

*Асс. м-р Блаже Јосифовски*

Институт за социолошки и политичко-правни истражувања,  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје  
[blaze.j@isppi.ukim.edu.mk](mailto:blaze.j@isppi.ukim.edu.mk)

## АНАЛИЗА НА ФАКТОРИТЕ НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОДЛИВОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

### Апстракт

Одливот на вработени се однесува на целокупниот процес на заминување или заменување на вработените во една организација. Тој опфаќа доброволно и недоброволно одлевање на вработени од една организација. Станува збор за поширок поим што го опишува движењето на вработените надвор од организацијата, без оглед на причината. Инаку, оваа научна дисциплина главно се занимава со феноменот поврзан со доброволното заминување на вработените од организациите.

Процесите поврзани со доброволното заминување на вработените се значајна грижа за организациите, бидејќи докажано влијаат негативно врз продуктивноста, перформансите, профитабилноста и севкупната организациска ефективност. Затоа, овој труд има цел да анализира дел од главните фактори на влијание што придонесуваат за одливот на вработени од организациите. Се прави преглед на неколку главни фактори, како што се: работното задоволство, кариерните можности, организациската култура и организациската посветеност.

Методологијата на истражување се состои од систематски преглед на литературата, со синтетизирање на постојните емпириски студии и теоретски рамки поврзани со одливот на вработените и поврзаните фактори на влијание. Анализата ќе придонесе кон постојното знаење за одливот на вработените и ќе послужи како основа за идни истражувања во оваа област, кои би им помогнале на македонските компании да ги задржуваат вработените кои им се потребни за нивен раст и развој.

**Клучни зборови:** одлив на вработени, работно задоволство, кариерни можности, организациска култура, организациска посветеност



## ВОВЕД

Одливот на вработени претставува еден од најкритичните предизвици со којшто се соочуваат организациите од сите видови индустрии. Како што се развива глобалната економија, така се развиваат и факторите што влијаат врз тоа зошто вработените избираат да заминат од нивните моментални работни позиции и да напуштат одредена организација (Cappelli et al. 2013). Феноменот на одлив на вработени носи повеќе различни импликации за организациите, опфаќајќи влијанија врз продуктивноста, моралот, профитот и одржливоста (Dobbs et al. 2015). Следствено, подоброто разбирање на сложената мрежа на фактори што предизвикуваат заминување на вработените станува фокусна точка на сè поголем број на научни истражувања поради зголемената важност на луѓето во креирањето на конкурентска предност помеѓу организациите.

Овој труд почнува со претставување на теоретскиот развој на областа и идентификувањето на различните влијанија што се во основата на одливот на вработените. Со расчленување на сложената интеракција помеѓу организациските и индивидуалните фактори, подобро ја разбираме сложената динамика што го обликува одливот на вработените. Од економските промени на макрониво до интерперсоналната динамика на микрониво, секој фактор врши свое уникатно влијание, придонесувајќи за заминувањето на вработените од организациите. Врз основа на обемната литература што опфаќа интердисциплинарност помеѓу организациската психологија, управувањето со човечки ресурси и социологијата, оваа анализа се обидува да обезбеди сеопфатно разбирање на повеќеслојната природа на одливот на вработените. Преку синтетизирање на постојните истражувања и нудење на нови сознанија, овој труд настојува да обезбеди неопходно знаење за оваа област на македонски јазик, со што би се помогнало во справувањето и ублажувањето на предизвиците што ги носи одливот на вработените. Како што навлегуваме во анализата на факторите на влијание врз одливот на вработените, ги разоткриваме сложеноста на современите работни места и начините преку коишто организациите ги постигнуваат своите цели, преку соодветно управување со внатрешните и надворешните сили на влијанија врз нивните вработени.

## 1. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА И НА НАУЧНОИСТРАЖУВАЧКИТЕ ДОСТИГНУВАЊА

Најголем дел од денешната основа на современите теории за одлив на вработени е формиран во период од околу пет години, односно од 1977 до 1981 година. Токму тогаш, модели за разбирање на процесите поврзани со одливот на вработени, кои во денешно време се многу користени од страна на истражувачите и на практичарите, се претставени по првпат (на пример: Mobley 1977; Mobley et al. 1979; Mobley et al. 1978; Muchinsky & Morrow 1980; Price 1977; Price & Mueller 1981; Steers & Mowday 1981).

Оттогаш се поминати повеќе од четириесет години, но оваа група на т.н. „основни модели“ продолжува да го обликува денешното размислување околу процесите поврзани со одливот на вработени. Иако, во меѓувреме, многу истражувачи имаат предложено нови теоретски рамки за процесите на одлив на вработени (на пример: Gerhart 1990; Hom et al. 1992; Lee & Mitchell 1994; Sheridan & Abelson 1983), сепак овие понови модели честопати повеќе се оценуваат како еден вид на дополнување на претходните основни теоретски модели.

Важно е да се истакне дека секој од основните модели првично се претставува и се разработува како уникатен и различен, но понатамошното истражување и концептуализирање на моделите низ годините покажува дека, всушност, и не се многу различни едни од други. Напротив, тие сосема добро се усогласени околу централните механизми на процесите поврзани со одливот на вработени од организациите. На пример, основните модели постојано се потпираат на „афектот“, изразен во форма на „работно задоволство“ или „организациска посветеност“. А малку подоцна се појавуваат и првите поврзувања на одливот на вработени со денешниот познат термин „организациска посветеност“ (Porter et al. 1974).

Друг важен елемент на теоретските модели за одлив на вработени е широката употреба на **бихевиористичките намери**, особено намерата за напуштање/останување. Оригиналниот модел на Мобли (1977) е првата теоретска рамка што ги вклучува бихевиористичките намери, но многу од истражувачите на основните теоретски модели имаат прифатено слични или сродни конструкции (на пример: Price & Mueller 1981; Steers & Mowday 1981). Низ годините, истражувањата преку тестирања ја имаат потврдено корисноста на бихевиористичките намери како предвидувачи на одливот на вработени. За дел од истражувачите, тие се едни од најдобрите, ако не и најдобрите предвидувачи на одливот на вработени, посебно во ограничени услови, кога нема можност за потврдување на директна каузална врска со крајниот исход – заминување од работното место (Carsten & Spector 1987; Hom et al. 1992).

**T-1:** Клучни придонеси на секоја од истражувачките епохи за одливот на вработени

Епоха	Клучни придонеси
Зачеток на науката поврзана со одливот на вработени	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Утврдување и признавање на трошоците на организациите поврзани со одливот на вработени</li> <li>– Почетни истражувања за причините за одливот на вработени</li> </ul>
Формативни години	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предвидувачка валидација на тестови</li> <li>– Централност на работното задоволство и на организациската посветеност</li> <li>– „Реални прегледи“ на работни места</li> <li>– Стандарден дизајн на истражувања</li> </ul>
Воспоставување на основни модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основните конструкти на Марч и Сајмон: Работно задоволство и работни алтернативи</li> <li>– Мобли, моделот од 1977 година: Средни врски помеѓу задоволството од работата и одливот</li> <li>– Сеопфатни таксономии на причините за одлив</li> <li>– Рационално донесување одлуки: Споредби на работни места врз основа на субјективна очекувана корист</li> </ul>
Нормална наука: Теоретско тестирање и усовршување	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Алтернативни средни врски помеѓу задоволството од работата и одливот</li> <li>– Теоретски усовршувања на моделите на Прајс и Мобли</li> <li>– Проширен сет на причински фактори: Работни перформанси, организациска посветеност, карактеристики на пазарот на трудот</li> <li>– Повеќе начини за напуштање на работното место, вклучително и импулсивни откажувања</li> <li>– Алтернативни одговори покрај откажувањето</li> <li>– Функционален одлив: Признание дека одливот не е секогаш негативен</li> </ul>
Контрареволуција: Појавување на т.н. „расплетувачки модел“	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Воведување на т.н. „шокови“ во теоретските модели како критични настани што поттикнуваат мисли за заминување – како клучни двигатели на одливот</li> <li>– Идентификување на повеќе патеки за одлив: Заснован на скрипта, понуда за работа, заминување врз основа на влијание</li> <li>– Брзина на одливот – „шоковите“ поттикнуваат побрзо заминување</li> <li>– Пионерска квалитативна методологија за теорија – тестирање</li> </ul>
Теорија и истражувања во 21 век	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Вградување во работните места“ – идентификување со работните места од страна на вработените и влијанието на силите на членството во заедница</li> <li>– Други облици на „вградување“: Професионалната „вграденост“ идентификување со професијата</li> <li>– Еволутивен процес на барање работа – динамично учење поврзано со процесот, каде што оние што бараат работа подобро ги разбираат пазарите на трудот</li> <li>– Односи помеѓу вработените и организациите и системи за управување со човечки ресурси како влијанија врз колективниот одлив</li> <li>– Односите помеѓу колективниот одлив и организациските перформанси</li> </ul>

**Извор:** Адаптирано според Hom P, Lee T, Shaw J & Hausknecht J (2017) “One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research”. *Journal of Applied Psychology*, 102. doi: 10.1037/apl0000103.

## 2. ОСНОВНИ ТЕОРЕТСКИ МОДЕЛИ

### 2.1. Марч и Сајмон – Теорија на организациски еквилибриум

Во нивното дело насловено *Организации*, Марч и Сајмон (1958) ја воведуваат општата теорија за мотивација, наречена организациска рамнотежа или организациски еквилибриум, која ја опишува способноста на организацијата да им плати на членовите за да ги мотивира да го продолжат своето учество во нејзините активности. Според неа, секој член учествува сè додека има поттикнувања, како што е платата, кои со својата понуда се совпаѓаат со придонесите на членот (вработениот) во организацијата или ги надминуваат. Секој вработен добива сет поттикнувања од организацијата, кои содржат поттик што има посебна субјективна корисност. За возврат, членот придонесува со својата работа кон организацијата. И поединецот и организацијата се стремат кон рамнотежна состојба помеѓу поттикнувањата и работните придонеси. Според авторите, оваа рамнотежа го гарантира опстанокот на една организација.

Според оваа теорија, зголемувањето на поттикнувањата во однос на придонесите влијае во насока на намалување на склоноста на членот (вработениот) да ја напушти организацијата. Во обратен случај, доколку има спротивен процес, во којшто работните придонеси на вработениот ги надминуваат поттикнувањата, се зголемуваат склоностите на вработениот да ги напушти организацијата и работното место. Па така, рамнотежата помеѓу поттикнувањата и работните придонеси е функција на две различни, но меѓусебно зависни мотивациски компоненти: т.н. „воочена пожелност на движење (напуштање)“ и „воочена леснотија на движење (напуштање)“.

„Воочена пожелност на движење“

Примарниот фактор на влијание е задоволството на поединецот од работата; односно, работното задоволство ја намалува воочената желба за движење (напуштање). Марч и Сајмон (1958) идентификуваат три извори на работно задоволство. Прво, усогласеноста на работните карактеристики со сликата на вработениот за себеси. Според авторите, незадоволството произлегува од разликата помеѓу реалноста и его-идеалот што го поседува поединецот. Колку е поголема неусогласеноста, толку е поизразена желбата за бегство од ситуацијата (March & Simon 1958: 94). Релевантни димензии на оваа слика за себеси се: перципираната независност (автономност) во работата на поединецот, задоволувањето на интересите од страна на надзорните практики, како што се платата, учеството во задачите, и образовното ниво.

Освен задоволството од работата, според оваа теорија – организациската големина го обликува посакувањето за напуштање на организацијата, односно колку

е поголема организацијата, толку се поголеми можностите вработениот да се оствари во таа организација преку внатрешен организациски трансфер и затоа толку е помала и воочената желба за напуштање на организацијата (March & Simon 1958: 99).

Од друга страна, авторите забележуваат можност за обратно движење, односно организациската големина може да ја зголеми желбата за напуштање на работното место, поради организациските улоги, но и другите улоги што ги има поединецот во една таква голема организација, кои стануваат помалку компатибилни со тоа што го посакува вработениот и на тој начин создаваат поголемо незадоволство.

Само неколку истражувања директно ја имаат тестирано теоријата на Марч и Сајмон (1958) (на пример, Mobley 1982), но нивната концептуализација сепак има влијаено врз сите генерации на теоретичари од оваа област. Нивната главна работа го има обликувано современото размислување за одливот на вработени.

## 2.2. Портер и Стирс – Модел на „исполнети очекувања“

Теоријата на Портер и Стирс како централни детерминанти на одлуките за напуштање од страна на вработените ги става исполнувањето на очекувањата на вработените. Тие тврдат дека, иако повеќето вработени ги ценат платата, унапредувањата, односите со надредените и интеракциите со своите колеги, сепак тие имаат свои групи на очекувања. Ако организацијата не успее да ги исполни очекувањата на поединецот, ќе произлезе незадоволство и се зголемува веројатноста за напуштање. Тие гледаат на ова како на процес на балансирање помеѓу перципираните или потенцијалните награди со посакуваните очекувања (Porter & Steers 1973: 171). Поконкретно, Портер и Стирс сметаат дека очекувањата од работни награди се флуидни уште од почетокот на вработувањето, па сè до некој подоцнеж период, кога поединецот одлучува да остане или да замине. На пример, двајца нови вработени кои имаат слични работни очекувања уште на почетокот, подоцна можат да ги исполнат нивните очекувања на различни начини.

Очекуваните награди од страна на еден вработен можат да бидат исполнети или надминати со работата, што резултира со задоволство и учество, но друг вработен може да открие дека работата не ги исполнува неговите очекувања, притоа предизвикувајќи незадоволство и повлекување. Со тоа, Портер и Стирс поставуваат каузална врска, каде што: неисполнети очекувања → незадоволство од работата → одлив.

Моделот на Портер и Стирс претставува клучен теоретски напредок во истражувањето на одливот на вработени. Тие воведуваат интегративна и важна конструкција – исполнети очекувања, која ги сумира ефектите од поголем број фактори поврзани со работата и го признава постоењето на личните атрибути што со себе ги носат вработените, кои влијаат врз различни нивоа на очекувања кај нив.

### 2.3. Мобли – Процес на одлив на вработени

Мобли (1977) елаборира модел на процес во којшто незадоволството еволуира во одлив на вработени. Тој теоретизира линеарна низа што го има следното движење: незадоволство → мисли за напуштање → евалуација на субјективна очекувана корист од барање на друга работа и трошоци при напуштање → намери за барање на друга работа → евалуација на алтернативи → споредба на алтернативите со сегашната работа → намери за напуштање → напуштање.

Според голем број истражувачи, теоријата на Мобли најмногу го унапредува разбирањето на процесот на одлив на вработени и има привлечено најмногу емпириски истражувања. Иако Марч и Сајмон (1958) дале поттик на модерната теорија и модерното истражување, моделот на Мобли (1977) доминира во целата подоцнежна работа на феноменот наречен „одлив на вработени“. Неговиот модел поттикнал значителни истражувања за неговата валидност и инспирирал цела серија на последователни теоретски елаборации или доработки. Некои теоретичари (Mobley et al. 1979) го прошируваат овој модел на Мобли со воведување на повеќе детерминанти/фактори во процесот. Други истражувачи го усовршиле овој модел со реконфигурирање на интервентните механизми што предизвикуваат незадоволство (Hom & Griffeth 1991) или со објаснување на повлекувањето како само еден од повеќекратните правци во одливот на вработени (Lee & Mitchell 1994).

Во една или друга форма, концептуализацијата на одливот на вработени на Мобли продолжува да го обликува современото размислување (Allen et al. 2014; Hom et al. 2012; Lee & Mitchell 1994).

### 2.4. Прајс – Структурен модел

Со сеопфатен преглед на претходната литература, социологот Џејмс Прајс (1977) го развива својот модел, кој ги интегрира минатите наоди за одливот на вработени. Според него, платата, интеграцијата, инструменталната комуникација, формалната комуникација и централизацијата го обликуваат работното задоволство, што влијае врз одливот на вработени. Понатаму, можностите, или достапноста на алтернативно вработување, ја ублажуваат врската помеѓу работното задоволство и одливот. Почетните истражувања на овој ран модел последователно имаат инспирирано посеопфатна теорија.

Потоа, овој модел се надополнува од страна на Прајс и Милер (1981), кои предлагаат дека повторувачката работа (на пример, рутинизацијата) го намалува задоволството и дека кај работниците кои учествуваат во одлуки поврзани со работата, примаат доволно информации поврзани со работата, формираат блиски пријателства со колегите на работа, заработуваат добар и праведен надомест и уживаат можности за унапредување има поголема веројатност да бидат задоволни. Задоволството од работата, пак, ги зголемува намерите за останување, додека професионалноста, генерализираната обука и обврските/задачите со коишто веќе се запознаени, ги



ослабуваат овие намери. Според овој модел, намерите за останување и можностите за вработување на друго место го одредуваат потенцијалниот одлив на вработени.

### 3. ФАКТОРИ НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОДЛИВОТ

#### 3.1. Работно задоволство

Истражувањето на работното задоволство е позната и многу застапена област во рамките на повеќе дисциплини, која ги опфаќа организациското однесување, психологијата и управувањето со човечките ресурси. Оваа дисциплина се фокусира на разбирање на факторите што придонесуваат за субјективните искуства и оценки на вработените за нивната работа, вклучувајќи го и нивото на задоволство што тие го добиваат од нивните работни места (Locke et al. 1976). Со текот на годините, истражувачите имаат постигнато значајни достигнувања во истражувањето на оваа тема, што има доведено до подлабоко разбирање на задоволството од работата и на нејзините импликации. Како и во случајот со конструктот „намера за заминување“, и тука научните достигнувања би се сумирале на следниот начин.

*Концептуализација и мерење:* Истражувачите имаат постигнато значителен напредок во концептуализацијата и мерењето на задоволството од работата, преку развивање на различни теоретски рамки, како што се моделот на карактеристики на работата, теоријата на несопаѓање и теоријата на афективни настани, кои даваат основа за разбирање и проучување на задоволството од работата (Warr et al. 1979; Spector 1997; Hulin et al. 2003). Дополнително, развиени се валидни и веродостојни мерки, како што се: Анкетата за задоволство од работата, Прашалникот за задоволство „Минесота“ и Описниот индекс на работата, за да се проценат нивоата на задоволство од работата на поединците (Spector 1997).

*Фактори:* Главно, можеме да ги поделеме на истражувања на внатрешните фактори и истражувања на надворешните фактори на влијание врз работното задоволство. Внатрешните фактори се однесуваат на природата на работата, како што се: работната автономија на поединците, разновидноста на задачите, искористувањето на вештините и давањето на соодветен фидбек за завршената работа (Locke et al. 1976; Spector 1997). Надворешните фактори опфаќаат аспекти како што се: платата, можностите за унапредување, рамнотежата помеѓу работата и животот, односите со колегите, поддршката од непосредните раководители и организациската култура (Locke et al. 1976; Spector 1997; Hulin et al. 2003). Разбирањето на овие конструкти им помага на организациите да дизајнираат интервенции за подобрување на работното задоволство.

Но, треба да се има предвид дека освен горенаведените конструкти, има и други што се истражуваат и покажуваат влијание. Како пример можат да се земат Кох и Гох (1995), кај коишто најзначајните фактори што се истакнуваат се: кариерниот раст,

идентитетот на компанијата и финансиските награди. Резултатите им покажуваат дека поголемото задоволство од овие фактори предизвикува помали намери за напуштање на работната организација.

*Индивидуални и организациски резултати:* Истражувањата на работното задоволство даваат објаснувања за влијанието што овој конструкт го има врз поединците и организациите, па така, тие постојано покажуваат позитивна врска помеѓу задоволството од работата и индивидуалните резултати, вклучувајќи повисоки работни перформанси, зголемена организациска посветеност, намалено отсуство од работа и пониски стапки на обрт (Locke et al. 1976; Mobley 1977; Spector 1997; Wright 2000; Hulin et al. 2003). Покрај тоа, задоволните вработени имаат тенденција да имаат подобра психолошка благосостојба и да искушат помалку стрес и исцрпеност. На организациско ниво, поголемото задоволство од работата е поврзано со подобрена продуктивност, поголем ангажман на вработените и зголемено задоволство на клиентите (Locke et al. 1976; Mobley 1977; Spector 1997; Wright 2000; Hulin et al. 2003).

### 3.2. Организациска посветеност

Организациската посветеност е повеќедимензионален конструкт што привлекува значајно внимание на полето на организациското однесување, психологијата и управувањето со човечките ресурси. Овој конструкт ја опфаќа психолошката приврзаност, идентификацијата и лојалноста на вработените кон нивните организации, и како таа се одразува на нивната подготвеност да придонесат со нивните напори и да останат во организацијата (Mowday et al. 1979). Во истражувањето на Ален и Мејер (1990), јасно може да се забележи дека во организациите, вработените со силна/висока поврзаност или посветеност кон организациите имаат слаби намери да си заминат, во споредба со слабата/лошата приврзаност или посветеност на вработените.

Истражувачите на овој конструкт имаат направено напредок во испитувањето на различните аспекти и фактори на организациската посветеност, на тој начин разбирајќи повеќе за нејзината сложеност и за нејзиното значење. Теоретските рамки, како што е моделот со три компоненти (Meyer et al. 1991), обезбедуваат сеопфатни перспективи за различните димензии на посветеноста, вклучувајќи афективна, континуирана и нормативна посветеност (Dunham et al. 1994). Понатаму, истражувањата идентификуваат голем број детерминанти што ја обликуваат посветеноста на вработените, како што се: карактеристиките на работата, стилите на лидерство, организациската култура, социјалната поддршка и перцепцијата за кариерните можности (Mowday et al. 1979). Ова богатство на истражувања го продлабочува нашето разбирање за основните процеси што ја поттикнуваат организациската посветеност. Научните сознанија за влијанието на овој конструкт им помагаат на организациите да развијат стратегии и интервенции насочени кон поттикнување на повисоки нивоа на посветеност меѓу нивните вработени, на крајот подобрувајќи ги ангажираноста на вработените, перформансите на работата и организациската ефективност.

### 3.3. Кариерни можности

Кариерните можностите како конструкт се темелат на субјективната евалуација и интерпретација на поединците за потенцијалот за раст, напредок и професионален развој во рамките на нивните сегашни или потенцијални организации. Испитувањето на перцепцијата за кариерни можности опфаќа различни димензии, вклучувајќи ги: перципираните можности за унапредување, можностите за развој на вештини, пристапот до предизвикувачки задачи и достапноста на програми за менторство или ментор (Arthur 2018; Morgeson et al. 2020). За истражувачите, факторите што ја обликуваат перцепцијата на поединците за кариерните можности ги земаат предвид влијанијата на: организациските практики, лидерската поддршка, организациската култура и трендовите во индустријата (Arthur 2018; Morgeson et al. 2020).

Преку овој конструкт (перцепцијата на кариерни можности), јасно може да се забележи разликата помеѓу објективните организациски фактори и субјективните перцепции на поединците, нагласувајќи ја клучната улога на самоефикасноста, социјалните споредби и аспирациите за кариера во обликувањето на нечија интерпретација на достапните изгледи за напредок во кариерата (Arthur 2018; Morgeson et al. 2020). Со разјаснување на динамиката на перцепцијата на можностите за кариера, истражувачите обезбедуваат вредни сознанија за организациите што сакаат да привлечат и да задржат таленти, како и да дизајнираат стратегии за подобрување на перцепциите на вработените за раст и напредок во организацискиот контекст.

### 3.4. Организациска култура

Организациската култура опфаќа субјективно толкување, разбирање и евалуација на поединците, на заедничките вредности, норми, верувања и практики во една организација. Проучувањето на перцепцијата на организациската култура навлегува во когнитивните процеси преку коишто вработените создаваат смисла за нивната работна средина, вклучувајќи ги нивните перцепции за мисијата на организацијата, визијата, стиловите на лидерство, моделите на комуникација и целокупната работна атмосфера (Schein 1990, 1996; Denison 1990).

Истражувањата на факторите што влијаат врз тоа како вработените ја перципираат организациската култура ги вклучуваат, пред сè, личносните карактеристики, процесите на социјализација, лидерските однесувања, организациската комуникација и културната усогласеност помеѓу личните вредности на вработените и организациската култура (Schein 1990, 1996). Покрај тоа, истражувањата ја истакнуваат динамичната природа на перцепцијата на организациската култура, бидејќи може да еволуира и да варира на различни организациски нивоа и супкултури (O'Reilly III et al. 1991).

Со стекнување увид во перцепциите на поединците за организациската култура, истражувачите и практичарите можат подобро да разберат како културата ги обликува ставовите, однесувањата на вработените, работното задоволство и, на крајот,

намерите за останување или напуштање на работната позиција и организацијата (Schein 1990, 1996; Denison 1990; O'Reilly III et al. 1991). Дополнително, ова разбирање им овозможува на организациите проактивно да управуваат со нивната култура, поттикнувајќи позитивна и поддржувачка работна средина што се усогласува со перцепциите на вработените и придонесува за нивниот ангажман, нивната посветеност и нивната благосостојба (Denison 1990).

## ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Овој труд направи преглед на феноменот поврзан со одливот на вработени и неговите поврзани фактори на влијание. Одливот на вработени опфаќа и доброволно и недоброволно заминување од организацијата, но овој преглед првенствено се фокусираше на доброволниот аспект, бидејќи претставува значителна грижа за организациите. Се покажа дека доброволниот одлив има штетни ефекти врз продуктивноста, перформансите, профитабилноста и севкупната организациска ефективност. Воедно, анализата на овој труд испита неколку клучни фактори на влијание што придонесуваат за одлив на вработени од организациите, како што се: задоволството од работата, можностите за кариера, организациската култура и организациската посветеност. Во литературата, овие фактори постојано се идентификуваат како важни двигатели на одливот на вработените.

Наодите од оваа студија ја нагласуваат важноста од решавање на овие фактори на влијание за да се намали одливот на вработените и да се подобрат напорите за нивно задржување. Организациите треба да се стремат да создадат позитивна работна средина, која поттикнува работно задоволство преку усогласување на задачите, одговорностите и наградите со потребите и аспирациите на вработените. Обезбедувањето на значајни можности за кариера и изгледи за раст може да придонесе за ангажираност и лојалност на вработените.

Покрај тоа, организациската култура игра клучна улога во влијанието на одливот на вработените. Поддржувачката и инклузивна култура што ја цени благосостојбата на вработените, поттикнува отворена комуникација и промовира чувство на припадност, може позитивно да влијае врз задржувањето на вработените. Организациите треба да негуваат култура што се усогласува со вредностите на вработените и којашто обезбедува соодветна работна средина, каде што поединците можат да напредуваат и да се чувствуваат мотивирани да останат.

Понатаму, организациската посветеност, како од перспектива на вработените, така и од организациски аспект, е од витално значење за ублажување на одливот. Организациите треба да инвестираат во градење на силни односи со вработените, осигурувајќи дека тие се чувствуваат ценето и поврзано со мисијата и со целите на организацијата. Слично на тоа, вработените треба да покажат посветеност за нивната работа и за нивната организација, поттикнувајќи чувство на лојалност и посветеност.

Систематскиот преглед на литературата обезбеди сеопфатен преглед на постојното знаење за одливот на вработените и за неговите фактори на влијание. Оваа

анализа служи како основа за идните истражувачки напори во оваа област, особено за македонските компании што сакаат да ги подобрат своите стратегии за задржување на вработените и да поттикнат раст и развој.

Како заклучок, со разбирање и решавање на факторите на влијание идентификувани во овој труд, организациите можат да преземат проактивни мерки за да го намалат одливот на вработените и да ги подобрат нивните вкупни перформанси. Задржувањето на талентирани вработени е клучно за одржлив успех и конкурентност во денешното динамично деловно опкружување. Идните истражувања и практични интервенции треба да продолжат со подлабоко истражување на факторите и на тоа како тие влијаат во македонскиот контекст, со посебен осврт на македонската ИТ-индустрија, како една од најбрзорастечките.

### Користена литература

Allen D G, Hancock J I, Vardaman J M & Mckee D N (2014) “Analytical mindsets in turnover research”. *Journal of Organizational Behavior*, 35(Suppl 1): S61-S86. <https://doi.org/10.1002/job.1912>

Arthur N & McMahon M (eds.) (2018) *Contemporary Theories of Career Development: International Perspectives (1<sup>st</sup> ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315276175>

Cappelli P & Keller J R (2013) “Classifying work in the new economy”. *Academy of Management Review*, 38: 575-596.

Denison D R (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Dobbs R, Koller T & Ramaswamy S (2015) “The future and how to survive it”. *Harvard Business Review*, 93(10): 48-62.

Dunham R B, Grube J A & Castañeda M B (1994) “Organizational commitment: The utility of an integrative definition”. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 370-380. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>

Griffeth, Rodger & Lee, Thomas & Mitchell, Terence & Hom, Peter (2012) “Further Clarification on the Hom, Mitchell, Lee, and Griffeth (2012) Model: Reply to Bergman, Payne, and Boswell (2012) and Maertz (2012)”. *Psychological bulletin*, 138. 871-5. [10.1037/a0029277](https://doi.org/10.1037/a0029277)

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

- Hom P W, Lee T W, Shaw J D & Hausknecht J P (2017, January 26) "One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research". *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hulin C L & Judge T A (2003) "Job attitudes". In: Borman W C, Ilgen D R & Klimoski R J (eds.) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12). John Wiley & Sons, pp. 255-276.
- Locke E A (1976) "The nature and causes of job satisfaction". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 1297-1349.
- March J G & Simon H A (1958) *Organizations*. Wiley.
- Meyer J P, Bobocel D R & Allen N J (1991) "Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences". *Journal of Management*, 17(4): 717-733. <https://doi.org/10.1177/014920639101700406>
- Mobley W H (1977) "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology* 62: 237-240. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley W H, Horner S O & Hollingsworth A T (1978) "An evaluation of precursors of hospital employee turnover" *Journal of Applied Psychology*, 63: 408-414. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Morgeson F, Brannick M & Levine E (2020) *Job and work analysis*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071872536>
- O'Reilly III C A, Chatman J & Caldwell D F (1991) *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*.
- Porter L W & Steers R M (1973) "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism". *Psychological Bulletin* 80: 151-176. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034829>
- Porter L, Steers R, Mowday R & Boulian P (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Price J L (1977) *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State Press.
- Price J L & Mueller C W (1981) "A causal model of turnover for nurses". *Academy of Management Journal*, 24(3): 543-565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Price J L (1989) "The Impact of Turnover on the Organization". *Work and Occupations*, 16(4): 461-473. <https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>

Schein E H (1990) "Organizational culture". *American Psychologist*, 45(2), 109-119.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

Schein E H (1996) "Culture: The missing concept in organizational studies". *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 229-240.

Spector P E (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

Warr P, Cook J & Wall T (1979) "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being". *Journal of Occupational Psychology*, 52(2): 129-148.

Wright T A & Cropanzano R (2000) "Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 84-94.