. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach*, 6th ed. Florida State University: Pearson Education Limited.
66. Holtom, B., Lee, T., Mitchell, T. & Inderrieden, E. (2005). "Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them", *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.
67. Hom, P. W., & Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
68. Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). "Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration", *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
69. Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*, University of Groningen. Mzumbe University, African Studies Centre.
70. Ivancevich, J. & Matteson, M. (1990). *Organizational behavior and management*, Homewood, IL: BPI/Irwin.
71. Ivancevich, J. M. & Konopaske, R. (2013). *Human resource management*, 12th ed. NY: McGraw-Hill/Irwin.
72. Karsen, R. (2007). "Calculating the Cost of Turnover", *Employment Relations Today*, p. 33–36.
73. Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
74. Keashly, L. & Jagatic, K. (2000). "The nature, extent and impact of emotional abuse in the workplace: Results of a statewide survey", Academy of Management Conference, Toronto, Canada.
75. Keller, T. & Dansereau, F. (1995). "Leadership and empowerment: a social exchange perspective", *Hum. Rel.* 48 (2): 127-146.
76. Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent: how to much talent to a role and develop it to a strength*. London: Thorogood.
77. Kossen S.(1991). *The Human side of Organisation*, 5th ed, NY:Harper-Collins.
78. Kramar, R., Bartram, T., De Cieri, H., Gerhart, B. A., Noe, R.A., Hollenbeck, J. R. & Wright, P. M. (2013). *Human Resource Management: Strategy, People, Performance*. 5th ed. Australia: McGraw-Hill Education.
79. Krueger, A. B. & Rouse, C. (1998). "The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance", *Journal of Labor Economics*, 16(1):61-94.
80. Labov, B. (1997). "Inspiring employees the easy way", *Incentive*, 171 (10), 114-118.

81. Lawler, E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco: Jossey-Bass.
82. Livingston, B., Moriarty, C. & Ramos, J. (2010). *Human Resource Management*, Lumen - Open Education Resources.
83. Locke, E. A. (2000). *The prime movers: Traits of the great wealth creators*. New York: AMACOM.
84. Lum, L., J. Kervin, K. Clark, F. Reid & W. Sirola. (1998). "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
85. Maier, N. (1973). *Psychology in industrial organizations*, 4th ed. Boston: Houghton Mifflin.
86. Malik, M., Danish, R. & Munir, Y. (2011). "Employee's Turnover Intentions: Is this HR Failure or Employee's better employment opportunity", *International Conference on Innovation, Management and Service*, 14.
87. Malone, T.W. (1997). "Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT", *Sloan Manage. Rev.* 38 (2): 23-9.
88. Malone, T.W. (1997). "Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT", *Sloan Manage. Rev.* 38 (2): 23-9.
89. March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.
90. Martin, A., & Roodt, G. (2008). "Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in A Post-Merger South African", *SA Journal of Industrial Psychology*, 34 (1): 23-31.
91. Martin, D. C. & Bartol, K. M. (1985). "Managing turnover strategically", *Personnel Administrator*, 30 (11), 63-73.
92. Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
93. Mayo, E. (1924). "Revery and industrial fatigue", *Journal of Personnel Research*, 3, 273-281.
94. Meier, K. & Hicklin, A. (2007). "Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a hypothesis from classical public administration, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), pp. 573-590.
95. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/human resource management: A diagnostic approach*, 5th ed. Homewood Business Publications, Irwin, 90.
96. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*, 6th ed. Homewood: Irwin.

97. Milman, A. (2002). "Hourly employee retention in the attraction industry: research from small and medium-size facilities in Orlando, Florida", *Journal of Leisure Property*, Vol. 2, pp. 40-51.
98. Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
99. Mondy R. W. (2011). *Human Resource Management*, 12th Edition. NY: Prentice Hall.
100. Mondy, R. W. (2010). *Human resources management*, 11th ed. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.
101. Mondy, W. R. & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management*, 9th ed. NY: Pearson Prentice Hall.
102. Mowday, R.T. , Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. N.Y.: Academic Press.
103. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2010). *Fundamentals of human resource management*, 4th ed. NY: McGraw-Hill/Irwin.
104. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, R. M. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th ed. NY: McGraw-Hill Education.
105. Okpara, J. O. (2004). "Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy", *Information technology and people*, 17 (3), pp. 327-338.
106. Peltokorpi, V., Allen, D.G. & Froese, F. (2014). "Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations", *Journal of Organizational Behavior*, 36, 2, (292-312).
107. Phillips, J. J. (1995). *Accountability in human resource management*, 1st ed. Texas: Routledge.
108. Phillips, J. J. (1999). *Accountability in human resource management*, Houston: Gulf Publishing Company.
109. Pigors, P. & Myers, C. (1961). *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, London: McGraw-Hill.
110. Pigors, P. & Myers, C. A. (1977). *Personnel Administration, A point of view and a method*, 8th ed. London: McGraw-Hill.
111. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

112. Price, J. L., & Mueller, C. (1981). "A casual model of turnover for nurses", *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
113. Price, J.L (1977). *The study of turnover*. 1st edition, Iowa State University Press, IA, 10-25.
114. Pynes, J. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*, 3rd ed. NJ: John Wiley & Sons, Inc.
115. Qureshi, M., Iftikhar, M., Abbas, S., Hassan, U., Khan, H. & Zaman, K. (2013). "Relationship between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know", *World Applied Sciences Journal*, 23 (6), PP. 764-770.
116. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*, Sarajevo: Ekonomski fakultet.
117. Redman, T. & Wilkinson A. (2006). *Contemporary human resource management: text and cases*, 2nd ed. London: Prentice Hall.
118. Reggio, E. A. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, 4th ed, New Jersey: Prentice Hall.
119. Richer, R., Blanchard, C. & Vallerand, R. (2002). "A motivational model of work turnover", *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (10), 2089-2113.
120. Ristić, Z. & Damjanović, P. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Etnostil.
121. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Management*, 11th ed. London: Prentice Hall.
122. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2004). *Management*, 8th ed. Prentice Hall, 631.
123. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*, 15th ed. London: Prentice Hall.
124. Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (Concepts, Controversies & Applications)*, ed. 7th. Prentice Hall.
125. Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, 10th ed. London: Prentice Hall.
126. Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. & Coulter, M. (2012). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*, 8th ed. London: Prentice Hall.
127. Ross, I. C., & Zander, A. (1957). "Need satisfactions and employee turnover", *Personnel Psychology*, 10, 327-338.
128. Ross, J.T. & Zander, A. (1957). "Need satisfaction and employee turnover", *Personnel Psychology*, 10, 327-338.
129. Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2003). *Planning and managing human resources: Strategic planning for human resources management*, 2nd Ed. Amherst: HRD Press, Inc.

130. Rowley, C. & Jackson, K. (2011). *Human resource management: The key concepts*, London: Routledge.
131. Ryan, D. T. & Sagas, M. (2009). "Relationships between pay satisfaction, work-family conflict, and coaching turnover intentions", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 3/4, 128-140.
132. Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2009). *Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology*, 10th ed. Routledge.
133. Senyucel, Z. (2014). *Managing the Human Resource in the 21st century*, 1st ed. Denmark: Ventus Publishing.
134. Seymour, E., & J.R. Buscherhof. (1991). "Sources and Consequences of Satisfaction and Dissatisfaction in Nursing: Findings from a National Sample", *International Nursing Studies*, 28, 109-124.
135. Sheridan, J. (1985). "A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to Low Job Performance, High Absenteeism, and Job Turnover during the First Year of Employment", *The Academy of Management Journal*, 28(1), 88-109.
136. Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*, 1st ed. London: Routledge.
137. Spector, P. E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley & sons, INC.
138. Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). "Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes" in *Research in Organizational Behavior*, edited by Cummings L.L. & Staw, B. M. vol. 3, 235-281. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
139. Stewart, G. L. & Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*, 2nd ed. NJ: John Wiley & Sons, Inc.
140. Stoner, J. A. F. & Freeman, E. R. (1992). *Management*, 5th ed. Boston: Prentice Hall.
141. Storey, J., Wright, P. M. & Ulrich D. (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, NY: Routledge.
142. Strauss, G. & Sayles, L. R. (1960). *Personnel: The Human Problems of Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
143. Stredwick, J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management*, 2nd ed. Oxford: Elsevier Ltd.
144. Tanasković, Z. & Martinović, M. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Užice: Grafičar.
145. Tepper, B. J. (2000). "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

146. Timpe, D. A. (1986). *Motivation of Personnel (Art and Science of Business Management)*, London: Facts on File.
147. Tomeković, T. (1980). *Psihologija rada, kadrovi I rad*. 2 izd. Zagreb: SNL.
148. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2014). *Human resource management*, 9th ed. London: Pearson Education Limited.
149. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2004). *Menadzment ljudskih resursa*, 5 izd. Beograd: Data status.
150. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human resource management*, 6th ed. London: Prentice Hall.
151. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management*, 5th ed. Financial Times, Prentice Hall.
152. Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management*, 5th ed. Oxford: Elsevier Ltd.
153. Urbancov, H. & Linhartov, L. (2011). "Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss", *Journal of Competitiveness*, 3. pp. 84-98.
154. Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). "Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
155. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, New York: Wiley.
156. Werther, W. B. & Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management*, 5th ed. New York: McGraw-Hill.
157. Werther, W. B. & Davis, K. (2000). *Human Resources and Personnel Management*, Boston: McGraw-Hill.
158. Westover, J. H. (2014). *Strategic Human Resource Management*, USA: HCI Press, 86.
159. Wickert, F. R. (1951). "Turnover, and employees' feelings of ego-involvement in the day-to-day operations of a company", *Personnel Psychology*, 4, 185-197.
160. Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). "A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.
161. Woods, R.H. (1995). *Managing hospitality human resources*. Florida: Education institute of The American Hotel and Motel Association.
162. Активно население во Република Македонија Резултати од Анкетата за работна сила, III тримесечје од 2018 година. (2018). Преземено од <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=98>

163. Ангелоска-Галевска, Н. (2011). *Планирање на научно истражување*, Скопје: Филозофски факултет.
164. Бојациоски, Д. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет.
165. Ѓуровска, М. (2015). *Социологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет.
166. Закон за работни односи (пречистен текст) Сл. Весник на Р. Македонија, бр.167 од 28.09.2015 година. (2016). преземено од <http://www.avrm.gov.mk/zakoni.nspх>
167. Наумовска, Л. (2008). *Менаџмент на човечки ресурси*, 2. изд. Скопје: Европски универзитет.
168. Николоски, Т. (2005). *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет.
169. Сарџоска, Е. (2009). *Психологија на организацијата*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет.

Прилог 1.

**Анкетен прашалник
за РАБОТНА КЛИМА**

Почитувани,

Целта на овој прашалник е да се открие нивото на задоволство на вработените во оваа организација и да се идентификуваат основните области за подобрување на работната клима.

Во продолжение ќе најдете 25 прашања кои се поделени во 3 блока и постојат 4 опции за квалифицирање на секое од прашањата.

Внимателно прочитајте го секое прашање. Ве молиме одговорете ги прашањата така што за секое прашање ќе го штиклирате одговорот што е најблизок до вашата перцепција за темата, означувајќи „X“ под избраната опција.

Ве потсетуваме дека информациите коишто ќе ни ги дадете се од анонимен карактер, затоа Ве молиме бидете искрени и чесни.

- ниско = многу незадоволен
- средно = незадоволен
- високо = задоволен
- одлично = многу задоволен

Прашања	блок	ниско/а многу незадоволен	средно/а незадоволен	високо/а задоволен	одлично/а многу задоволен
1. Колку сте задоволни од платата што ја добивате	плата на вработените				
2. Платата што ја добивате ги задоволува вашите лични и семејни потреби					
3. Помош при прекувремена работа					
4. Колкаво ви е нивото на задоволство од придобивките					
5. Висината на платата е во согласност со вашите перформанси					
6. Функциите што ги извршувате на вашата работна позиција се добро наградени					

7. Вашиот надомест за работниот стаж е	однос менаџер-вработен				
8. Професионалниот однос помеѓу менаџерите и вработените е					
9. Почитта помеѓу менаџерите и вработените е					
10. Се работи во тимови					
11. Постои доверба и добар работен однос					
12. Климата на комуникација во организацијата е					
13. Комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените е					
14. Односот меѓу персоналот е со почит					
15. Постои доверба меѓу членовите на организацијата					
16. Познавањето на мисијата на организацијата е					
17. Се земаат предвид вашите мислења					
18. Имате пристап до информациите што ви се потребни					
19. Менаџментот дозволува флексибилност во организацијата на вашата работа					
20. Имате зацртани цели на краток, среден и долг рок					
21. Директниот однос на вашите претпоставени кон вашата личност е					
22. Постојат можности за напредување во оваа организација	обука				
23. Добивате обука и развој за подобрување на перформансите на вашата работа					
24. Времето што го имате за извршување на работните задачи е разумно					
25. Се делегираат одговорностите					

Ви благодариме за соработката!