МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

СВЕТИ НИКОЛЕ

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТОТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ВЛИЈАНИЕТО НА ВРВНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВРЗ КВАЛИТЕТОТ НА РЕГРУТАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И НАМАЛУВАЊЕ НА НИВОТО НА ФЛУКТУАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

СТУДЕНТ: Љубчо Трајчев

БРОЈ НА ИНДЕКС: М211013

МЕНТОР: Проф. д-р Габриела Крстевска

Свети Николе, 2024

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

ФАКУЛТЕТОТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

ТЕМА: ВЛИЈАНИЕТО НА ВРВНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВРЗ КВАЛИТЕТОТ НА РЕГРУТАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И НАМАЛУВАЊЕ НА НИВОТО НА ФЛУКТУАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

КАНДИДАТ:

МЕНТОР:

ЧЛЕНОВИ НА КОМИСИЈА ЗА ОДБРАНА:

1.

2.

3.

СВЕТИ НИКОЛЕ, 2024.

ИЗЈАВА ЗА ОРГИНАЛНОСТ

Јас, Љубчо Трајчев изјавувам дека овој магистерски труд труд на тема ***Влијанието на врвниот менаџмент врз квалитетот на регрутацијата на човечки ресурси и намалување на нивото на флуктуација во организацијата*** , го изработив самостојно со помош на стручна литература и ментор Проф. д-р Габриела Крстевска. Согласен сум да ги сносам сите обврски и одговорности кои произлегуваат од неовластено користење на туѓ текст или плагијаторство, согласно важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродните права.

Содржина

Вовед 8

Теоретски дел 13

1.Регрутирање на човечки ресурси 13

1.1 Дефиниција и важност на регрутирањето 13

1.1.1. Извори на регрутација 17

1.2 Стратегии и методи за регрутирање 22

1.2.1.Модерни стратегии за регрутирање 22

1.2.2.Современи методи за регрутирање 23

1.3 Влијание на регрутирањето врз организациските перформанси 24

1.3.1.Улогата на регрутирањето и селекцијата 24

1.3.2.Влијание врз организациските перформанси 25

1.3.3.Стратешко значење на регрутирањето 25

1.3.4.Предизвици во регрутирањето и селекцијата 25

1.3.5.Организациска култура и регрутирање 26

1.3.6.Стратегии за регрутирање и организациони резултати 26

1.4 Најдобри практики при регрутирање 27

1.4.1.Најдобри практики во регрутирање и селекција 27

1.4.2.Улогата на изборот на вработени 28

2. Флуктуација на вработените 28

2.1 Разбирање на флуктуацијата на вработените 29

2.2 Причини за флуктуација на вработените 31

2.2.1.Задоволство од работа и незадоволство 32

2.2.2.Економски фактори 32

2.2.3.Организациска посветеност 33

2.2.4.Работна средина 33

2.2.5.Работен стрес и рамнотежа помеѓу работата и животот 33

2.2.6.Можности за развој на кариера 33

2.2.7.Надомест и бенефиции 34

2.2.8.Признание и благодарност 34

2.3 Трошоци поврзани со флуктуација 34

2.3.1.Трошоци за преместување на работното место 34

2.3.2.Флуктуации на вработеноста и двојни пазари на труд 35

2.3.3.Макроекономски флуктуации и безбедност на работа 35

2.3.4.Привремено вработување и стабилност на работата 35

2.3.5.Политики на пазарот на труд и економски перформанси 36

2.3.6.Бенефиции за невработеност и динамика на пазарот на труд 36

2.4.3.Обука и напредување во кариерата 36

2.4.4.Ефективна комуникација 37

2.4.5.Правична компензација 37

2.5 Влијание на флуктуацијата врз организациската стабилност 38

2.5.1.Ефекти врз организациската стабилност 38

2.5.2.Ублажување на негативните влијанија 39

3. Улогата на врвниот менаџмент врз квалитетот на регрутацијата во организацијата 40

3.1.Стратешка вклученост на врвните менаџери во регрутацијата 40

3.2. Стилови на лидерство и нивното влијание врз регрутирањето 42
3.2.1.Трансформациско и трансакциско лидерство 42
3.2.2.Ситуациско лидерство..... 44
3.3. Hands-On vs. Hands-Off пристап на менаџерите..... 45
3.3.1.Практично управување при регрутирање..... 45
3.3.2.Hands-off менаџмент при регрутирање 46
3.3.3.Урамнотежување на пристапите на „Hands-On“ и „Hands-off“. 47
3.4.Влијанието на врвниот менаџмент врз флуктуацијата на вработените..... 48
Методолошки дел..... 50
1.Методологија на истражувањето..... 50
1.1.Предмет на истражување..... 51
1.2.Цели на истражувањето..... 52
1.3.Задачи на истражување..... 52
1.4.Хипотези на истражувањето 52
1.5.Методи и техники на истражувањето 53
1.6.Методи на истражувањето 54
РЕЗУЛТАТИ 55
1.Резултати од споведеното истражување 55
1.1. Анализа на добиените резултати..... 57
1.1.1.Претставување на анкетниот прашалник 58
1.1.2.Анализа на одговорите..... 63
ДИСКУСИЈА..... 84
ЗАКЛУЧОК..... 88
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 90
ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ 102

Прилог бр.1. Прашања за интервју 102

АПСТРАКТ

Трудот го истражува влијанието на врвниот менаџмент врз квалитетот на регрутирањето човечки ресурси и намалувањето на флуктацијата на вработените во организациите. Во конкурентна деловна средина, привлекувањето и задржувањето таленти е најважно за постигнување на стратешките цели и одржување на организациската стабилност. Истражувањето користи пристап со мешани методи, комбинирајќи квалитативни интервјуа со квантитативни анкети за да се процени перцепцијата на вработените и професионалците за човечки ресурси во однос на улогата на менаџментот во регрутирањето и задржувањето на вработените. Трудот се фокусира на различни организации низ различни сектори, со цел да се идентификуваат најдобрите практики и влијанието на стиловите на лидерство врз резултатите од регрутирањето. Наодите откриваат дека активното учество на врвниот менаџмент во процесот на регрутирање значително го подобрува квалитетот на вработувањата. Организациите со ангажирано лидерство се забележуваат повисоки нивоа на задоволство на вработените и пониски стапки на флуктација. Дополнително, беше откриено дека стилот на лидерство усвоен од раководството - без разлика дали е трансформациски или трансакциски - влијае на привлекувањето и задржувањето на кандидатите. Тезата ја нагласува виталната улога на врвниот менаџмент во обликувањето на ефективни стратегии за регрутирање кои се усогласуваат со организациските цели. Истражувањето сугерира дека организациите треба активно да ги вклучат врвните менаџери во процесот на регрутирање и да усвојат стилови на лидерство кои поттикнуваат позитивна работна средина. Со тоа, тие можат да ги ублажат стапките на флуктација и да ги подобрат вкупните организациони перформанси.

Клучни зборови: врвен менаџмент, регрутирање човечки ресурси, флуктација на вработени, стилови на лидерство, организациска стабилност.

ABSTRACT

This thesis investigates the impact of top management on the quality of human resource recruitment and the reduction of employee turnover in organizations. In a competitive business environment, attracting and retaining talent is paramount to achieving strategic goals and maintaining organizational stability. The research uses a mixed-methods approach, combining qualitative interviews with quantitative surveys to assess the perceptions of employees and HR professionals regarding the role of management in recruitment and retention. The study focuses on a variety of organizations across different sectors, with the aim of identifying best practices and the impact of leadership styles on recruitment outcomes. The findings reveal that active participation of top management in the recruitment process significantly improves the quality of hires. Organizations with engaged leadership reported higher levels of employee satisfaction and lower turnover rates. In addition, it was found that the leadership style adopted by management - whether transformational or transactional - influences the attraction and retention of candidates. The thesis emphasizes the vital role of top management in shaping effective recruitment strategies that align with organizational goals. The research suggests that organizations should actively involve top executives in the recruitment process and adopt leadership styles that foster a positive work environment. By doing so, they can mitigate turnover rates and improve overall organizational performance.

Keywords: top management, human resource recruitment, employee turnover, leadership styles, organizational stability.

Вовед

Тезата со наслов „Влијанието на врвниот менаџмент врз квалитетот на регрутирањето човечки ресурси и намалувањето на нивото на флуктуација во организацијата“ навлегува во една клучна област на проучување во организацискиот менаџмент. Модерното деловно опкружување бара организациите не само да привлекуваат и задржуваат врвни таленти, туку и да обезбедат дека нивната работна сила е усогласена со нивните стратешки цели. Ова усогласување е значително под влијание на улогата на највисокото раководство во обликувањето на стратегиите за човечки ресурси, што го прави критична област за истражување и анализа. Квалитетот на регрутирањето и задржувањето на вработените се основни аспекти кои го одредуваат долгорочниот успех и стабилност на организацијата. Ефективните процеси на регрутирање гарантираат дека организациите привлекуваат поединци кои не само што ги поседуваат потребните вештини и квалификации, туку и добро се вклопуваат со организациската култура и вредности. Ова усогласување е од клучно значење за поттикнување на кохезивна, обединета работна средина и постигнување стратешки цели. Кога врвниот менаџмент е активно вклучен во процесот на регрутирање, тоа испраќа јасна порака за важноста од стекнување висококвалитетни таленти кои се усогласени со визијата и вредностите на организацијата. Ова вклучување може да го подобри целокупниот процес на регрутирање, што ќе доведе до подобри одлуки за вработување и подобрување на организациските перформанси.

Задржувањето на вработените е уште еден критичен аспект што значително влијае на врвниот менаџмент. Високата флуктација на вработените може да биде скапа и деструктивна, што ќе влијае на моралот, продуктивноста и на целокупната

организациска клима. Со испитувањето како врвниот менаџмент може да го ублажи одливот, оваа теза има за цел да открие стратегии кои промовираат лојалност и задоволство на вработените. Стабилна и мотивирана работна сила може да доведе до подобрени организациски перформанси, што го прави од суштинско значење за врвниот менаџмент активно да се вклучи во креирањето и одржувањето на средина која поддржува задржување на вработените.

Улогата на врвниот менаџмент во регрутирањето и задржувањето е повеќеслојна, опфаќајќи стратешки надзор, културно влијание и директно вклучување во процесот на вработување. Стратешкото вклучување гарантира дека практиките за регрутирање се усогласуваат со долгорочните цели на организацијата. Посветеноста на врвниот менаџмент за привлекување и задржување на врвни таленти може значително да ја подобри конкурентската предност на организацијата на пазарот. Оваа теза истражува како стратешките практики за човечки ресурси со посредство на врвниот менаџмент може да доведат до супериорни организациски перформанси преку зголемени способности на работната сила. Културното влијание на врвниот менаџмент игра клучна улога во обликувањето на организациската средина. Позитивната организациска култура, поттикната од врвниот менаџмент, може да го подобри задоволството и лојалноста на вработените, намалувајќи ги стапките на флуктација. Кога вработените сфаќаат дека врвниот менаџмент е посветен на нивниот раст и благосостојба, тие се со поголема веројатност да останат во организацијата и да се претстават најдобро што можат. Оваа теза испитува како културните иницијативи и стиловите на лидерство на врвниот менаџмент влијаат на задржувањето на вработените и на организациската стабилност.

Директното вклучување на врвниот менаџмент во процесот на регрутирање е уште една критична област на фокус. Кога врвниот менаџмент е директно вклучен во одлуките за вработување, тоа осигурува стратешките приоритети и вредности на организацијата да се одразат на новите вработувања. Овој практичен пристап може да доведе до подобро усогласување меѓу целите на организацијата и вештините и атрибутите на новите вработени. Истражувајќи ги различните начини на кои врвниот менаџмент може да влијае на квалитетот на регрутирањето, оваа теза има за цел да ги

идентификува најдобрите практики што може да ги усвојат организациите за да ги подобрат нивните процеси на вработување. Разбирањето на влијанието на врвниот менаџмент врз регрутирањето и задржувањето не е важно само за организациските практичари, туку и за академиците и истражувачите во областа на менаџментот. Увидите добиени од ова истражување можат да придонесат за поширок дискурс за ефективни практики на управување и одржливи деловни операции. Со фокусирање на улогата на врвниот менаџмент во овие критични области, оваа теза има за цел да обезбеди вредни знаења кои можат да поттикнат подобри организациски практики и резултати.

Во денешното брзо и конкурентно деловно опкружување, привлекувањето и задржувањето на врвни таленти е значаен предизвик за организациите. Улогата на врвниот менаџмент во справувањето со овој предизвик е клучна, бидејќи нивната стратешка визија и лидерство можат значително да влијаат на ефективноста на практиките за регрутирање и задржување. Оваа теза се обидува да обезбеди сеопфатно разбирање за тоа како врвниот менаџмент може да го подобри квалитетот на регрутирањето и да ја намали флуктацијата на вработените, а со тоа да придонесе за севкупниот успех и одржливост на организацијата. Истражувањето ќе се базира на различни теоретски рамки и емпириски студии за да се анализира влијанието на врвниот менаџмент врз регрутирањето и задржувањето. Погледот заснован на ресурси на организацијата ја нагласува стратешката важност на човечките ресурси како клучна конкурентска предност. Со инвестирање во висококвалитетни практики за регрутирање, врвниот менаџмент може да се погрижи организацијата да ги привлекува и да ги задржи најдобрите таленти, што е важно за одржување на конкурентна предност. Теоријата за социјална размена сугерира дека вклучувањето на врвниот менаџмент во процесите на регрутирање и задржување може да поттикне позитивна организациска култура и лојалност на вработените. Кога вработените се чувствуваат ценети и поддржани од врвниот менаџмент, тие се со поголема веројатност да возвратат со посветеност и високи перформанси.

Теориите на лидерството, како што се трансформациското и трансакциското лидерство, даваат дополнителни сознанија за тоа како врвниот менаџмент може да

влијае на практиките на човечките ресурси. Трансформациските лидери ги инспирираат и мотивираат вработените, зголемувајќи го задоволството од работата и задржувањето. Спротивно на тоа, трансакциските лидери се фокусираат на структурирани политики и процедури, кои можат да ја подобрат ефикасноста и ефективноста на процесите на регрутирање. Со испитување на интеракцијата помеѓу овие стилови на лидерство и практиките за регрутирање и задржување, оваа теза има за цел да обезбеди нијансирано разбирање за улогата на врвниот менаџмент во овие области. Ова истражување има за цел да ги надгради овие наоди со истражување на специфични стратегии и практики кои врвниот менаџмент може да ги усвои за да го подобри квалитетот на регрутирањето и да го намали обртот.

Методологијата на истражување ќе вклучи комбинација на квалитативни и квантитативни пристапи за да се обезбеди сеопфатна анализа на темата. Интервјуата со врвни менаџери и професионалци за човечки ресурси ќе понудат увид во нивните практики и перспективи за регрутирање и задржување. Овие квалитативни податоци ќе бидат надополнети со квантитативна анализа на метрика на перформансите на организацијата за да се идентификуваат корелациите помеѓу вклученоста на највисокото раководство и резултатите од регрутирањето и задржувањето. Наодите од ова истражување имаат потенцијал да ги информираат и теоријата и практиката во областа на управувањето со човечките ресурси. Преку обезбедување на препораки засновани на докази за вклучување на врвниот менаџмент во регрутирањето и задржувањето, оваа теза има за цел да придонесе за развој на поефективни и поодржливи организациски практики. Увидите добиени од ова истражување може да им помогнат на организациите да ги подобрат своите процеси на регрутирање, да го подобрат задржувањето на вработените и на крајот да постигнат подобри организациски перформанси.

Тезата „Влијанието на врвниот менаџмент врз квалитетот на регрутацијата на човечки ресурси и намалувањето на нивото на флуктуација во организацијата“ се однесува на критична област на студии во рамките на организацискиот менаџмент. Активното вклучување на врвниот менаџмент во практиките за регрутирање и задржување е од суштинско значење за привлекување и задржување на врвни таленти,

поттикнување на позитивна организациска култура и постигнување стратешки цели. Ова истражување има за цел да обезбеди сеопфатно разбирање за улогата на врвниот менаџмент во овие области, нудејќи вредни сознанија и за академиците и за практичарите. Истражувајќи го повеќеслојното влијание на врвниот менаџмент врз квалитетот на регрутирањето и задржувањето на вработените, оваа теза придонесува за поширокиот дискурс за ефективни практики на управување и одржливи деловни операции.

Теоретски дел

1.Регрутирање на човечки ресурси

Ова поглавје ќе даде сеопфатен преглед на регрутирањето човечки ресурси, фокусирајќи се на неговата критична улога во организационите операции. Ќе започне со дефинирање на регрутирањето и објаснување на неговото значење во привлекувањето и изборот на вистинскиот талент за постигнување на организациските цели. Ќе се испитаат различни стратегии и методи за регрутирање, укажувајќи како организациите можат ефективно да пронајдат и ангажираат соодветни кандидати Muscalu (2015). Поглавјето исто така ќе го истражи влијанието на регрутирањето врз организациските перформанси, демонстрирајќи како ефективни практики за регрутирање можат да ја подобрат продуктивноста, задоволството на вработените и целокупниот деловен успех. Така, поглавјето ќе ги претстави најдобрите практики во регрутирањето, нудејќи увид во оптимизирањето на процесот на регрутирање за да се осигура дека организацијата привлекува и задржува врвни таленти.

1.1 Дефиниција и важност на регрутирањето

Процесот на регрутирање може да се спроведе од внатрешни и надворешни извори. Регрутирањето од внатрешни извори не одзема многу време или пари за компанијата. Исто така, овој начин на регрутирање на вработените им дава можност за унапредување и развој на кариерата, што позитивно влијае на моралот и мотивацијата. Меѓутоа, внатрешните борби и конфликти за унапредување може да имаат негативен ефект врз моралот на вработените. Исто така, луѓето можат да бидат унапредени на позиција каде што не можат добро да ја извршуваат својата работа, што доведува до

задушување на иновациите и напредокот на организацијата. Постојат три начини (канали) на регрутирање од внатрешни извори(Chalikias et al,2014):

• Рекламирање - се врши со користење на различни комуникациски канали преку кои компаниите им ги обезбедуваат на своите вработени потребните информации за слободните работни места.

• Препораки - може да дојдат од менаџери и други вработени. Менаџерите добро ги познаваат своите вработени и можат да ги поврзат нивните способности и потенцијал со барањата на испразнетите позиции, додека другите вработени се добро запознаени со квалификациите и карактеристиките на своите колеги.

• Предлози од одделот за човечки ресурси - овие предлози се изведени од информативниот систем за човечки ресурси кој ги идентификува знаењата, квалификациите и способностите на кандидатите.

Надворешните извори за регрутирање обезбедуваат поголем избор на таленти кои можат да донесат нови идеи и позитивни промени во компанијата. Користењето на овој извор ја намалува можноста за конфликт и тензија во компанијата.

Од друга страна, овој процес е поскап и бара повеќе време, а постои можност и тоа изберете погрешен кандидат. Со постојните вработени, кои се чувствуваат квалификувани, тоа може создаваат незадоволство.

Постојат четири најважни надворешни канали за регрутирање(Dhamija,2012):

• Рекламирање – еден од најчесто користените извори во кој е важно да се дефинира што сака работодавачот и кого сака да привлече со огласот и што треба да содржи пораката. Компанијата може да се рекламира преку дневен и неделен печат, специјализирани стручни списанија, радио и телевизија, директна пошта, специјални огласи, прирачници и специјални промотивни материјали.

• Агенции - кои посредуваат при вработување, а можат да бидат државни (јавни) агенции кои се присутни во сите земји и приватни агенции.

• Образовни институции - се однесуваат на средни училишта, колеџи и универзитети. Овој канал за надворешно вработување нуди само потенцијални вработени, без работно искуство, кои одговараат на почетните позиции во компанијата.

• Електронско регрутирање - главно вклучува користење на Интернет за таа цел регрутирање, на начин на кој компаниите индиректно објавуваат огласи за слободни работни места или кандидати директно се пријавуваат за објавените позиции.

Регрутирањето е функција која го следи планирањето и претставува упатство за понатамошен развој.

Регрутирањето е процес на привлекување кандидати што го спроведува една организација со цел да се изберат најдобрите кандидати за пополнување на испразнетите или новоотворени позиции. Истовремено, тоа е процес на креирање на база на податоци за квалификувани кандидати. Регрутирањето е процес на идентификување на потребата од работници за одредени позиции и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични карактеристики ги задоволуваат барањата на слободните позиции. Регрутирањето вклучува неколку фази(Bagheri et al,2020):

• Испитување и прегледување на барањата за работни места за слободните позиции.

• Пребарување и разгледување на извори за регрутирање на соодветни кандидати.

• Привлекување и поттикнување на апликантите да аплицираат за понудените позиции.

• Контактирање со избраните кандидати.

Регрутирањето е процес кој има за цел да привлече што е можно повеќе кандидати, за компанијата да има што е можно поголем избор. Појдовна точка за избор на кандидати е документот за систематизација на работните места. Овој документ ги

опфаќа обврските на секој вработен на одредена позиција, клучните задачи, должностите и одговорностите на вработените во компанијата. Документот за систематизација на работата на организацијата е задолжителен акт пропишан со закон. Компанијата во основа може да ги пополни бараните позиции на два начина, користејќи внатрешни и надворешни извори. Внатрешните извори (интерни извори) подразбираат пополнување на нови работни места со потпирање на сопствениот потенцијал на компанијата. Станува збор за работници кои веќе работат на одредени позиции, но според мислењето на раководството или според сопственото убедување на работниците, со различен распоред или дообука можат да дадат подобар придонес и да бидат покорисни за компанијата.

Преку дополнителна интерна и стручна обука, работниците се доведуваат до потребното ниво на стручност за новото работно место. Овој процес на пополнување обично се одвива преку внатрешен оглас објавен од компанијата, а персоналот се избира врз основа на препорака на непосредните менаџери или препорака на професионалната служба за човечки ресурси (Hackman & Oldham, 1976).

Надворешните (екстерни) извори ги претставуваат сите решенија за пополнување што се наоѓаат надвор од компанијата. Пополнувањето на нови работни места може да се врши со ангажирање на невработени кандидати преку државна агенција за вработување или агенција која се занимава со посредување при наоѓање работа за невработени, како и со преземање работници од друга компанија. Значаен извор на екстерно регрутирање се постигнува преку соработка со училиштата и факултетите. Овој тип на регрутирање значително го користат големите, моќни компании кои ги избираат најдобро рангираните студенти, нудејќи им високи плати и дополнителни бенефиции кои ги привлекуваат најдобрите да се приклучат на компанијата. Покрај споменатите методи за пополнување на нови работни места, често во практиката се користат и алтернативни методи за регрутирање, како што се:

• Привремено вработување.

• Позајмување вработени од други компании или организации.

• Договорен проектен ангажман на консултанти (советници за одредени проекти).

За извршување на работни места кои не се тешки, а за кои не е потребно претходно работно искуство (обично тоа се повремени или сезонски), кадровските проблеми може да се решат со ангажирање луѓе преку младинската задруга. Треба да се има предвид дека за високи позиции во компанијата се вршат бројни и фундаментални проверки на кандидатите, а често се ангажираат и професионални агенции (од типот Headhunters Agency) кои вршат проверки и проценки на потенцијалните кандидати за потребите. на компанијата. Секако, се работи за скап процес, кој може да потрае, па овој вид на проверка и евалуација на кандидатите се прави само при изборот за врвен менаџмент, односно за луѓе со висока одговорност во компанијата. Компаниите често објавуваат јавни огласи во медиумите во кои се изразува потребата од одреден профил на работници. Огласите обично се отворени осум дена, на нив се наведени карактеристиките на работното место, потребните квалификации и можното работно искуство, како и потребната конкурсна документација. Не ретко, оглас за одредено конкретно работно место може да се отвори до неговото пополнување, односно додека не се пријават потребниот број кандидати.

1.1.1. Извори на регрутација

Постојат два основни извори на регрутирање на персонал - внатрешен и надворешен. Внатрешните извори вклучуваат вработени кои веќе работат во компанијата, а надворешни извори ги вклучуваат оние луѓе кои се надвор од организацијата (на пазарот на трудот, училишта, факултети, други компании и институции).

1.1.1.1.Внатрешни извори на регрутација

Табела 1. Внатрешни извори

ПРЕДНОСТИ	**НЕДОСТАТОЦИ**
Подобро познавање на предностите и недостатоците на кандидатите	Луѓето може да бидат промовирани до позиција каде што не можат добро да ја извршуваат работата
Кандидатот подобро ја познава организацијата, нејзините јачини и слабости	Внатрешните борби и конфликти за промоција може негативно да влијаат на моралот
Позитивно влијае на моралот и мотивацијата на вработените	Може да води до гушење на нови идеи и иновации
Отвора простор за промоција	Може да го зацврсти веќе постоечкиот начин на работа и со тоа да го успори или спречи промените
Ја јакне перцепцијата за грижата на организацијата за добрите вработени	
Ги користи досегашните инвестиции	
Обично е побрзо и поевтино	

Кога станува збор за внатрешни извори на регрутирање, тогаш регрутирањето се врши(Kehoe,2013):

1. внатрешно огласување на слободни работни места

2. директен, усмен контакт

3. со писмена покана.

Внатрешното огласување на слободни работни места е еден од најчестите методи за регрутирање.

Ги содржи сите информации презентирани во надворешните огласи и обично се врши претходно од надворешно рекламирање. За да биде достапна за сите вработени, се користат огласни табли, внатрешен весник, систем за јавни адреси и сè повеќе е-пошта и телефонски систем. Тие овозможуваат целодневен пристап до огласот и директна комуникација. Внатрешно рекламирање на работни места е транспарентен и значително поевтин начин на рекламирање и ја елиминира потребата за печатење, проучување и поднесување многу трудови.

Директниот случаен контакт е форма на внатрешно регрутирање во кое менаџерот ги информира вработените за можноста за нивно вработување на други работни места. Се работи за менаџерот кој најдобро го познава соодветниот вработен, па се очекува да се регрутираат најдобрите за одредени работни места. Директен бесплатен контакт се користи во оние случаи каде што постои можност за унапредување, распоредување на нови работни места или промена на работното место.

Писмената покана е форма на внатрешно регрутирање во кое одделот за човечки ресурси ги известува вработените за слободните работни места и ги повикува да контактираат со нив доколку се заинтересирани за вршење на овие работни места. Писмен повик се користи кога се врши прераспоредување вработени на други работни места, на исти или слични работни места, во рамките на иста или другаорганизациона единица, односно иста или друга компанија.

Доколку внатрешните извори не се доволни, компанијата ќе започне со регрутирање на пензионери од редовите на неговите поранешни вработени, за кои ги има сите информации, пред да пристапи до надворешни извори регрутирање.

1.1.1.2.Надворешни извори на регрутација

Табела 2. Надворешни извори

ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАТОЦИ
Многу поголем „базен“ на таленти	Привлекување, контакт и евалуација на потенцијалните вработени е потешко и поскапо
Внесуваат нови идеи и увид во организацијата	Потребно е подолго време за адаптација и ориентација
Овозможува промени	Може да предизвика незадоволство и морални проблеми кај тие вработени кои се чувствуваат квалификувани за таа работа
Ги намалува внатрешните напнатости, ривалство и конфликти	Постои опасност изборот да биде погрешен
Често овозможува промена на внатрешните односи, начинот на размислување и работење	

Кога компанијата не може да регрутира од внатрешни извори, таа ќе прибегне кон надворешно регрутирање. При регрутирањето на кандидатите, компанијата може да користи формални и неформални извори. Формалните извори на регрутирање персонал обично се:

1. рекламирање
2. агенции за вработување
3. образовни институции

4. синдикатите

Рекламирањето е една од најзначајните форми на надворешно регрутирање насочено кон привлекување кандидати за работа. Рекламирањето се врши преку различни медиуми како што се печатот, професионалните списанија, радио и телевизија, директна пошта, специјални огласи (постери) на јавни места, прирачници и билтени и специјални промотивни материјали.

Агенциите за вработување се извор на регрутирање на кадар, обично правиме разлика помеѓу државни и приватни агенции за вработување. Приватните агенции имаат посебно значење во посредувањето при вработување на стручни лица. Постојат познати специјализирани агенции за посредување при регрутирање на менаџери кои имаат досиеја на успешни менаџери и овие агенции се третираат како „ловци на глави“ (анг. headhunters). Посебен облик на приватни агенции се агенциите кои на компаниите им обезбедуваат привремена помош во човечки ресурси. Ваквите агенции ги наоѓаат оние лица кои секојдневно или месечно ќе извршуваат одредени работи без засновање работен однос.

Образовните институции (училишта, факултети) се извор на регрутирање, кој најчесто привлекува млади професионалци. Компаниите бараат од образовните институции препораки за најдобрите студенти, но и спроведуваат одредени активности користејќи подготвителни програми. Целта е учесниците да се заинтересираат за компанијата, а по дипломирањето да се приклучат на компанијата.

Во последно време, компаниите користат компјутерски мрежи за воспоставување комуникација со потенцијалните кандидати и постигнуваат добри резултати во регрутирањето кандидати со значително помали трошоци и зголемена ефикасност.

Синдикатите можат да бидат извор на надворешно регрутирање во случаи на големи трансфери на вработени од една компанија во друга или од компанија во една област во компанија во друга област. Тие имаат значајна база на податоци за вработените и имаат влијание врз нив.

Неформалните извори на регрутирање се однесуваат на случаи кога за регрутирање се користат вработени во компанијата, кои на тој начин играат улога на „посредници“ при регрутирањето. Тоа е брз и релативно евтин начин на регрутирање, кој најчесто го користат компаниите кои тешко наоѓаат квалитетни кандидати.

1.2 Стратегии и методи за регрутирање

1.2.1. Модерни стратегии за регрутирање

Една од највлијателните стратегии за регрутирање денес е брендирањето на работодавачот. Ова вклучува создавање позитивна слика за организацијата која ја истакнува нејзината култура, вредности и работна средина. Силен бренд на работодавач може да направи компанија да се истакне на преполниот пазар на труд. Организациите инвестираат во различни иницијативи за да го изградат својот бренд, како што се ангажирање содржина на социјалните медиуми, сведоштва од вработените и прикажување на достигнувањата на компанијата. Со тоа тие создаваат привлечен наратив кој привлекува висококвалитетни кандидати.

Иницијативите за различност и инклузија (D&I) се клучни во современите стратегии за регрутирање. Компаниите се повеќе се свесни за придобивките од разновидна работна сила, кои вклучуваат зголемена креативност, подобро донесување одлуки и подобрени перформанси. Спроведувањето на иницијативи за D&I вклучува изработка на описи на инклузивни работни места, обезбедување на различни панели за интервјуа и активно барање кандидати од различно потекло. Ова не само што го подобрува квалитетот на вработувањата, туку и ја зајакнува репутацијата на компанијата како инклузивен работодавач(Tseng et al.,2023).

Регрутирањето управувано од податоци е уште еден камен-темелник на современите стратегии. Користењето на аналитика на податоци им овозможува на организациите да донесуваат информирани одлуки во текот на процесот на вработување. Клучните показатели, како што се времето за пополнување, трошоците по вработувања и квалитетот на вработувањата, обезбедуваат увиди кои помагаат да се оптимизираат

стратегиите за регрутирање. Со анализа на историските податоци за вработување, компаниите можат да ги идентификуваат трендовите, да ги подобрат техниките за набавка на извори и да ги предвидат идните потреби за вработување, што ќе доведе до поефикасен и поефективен процес на регрутирање(Raven-Gregg et al,2021).

Подобрувањето на искуството на кандидатите стана клучно на денешниот конкурентен пазар на труд. Компаниите се фокусираат на создавање непречено и позитивно патување од апликација до вградување. Ова вклучува јасна комуникација, навремени повратни информации и системи за апликации кои се прифатливи за корисниците. Позитивното искуство со кандидатот не само што помага да се привлечат врвни таленти, туку и ја зајакнува целокупната репутација на компанијата.

1.2.2.Современи методи за регрутирање

Регрутирањето на социјалните мрежи се појави како витална алатка во современите практики за вработување. Платформите како LinkedIn, X (Twitter), Facebook и други, им овозможуваат на организациите да допрат до широка публика и директно да се вклучат со потенцијалните кандидати. Компаниите ги користат овие платформи за да објавуваат работни места, да споделуваат содржини за културата на компанијата и да користат насочени реклами за да привлечат конкретни таленти. Платформите како LinkedIn обезбедуваат пристап до пасивни кандидати кои можеби не бараат активно нови можности, но се отворени за вистинската понуда.

Маркетингот за регрутирање е уште еден иновативен метод, со примена на традиционални маркетинг принципи за привлекување и ангажирање потенцијални кандидати. Овој пристап вклучува создавање и дистрибуција на привлечна содржина како што се видеа за брендирање на работодавачот, објави на блогови и кампањи на социјалните медиуми. Целта на маркетингот за регрутирање е да се изгради линија на таленти преку негување на односите со потенцијалните кандидати пред тие дури и да

аплицираат за работа. Овој проактивен пристап обезбедува постојан проток на заинтересирани кандидати(Demarco et al,2021).

Програмите за застапување на вработените се уште еден ефикасен модерен метод за регрутирање. Овие програми ги поттикнуваат сегашните вработени да ја промовираат компанијата и нејзините работни места на нивните лични мрежи на социјалните медиуми. Со искористување на довербата и кредибилитетот што ги имаат вработените во нивните мрежи, организациите можат да го зголемат досегот и автентичноста на нивните напори за регрутирање. Застапувањето на вработените не само што привлекува нови кандидати туку и го зајакнува моралот и ангажманот на постојните вработени.

1.3 Влијание на регрутирањето врз организациските перформанси

Регрутирањето и селекцијата се клучни процеси за успехот и одржливоста на секоја организација. Овие процеси директно влијаат на перформансите на организацијата обезбедувајќи дека најквалификуваните и најкомпетентните поединци се избрани за исполнување на организациските улоги. Литературата открива значајни сознанија за тоа како регрутирањето и изборот влијаат на организациските перформанси во различни сектори.

1.3.1.Улогата на регрутирањето и селекцијата

Регрутирањето е процес на привлекување на група квалификувани кандидати за одредена позиција, додека изборот вклучува избор на најсоодветните кандидати од овој базен (Gupta & Praveen, 2023). Ефективните стратегии за регрутирање и селекција се клучни за стекнување вработени кои не само што одговараат на работните барања, туку и се усогласуваат со организациската култура и цели. Процесот на регрутирање обично вклучува огласување за работа, проверка на биографијата, интервјуирање и финална селекција, сите насочени кон идентификување на кандидатите со најголем потенцијал (Ali et al., 2023).

1.3.2.Влијание врз организациските перформанси

Изведбата на една организација е значително под влијание на ефективноста на нејзините процеси на регрутирање и селекција. Неколку извори покажаа позитивна корелација помеѓу ригорозните процеси на регрутирање и подобрените организациски перформанси. Организациите кои спроведуваат темелни стратегии за регрутирање имаат тенденција да имаат повисоки нивоа на продуктивност и подобри финансиски перформанси (Gamage, 2014; Ekwoaba, Ikeije и Ufoma, 2015). Истражувањето спроведено од Гупта (2023) покажа дека организациите кои инвестираат во сеопфатни процеси на регрутирање и селекција гледаат подобрувања во перформансите на вработените и вкупните организациони резултати. Тоа е затоа што овие процеси помагаат во привлекување и задржување на вработени кои не само што се вешти, туку и се мотивирани и усогласени со стратешките цели на компанијата.

1.3.3.Стратешко значење на регрутирањето

Регрутирањето и селекцијата не се само за пополнување на слободни работни места, туку се стратешки процеси кои придонесуваат за градење конкурентна работна сила. Според Јовановиќ (2004), процесите на регрутирање и селекција помагаат да се создаде базен на таленти од кој организациите можат да црпат за да ги задоволат своите стратешки потреби. Овој фонд на таленти е клучен за одржување на конкурентската предност на организацијата и постигнување долгорочен успех. Стратешката важност на регрутирањето е нагласена со неговата улога во подобрувањето на организациската агилност и приспособливост. Асан и Сојер (2022) тврдат дека ефективни практики за регрутирање им овозможуваат на организациите брзо да се прилагодат на пазарните промени и технолошкиот напредок со тоа што ќе се осигураат дека работната сила е способна и разновидна.

1.3.4.Предизвици во регрутирањето и селекцијата

И покрај неговата важност, процесот на регрутирање и селекција е полн со предизвици. Овие предизвици вклучуваат изнаоѓање кандидати со вистинските групи на

вештини, управување со трошоците поврзани со регрутирањето и обезбедување фер и непристрасен процес на селекција. Гупта и Правен (2023) забележуваат дека многу организации се борат со високи стапки на флуктација и ниска продуктивност поради неефикасни практики за регрутирање. Освен тоа, пристрасноста во процесот на селекција може да доведе до неправедни практики за вработување, кои не само што влијаат на организациската култура туку и доведуваат до правни реперкусии. Затоа, од голема важност е организациите да развијат и имплементираат фер, транспарентни и ефективни стратегии за регрутирање (Ullah et al., 2023).

1.3.5.Организациска култура и регрутирање

Организациската култура игра значајна улога во процесот на регрутирање и селекција. Armstrong (2011) сугерира дека вредностите, нормите и верувањата кои ја сочинуваат културата на организацијата влијаат на тоа како се спроведува регрутирањето и селекцијата. Позитивната организациска култура може да привлече висококвалитетни кандидати, додека негативната култура може да ги одврати. Усогласувањето на културата на организацијата со нејзините практики за регрутирање гарантира дека новите вработувања непречено се интегрираат и ефективно придонесуваат за организацијата. Ова културно усогласување е од клучно значење за одржување на високи нивоа на задоволство и ангажман на вработените, што пак ги поттикнува организациските перформанси (Eldridge & Crombie, 1974).

1.3.6.Стратегии за регрутирање и организациони резултати

Ефективните стратегии за регрутирање водат до подобри организациски резултати со тоа што се осигуруваат дека вистинските луѓе се поставени на вистинските позиции. Terpstra и Rozell (1993) потенцираат дека организациите кои инвестираат во развивање робусни системи за регрутирање имаат поголема веројатност да постигнат повисоки нивоа на перформанси. Тоа е затоа што таквите системи ја подобруваат способноста на организацијата да привлекува, избира и задржува вработени кои можат

да ги поттикнат перформансите и иновациите. Стратешките практики за регрутирање помагаат во градењето на еластична работна сила која може да ги издржи пазарните флуктуации и конкурентските притисоци. Оваа издржливост се постигнува преку континуирана проценка и развој на практики за регрутирање за усогласување со организациските цели и барањата на пазарот (Wanous, 1992).

1.4 Најдобри практики при регрутирање

Ефективните стратегии за регрутирање гарантираат дека се ангажираат вистинските поединци со потребните вештини, знаења и атрибути за да се исполнат организациските цели. Во овој дел ќе бидат разгледани дел од најдобрите стратегии за регрутирање на човечки ресурси во една организација.

1.4.1.Најдобри практики во регрутирање и селекција

Ефективните практики за регрутирање и селекција се клучни за стекнување на квалификувана работна сила која може да доведе до успех на организацијата. Sikyr (2013) нагласи дека организациските перформанси се значително под влијание на практиките за управување со човечки ресурси, вклучувајќи регрутирање и селекција, кои ги одредуваат перформансите на вработените и, следствено, организациската конкурентност. Овој однос е втемелен во способноста на практиките за регрутирање да обезбедат стекнување талентирани поединци кои можат да придонесат за целите на организацијата (Sikyr, 2013).

Chungyalpa и Karishma (2016) истакнаа неколку најдобри практики во регрутирањето и селекцијата, вклучувајќи темелна анализа на работните места, прецизно планирање на работната сила и употреба на структурирани интервјуа и тестови за вработување. Овие практики се дизајнирани да гарантираат дека се избираат вистинските кандидати, што е од клучно значење за одржување на високи организациски перформанси. Анализата на работата, на пример, помага во идентификувањето на

специфичните барања на работното место, осигурувајќи дека процесот на регрутирање е усогласен со организациските потреби (Chungyalpa & Karishma, 2016).

1.4.2.Улогата на изборот на вработени

Процесите на селекција на вработените се круцијални за подобрување на организациските перформанси. Noe et al. (2008) тврди дека организациските перформанси се тесно поврзани со ефективноста на процесите на селекција на вработените, бидејќи овие процеси го одредуваат квалитетот на работната сила. Методите на селекција како што се структурирани интервјуа, центри за оценување и психометриско тестирање помагаат во идентификувањето на кандидатите кои ги поседуваат потребните вештини и компетенции за да се истакнат во нивните улоги (Noe et al., 2008). Важноста на ригорозниот процес на селекција е поддржана од Marchington & Wilkinson, 2005 (2005), кои забележаа дека успешните организации се карактеризираат со нивната способност да имплементираат ефективни практики за управување со човечки ресурси, вклучувајќи го и изборот на вработени. Овие практики не само што обезбедуваат ангажирање на најдобрите кандидати, туку и дека тие се добро погодни за организациската култура. (Marchington & Wilkinson, 2005).

2. Флуктуација на вработените

Во ова поглавје, започнуваме со истражување на основниот концепт на флуктацијата, заминувањето, обртот на вработените, нудејќи сеопфатно разбирање за неговите импликации и како тој се манифестира во различни организациски контексти. Следно, ги испитуваме бројните причини за флуктацијата на вработените, од лични мотивации до организациски недостатоци. Дискусијата потоа се движи кон трошоците поврзани со прометот, забележувајќи ги и директните финансиски влијанија и индиректните ефекти врз моралот и продуктивноста. Понатаму, разгледуваме стратегии за ублажување на флуктацијата, обезбедувајќи активни увиди за менаџерите и професионалците за човечки ресурси. Го проценуваме поширокото влијание на флуктацијата врз организациската стабилност, илустрирајќи ги брановите ефекти на

високите стапки на флуктација. Конечно, поглавјето се осврнува на тоа како организациската култура може или да ја влоши или да ја олесни флуктацијата, објаснувајќи ја важноста на постоечката и ангажирана работна средина. Преку оваа детална анализа, поглавјето има за цел да ги опреми читателите со подлабоко разбирање на флуктација на вработените и ефективни пристапи за управување со истата.

2.1 Разбирање на флуктуацијата на вработените

Флуктуацијата е значаен проблем за работодавците поради високите трошоци поврзани со неа. Поради оваа причина, индустриските и организациските психолози се обидуваат повеќе од триесет години да истражат и објаснат зошто луѓето ги напуштаат своите работни места. Флуктацијата на вработените е сложен психолошки и социјален феномен, предизвикан од комбинација на социјални, економски, технолошки, психолошки и други фактори и околности. Флуктација на вработените, како намерно или неизбежно движење на вработен од организацијата, односно секое трајно заминување на вработен од организацијата предизвикано од сопствена или волја на организацијата, е проблем со кој секојдневно се соочува секој оддел за човечки ресурси. Контролирањето на флуктацијата, т.е. контролирано намалување или зголемување на приливот или одливот на вработени, е важно поради неговите негативни последици, како што се губење на стручност, трошоци за ново вработување и обука, намалување на ефикасноста и ефективноста, а намалена доверба од клиентите. , што резултира со намалување на профитабилноста и намалување на вредноста на организацијата. Флуктација на вработените е значајна област на проучување во рамките на управувањето со човечки ресурси, опфаќајќи различни димензии и импликации за организациските перформанси. Дефиниран како стапка со која вработените ја напуштаат организацијата и последователно се заменуваат, флуктацијата претставува предизвици и можности за организациите кои се стремат да одржат стабилна и продуктивна работна сила. Прајс (1977) ја артикулира флуктацијата како однос на бројот на организациски членови кои заминале во текот на разгледуваниот период поделен со просечниот број на луѓе во таа организација во истиот период.

Флуктацијата на вработените може да биде доброволно или неволно. Доброволното менување се случува кога вработените избираат да ја напуштат организацијата поради различни причини, како што се подобри можности за работа, лични причини или незадоволство од моменталната работа. Неволното менување се случува кога работодавачот одлучи да го прекине работниот однос, често поради слаби перформанси, организациско преструктуирање или економски услови (Mobley, 1982). Феноменот на флуктација на вработените е широко проучен поради неговото длабоко влијание врз организациската ефективност и перформанси. Високите стапки на флуктација може да доведат до значителни трошоци за организациите, вклучувајќи директни трошоци како што се регрутирање, избор и обука на нови вработени и индиректни трошоци како што се намален морал, изгубена продуктивност и потенцијална загуба на организациско знаење и вештини (Hom & Griffeth , 1995). Според Ал-Сураихи и сор. (2021), трошоците за замена на вработен, вклучувајќи ги трошоците за одвојување, регрутирање и обука, се проценуваат дека се помеѓу 1,5 и 2,5 пати повеќе од годишната плата на вработениот (Eourpian).

Притоа, високите стапки на флуктација може да ги нарушат организационите операции, бидејќи преостанатите вработени можеби ќе треба да го апсорбираат обемот на работа на колегите кои заминуваат, што доведува до зголемен стрес и исцрпеност. Ова може да создаде маѓепсан круг, каде што зголемениот стрес и обемот на работа доведуваат до понатамошни заминувања. Флуктацијата, може негативно да влијае на задоволството на клиентите, особено во услужните индустрии каде што односите помеѓу вработените и клиентите се клучни (Hurley & Estelami, 2007). Истражувачите идентификуваа различни фактори кои влијаат на флуктација на вработените, вклучувајќи го и задоволството од работата, организациската посветеност и перцепираната организациска поддршка. Задоволството од работата е критична детерминанта, бидејќи вработените кои се незадоволни од својата работа имаат поголема веројатност да заминат. Организациската посветеност, дефинирана како психолошка приврзаност што вработениот ја чувствува кон својата организација, игра значајна улога во одлуките за заминување. Вработените кои чувствуваат силно чувство

на посветеност на нивната организација имаат помала веројатност да заминат, дури и ако наидат на незадоволство од работата (Meyer & Allen, 1991).

Воочената организациска поддршка, која го одразува степенот до кој вработените веруваат дека нивната организација ги цени нивните придонеси и се грижи за нивната благосостојба, е уште еден важен фактор. Високите нивоа на согледана организациска поддршка се поврзани со помали намери за заминување, бидејќи вработените се чувствуваат повеќе ценети и поддржани од нивната организација (Eisenberger et al., 1986).

2.2 Причини за флуктуација на вработените

Флуктацијата на вработените е критично прашање за организациите на глобално ниво, што значително влијае на продуктивноста, моралот и финансиските перформанси.

Табела 3. Фактори кои ја детерминираат флуктуацијата

Причини	
Задоволство од работата	Ниското задоволство од работата води до незадоволство и чести заминувања од организацијата.
Економски фактори	Економскиот развој и условите на пазарот на труд влијаат на одлуките за промена на работното место.
Организациска посветеност	Ниска посветеност кон организацијата води до поголема веројатност за заминување.
Работна средина	Лошите меѓучовечки односи и токсична работна средина придонесуваат за заминување на вработените.
Работен стрес и баланс помеѓу работа и приватен живот	Високите нивоа на стрес и лошиот баланс помеѓу работа и приватен живот водат до изгорување и заминување на вработените.

Можности за развој на кариерата	Недостатокот на можности за развој на кариерата ги тера вработените да бараат подобри можности на друго место.
Компензација и бенефиции	Недоволната компензација и бенефиции се клучни причини за напуштање на работното место.
Признавање и вреднување	Недостатокот на признавање и вреднување од страна на организацијата води до незадоволство и заминување на вработените.

2.2.1.Задоволство од работа и незадоволство

Задоволството од работата е клучна детерминанта за заминување на вработените. Литературата од ова поле постојано покажува дека незадоволството од работата е примарна причина поради која вработените ги напуштаат своите организации. Вработените кои се незадоволни од нивните работни улоги, работната средина или признанието што го добиваат имаат поголема веројатност да бараат можности на друго место. Истражување на Boxall et al. (2003) и Malhotra et al. (2007) укажува на тоа дека пониските нивоа на задоволство од работата се поврзани со повисоки стапки на флуктација.

2.2.2.Економски фактори

Економските фактори играат значајна улога во флуктација на вработените. Економскиот развој, условите на пазарот на трудот и можностите за работа директно влијаат врз одлуките на вработените да останат или да ја напуштат организацијата. Meyer и Smith (2006) откриja дека економскиот раст и подобрите можности за вработување ја зголемуваат намерата за заминување. Вработените често заминуваат на повисоко платени работни места или подобри изгледи за работа.

2.2.3.Организациска посветеност

Организациската посветеност е уште еден значаен фактор кој влијае на флуктација на вработените. Вработените со пониски нивоа на посветеност имаат поголема веројатност да заминат. Meyer и Smith (2000) покажаа дека организациската посветеност негативно корелира со намерите за заминување. Вработените кои не чувствуваат силна верност кон нивната организација се повеќе склони да си заминат кога ќе се појават можности.

2.2.4.Работна средина

Работната средина, вклучувајќи ги меѓучовечките односи и организациската култура, влијае на флуктација на вработените. Лошите односи со претпоставените или колегите може да доведат до токсична работна средина, зголемувајќи ги стапките на флуктација. Студијата на Liu et al. (2006) откри дека меѓучовечките конфликти и лошите практики на управување значително придонесуваат за промена на вработените. Клучна е целокупната корпоративна култура, вклучувајќи ја довербата и почитта кон и од менаџерскиот тим. Организациите кои не ги ценат и почитуваат своите вработени честопати се соочуваат со повисоки стапки на флуктација.

2.2.5.Работен стрес и рамнотежа помеѓу работата и животот

Работниот стрес и нерамнотежата помеѓу работата и личниот живот се значајни причини за флуктација на вработените. Високото ниво на стрес на работното место може да доведе до исцрпеност, предизвикувајќи вработените да бараат помалку стресни работни средини. Истражувањата на Zhao et al. (2003) и Chiu et al. (2002) укажуваат дека стресот од работата и лошиот баланс помеѓу работата и животот се критични фактори кои ги поттикнуваат вработените да ги напуштат своите работни места.

2.2.6.Можности за развој на кариера

Недостатокот на можности за развој на кариерата е уште една критична причина за флуктација на вработените. Вработените кои чувствуваат дека нивниот раст во

кариерата е закочен или дека немаат можности за напредување во нивната организација, имаат поголема веројатност да заминат. Истражување на Ma et al. (2003) покажува дека вработените со високо образование и аспирации за кариера имаат тенденција да ги напуштат организациите кои не обезбедуваат доволно можности за раст.

2.2.7.Надомест и бенефиции

Надоместокот и придобивките се основни фактори кои влијаат на флуктација на вработените. Несоодветната компензација е примарна причина поради која вработените ги напуштаат своите работни места. Вработените често бараат подобро платени работни места со поатрактивни пакети за бенефиции. Истражувањата на Mamun и Hasan (2017) и Zhao et al. (2003) потенцираат дека конкурентните плати и бенефиции се клучни за задржување на вработените.

2.2.8.Признание и благодарност

Признавањето и благодарноста играат витална улога во задржувањето на вработените. Вработените кои се чувствуваат потценети и неценети имаат поголема веројатност да ги напуштат своите работни места. Организациите кои обезбедуваат вистинско признание и благодарност имаат тенденција да имаат пониски стапки на флуктација. Huselid (1995) ја нагласува важноста на признавањето во стратегиите за задржување на вработените.

2.3 Трошоци поврзани со флуктуација

2.3.1.Трошоци за преместување на работното место

Schmieder, von Wachter и Heining (2018) ги испитуваат трошоците за преместување на работните места во текот на деловниот циклус користејќи административни податоци од Германија. Нивните наоди покажуваат дека загубата на работа резултира со значителен и постојан пад на годишната заработка, која е многу циклична. Овие загуби се особено изразени за време на економски падови, двојно се зголемуваат во споредба со периодите на економска стабилност. Студијата открива дека

иако дел од овие загуби може да се припишат на невработеноста, значителен дел е предизвикан од падот на платите, особено затоа што раселените работници често се преселуваат во помали и послабо платени фирми (Schmieder, von Wachter, & Heining, 2018).

2.3.2.Флуктуации на вработеноста и двојни пазари на труд

Costain, Jimeno и Thomas (2010) истражуваат како двојноста на пазарот на трудот, карактеризирана со коегзистенција на привремени и трајни договори, влијае на нестабилноста на пазарот на труд. Нивниот модел покажува дека двојниот пазар на труд е понестабилен од унифициран пазар со еден тип на договор. Невработеноста флуктуира значително повеќе на двоен пазар, при што привремените работни места играат непропорционална улога во овие флуктуации поради нивната кршливост и поголемата веројатност за прекинување за време на економски падови (Costain, Jimeno, & Thomas, 2010).

2.3.3.Макроекономски флуктуации и безбедност на работа

Дијаз и Сноуер (1996) го истражуваат влијанието на одредбите за безбедност на работното место врз вработеноста и невработеноста во услови на макроекономски флуктуации. Тие тврдат дека ефектот на трошоците за отпуштање и вработување врз вработувањето зависи од опстојувањето на економските шокови и преговарачката моќ на вработените. Продолжените економски шокови и силната преговарачка моќ на вработените имаат тенденција да ја намалат вработеноста и да ја зголемат невработеноста(Díaz & Snower, 1996).

2.3.4.Привремено вработување и стабилност на работата

Истражувањето на Bentolila и Bertola (1990) и Bentolila и Saint-Paul (1994) дава увид во директните и индиректните ефекти на трошоците за отпуштање на вработувањето. Нивните емпириски истражувања посочуваат дека додека трошоците за отпуштање може да го стимулираат вработувањето со обесхрабрување на

раскинувањето на работните места, овој ефект може да се негира ако маргиналниот производ на трудот брзо се намалува како што се зголемува вработеноста. Притоа, трошоците за отпуштање го намалуваат бројот на фирми ангажирани во отпуштање повеќе од оние кои вработуваат, што доведува до двосмислени вкупни ефекти врз вработувањето (Bentolila & Bertola, 1990; Bentolila & Saint-Paul, 1994).

2.3.5.Политики на пазарот на труд и економски перформанси

Бертола (1990) се фокусира на потребата од урамнотежени политики на пазарот на трудот кои обезбедуваат и флексибилност и сигурност. Високите трошоци за отпуштање може да ги заштитат работниците за време на падови, но може да ги одвратат фирмите да вработуваат за време на пресврти, што резултира со поголема долгорочна невработеност. Ова ја става во фокус важноста од приспособување на политиките на пазарот на трудот на специфичниот економски контекст за да се минимизираат негативните ефекти и да се промовира одржливо вработување (Бертола, 1990).

2.3.6.Бенефиции за невработеност и динамика на пазарот на труд

Улогата на бенефициите за невработеност во динамиката на пазарот на трудот е клучна, особено за време на периоди на економски флуктуации. Костајн, Химено и Томас (2010) забележуваат дека повисоките бенефиции за невработеност може да ја влошат нестабилноста на пазарот на труд со намалување на итноста за барање работа и зголемување на вкупната стапка на невработеност. (Herzberg, 1974; Langove & Isha, 2017).

2.4.3.Обука и напредување во кариерата

Обезбедувањето можности за обука и напредување во кариерата е уште една клучна стратегија за задржување на вработените. Постојаниот професионален развој им помага на вработените да ги подобрат своите вештини, со што се зголемува нивното задоволство од работата и лојалноста кон организацијата. Повеќе стручни извори покажуваат дека вработените имаат поголема веројатност да останат во организација

која инвестира во нивниот професионален развој (Jang et al., 2017; Xie et al., 2016). Andrews и Mohammed (2020) откриja дека малите и средните претпријатија кои нудат програми за обука и можности за напредување во кариерата доживуваат пониски стапки на флуктација, бидејќи овие иницијативи им помагаат на вработените да се чувствуваат ценети и способни за напредување во кариерата во компанијата.

2.4.4.Ефективна комуникација

Ефективната комуникација помеѓу менаџментот и вработените е битно за намалување на флуктацијата. Отворената, искрена и конструктивна комуникација поттикнува чувство на доверба и припадност меѓу вработените, што ја зголемува нивната посветеност кон организацијата. Според Adil и Awais (2016), ефективната комуникација води до силни меѓучовечки односи, кои се клучни за намалување на намерите за заминување. Спроведената студија од 2020 од страна на Andrews и Mohammed (2020) покажуваат дека малите и средните претпријатија кои имаат приоритет на редовна и транспарентна комуникација со своите вработени известуваат за повисоки стапки на задржување. Вработените кои се чувствуваат слушнати и разбрани имаат поголема веројатност да останат во нивната организација.

2.4.5.Правична компензација

Правичната компензација, вклучувајќи конкурентни плати и сеопфатни пакети на бенефиции, е основен фактор за задржување на вработените. Вработените кои сметаат дека нивниот надомест е пропорционален на нивните вештини и напори, имаат помала веројатност да бараат вработување на друго место. Pouramini и Fayyazi (2015) мислат дека несоодветната компензација води до намалена мотивација и зголемени намери за заминување. Andrews и Mohammed (2020) сметаат дека нудењето конкурентна плата и бенефиции им помага на малите и средни претпријатија да ги задржат своите вработени со тоа што ги прави да се чувствуваат ценети и финансиски сигурни.

2.5 Влијание на флуктуацијата врз организациската стабилност

Организациската стабилност е клучна за долгорочен успех, поттикнувајќи опкружување каде што стратешките цели може да се остварат без пречки што доаѓаат од честите промени. Меѓутоа, флуктуацијата во организацијата, особено во однос на флуктација на вработените, може значително да влијае на оваа стабилност.

2.5.1.Ефекти врз организациската стабилност

Влијанието на флуктуацијата врз организациската стабилност може да биде длабоко, влијаејќи на различни аспекти на перформансите и културата на организацијата. Високите стапки на флуктација може да доведат до оперативни нарушувања бидејќи на новите вработени им треба време да се забрзаат. Овој преоден период може да резултира со намалена продуктивност и ефикасност, бидејќи искусните вработени заминуваат и се заменети со помалку искусни. Регрутирањето, вработувањето и обуката на нови вработени се скапи процеси. Високите стапки на флуктуација ги зголемуваат овие трошоци, пренасочувајќи ги ресурсите кои би можеле подобро да се потрошат на стратешки иницијативи.

Отпремнините и потенцијалот за зголемени премии за осигурување за невработеност го зголемуваат финансискиот товар. Кога вработените заминуваат, тие со себе носат вредно институционално знаење и експертиза. Оваа загуба на знаење може да биде штетна, особено ако вработените во заминување биле вклучени во критични проекти или имале специјализирани вештини. Може да биде потребно значително време за новите вработувања да го стекнат истото ниво на знаење и умеење. Честата флуктација може негативно да влијае на моралот на преостанатите вработени. Тоа може да создаде атмосфера на несигурност и нестабилност, намалувајќи го целокупното задоволство од работата и ангажманот. Вработените кои се сведоци на висока стапка на заминување меѓу нивните колеги може да ја преиспитаат сопствената безбедност на работното место и самите да размислат за напуштање на организацијата.

2.5.2.Ублажување на негативните влијанија

За да се одржи стабилноста и покрај флуктуациите, организациите мора да имплементираат стратегии кои ги решаваат основните причини и ги ублажуваат негативните ефекти од флуктацијата. Зголемувањето на ангажираноста на вработените е од клучно значење. Организациите треба да се фокусираат на создавање позитивна работна средина која поттикнува ангажираност и задоволство. Ова вклучува препознавање и наградување на придонесите на вработените, обезбедување можности за професионален развој и обезбедување дека вработените се чувствуваат ценети и поддржани. Подобрувањето на комуникацијата е уште една клучна стратегија. Транспарентната и ефективна комуникација е клучна во управувањето со флуктуациите. Информирањето на вработените за организациските промени, причините зад нив и како тие ќе бидат засегнати може да ја намали неизвесноста и да изгради доверба. Редовните ажурирања и отворените форуми за дискусија можат да помогнат да се решат проблемите на вработените и да се поттикне чувството на вклученост.

Инвестирањето во развој на лидерството може да помогне да се ублажи влијанието на промените во лидерството. Ефективните лидери кои се вешти во управувањето со промените можат непречено да ги водат своите тимови низ транзициите, минимизирајќи ги нарушувањата. Планирањето на сукцесијата е важно за да се обезбеди беспрекорна транзиција кога ќе се случат промени во раководството. Нудењето флексибилни работни аранжмани може да помогне да се задржат вработените кои инаку би можеле да заминат поради лични или семејни обврски. Работењето на далечина, флексибилното работно време и споделувањето на работните места можат да обезбедат флексибилност што им е потребна на вработените за да го балансираат својот работен и личен живот, намалувајќи ја флуктацијата. Обезбедувањето дека пакетите за компензација и бенефиции се конкурентни може да помогне да се привлечат и задржат врвните таленти. Редовното преиспитување и прилагодување на платите, бонусите и бенефициите за да одговараат на индустриските стандарди може да ги спречи вработените да бараат подобри можности на друго место.

3. Улогата на врвниот менаџмент врз квалитетот на регрутацијата во организацијата

Стратешкото вклучување на високи менаџери во регрутирањето не само што обезбедува усогласување на новите вработувања со културата и целите на организацијата, туку гарантира и привлекување на врвни таленти. Стиловите на лидерство, без разлика дали се трансформациски или трансакциски, значително влијаат на методите и резултатите на регрутирање, создавајќи средина која е привлечна за потенцијалните вработени.

Преку Hands-On пристапот, менаџерите демонстрираат активна поддршка и вклученост, додека пристапот Hands-Off им дава поголема автономија на тимовите за човечки ресурси. Влијанието на врвниот менаџмент врз флуктацијата на вработените е значајно, бидејќи ефективно лидерство и стратешки пристап кон регрутирањето може да ја намалат флуктација и да создадат стабилна и мотивирана работна сила.

3.1.Стратешка вклученост на врвните менаџери во регрутацијата

Врвните менаџери можат да играат клучна улога во процесот на регрутација и задржување. Нивната вклученост не завршува со одлуката за вработување; тие можат да помогнат да се осигура дека новите вработувања се успешно интегрирани во организацијата. Ова може да вклучува средба со нови вработени за да се разговара за визијата и целите на компанијата, обезбедување менторство или помагање да се движат низ организациската култура. Преземајќи активна улога во вклучувањето, врвните менаџери можат да им помогнат на новите вработувања да се чувствуваат добредојдени и ценети, што може да го зголеми нивниот ангажман и задржување.

Стратешкото вклучување на врвните менаџери во регрутирањето, помага да се усогласи процесот на регрутирање со целокупната деловна стратегија. Кога се вклучени врвните менаџери, тие можат да обезбедат дека напорите за регрутирање се фокусирани

на внесување на вештини и искуства кои се најпотребни за постигнување на стратешките цели на организацијата. Ова усогласување е од клучно значење за одржување на конкурентската предност и за обезбедување долгорочен успех.

Покрај тоа, вклученоста на врвните менаџери во регрутирањето може да помогне да се изгради силен бренд на работодавач. Кога кандидатите ќе видат дека врвните менаџери се активно вклучени во процесот на регрутирање, тоа може да ја подобри репутацијата на организацијата како пожелно место за работа. Ова може да биде особено важно за привлекување врвни таленти во конкурентни индустрии каде што најдобрите кандидати имаат многу опции. Силен бренд на работодавач може да ја направи организацијата да се истакне и да ги привлече најдобрите и најпаметните кандидати.

Стратешкото вклучување на врвните менаџери во регрутирањето, промовира одговорност. Кога врвните менаџери се вклучени во процесот на регрутирање, поголема е веројатноста тие да преземат сопственост над резултатите. Ова може да доведе до повнимателно и потемелно донесување одлуки, бидејќи врвните менаџери разбираат дека тие ќе бидат одговорни за успехот или неуспехот на новите вработувања. Оваа одговорност може да помогне да се осигура дека процесот на регрутирање се спроведува со највисоко ниво на интегритет и професионализам.

Врвните менаџери можат да помогнат да се осигура дека процесот на регрутирање е усогласен со различноста и целите на организацијата за вклучување. Тие можат да го дадат тонот за важноста на различноста и вклученоста и да обезбедат овие вредности да се рефлектираат во процесот на регрутирање. Ова може да вклучи имплементација на стратегии за привлекување разновидна група на кандидати или обезбедување дека процесот на интервју е ослободен од пристрасност(Harvard Business Review,2020). Со ставање приоритет на различноста и вклученоста, врвните менаџери можат да помогнат да се создаде поинклузивно работно место и со тоа на организацијата да и овозможат пристап до поголема база на потенцијални кандидати, спремни да одговорат на специфичните барања на организацијата.

Стратешкото вклучување на врвните менаџери во регрутирањето, помага да се усогласи процесот на регрутирање со целокупната деловна стратегија. Кога се вклучени врвните менаџери, тие можат да обезбедат дека напорите за регрутирање се фокусирани на внесување на вештини и искуства кои се најпотребни за постигнување на стратешките цели на организацијата. Ова усогласување е од клучно значење за одржување на конкурентската предност и за обезбедување долгорочен успех.

Покрај тоа, вклученоста на врвните менаџери во регрутирањето може да помогне да се изгради силен бренд на работодавач. Кога кандидатите ќе видат дека врвните менаџери се активно вклучени во процесот на регрутирање, тоа може да ја подобри репутацијата на организацијата како пожелно место за работа. Ова може да биде особено важно за привлекување врвни таленти во конкурентни индустрии каде што најдобрите кандидати имаат многу опции. Силен бренд на работодавач може да ја направи организацијата да се истакне и да ги привлече најдобрите и најпаметните кандидати(SHRM,2019).

Врвните менаџери можат да помогнат да се осигура дека процесот на регрутирање е усогласен со различноста и целите на организацијата за вклучување. Тие можат да го дадат тонот за важноста на различноста и вклученоста и да обезбедат овие вредности да се рефлектираат во процесот на регрутирање(McKinsey & Company,2018). Ова може да вклучи имплементација на стратегии за привлекување разновидна група на кандидати или обезбедување дека процесот на интервју е ослободен од пристрасност. Со ставање приоритет на различноста и вклученоста, врвните менаџери можат да помогнат да се создаде поинклузивно работно место и да се приклучат на поширок базен на таленти (Gartner,2022).

3.2. Стилови на лидерство и нивното влијание врз регрутирањето

3.2.1.Трансформациско и трансакциско лидерство

Трансформациското лидерство се карактеризира со лидери кои ги инспирираат и мотивираат своите следбеници да ги надминат сопствените лични интереси за доброто

на организацијата. Овој стил на лидерство вклучува идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуализирано размислување. Трансформациските лидери се познати по нивната способност да создадат визија, да ја комуницираат ефективно и да поттикнуваат средина каде што вработените се чувствуваат ценети и ангажирани (Bass, 1985).

Трансформациското лидерство има големо влијание врз регрутирањето со привлекување кандидати кои се инспирирани од визијата и вредностите на организацијата. Истражувањата покажуваат дека трансформациските лидери имаат поголема веројатност да привлечат високо квалификувани и мотивирани поединци кои се желни да придонесат за организациските цели (Geier, 2016). Овој стил на лидерство е поврзан со повисоки нивоа на ангажирање на вработените, што е критично за задржување на врвните таленти и намалување на стапките на флуктација (Bass & Riggio, 2006).

Li, et al (2015) открил позитивна врска помеѓу трансформациското лидерство и групната иновација. Ова е особено важно во контекст на регрутирање, бидејќи иновативните средини имаат тенденција да привлечат кандидати кои бараат динамични и напредни организации. Трансформациските лидери, преку поттикнување култура на иновации, можат да ја подобрат привлечноста на нивната организација за потенцијалните регрути (Li et al., 2015). Покрај тоа, трансформациското лидерство придонесува за усогласување на индивидуалните и организациските цели, што го олеснува привлекувањето кандидати чии лични вредности и аспирации за кариера се совпаѓаат со оние на организацијата. Ова усогласување е од клучно значење за да се осигури дека новите регрути не се само вешти, туку и посветени на долгорочниот успех на организацијата (Bezuidenhout & Schultz, 2013).

Трансакциското лидерство, од друга страна, се заснова на систем на награди и казни. Лидерите кои го користат овој стил се фокусираат на јасни структури, улоги и одговорности и користат награди засновани на перформанси за да ги мотивираат

вработените (Бас, 1985). Овој пристап може да биде многу ефикасен во средини каде што задачите се едноставни и резултатите се лесно мерливи.

Во однос на регрутирањето, трансакциското лидерство може да биде привлечно за кандидатите кои претпочитаат јасна и структурирана работна средина. Овој стил на лидерство е особено ефикасен во привлекувањето на поединци кои се мотивирани од опипливи награди и јасни очекувања (Bass, 1985). Јасноста и предвидливоста поврзани со трансакциското лидерство може да ја направат организацијата привлечна за кандидатите кои бараат стабилност и конзистентност во нивните професионални животи (Ден Хартог и сор., 1997).

Истражувањата покажуваат дека трансакциското лидерство е поврзано со повисоки нивоа на ангажман на вработените во средини каде што јасните насоки и индикаторите за перформанси се клучни. Една студија од Padmanatan (2010) покажа дека трансакциските стилови на лидерство имале силен позитивен ефект врз ангажираноста на вработените во примерок од вработени од Интел Малезија. Ова сугерира дека трансакциските лидери се ефективни во создавањето ангажирана работна сила преку поставување јасни цели и обезбедување на редовни повратни информации (Падманатан, 2010).

3.2.2.Ситуациско лидерство

Ситуациското лидерство тврди дека не постои единствен „најдобар“ стил на лидерство. Наместо тоа, ефективни лидери го приспособуваат својот стил врз основа на зрелоста и компетентноста на нивните следбеници и специфичната ситуација која е при рака (Hersey & Blanchard, 1982). Овој флексибилен пристап може да биде особено корисен при регрутирањето, бидејќи им овозможува на лидерите да ги приспособат своите стратегии за да привлечат различен опсег на кандидати. Ситуационите лидери се вешти да ги проценат потребите на нивниот тим и барањата на ситуацијата, правејќи ги ефективни во различни контексти. Оваа приспособливост може да биде значајна предност при регрутирањето, бидејќи им овозможува на лидерите да го приспособат својот пристап за да привлечат кандидати со различни вештини и потекла (Hersey &

Blanchard, 1982). Истражувањата покажаа дека ситуационото лидерство може да доведе до повисоки нивоа на задоволство и перформанси на вработените, кои се критични фактори за регрутирање и задржување. Со прилагодување на нивниот стил на лидерство за да се задоволат потребите на нивниот тим, лидерите во ситуација можат да создадат поддржувачка и динамична работна средина која привлекува врвни таленти (Граеф, 1983).

Стиловите на лидерство играат клучна улога во процесот на регрутирање. Трансформациското лидерство, со својот акцент на инспирација и усогласување на целите, е многу ефикасно во привлекувањето мотивирани и иновативни кандидати. Трансакциското лидерство, со својата јасна структура и наградите засновани на перформанси, апелира до поединци кои бараат стабилност и јасни очекувања. Ситуациското лидерство, со својата приспособливост, може да привлече разновиден опсег на кандидати со приспособување на лидерскиот пристап на различни контексти и потреби.

Организациите кои имаат за цел да ги подобрат своите напори за регрутирање треба да го земат предвид влијанието на нивните стилови на лидерство и да усвојат стратегии кои се усогласуваат со преференциите и мотивациите на нивните целни кандидати. Со тоа, тие можат да привлечат и задржат врвни таленти, а со тоа да доведат до организациски успех.

3.3. Hands-On vs. Hands-Off пристап на менаџерите

3.3.1.Практично управување при регрутирање

Hands-on менаџментот вклучува менаџери кои се длабоко вклучени во секојдневните операции и процесите на донесување одлуки. Овој пристап се карактеризира со активно учество и близок надзор на тимските активности. Во контекст на регрутирање, практичните менаџери се директно вклучени во секоја фаза од процесот

на вработување, од изработка на описи на работни места до спроведување на интервјуа и донесување конечни одлуки за вработување.

Една клучна предност на практичниот пристап е способноста да се одржуваат високи нивоа на контрола и надзор. Менаџерите можат да обезбедат дека процесот на регрутирање е тесно усогласен со стратешките цели и вредности на компанијата. На пример, во студијата на Suckley и Zheltoukhova (2014), беше откриено дека практичното лидерство во малите и средни претпријатија (МСП) го олеснува брзото одлучување и приспособливоста, суштински особини во конкуренцијата за регрутирање. Притоа, практичните менаџери можат да обезбедат непосредна повратна информација и менторство на нивните тимови за регрутирање. Ова директно вклучување помага во брзото решавање на какви било прашања или неефикасност во процесот. Според истражувањето на Suckley и Zheltoukhova (2014), практични менаџери често негуваат поколаборативна средина, што може да биде корисно за тимот за регрутирање додека тие се движат низ комплексноста на изнаоѓање и ангажирање нови таленти.

Сепак, практичниот пристап има и свои недостатоци. Тоа може да доведе до микроменаџмент, каде што менаџерите претерано го проверуваат секој детал од процесот на регрутирање, потенцијално задушувајќи ја креативноста и автономијата во тимот. Ова може да резултира со побавно одлучување и намалено задоволство од работата кај персоналот за регрутирање, како што е забележано во истражување на Van Vugt et al. (2008). Практичните менаџери може да станат тесни грла, одложувајќи го процесот на вработување поради нивната потреба да бидат вклучени во секој чекор.

3.3.2.Hands-off менаџмент при регрутирање

Спротивно на тоа, Hands-off менаџментот се карактеризира со поделегативен пристап, каде што менаџерите обезбедуваат насоки и надзор, но им дозволуваат на своите тимови значителна автономија во извршувањето на нивните задачи. Во процесот на регрутирање, менаџерите кои се службени со рака им веруваат на нивните професионалци за регрутирање дека ќе се справат со различните фази независно, примарно навлегувајќи за конечни одобренија или за да понудат стратешки насоки.

Примарната предност на Hands-off пристапот е зајакнувањето на тимовите за регрутирање. Кога на регрутерите им се дава слобода да донесуваат одлуки и да

иновираат, поголема е веројатноста да се чувствуваат ценети и мотивирани. Ова може да доведе до повисоки нивоа на задоволство од работата и задржување кај персоналот за регрутирање, како што е нагласено во истражувањето на Yukl (2013). Менаџерите можат да се фокусираат на стратешките приоритети и долгорочното планирање, што може да ја подобри севкупната ефективност на стратегијата за регрутирање.

Менаџментот Hands-off може да доведе до побрзо донесување одлуки и поагилен процес на регрутирање. Тимовите за регрутирање можат побрзо да одговорат на промените на пазарот на трудот или на специфичните потреби за вработување без да чекаат одобрување од раководството на секој чекор. Оваа агилност е особено клучна во индустриите со брз ритам каде што способноста за брзо привлекување и обезбедување на врвни таленти може да обезбеди значителна конкурентска предност, како што беше дискутирано од Eisenhardt (1989) во неговото истражување на стилови на лидерство и организациони резултати. Сепак, пристапот на Hands-off доаѓа со ризици. Без доволен надзор, постои можност за неусогласеност помеѓу процесот на регрутирање и стратешките цели на компанијата. Несоодветниот надзор може да доведе до неконзистентни практики за вработување и потенцијално вработувања со послаб квалитет. Истражувањето на Eisenhardt (1989) сугерира дека Hands-off менаџерите треба да воспостават робусни системи и јасни насоки за да ги ублажат овие ризици и да обезбедат дека нивните тимови остануваат усогласени со организациските цели.

3.3.3.Урамнотежување на пристапите на „Hands-On“ и „Hands-off“.

Ефективната стратегија за регрутирање често бара рамнотежа помеѓу двата стила на управување. Менаџерите можат да имаат корист од усвојувањето на ситуационен стил на лидерство, каде што го прилагодуваат своето ниво на вклученост врз основа на специфичните потреби на процесот на регрутирање и способностите на нивниот тим.

3.4.Влијанието на врвниот менаџмент врз флуктуацијата на вработените

Врвниот менаџмент игра клучна улога во влијанието на флуктацијата на вработените. Според едно поново истражување на People Dynamics (2024), менаџерите имаат значително влијание врз стапките на флуктацијата на вработените преку нивните стилови на управување и однесување на лидерство. Начинот на кој менаџерите комуницираат со своите вработени, поддршката што ја даваат и признанието што го даваат може или да ги задржат вработените или да ги поттикнат да ја напуштат организацијата.

Несоодветните практики на управување, како што се лошата комуникација, недостатокот на поддршка и нефер третман, може да доведат до високи стапки на обрт (People Dynamics, 2024). Вработените кои се чувствуваат потценети или неподдржани од нивните менаџери имаат поголема веројатност да бараат вработување на друго место.

Во извршеното истражување на Indigo Advisors LLC (2024) може да се забележи дека врвниот менаџмент може да влијае на флуктацијата на вработените преку спроведување на политиките на компанијата и воспоставување на организациска култура. Кога врвниот менаџмент не успева да создаде култура на поддршка и инклузивна, вработените може да се чувствуваат исклучени и немотивирани, што ќе доведе до зголемена флуктацијата. Спротивно на тоа, силната организациска култура која ја промовира благосостојбата на вработените и професионалниот раст може значително да ги намали стапките на флуктацијата.

Покрај тоа, вклученоста на највисокото раководство во програмите за развој на вработените е од клучно значење за задржување на талентот. Според Business Leadership Today (2024), менаџерите кои инвестираат во професионалниот раст и развој на своите вработени имаат тенденција да имаат пониски стапки на флуктацијата. Поголема е веројатноста вработените да останат во компанија која нуди можности за напредување

во кариерата и развој на вештини. Оваа инвестиција не само што ги подобрува способностите на вработените, туку и поттикнува лојалност и посветеност кон организацијата.

Стилот на лидерство е уште еден фактор што значително влијае на флуктацијата на вработените. Трансформациските лидери кои ги инспирираат и мотивираат своите вработени можат да создадат лојална и ангажирана работна сила, а со тоа да ги намалат стапките на флуктацијата (Индиго Адвајзорс ДОО, 2024). Спротивно на тоа, авторитарните или микроуправувачките лидери може да доведат до високи нивоа на незадоволство и флуктацијата. Вработените кои се чувствуваат овластени и ценети од нивните лидери имаат поголема веројатност да останат во компанијата.

Понатаму, системите за признавање и наградување воспоставени од врвниот менаџмент играат витална улога во задржувањето на вработените. Според People Dynamics (2024), вработените кои добиваат редовно признание и награди за нивниот придонес имаат поголема веројатност да се чувствуваат ценети и мотивирани, што може да доведе до повисоки стапки на задржување. Од друга страна, недостатокот на признавање може да резултира со чувство на занемарување и желба да се бара ценење на друго место. Business Leadership Today (2024) исто така ја нагласува важноста на рамнотежата помеѓу работата и животот под влијание на врвниот менаџмент. Менаџерите кои поддржуваат флексибилни работни аранжмани и го почитуваат личното време на вработените придонесуваат за позадоволна и посветена работна сила. Спротивно на тоа, недостатокот на рамнотежа помеѓу работата и животот може да доведе до исцрпеност и зголемена флуктација. Поголема е веројатноста вработените да останат со организации кои им даваат приоритет на нивната благосостојба и нудат флексибилност. Пристапот на врвниот менаџмент за решавање на конфликти и решавање на проблеми влијае и на флуктацијата на вработените. Ефективните лидери кои ги решаваат прашањата навремено и праведно можат да спречат незадоволство и неангажман меѓу вработените (Индиго Адвајзорс ДОО, 2024). Сепак, менаџерите кои ги

игнорираат или погрешно се справуваат со конфликтите може да создадат токсична работна средина, што ќе доведе до повисоки стапки на обрт.

Нивото на доверба помеѓу вработените и врвниот менаџмент е значаен фактор во флуктацијата. Според Business Leadership Today (2024), вработените кои им веруваат на своите менаџери и чувствуваат дека нивните лидери ги имаат во срцето нивните најдобри интереси имаат поголема веројатност да останат во компанијата. Довербата поттикнува чувство на сигурност и припадност, што е од клучно значење за задржување на вработените.

Севкупно, влијанието на врвниот менаџмент врз флуктацијата на вработените е повеќеслојно, вклучувајќи го стилот на раководење, комуникацијата, организациската култура, развојот на вработените, признавањето, рамнотежата помеѓу работата и животот, разрешувањето конфликти и довербата. Со разбирање и решавање на овие фактори, врвниот менаџмент може да создаде работна средина која промовира задоволство и задржување на вработените.

Методолошки дел

1.Методологија на истражувањето

1.1.Предмет на истражување

Во современите деловни средини, квалитетот на регрутирањето човечки ресурси и стабилноста на работната сила се критични фактори кои значително влијаат на успехот на организацијата. Овој магистерски труд се фокусира на клучната улога на врвниот менаџмент во обликувањето на овие аспекти. Предметот испитува како стратегиското вклучување на врвниот менаџмент во процесот на регрутирање може да доведе до подобрен квалитет на вработувањата, усогласувајќи ги со организациската култура и стратегиските цели. Освен тоа, се истражува како ангажманот на врвниот менаџмент може да ја ублажи флуктацијата на вработените, поттикнувајќи постабилна и помотивирана работна сила.

Предметот е суштински бидејќи процесот на регрутирање е основата врз која се гради квалитетот на човечкиот капитал на организацијата. Стратешкиот надзор на врвниот менаџмент може да гарантира дека практиките за регрутирање не само што ги привлекуваат најдобрите таленти, туку и кандидати кои се добро прилагодени на организациската култура и долгорочните цели. Ова усогласување е од клучно значење за одржување на кохезивна работна средина и за постигнување одржлив деловен успех. Задржувањето на вработените, од друга страна, е постојан предизвик за многу организации. Високите стапки на флуктација може да бидат скапи и нарушувачки процес, влијаејќи на моралот и продуктивноста на сите вработени. Навлегувајќи во начините на кои врвниот менаџмент може да влијае на задржувањето преку политиките за поддршка, признавањето и можностите за развој, оваа теза има за цел да открие стратегии кои ја подобруваат лојалноста на вработените и ја намалуваат флуктацијата. Истражувањето ќе се потпира на различни теоретски рамки, вклучувајќи го погледот заснован на ресурси, теоријата на социјална размена и теориите на лидерството, за да се разбере динамиката што е во игра. Ќе ги прегледа емпириските студии за да обезбеди сеопфатно разбирање за тоа како вклученоста на врвниот менаџмент во процесите на регрутирање и задржување може да доведе до подобри организациски резултати.

1.2.Цели на истражувањето

- Да се анализира улогата на врвниот менаџмент во подобрувањето на квалитетот на регрутирање
- Да се истражи влијанието на врвниот менаџмент врз задржувањето на вработените
- Да се утврди значењето на ангижарноста на врвниот менаџмент врз намалувањето на флуктуацијата кај вработените

1.3.Задачи на истражување

- Идентификување на клучните практики на врвниот менаџмент при регрутирање
- Оценеување на влијанието на врвниот менаџмент врз организацискатa култура
- Проценка на врската помеѓу стиловите на лидерство и резултатите од менаџментот човечките ресурси
- Испитување на улогата на врвниот менаџмент во развојот и признавањето на вработените
- Обезбедување на препораки за подобрување на практиките за регрутирање и задржување

1.4.Хипотези на истражувањето

Главна хипотеза

1. *Врвниот менаџмент може значително да придонесе за намалување на флуктуацијата на вработените преку ефективни практики за регрутирање?*

Посебни хипотези

1.1. *Посветеноста на врвниот менаџмент значително влијае на успехот на процесот на регрутирање.*

1.2. Висококвалитетното регрутирање придонесува за долгорочно задржување на вработените.

1.3. Поддршката на врвниот менаџмент во процесот на воведување во работата води до зголемено чувство на припадност на вработемите кон организацијата со што се придонесува за намалување на флуктуацијата

1.4. Недостатокот на соодветен процес на воведување во работата (онбординг) води до зголемена флуктуација на вработените.

1.5.Методи и техники на истражувањето

Методологијата на истражување за оваа теза има за цел да обезбеди сеопфатен пристап за тестирање на хипотезите поврзани со влијанието на врвниот менаџмент врз квалитетот на регрутирањето и задржувањето на вработените. Избраните методи вклучуваат анализа и синтеза, споредба и дедукција. Дополнително, ќе биде спроведено интервју со врвни менаџери во земјава за да се соберат емпириски податоци. Овој дел од методологијата ги прикажува техниките за дизајнирање, собирање податоци и анализа што ќе се користат за да се постигнат целите на истражувањето.

Дизајнот на истражувањето е спој на квалитативни и квантитативни пристапи, што го олеснува темелното истражување на хипотезите. Примарниот фокус ќе биде на квалитативните податоци собрани преку интервјуа, кои ќе бидат дополнети со дедуктивна анализа на одговорите за да се извлечат значајни заклучоци. Истражувањето ќе вклучи и компаративна анализа за да се идентификуваат заедничките теми и разлики меѓу одговорите на менаџерите.

Квалитативниот пристап вклучува спроведување интервјуа со врвни менаџери и менаџери за човечки ресурси за да се соберат детални сознанија за нивните практики за регрутирање и ставови за задржувањето на вработените. Овој метод е избран затоа што овозможува длабинско разбирање на субјективните искуства и перцепции на менаџерите, кои се клучни за решавање на прашањата за истражување.

Главниот метод на собирање податоци ќе биде полуструктурирани интервјуа со приближно десетина менаџери од различни организации во земјава. Овие менаџери ќе бидат избрани врз основа на нивното искуство и улога во влијанието на практиките за

регрутирање и задржување. Ќе се настојува интервјуата да се спроведат електронски за да се олесни учеството и да се обезбеди ефикасно и ефективно собирањето на податоците.

Прашањата за интервју ќе бидат дизајнирани да ги истражат следните области:

- Специфичните стратегии и практики што ги користи највисокото раководство за време на регрутирањето.
- Влијанието на врвниот менаџмент врз организациската култура и неговото влијание врз задржувањето на вработените.
- Улогата на стиловите на лидерство во обликувањето на резултатите од човечките ресурси.
- Важноста на процесите на инфординг и нивниот ефект врз флуктацијата на вработените.

Интервјуата ќе се снимаат, со согласност на учесниците, за да се обезбеди прецизно собирање на податоците и да се овозможи детална анализа. Од интервјуата се очекува да дадат богати, квалитативни податоци кои можат да се анализираат за тестирање на хипотезите.

1.6.Методи на истражувањето

- Анализа и синтеза

Методот на анализа и синтеза ќе се користи за обработка на квалитативните податоци собрани од интервјуата. Ова вклучува разложување на податоците на податливи делови за да се разберат поединечните елементи и потоа синтетизирање на овие елементи за да се формира сеопфатно разбирање на севкупните трендови и согледувања.

- Компаративен метод

Методот на компарација ќе се користи за да се идентификуваат сличностите и разликите во одговорите на менаџерите. Ова вклучува споредување на податоците низ

различни организации и менаџерски перспективи за да се идентификуваат заеднички практики и единствени пристапи.

- Дедуктивен метод

За да се извлечат заклучоци од податоците ќе се користи методот на дедукција. Ова вклучува примена на општи принципи изведени од литературата и интервјуата за конкретни случаи забележани во студијата.

РЕЗУЛТАТИ

1.Резултати од споведеното истражување

Ова истражување се фокусира на испитување на улогата на врвниот менаџмент во подобрување на квалитетот на процесите на регрутирање и намалување на флуктацијата на вработените. Избраните истражувачки прашања имаат за цел да го истражат директното и индиректното влијание на вклученоста на врвниот менаџмент во стратегиите за регрутирање човечки ресурси, вградување и задржување.

Истражувачките прашања беа дизајнирани да се осврнат на критичните аспекти на регрутирањето и задржувањето на вработените, со специфичен акцент на улогата на врвниот менаџмент. Со оглед на зголемената важност на стекнувањето таленти и стабилноста на работната сила во современите организации, овие прашања имаат за цел да го откријат влијанието на ангажманот на лидерството врз практиките за вработување, ефективноста на вработувањата и долгорочната посветеност на вработените.

За целите на овој труд, интервјуирани беа единаесет врвни менаџери од различни организации во земјава за да се добијат подлабоко увид во улогата на врвниот менаџмент во квалитетот на регрутирањето и задржувањето на вработените. Изборот на учесниците се засноваше на нивната стратешка вклученост во управувањето со човечки ресурси, осигурувајќи дека примерокот претставува искусни професионалци кои активно влијаат

на политиките за регрутирање и стабилноста на работната сила во нивните организации. Примерокот беше внимателно структуриран да вклучува менаџери од различни индустрии, обезбедувајќи добро заокружена перспектива за предизвиците за регрутирање и задржување низ различни сектори. Следниве критериуми беа користени за избор на учесници:

- Тековна позиција: Вклучени беа само поединци кои имаат врвни менаџерски улоги (на пр., извршен директор, директор за човечки ресурси, генерален директор или раководител на оддел).
- Години на искуство: Минимум шест години на раководна позиција за да се осигура дека учесниците имаат значително искуство во донесувањето одлуки.
- Застапеност на индустријата: Учесниците беа избрани од различни индустрии, вклучувајќи ги финансиите, телекомуникациите, здравството, производството, трговијата и ИТ, обезбедувајќи дека наодите се релевантни за повеќе сектори.
- Големина на компанијата: Примерокот вклучува менаџери и од мали и од средни претпријатија, обезбедувајќи урамнотежено разбирање на стратегиите за регрутирање во различни организациски структури. Интервјуата беа полуструктурирани, овозможувајќи флексибилност во одговорите, истовремено обезбедувајќи дека клучните теми поврзани со истражувањето целите беа темелно истражени.

Секое интервју траеше помеѓу 45 и 60 минути и беше спроведено лично или преку онлајн платформи, во зависност од достапноста на учесниците. Дискусиите се фокусираа на:

- Стратешката улога на врвниот менаџмент при регрутирањето
- Ефективноста на процесите на вградување во задржувањето на вработените

- Стилови на лидерство и нивното влијание врз вработувањето и задржувањето
- Влијанието на организациската култура врз стабилноста на работната сила
- Најдобри практики за привлекување и задржување на врвни таленти

Учесниците беа охрабрени да дадат примери од реалниот живот и да ги елаборираат стратегиите за регрутирање на нивната компанија, овозможувајќи и на студијата да долови квалитативни сознанија кои ги надминуваат теоретските рамки.

1.1. Анализа на добиените резултати

Табела бр.4. Пол на испитаници

Пол	**Број на учесници**	**(%)**
Маж	6	54.55
Жена	5	45.45

Табела бр.5. Возраст

Возраст	**Број на учесници**	**(%)**
30-35	2	18.18
36-40	2	18.18
41-45	2	18.18
46-50	2	18.18
51-55	2	18.18
56-60	1	9.09

Табела бр.6. Образование

Образование	**Број на учесници**	**(%)**
Високо	6	54.55
Мр/Др	5	45.45

Табела бр.7. Работен стаж

Работно искуство	Број на учесници	(%)
6-10 години	2	18.18
11-15 години	2	18.18
16-20 години	2	18.18
21-25 години	2	18.18
26+ години	3	27.27

Табела бр.8 Тековна работна позиција

Назив на тековна работна позиција	Број на учесници	(%)
Извршен/ генерален директор	3	27.27
Раководител на сектор за човечки ресурси	3	27.27
Финансиски директор	1	9.09
Комерцијален директор	1	9.09
Оперативен директор	1	9.09
Раководител на служба за регрутација	1	9.09
Раководител на сектор за развој	1	9.09

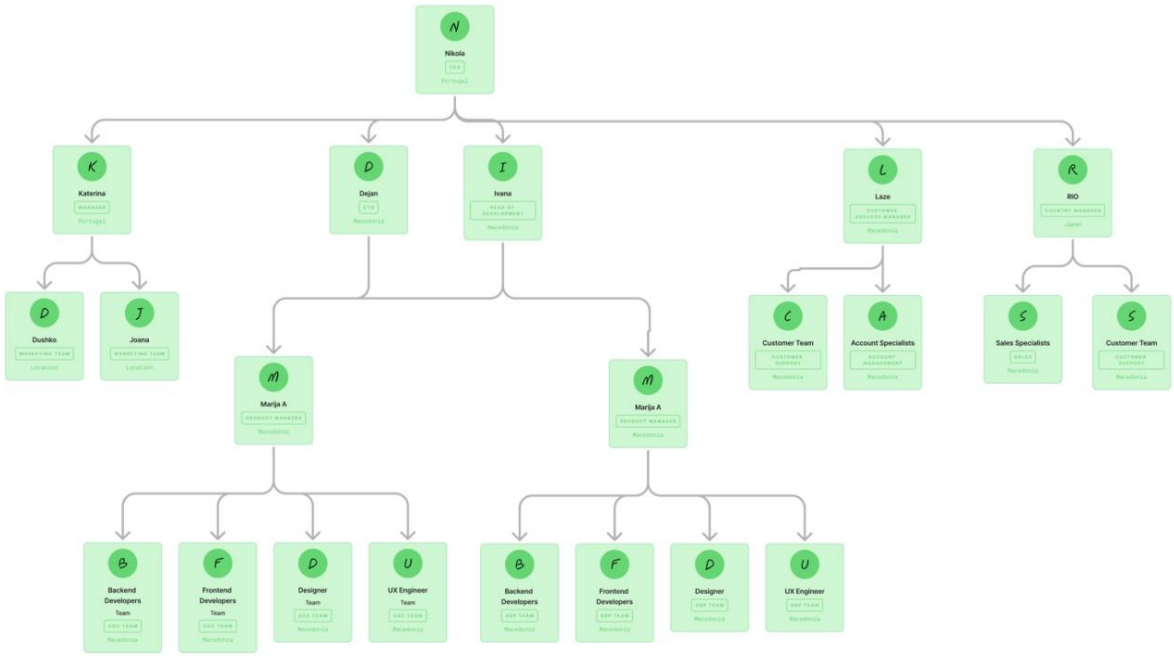
Во ова истражување учествуваа 11 испитаници кои се на високи менаџерски позиции во различни индустрии. Анализата на нивните социо-демографски карактеристики открива значајни аспекти за структурата на менаџерскиот кадар.

Во однос на родовата распределба, 54.55% од испитаниците се мажи, додека 45.45% се жени. Ова укажува на одредена застапеност на жените во високи менаџерски позиции, иако мажите се благо доминантни во примерокот. Анализата на возраста покажува релативно рамномерна распределба меѓу возрасните групи од 30 до 55 години. Околу 90% од испитаниците се во оваа возрасна група, додека најмал број на испитаници (9.09%) се на возраст од 56-60 години. Во однос на образованието, 54.55% од испитаниците имаат високо образование, додека 45.45% поседуваат магистерска или докторска титула. Испитаниците имаат различен степен на работно искуство. Најголем

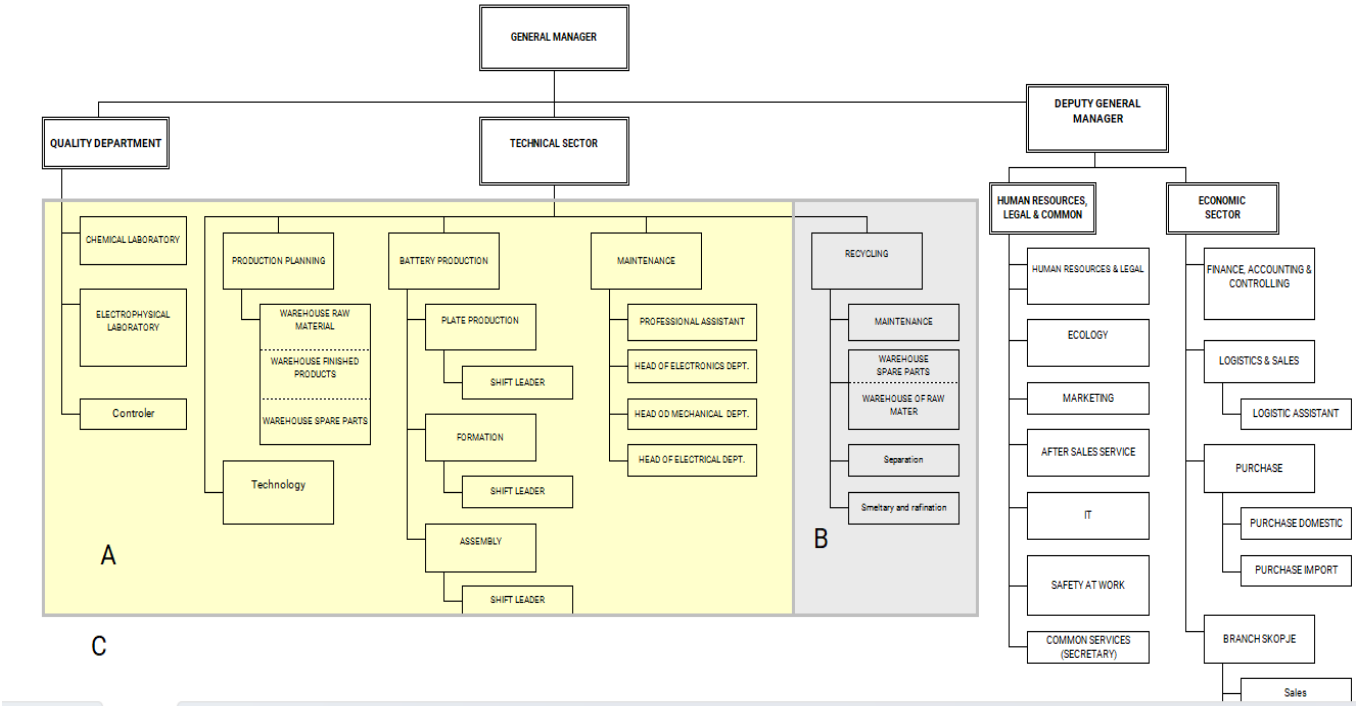
дел (27.27%) имаат над 26 години работен стаж, додека останатите групи (6-25 години) се рамномерно распределени. При анализата на искуството во менаџерски улоги, 27.27% од испитаниците имаат повеќе од 21 година менаџерско искуство, додека останатите групи (2-20 години) имаат приближно еднаква застапеност. Ова потврдува дека испитаниците имаат доволно искуство за да дадат релевантни одговори во однос на процесите на регрутација и задржување на вработените. Испитаниците доаѓаат од различни менаџерски позиции, вклучувајќи извршни директори, финансиски директори, раководители на човечки ресурси, комерцијални и оперативни директори. Најзастапена позиција е "Извршен директор", со 18.18% застапеност.

Органицациски шеми на две од организациите во кои вршевме интервју со нивните менаџери и раководители на сектор.

Организациона шема на средна организација од ИТ индустрија, во којашто е присутно трансформациско лидерство, во кое врвните менаџери се вклучени директно, како при изборот, така и во следење на развојот на новите вработени.



Организциона шема на голема организација за производство, во кај е присутно трансакциско лидерство, во која вревниот менаџмент е вклучен при донесување на стратегија, и само при избор на вработени на повиски позиции, додека изборот на останатите вреботени го презема секторо за човечки ресурси заедно со секторските раководители за каде е потребно вработувањето.



1.1.1. Претставување на анкетниот прашалник

Во рамките на овој магистерски труд беше спроведена анкета со цел да се испита улогата на врвниот менаџмент во процесите на регрутација и задржување на вработените. Анкетата беше дизајнирана да ги испита ставовите и искуствата на испитаниците во врска со влијанието на врвниот менаџмент врз клучните аспекти на човечките ресурси, како што се регрутацијата, воведувањето на новите вработени, организациската култура и стилот на лидерство.

Прашањата во анкетата беа формулирани така што ќе овозможат длабинско разбирање на перцепциите за значењето на ангажманот на врвниот менаџмент во различните фази на управување со човечките ресурси. Испитаниците беа поканети да ги споделат своите мислења и искуства во врска со следниве прашања:

1. Дали сметате дека учеството на врвниот менаџмент го подобрува квалитетот на процесите на регрутација во организацијата? Зошто/Како?

2. На кој начин ефективните процеси на воведување водат до зголемено задржување на вработените?

3. Дали поддршката од врвниот менаџмент за време на процесот на регрутацијата може да влијае на чувството на припадност на новите вработени?

4. Дали висококвалитетните практики за регрутација се важни за постигнување на долгорочно задржување на вработените? Зошто?

5. Дали директното вклучување на врвниот менаџмент во регрутирањето може да испрати силна порака за важноста од стекнување таленти? Каква е практиката во вашата организација?

6. Како посветеноста на врвниот менаџмент на процесите на регрутирање директно влијае на нивниот успех?

7. Дали недостатокот на соодветни процеси на вградување може да придонесе за поголема флуктација на вработените?

8. Дали стилот на лидерство на врвниот менаџмент игра клучна улога во обликувањето на резултатите од управувањето со човечките ресурси?

9. Како стратешкото вклучување на врвниот менаџмент во регрутирањето ги усогласува новите вработени со културата и целите на компанијата?

10. Како иницијативите за признавање и развој предводени од врвниот менаџмент ја намалуваат флуктацијата на вработените?

11. Како позитивната организациска култура поттикната од врвниот менаџмент го подобрува задоволството и задржувањето на вработените?

12. Како активното учество на врвниот менаџмент во програмите за развој на вработените го зголемува задоволството од работата?

13. Како ефективната комуникација од највисокото раководство во врска со политиките за регрутирање го подобрува квалитетот на кандидатот?

14. Како стилот на лидерство на врвниот менаџмент влијае на ефикасноста на процесите на регрутирање?

15. Дали практиките за поддршка од врвниот менаџмент се клучни за одржување на мотивирана и стабилна работна сила? Зошто?

Преку анализа на добиените одговори ќе се обезбеди подобро разбирање за значењето на активната улога на врвниот менаџмент во процесите на регрутација и управување со човечките ресурси. Овие наоди ќе придонесат кон идентификување на добри практики и препораки за подобрување на политиките во оваа област.

1.1.2. Анализа на одговорите

Прашање 1: Дали сметате дека учеството на врвниот менаџмент го подобрува квалитетот на процесите на регрутација во организацијата? Зошто/Како?

Голем дел од испитаниците го потврдија значењето на учеството на врвниот менаџмент во процесите на регрутација. Повеќето менаџери нагласија дека директната инволвираност овозможува подобро дефинирање на стратегиските насоки за избор на кадар. Според еден од испитаниците: *„Кога менаџментот активно учествува, се креира јасна визија за тоа кои кадри се потребни за идниот раст на компанијата.“*

Друг испитаник истакна дека учеството на менаџментот го намалува ризикот од несоодветен избор на кадар: *„Ако одлуката за вработување се носи само од HR одделот, без консултација со менаџментот, може да дојде до ситуација во која нововработениот не одговара на долгорочните потреби на компанијата.“*

Повеќе испитаници посочија дека менаџерското учество испраќа силна порака за значењето на регрутациските процеси во организацијата. Еден од раководителите на сектор за човечки ресурси изјави: *„Кога врвниот менаџмент е видливо ангажиран, тоа создава чувство на важност и вредност на процесот, што ги мотивира и потенцијалните кандидати.“*

Понатаму, неколку испитаници истакнаа дека лидерската визија е клучна за одржување на конзистентност во процесот на регрутација. Како што еден од генералните директори нагласи: *„Регрутацијата не е само технички процес, туку стратегиски пристап кој треба да ја поддржува долгорочната цел на компанијата. Кога менаџерите активно учествуваат, тие ја пренесуваат оваа визија до новите кандидати.“*

Прашање 2: На кој начин ефективните процеси на воведување водат до зголемено задржување на вработените?

Ефективните процеси на воведување играат суштинска улога во задржувањето на вработените, што беше истакнато од сите испитаници во интервјуто. Голем дел од нив нагласија дека добро структурираното воведување не само што помага новите вработени полесно да се адаптираат, туку ја зајакнува нивната посветеност кон организацијата.

Според еден од испитаниците, извршен директор во една од водечките компании: *„Воведувањето не треба да биде само формален процес. Кога новите вработени добиваат јасни насоки, поддршка од менаџментот и можност за постепено адаптирање, тие се чувствуваат вреднувани и интегрирани во тимот, што значително ја намалува веројатноста за нивно брзо напуштање на компанијата.“*

Некои испитаници посочија дека воведувањето е особено важно во првите шест месеци од работата на новиот вработен. Доколку во тој период не добијат соодветна поддршка, се зголемува ризикот тие да ја напуштат компанијата. Како што објасни еден раководител на сектор за човечки ресурси: *„Првите шест месеци се критични. Ако вработениот се чувствува изгубено, неразбрано или игнорирано, голема е веројатноста да бара алтернативна работна средина. Добро структурираните воведувачки програми спречуваат такви проблеми.“*

Неколку испитаници нагласија дека воведувањето не е само технички процес, туку психолошки и социјален. Еден од нив, кој е оперативен директор во производствена компанија, истакна: *„Воведувањето треба да ја вклучува културата на организацијата, комуникациските правила и вредностите на компанијата. Новите вработени треба да знаат дека се дел од нешто поголемо, а не само изолирани индивидуи кои вршат одредени задачи.“*

Покрај тоа, многумина потенцираа дека менторството во процесот на воведување е особено значајно. Кога новите вработени имаат искусен колега кој им помага во адаптацијата, нивната самодоверба расте, а со тоа и нивната продуктивност и мотивација. Како што нагласи еден од раководителите во ИТ секторот: *„Без менторство, новиот вработен може да се чувствува преоптоварен со информации. Ако има личност на која може да се обрати, тој полесно се интегрира во организацијата.“*

Некои компании применуваат анкети за нововработени, следат нивни перформанси во првите месеци и спроведуваат редовни состаноци за да добијат повратна информација. Како што истакна еден од генералните директори: *„Без следење на ефектите од воведувањето, невозможно е да се подобрат слабите точки. Компаниите што не инвестираат во овој процес ризикуваат голема флуктуација.“*

Прашање 3. Дали поддршката од врвниот менаџмент за време на процесот на регрутацијата може да влијае на чувството на припадност на новите вработени?

Поддршката од врвниот менаџмент за време на процесот на регрутација беше широко призната како клучен фактор за создавање чувство на припадност кај новите вработени. Испитаниците укажаа дека кога менаџерите на високо ниво се активно вклучени во регрутациските процеси, тоа ја зголемува мотивацијата на кандидатите и создава доверба во организацијата уште пред официјалниот почеток на нивниот работен однос.

Еден од испитаниците, кој работи како директор на човечки ресурси, истакна: *„Кога врвниот менаџмент покажува личен интерес во процесот на вработување, тоа им дава на кандидатите чувство дека се навистина ценети. Ова влијае на нивната подготвеност да се вложат во компанијата на долг рок.“*

Некои испитаници ја потенцираа важноста на првиот контакт помеѓу нововработениот и високиот менаџмент. Според еден извршен директор: *„Кога менаџментот ги поздравува новите вработени уште од првиот ден, тие веднаш чувствуваат дека се дел од компанијата. Ова чувство на припадност ги мотивира да бидат проактивни и да се интегрираат побрзо.“*

Дополнително, еден раководител на сектор за развој нагласи дека мали, но значајни активности можат да имаат големо влијание врз чувството на припадност: *„Кога новите вработени имаат можност да се запознаат со менаџментот преку неформални состаноци или настани, тие се чувствуваат многу поприфатени. Ова го намалува нивниот стрес и несигурност.“*

Испитаниците исто така укажаа дека поддршката не треба да завршува со процесот на регрутација, туку треба да продолжи во текот на првите месеци на работата на новите вработени. Според еден од генералните директори: *„Постојаната комуникација помеѓу менаџментот и новите вработени помага да се изгради чувство на припадност. Ако вработените знаат дека можат да се обратат директно до своите лидери, тоа создава отворена и поддржувачка организациска култура.“*

Неколку испитаници посочија дека компаниите што го занемаруваат ова влијание често се соочуваат со проблеми со ангажманот и раната флуктуација. Како што објасни еден HR бизнис партнер: *„Без ангажман на врвниот менаџмент, новите вработени може да чувствуваат дистанца и неинтегрираност, што ги тера да ја напуштат компанијата многу побрзо отколку што би се очекувало.“*

Прашање 4. Дали висококвалитетните практики за регрутација се важни за постигнување на долгорочно задржување на вработените? Зошто?

Речиси сите испитаници се согласија дека висококвалитетните регрутациски практики се фундаментални за долгорочното задржување на вработените. Според нив, процесот на селекција не само што треба да осигури дека новите вработени имаат соодветни вештини и квалификации, туку да гарантира дека тие се усогласени со вредностите и културата на компанијата.

Еден од генералните директори изјави: *„Доколку регрутацијата е лошо спроведена и кандидатите не се соодветни за компанијата, тогаш многу брзо доаѓа до разочарување, ниска продуктивност и евентуално заминување.“* Овој став беше поддржан од повеќето испитаници, кои истакнаа дека соодветната селекција на кандидати води кон поголема лојалност и подготвеност за развој во рамките на компанијата.

Некои испитаници нагласија дека долгорочното задржување на вработените зависи од тоа колку добро процесот на регрутација ги идентификува вистинските кандидати. Како што истакна еден HR директор: *„Не се работи само за техничките*

способности. Вработените треба да се вклопат во организациската средина и да имаат јасни очекувања за нивната улога во компанијата.“

Неколку испитаници посочија дека правилно структурираните регрутациски процеси можат да ја намалат флуктуацијата бидејќи новите вработени чувствуваат дека ја избрале вистинската компанија за себе. Како што објасни еден оперативен директор: *„Кога кандидатите се детално информирани за компанијата уште во процесот на селекција, тие се подготвени за тоа што ги очекува и немаат потреба од брзо напуштање.“*

Менаџерите укажаа дека проактивното ангажирање на врвниот менаџмент во регрутацијата создава подобро структурирани и ефективни процеси. Ова го истакна еден од комерцијалните директори: *„Доколку менаџментот не е вклучен, постои ризик дека регрутацискиот процес ќе се фокусира само на краткорочните потреби, без да се размислува за идниот развој на кадрите.“*

Друг аспект кој беше спомнат во анализата е значењето на транспарентноста во регрутациските процеси. Според еден HR менаџер: *„Кога процесите се јасни, а критериумите за избор се објективни и транспарентни, вработените имаат повеќе доверба во компанијата и чувствуваат сигурност во својата позиција.“*

Испитаниците истакнаа дека лошите регрутациски практики можат да имаат скапи последици за компанијата. Според еден финансиски директор: *„Кога вработените заминуваат по само неколку месеци, компанијата троши многу ресурси на обука и адаптација на нови кадри. Квалитетната регрутација е инвестиција која на долг рок заштедува време и финансии.“*

Прашање 5. Дали директното вклучување на врвниот менаџмент во регрутирањето може да испрати силна порака за важноста од стекнување таленти? Каква е практиката во вашата организација?

Улогата на врвниот менаџмент во регрутирањето се протега надвор од донесувањето одлуки и во доменот на организациската култура и брендирање. Повеќето учесници нагласија дека кога врвните директори преземаат активна улога во вработувањето, тоа ја сигнализира посветеноста на компанијата за стекнување таленти

како стратешки приоритет. Нивното вклучување пренесува силна порака и до внатрешните вработени и до надворешните кандидати дека регрутирањето не е само функција за човечки ресурси, туку клучна компонента на деловниот успех. Организациите каде што високото раководство активно учествува во интервјуата и процесите на селекција имаат тенденција да привлечат кандидати со повисок квалитет. Ова е главно затоа што врвните директори имаат сеопфатно разбирање за долгорочната визија на компанијата и можат да идентификуваат поединци кои се усогласуваат со организациската култура. Кога раководството покажува личен интерес за избор на вистинските вработени, тоа ги уверува кандидатите дека ќе бидат ценети и поддржани. Одговорот на прашањето кај еден од директорите наиде на интересна реакција *„ Што за кандидатот и колегите од човечки ресурси треба да претставува моето време и вклучување при изборот ако не лично вложување и давање важност на изборот.“*

Компаниите кои вклучуваат извршно учество во регрутирањето често развиваат репутација како работодавци кои им даваат приоритет на луѓето. Ова го подобрува брендирањето на работодавачот, правејќи ја компанијата попривлечна за квалификувани професионалци. Кога кандидатите гледаат дека раководството е директно вклучено, тие ја доживуваат компанијата како компанија која инвестира во својата работна сила. Како резултат на тоа, овие организации имаат тенденција да имаат пониски стапки на флуктацијата и повисоки нивоа на ангажирање на вработените. Спротивно на тоа, во компаниите каде врвниот менаџмент останува одвоен од вработувањето, регрутирањето често се гледа како рутинска административна функција. Во такви случаи, ризикот од неусогласеност помеѓу новите вработувања и целите на компанијата се зголемува, што доведува до поголем промет и трошење ресурси. Организациите кои делегираат регрутирање исклучиво на човечки ресурси без извршен надзор може да се борат да привлечат таленти со висок потенцијал и ефективно да интегрираат нови вработени во корпоративната стратегија. Директното учество на високото раководство во регрутирањето е клучна разлика помеѓу компаниите кои само пополнуваат позиции и оние кои градат тимови со високи перформанси. Нивното вклучување го зајакнува процесот на селекција, обезбедува културна усогласеност и

поттикнува чувство на вредност и припадност од самиот почеток на патувањето на вработените.

Прашање 6. Како посветеноста на врвниот менаџмент на процесите на регрутирање директно влијае на нивниот успех?

Ефективноста на процесите на регрутирање во голема мера зависи од нивото на посветеност што го демонстрира највисокото раководство. Кога раководството дава приоритет на вработувањето и активно придонесува за стратегиите за регрутирање, компаниите имаат тенденција да гледаат поструктурирани, ефикасни и водени од резултати процеси на вработување.

Клучен фактор за успешно регрутирање е достапноста на ресурсите и стратешката насока. Кога повисокото раководство е посветено на вработување, тие гарантираат дека одделенијата за човечки ресурси добиваат соодветни буџети, пристап до современи алатки за регрутирање и флексибилност потребна за привлекување врвни таленти. Вклучувањето на лидерството, води до посеопфатно планирање на работната сила, обезбедувајќи дека одлуките за вработување се усогласени со долгорочните деловни цели наместо да бидат реактивни на краткорочните потреби. Покрај тоа, организациите каде врвните директори се ангажираат во регрутирање имаат тенденција да имплементираат попрефинети критериуми за селекција, намалувајќи ја веројатноста за неусогласеност со вработувањата. Со директен менаџерски придонес, описите на работните места се појасни, очекувањата се добро дефинирани, а одлуките за вработување се донесуваат врз основа на техничките вештини и на културната усогласеност. Ова го минимизира ризикот од предвремени оставки и незадоволство кај новите вработувања. На ова прашање еден од нашите испитаници одговори за своето претходно искуство како дел од тимот за човечки ресурси: *„Посветеноста води до побрзи и поквалитетни одлуки, подобро структурирани процеси и подобар избор на кадри. На пример, во една фирма каде менаџментот активно учествуваше во регрутацијата, времето потребно за пополнување на позиции осетно се намали„.*

Друг важен аспект е брзината и ефикасноста на регрутирањето. Кога највисокото раководство е активно вклучено, донесувањето одлуки е рационализирано, а процесот на вработување станува поагилен. Бирократските доцнења се минимизирани, дозволувајќи им на организациите да обезбедат висококвалитетни кандидати пред да бидат ангажирани на друго место. Ова е особено важно во индустриите каде конкуренцијата за квалификувани професионалци е интензивна. Конечно, посветеноста на раководството за регрутирање ги подобрува напорите за вклучување и задржување. Вработените кои имаат извршен ангажман од самиот почеток на нивното патување имаат поголема веројатност да почувствуваат чувство за цел и посветеност кон организацијата. Ова поттикнува посилна лојалност, поголем ангажман и долгорочно задржување на вработените.

Прашање 7. Дали недостатокот на соодветни процеси на вградување може да придонесе за поголема флуктација на вработените?

Ефективното вклучување е од клучно значење за задржување на вработените, а неговото отсуство често води до повисоки стапки на флуктација. Без структуриран и поддржувачки процес на вградување, новите вработени може да се борат да се интегрираат во културата на компанијата, да ги разберат нивните улоги и да развијат чувство на припадност. Оваа почетна несигурност може да доведе до фрустрација, неангажман и предвремена оставка. Добро дизајнираниот процес на вградување им обезбедува на новите вработувања потребните алатки, знаење и поддршка за да успеат во нивните улоги. Кога вклучувањето е темелно, вработените се чувствуваат посигурни, мотивирани и поврзани со мисијата на компанијата. Тие развиваат односи со колегите, се запознаваат со очекувањата на работното место и добиваат чувство на стабилност. Компаниите кои даваат приоритет на вградувањето често известуваат за повисоки нивоа на задоволство на вработените и долгорочна посветеност. Спротивно на тоа, кога влегувањето е несоодветно или непостоечко, вработените се оставени сами да се движат низ работното место. Овој недостаток на насоки може да резултира со конфузија,

намалена продуктивност и чувство на изолација. Многу вработени кои доживеале лошо вклучување изразуваат незадоволство од нивната работна средина и може да бараат алтернативни можности за работа во краток период.

Слабиот процес на вклучување може да создаде исклучување помеѓу вработените и раководството. Кога новите вработувања не добиваат јасни упатства, обука или очекувања за перформанси, тие може да се борат да ги исполнат стандардите на компанијата. Ова може да доведе до недоразбирања, лоши проценки на перформансите и незадоволство од работата. Вработените кои се чувствуваат неподдржани или потценети имаат значително поголема веројатност да ја напуштат компанијата во потрага по структурирана и попријатна работна средина. Компаниите кои не успеваат да инвестираат во вградување, се соочуваат со финансиски и оперативни предизвици. Трошоците за регрутирање, вработување и обука на вработени се високи, а честиот обрт го нарушува работниот тек и ја намалува севкупната ефикасност. Организациите кои го занемаруваат вклучувањето може да се најдат во циклус на континуирано регрутирање, што ги троши ресурсите и го попречува долгорочниот раст. За да се ублажат овие ризици, деловните субјекти мора да ја препознаат стратешката важност на придружувањето. Обезбедувањето сеопфатен вовед во вредностите, очекувањата и ресурсите на компанијата им помага на вработените да изградат силна основа за успех. Програмите за менторство, структурираните сесии за обука и редовните чекирања кај раководството можат дополнително да го подобрат искуството за придружување и да го зајакнат ангажманот на вработените.

Во одговор на еден од нашите испитаници јасно се потврдува одговорот и значењето на процесите во воведувањето на новото работно место**:** „*Да, без правилна интеграција, вработените често се чувствуваат изгубени и незадоволни. Во компанија во која работам, додека немаше јасен процес на воведување многу нови вработени си заминуваа во првите три месеци. Подоцна, кога беше воведен структуриран процес со ментори и обуки, флуктацијата значително се намали*„.

Прашање 8. Дали стилот на лидерство на врвниот менаџмент игра клучна улога во обликувањето на резултатите од управувањето со човечките ресурси?

Стилот на лидерство на врвниот менаџмент има длабоко влијание врз резултатите од управувањето со човечки ресурси (HRM), што влијае на ангажираноста на вработените, организациската култура и севкупната динамика на работното место. Различните лидерски пристапи даваат различни ефекти врз практиките за човечки ресурси, обликувањето на стратегиите за регрутирање, напорите за задржување и можностите за професионален развој. Трансформациското лидерство, кое се карактеризира со визија, инспирација и личен ангажман, поттикнува мотивирана и посветена работна сила. Лидерите кои активно се ангажираат со вработените, обезбедуваат конструктивен фидбек и поттикнуваат иновации создаваат работна средина каде што вработените се чувствуваат ценети и овластени. Овој стил на лидерство е особено ефикасен во поттикнувањето на задоволството на вработените, намалувањето на флуктацијата и промовирањето на континуиран развој во организацијата. Еден од раководителите на сектор за човечки ресурси истакна *„ Стилот на лидерство при изборот на новите вработени во нашата компанија зависи од тоа на кое ниво во хиерархијата се бара вработен, врвниот менаџмент е вклучен само при избор на своите секојдневни соработници, повисоко во хиерархијата, останатите остануваат на нас и секторските раководители.„*

Спротивно на тоа, авторитарното лидерство, кое се потпира на строга контрола и одлучување одозгора надолу, често води до неангажман и низок морал. Вработените во такви средини може да се чувствуваат ограничени, потценети и колебливи да придонесат со нови идеи. Високото ниво на микроменаџмент може да создаде стрес и незадоволство, што резултира со зголемени стапки на обрт и намалена продуктивност. Организациите со крути раководни структури често се борат да привлечат и задржат врвни таленти, бидејќи вработените бараат работни места на кои приоритет им е соработката и растот. Демократското лидерство, кое поттикнува учество и отворена комуникација, е широко признаено како ефективен пристап во HRM. Во организациите каде што вработените имаат глас во донесувањето одлуки, често има поголемо задоволство од работата и посилно чувство на лојалност. Лидерите кои промовираат транспарентност, инклузивност и доверба градат посилни односи со своите тимови, што

доведува до повисоки нивоа на ангажираност и перформанси. Друг критичен фактор е приспособливоста на стиловите на лидерство на различни ситуации на работното место. Ефективните лидери признаваат дека управувањето со човечки ресурси бара флексибилност и пристап насочен кон луѓето. Тие го прилагодуваат својот стил на лидерство врз основа на потребите на вработените, барањата на индустријата и организациските цели. Во време на криза или промени, може да биде неопходен лидерски пристап со повеќе директиви за да се обезбеди стабилност, додека во периоди на раст, стилот на тренирање кој се фокусира на развојот на вработените може да биде покорисен. Лидерските ставови кон иницијативите за човечки ресурси директно влијаат на нивниот успех. Ако врвниот менаџмент дава приоритет на развојот на таленти, различноста на работното место и благосостојбата на вработените, поверојатно е дека стратегиите за човечки ресурси ќе бидат успешни. Спротивно на тоа, ако раководството ги гледа функциите на човечки ресурси како секундарни или административни, постои поголем ризик од слаб ангажман на вработените и високи стапки на трошење.

Прашање 9. Како стратешкото вклучување на врвниот менаџмент во регрутирањето ги усогласува новите вработени со културата и целите на компанијата?

Стратешкото вклучување на врвниот менаџмент во регрутирањето гарантира дека новите вработени не се избираат само врз основа на нивните вештини и квалификации, туку и врз основа на нивната способност да се интегрираат во културата и долгорочните цели на компанијата. Кога високите директори преземаат активна улога во вработувањето, тие можат да ја соопштат мисијата, вредностите и очекувањата на организацијата од самиот почеток, поттикнувајќи посилно усогласување помеѓу компанијата и нејзината работна сила. Една клучна придобивка од учеството на извршната власт во регрутирањето е зајакнувањето на корпоративната култура. Ако врвниот менаџмент го постави тонот за време на процесот на вработување, новите вработени се со поголема веројатност да ја прифатат работната етика, целите и очекувањата од однесувањето на организацијата. Кога вработените ја разбираат визијата

на компанијата уште од првиот ден, тие се повеќе ангажирани и мотивирани да придонесат ефективно. Врвниот менаџмент може да идентификува кандидати кои ги покажуваат не само потребните технички вештини, туку и силно културно вклопување. Професионалците за човечки ресурси може да ги проценат квалификациите и компетенциите, но повисокото раководство може да го оцени потенцијалот на кандидатот да напредува во специфичната организациска рамка. Компаниите со високи стапки на задржување на вработените често го припишуваат својот успех на регрутирање поединци чии лични вредности се усогласуваат со корпоративните принципи.

Понатамошна предност на вклученоста на врвниот менаџмент е способноста да се прилагоди процесот на вградување за да се зајакнат стратешките цели. Наместо да го третираат приемот како обична формалност, директорите можат да го обликуваат во искуство што ќе ги потопува новите вработени во долгорочната визија на компанијата. Ова може да се постигне преку директен ангажман со лидерство, учество во програми за ориентација и структурирани иницијативи за менторство кои рано ги всадуваат корпоративните вредности. Спротивно на тоа, во организациите каде што врвните директори остануваат одвоени од регрутирањето, често постои исклучување помеѓу вработените и целите на компанијата. Вработените кои не се соодветно усогласени со мисијата на компанијата може да се чувствуваат неангажирани или да се борат да го најдат своето место во организацијата. Како резултат на тоа, овие компании може да доживеат повисоки стапки на обрт и помала вкупна продуктивност.

Директор за човечки ресурси во поголема компанија нагласи: „*Кога високото раководство директно учествува во процесот на вработување, тоа им покажува на кандидатите дека влегуваат во организација каде што лидерството е вложено во нивниот успех. Тој поставува стандард за култура на одговорност и ангажман што следи во текот на нивната кариера во компанијата*“.

Прашање 10. Како иницијативите за признавање и развој предводени од врвниот менаџмент ја намалуваат флуктацијата на вработените?

Препознавањето на вработените и иницијативите за развој предводени од врвниот менаџмент играат клучна улога во намалувањето на флуктацијата и поттикнувањето на лојалноста на работното место. Вработените кои се чувствуваат ценети и гледаат јасни можности за напредување во кариерата имаат значително поголема веројатност да останат во организацијата на долг рок. Кога директорите активно учествуваат во препознавањето на достигнувањата на вработените и инвестирањето во професионален раст, тие создаваат култура на благодарност и мотивација. Признавањето, без разлика дали е во форма на вербална пофалба, финансиски стимулации или можности за напредување во кариерата, го зајакнува ангажманот на вработените. Кога раководството признава напорна работа и посветеност, вработените чувствуваат дека нивните придонеси се значајни и ценети. Ова чувство на благодарност води до поголемо задоволство од работата, намалувајќи ја веројатноста вработените да бараат алтернативно вработување.

Вклученоста на врвниот менаџмент во развојот на вработените го поттикнува чувството за напредување во кариерата. Поверојатно е дека вработените ќе останат во компанија каде што гледаат можности за професионален раст. Структурирани програми за обука, курсеви за развој на лидерство и иницијативи за менторство сигнализираат дека организацијата е инвестирана во иднината на нејзината работна сила. Кога вработените гледаат јасен пат кон напредување, тие се повеќе мотивирани да придонесуваат активно и да останат лојални на својот работодавец. Спротивно на тоа, компаниите кои ги занемаруваат иницијативите за признавање и развој честопати се борат со задржување. Вработените во такви средини може да се чувствуваат занемарени, стагнантни или несигурни за нивните долгорочни изгледи. Без мотивација да останат, тие се со поголема веројатност да бараат напредок во кариерата на друго место, што доведува до високи стапки на обрт и нарушувања во продуктивноста. Се покажа дека програмите за развој предводени од извршната власт ги зајакнуваат лидерските линии во организациите. Кога врвниот менаџмент дава приоритет на внатрешниот раст, тие негуваат идни лидери од внатрешноста на компанијата, намалувајќи ја потребата за надворешни вработувања и поттикнувајќи долгорочна стабилност. Оваа стратегија не само што го подобрува

задоволството на вработените, туку и ги подобрува севкупните организациски перформанси.

Менаџер во финансискиот сектор сподели: „*Вработените кои се чувствуваат препознаени и гледаат иднина во компанијата се многу поангажирани. Кога врвниот менаџмент директно ги води овие напори, тоа создава култура каде што луѓето сакаат да растат и да придонесуваат на долг рок* “.

Прашање 11. Како позитивната организациска култура поттикната од врвниот менаџмент го подобрува задоволството и задржувањето на вработените?

Позитивната организациска култура, активно култивирана од врвниот менаџмент, е дефинирачки фактор за задоволството на вработените и долгорочното задржување. Вработените напредуваат во средини каде што лидерството промовира транспарентност, меѓусебно почитување и чувство на припадност. Кога врвниот менаџмент дава приоритет на градењето култура, тоа директно влијае на нивото на ангажман, моралот и целокупната перцепција на работното место. Еден од основните начини на кои позитивната култура го подобрува задржувањето е преку создавање на инклузивна и поддржувачка средина. Вработените кои се чувствуваат ценети и вклучени имаат значително поголема веројатност да останат посветени на своите улоги. Кога менаџментот активно поттикнува соработка и отворена комуникација, тоа ја поттикнува довербата помеѓу раководството и вработените, со што вработените имаат поголема веројатност да се чувствуваат сигурни на своите позиции. Работното место каде што вработените се чувствуваат психолошки безбедно им овозможува да ги изразат своите идеи, да иновираат и поефикасно да придонесуваат за успехот на компанијата. Покрај тоа, културата на компанијата игра клучна улога во рамнотежата помеѓу работата и животот и целокупното задоволство од работата. Организациите кои ги нагласуваат иницијативите за благосостојба, поддршката за менталното здравје и можностите за професионален развој создаваат средини каде што вработените сакаат да останат. Кога врвниот менаџмент покажува разбирање за потребите на вработените над очекувањата за продуктивност, тие помагаат да се спречи исцрпеност и неангажман. Вработените се полојални на организациите кои го почитуваат нивното време, им даваат приоритет на

нивната благосостојба и инвестираат во нивниот личен и професионален развој. Иницијативите за култура водени од лидерство имаат големо влијание врз мотивацијата на вработените. Менаџерите кои ги препознаваат и ценат придонесите на нивните тимови помагаат да се создаде работно место каде што вработените се чувствуваат ценети. Без разлика дали преку награди, можности за раст на кариерата или јавно признание, овие напори придонесуваат за поголемо задоволство од работата и пониски стапки на флуктација. Вработените кои гледаат можности за напредок во организацијата имаат помала веројатност да бараат вработување на друго место.

Искуствота на еден од директорите докажува: „*Кога културата промовира транспарентност и поддршка, вработените се чувствуваат посигурни и посреќни. Во една компанија во која работев, менаџментот организираше редовни состаноци за размена на идеи и фидбек, што ја зголеми довербата и ја намали флуктацијата*„.

Прашање 12. Како активното учество на врвниот менаџмент во програмите за развој на вработените го зголемува задоволството од работата?

Посветеноста на врвниот менаџмент за развој на вработените е клучен двигател на задоволството од работата. Вработените кои добиваат континуирани можности за учење и изгледи за напредување во кариерата се повеќе ангажирани и посветени на нивните организации. Кога раководството активно ги поддржува овие програми, вработените ја перципираат нивната компанија како средина која поттикнува професионален раст и го вреднува нивниот долгорочен потенцијал. Програмите за обука и развој директно ја подобруваат способноста на вработениот да успее во својата улога.

Во одговорот на прашањето кај еден од раководителите на човечки ресурси забележавме „*кога гледам дека фирмата, со одлука на менаџметот, инвестира во мене, тоа го разбирам како порака дека ме гледаат како дел од тимот на долг рок, позитивно чувство, кое ми е лесно да го пренесам на останатите во организацијата*„, истиот „*кога вработените гледаат дека менаџментот вложува во нивниот раст, тие се почувствуваат вреднувани. Имав искуство со компанија што редовно организираше обуки и стипендии за професионален развој, што значително ја зголеми посветеноста*

на тимот„. Кога врвниот менаџмент инвестира во структурирани иницијативи за учење, вработените се здобиваат со вештини и самодоверба неопходни за ефективно извршување. Оваа инвестиција во знаење не само што му користи на поединецот вработен, туку придонесува и за севкупниот организациски успех. Добро обучената работна сила работи со поголема ефикасност, креативност и продуктивност, што доведува до подобри деловни резултати. Понатаму, програмите за развој на кариера им сигнализираат на вработените дека се гледаат како долгорочни средства, а не како привремени ресурси. Организациите кои промовираат одвнатре, нудат програми за менторство и обезбедуваат образовни ресурси, покажуваат посветеност на професионален раст. Вработените кои гледаат јасни патеки за кариера и можности за внатрешна мобилност се чувствуваат сигурни на своите работни места и имаат помала веројатност да бараат надворешни можности. Активното вклучување на лидерството во развојот на вработените, негува посилни односи меѓу директорите и персоналот. Кога менаџментот директно се вклучува во сесии за обука, менторство и прегледи на перформансите, тоа негува култура на соработка и пристапност. Вработените ценат кога раководството презема практичен пристап во нивното патување за раст, бидејќи тоа ја зајакнува идејата дека нивните придонеси и аспирации се важни за долгорочните цели на организацијата. Друг клучен аспект на задоволството од работата поврзан со професионалниот развој е усогласувањето на можностите за учење со аспирациите за кариера на вработените. Компаниите кои ги приспособуваат иницијативите за обука на индивидуалните цели во кариерата гледаат повисоки нивоа на ангажираност и перформанси. Вработените кои чувствуваат дека нивните лични и професионални амбиции се поддржани од нивниот работодавец, доживуваат поголемо исполнување на работата, мотивација и подлабоко чувство на лојалност.

Прашање 13. Како ефективната комуникација од највисокото раководство во врска со политиките за регрутирање го подобрува квалитетот на кандидатот?

Транспарентните и добро структурирани политики за регрутирање создаваат рационализиран процес на вработување, дозволувајќи им на организациите ефикасно да привлечат, оценуваат и да ги вклучат врвните таленти. Една од примарните придобивки

од јасната комуникација при регрутирањето е воспоставувањето силно брендирање на работодавачот. Кога раководството ги артикулира визијата, вредностите и очекувањата на организацијата, потенцијалните кандидати добиваат прецизно разбирање за тоа што се очекува од нив. Ова осигурува дека апликантите кои аплицираат за улоги во организацијата се веќе усогласени со нејзината култура и цели. Јасноста во описот на работните места, мисијата на компанијата и изгледите за иден раст значително ги зголемуваат шансите за вработување кандидати кои не само што се вешти, туку и се мотивирани да придонесат за долгорочниот успех на компанијата. Понатаму, транспарентната комуникација од највисокото раководство помага да се насочи процесот на селекција. Кога раководството поставува јасни критериуми за одлуки за вработување, тоа ја намалува двосмисленоста и потенцијалните предрасуди во евалуацијата на кандидатите. Одделите за човечки ресурси и менаџерите за вработување можат да работат поефективно кога имаат јасни насоки за специфичните вештини, квалификации и културни атрибути кои се посакувани кај новите вработени. Ова спречува неусогласеност во практиките за вработување и обезбедува конзистентност во сите напори за регрутирање. Друг критичен аспект на комуникацијата при регрутирањето е нејзината улога во искуството на кандидатот. Кога потенцијалните вработени се чувствуваат информирани и ценети во текот на процесот на вработување, тие развиваат попозитивна перцепција за компанијата. Организациите кои отворено комуницираат за временската рамка за вработување, очекувањата за работа и вредностите на компанијата имаат поголема веројатност да обезбедат врвни таленти. Спротивно на тоа, недостатокот на транспарентност или бавната комуникација може да ги одврати квалификуваните професионалци да прифатат понуди за работа, што доведува до изгубени можности за компанијата. Ефективната комуникација во однос на политиките за регрутирање придонесува за посилна внатрешна култура на вработување. Вработените кои го разбираат пристапот на компанијата за стекнување таленти имаат поголема веројатност да препорачаат квалификувани кандидати во рамките на нивните професионални мрежи. Ова ја поттикнува културата каде што упатувањата играат клучна улога во привлекувањето на висококвалитетни таленти. Кога раководството ја поттикнува и ја соопштува важноста на стратешкото вработување, компанијата има

корист од ангажираната работна сила која активно придонесува за нејзиниот успех при регрутирањето.

Интересен е одговорот на еден од сега веќе врвни менаџери :„*Ефективната и јасна комуникација од менаџментот создава транспарентност и очекувања кај кандидатите, што води до поквалитетни пријави. На пример, во една компанија во која работев, директорот учествуваше во видео-обраќање во кое објаснуваше што точно бараат од кандидатите и каква е културата на компанијата. Ова привлече многу кандидати со вистинските вештини и соодветен став, намалувајќи го бројот на несоодветни апликации. Дополнително, јасните очекувања во секој чекор од процесот помогнаа на кандидатите подобро да се подготват за интервјуата, што резултираше со побрзо вклучување и прилагодување на новите вработени*.

Прашање 14. Како стилот на лидерство на врвниот менаџмент влијае на ефикасноста на процесите на регрутирање?

Стилот на лидерство на врвниот менаџмент игра клучна улога во одредувањето на тоа колку ефикасно се спроведуваат процесите на регрутирање. Лидерите кои активно се вклучуваат во стратегии за регрутирање придонесуваат за рационализиран, ефективен процес на вработување што привлекува висококвалитетни кандидати. Од друга страна, недостатокот на вклученост на раководството може да доведе до неефикасност, доцнење и лоши одлуки за вработување. Еден од основните начини на кои стилот на лидерство влијае на регрутирањето е преку брзина и јасност на донесување одлуки. Авторитетните лидери кои заземаат решителен пристап често го забрзуваат процесот на вработување со обезбедување јасни директиви и минимизирање на бирократските забавувања. Ова осигурува дека позициите се пополнуваат брзо, намалувајќи го ризикот од губење на врвните таленти од конкурентите. Спротивно на тоа, неодлучното лидерство може да создаде тесни грла, да го продолжи изборот на кандидати и да доведе до потенцијални фрустрации и за регрутерите и за апликантите. Стилот на лидерство влијае на нивото на соработка помеѓу одделите за време на регрутирањето. Трансформациските лидери, кои ги инспирираат и мотивираат своите тимови, ги охрабруваат менаџерите за човечки

ресурси и вработување да работат кохезивно кон заедничка цел. Тие негуваат култура на отворена комуникација, осигурувајќи дека процесот на вработување е усогласен со долгорочните деловни цели. Спротивно на тоа, автократските лидери може да го централизираат одлучувањето, намалувајќи ја флексибилноста и одговорноста при прилагодувањето на стратегиите за регрутирање на пазарните услови кои се развиваат. Друг клучен фактор е влијанието на лидерството врз брендирањето на работодавачот. Лидерите кои активно учествуваат во напорите за вработување помагаат да се обликува имиџот на компанијата на пазарот на труд. Нивното присуство на настани за регрутирање, конференции во индустријата и јавни ангажмани ја засилува посветеноста на организацијата за привлекување врвни таленти. Кога директорите покажуваат вистински интерес за процесот на вработување, потенцијалните вработени ја доживуваат компанијата како атрактивно и добро структурирано работно место. Раководител за човечки ресурси забележа: *„Директниот ангажман на генералниот директор во регрутирањето испраќа моќна порака до кандидатите. Кога врвниот менаџмент лично комуницира со потенцијалните вработувања, тоа ја зајакнува посветеноста на компанијата за градење силна работна сила“*. Покрај тоа, стилот на лидерство одредува колку добро се усогласуваат политиките за регрутирање со културата на компанијата. Демократските и партиципативни лидери вклучуваат повеќе засегнати страни во одлуките за вработување, осигурувајќи дека новите вработени ги надополнуваат вредностите на организацијата. Овој заеднички пристап ги зголемува стапките на задржување, бидејќи вработените чувствуваат посилно чувство на припадност. Спротивно на тоа, менаџерите кои даваат приоритет на краткорочните цели пред културното вклопување може да придонесат за повисоки стапки на стапки, бидејќи новите вработувања се борат да се интегрираат на работното место. Еден од директорите одговори: *„ Јас како дирктно одговорен за изгледот на мозаикот, најдобро знам кое и какво парче камен ми фали за убавината на истиот„*, потенцирајќи го неговото значење и пристап при изборот. Додека еден од раководителите во сектор за човечки ресурси за своите претходни претпоставени одговори: „ *директорот кој поттикнуваше соработка и поддршка овозможи побрзо и поефикасно регрутирање, додека претходниот, кој имаше многу ригиден пристап, создаде конфузија и забавување на процесот„*.

Прашање 15. Дали практиките за поддршка од врвниот менаџмент се клучни за одржување на мотивирана и стабилна работна сила? Зошто?

Практиките за поддршка од врвниот менаџмент се битни за одржување на мотивацијата, задоволството и стабилноста на вработените во организацијата. Кога лидерите активно ги поддржуваат своите тимови, вработените се чувствуваат ценети, ангажирани и охрабрени да ги дадат своите најдобри напори. Силното лидерско присуство поттикнува чувство на цел, осигурувајќи дека вработените остануваат посветени на долгорочната визија на компанијата. Еден од најзначајните начини на кои врвниот менаџмент може да ги поддржи вработените е преку признавање и ценење. Вработените кои добиваат редовни повратни информации и признанија за нивната работа имаат тенденција да бидат помотивирани и лојални на својот работодавец. Едноставните гестови, како што се јавното признание, бонусите за изведба или персонализираните пораки за благодарност, многу помагаат во зајакнувањето на моралот на вработените. Организациите на кои им недостигаат структурирани програми за препознавање често доживуваат исклучување, што доведува до повисоки стапки на флуктација. Надвор од признанието, можностите за професионален развој играат клучна улога во стабилноста на работната сила. Вработените кои имаат пристап до програми за напредување во кариерата, работилници за обука и иницијативи за менторство имаат поголема веројатност да останат во организацијата долгорочно. Лидерите за поддршка се грижат дека вработените имаат јасни патеки за раст и пристап до ресурси кои ги подобруваат нивните вештини. Без овие можности, вработените може да се чувствуваат стагнација, што ќе доведе до фрустрација и евентуална оставка и отказ. Еден од раководителите на сектор за човечки ресурси објасни: *„Вработените треба да гледаат иднина во организацијата. Ако се чувствуваат заглавени или неподдржани, природно ќе бараат можности на друго место. Раководството кое инвестира во професионален раст гради посветена работна сила“.* Рамнотежата помеѓу работата и животот е уште еден клучен елемент на мотивираната работна сила. Организациите каде врвниот менаџмент промовира здрава работна средина, флексибилно распоредување и

иницијативи за благосостојба на вработените имаат тенденција да имаат пониски нивоа на стрес и повисоко задоволство од работата. Лидерите кои даваат поддршка разбираат дека продуктивноста не доаѓа од прекумерните оптоварувања, туку од урамнотежен пристап кој дава приоритет на благосостојбата на вработените. Ефективната комуникација е уште еден дефинирачки фактор за стабилна работна сила. Вработените кои се чувствуваат слушнати и вклучени во процесите на донесување одлуки имаат поголема веројатност да бидат ангажирани и мотивирани. Лидерите кои одржуваат отворени канали за комуникација, редовно ги ажурираат вработените за напредокот на компанијата и поттикнуваат повратни информации, создаваат работна култура заснована на доверба и соработка.

ДИСКУСИЈА

Во овој дел на трудот ќе се пристапи кон тестирање на хипотезите.

Главна хипотеза

1. Врвниот менаџмент може значително да придонесе за намалување на флуктуацијата на вработените преку ефективни практики за регрутирање?

Посебни хипотези

Теоретската рамка сугерира дека вклученоста на највисокото раководство во регрутирањето е клучен фактор во задржувањето на вработените (Amstrong и Taylor, 2020).

Интервјуата силно ја потврдуваат оваа хипотеза. Испитаниците нагласија дека кога врвниот менаџмент игра активна улога во регрутирањето, тоа резултира со подобри одлуки за вработување, обезбедувајќи дека вработените се усогласуваат со организациската култура и долгорочните цели. Неколку учесници забележаа дека ангажманот на раководството во регрутирањето ја сигнализира важноста на задржувањето, што ја подобрува посветеноста на вработените од самиот почеток.

Хипотезата е поддржана и од теоретски и со емпириски наоди, потврдувајќи дека вклученоста на највисокото раководство во регрутирањето позитивно влијае на задржувањето на вработените.

1.1. Посветеноста на врвниот менаџмент значително влијае на успехот на процесот на регрутирање.

Истражувањето за управување со човечки ресурси сугерира дека посветеноста на лидерството за регрутирање директно влијае на квалитетот на вработувањето (Boxall & Purcell, 2016). Ефективното учество во управувањето гарантира дека тимовите за

човечки ресурси работат со јасни стратешки насоки, подобрувајќи ги резултатите од регрутирањето (Noe et al., 2020).

Резултатите од интервјуто го зајакнуваат овој став. Повеќе испитаници истакнаа дека кога врвниот менаџмент е активно ангажиран во регрутирањето, процесот на селекција е поструктуриран и ориентиран кон цели. Професионалците за човечки ресурси забележаа дека вклученоста на раководството води до подобро дефинирани барања за кандидати, намалувајќи го ризикот од неусогласени вработувања. Дополнително, неколку менаџери изјавија дека нивните организации привлекуваат поквалитетни кандидати кога врвните директори учествуваат во регрутирањето.

И теоретските сознанија и одговорите на интервјуто ја потврдуваат оваа хипотеза, потврдувајќи дека менаџерската посветеност го подобрува успехот при регрутирањето.

1.2. Висококвалитетното регрутирање придонесува за долгорочно задржување на вработените.

Повеќето од истражувањата низ литературата покажуваат дека добро извршените процеси на регрутирање го подобруваат долгорочното задржување на вработените со тоа што обезбедуваат силно вклопување помеѓу кандидатите и организацијата (Бриу, 2017). Правилниот избор го минимизира раниот обрт со усогласување на очекувањата на вработените со реалноста на работата (Cable et al., 2013).

Интервјуата даваат силна емпириска поддршка за оваа хипотеза. Испитаниците нагласија дека регрутирањето треба да оди подалеку од техничките вештини за да се обезбеди културна усогласеност. Менаџерите забележаа дека неусогласеноста во очекувањата често доведува до високи стапки на обрт во првата година од вработувањето. Испанигте менаџери за човечки ресурси изјавија дека висококвалитетните практики за регрутирање, како што се транспарентните критериуми

за избор и длабинските проценки на кандидатите, го намалуваат флуктуирањето на вработените.

Наодите ја поддржуваат оваа хипотеза, потврдувајќи дека висококвалитетното регрутирање придонесува за задржување на вработените.

1.3. Подршката на врвниот менаџмент во процесот на воведување во работата води до зголемено чувство на припадност на вработените кон организацијата со што се придонесува за намалување на флуктуацијата

Литературата за организациско однесување покажуваат дека програмите за вклучување се со голем приоритет за поттикнување на посветеноста на вработените (Bauer et al., 2007). Истражувањата сугерираат дека поддршката на менаџметот при вклучувањето го подобрува чувството на припадност кај вработените, зголемувајќи ја нивната веројатност да останат во организацијата (Klein & Polin, 2012). Одговорите на интервјуто силно ја поддржуваат оваа перспектива. Многу учесници посочија дека структурираните процеси на вградување, вклопување поддржани од раководството, им помагаат на новите вработени непречено да се интегрираат. Неколку испитаници истакнаа дека менаџерската вклученост ги уверува вработените во нивната вредност во организацијата, зајакнувајќи го нивното чувство за припадност. Дополнително, професионалците за човечки ресурси истакнаа дека вработените кои искусуваат и се дел од силни програми за вградување имаат поголема веројатност да останат ангажирани и посветени.

И теоретските истражувања и наодите од интервјуто ја потврдуваат оваа хипотеза, потврдувајќи дека управувањето поддржано од менаџметот ја намалува флуктацијата на вработените преку поттикнување силно чувство на припадност.

1.4. Недостатокот на соодветен процес на воведување во работата (онбординг) води до зголемена флуктуација на вработените.

Истражувањата поврзани со човечки ресурси потврдуваат дека лошото вклучување, воведување, речиси сигурно ја зголемува флуктацијата на вработените со тоа што не ја обезбедува потребната поддршка за време на критичните, почетни месеци од вработувањето (Bradt & Vonnegut, 2009). Вработените кои не добиваат соодветно вклучување, воведување, често се чувствуваат исклучени и неподготвени, што доведува до незадоволство и предвремено напуштање (Cable et al., 2013). Резултатите од интервјуто силно ја потврдуваат оваа хипотеза. Испитаниците изјавија дека организациите со слаби програми за вградување имаат високи стапки на флуктација. Неколку менаџери изјавија дека вработените кои не добиваат структурирано вградување имаат поголема веројатност да заминат во првата година. Професионалците за човечки ресурси нагласија дека треба да се посвети поголемо внимание на овој проблем и дека без соодветно вклучување, воведување, вработените сами се борат со очекувањата за работа, што доведува до исклучување и доброволно излегување, напуштање на работното место.

Оваа хипотеза е добро поддржана и од теоретски согледувања и од емпириски наоди, потврдувајќи дека несоодветното вклучување придонесува за зголемен обрт на вработените.

ЗАКЛУЧОК

Овој магистерски труд дава сеопфатно испитување на клучната улога што врвниот менаџмент ја игра во обликувањето на стратегиите за регрутирање и задржувањето на вработените. Резултатите ја потенцираат важноста на стратешкото вклучување на врвниот менаџмент во процесите на регрутирање и директната корелација помеѓу стиловите на управување, организациската култура и стапките на флуктација на вработените. Тезата укажува на тоа дека кога врвниот менаџмент е активно ангажиран во регрутирањето, тоа обезбедува усогласување помеѓу новите вработувања и културата и целите на организацијата. Студиите покажаа дека овој стратешки надзор може значително да ги подобри резултатите од регрутирањето, што ќе доведе до подобрување на организациските перформанси. Различните стилови на лидерство, како трансформациското и трансакциското лидерство, имаат различни влијанија врз методологиите за регрутирање. Трансформациските лидери создаваат атрактивна средина за потенцијалните вработени преку поттикнување на иновации и мотивација, додека трансакциските лидери апелираат до кандидатите кои бараат структура и јасни очекувања. Разбирањето на оваа динамика им овозможува на организациите ефективно да ги приспособат своите стратегии за регрутирање. Исто така, трудот ја истражува дихотомијата помеѓу стиловите на управување Hends-on и Hends-off. Практичен пристап, каде што менаџерите се директно вклучени во регрутирањето, често води до подобро ангажирање на кандидатите и усогласување со организациските цели. Спротивно на тоа, пристапот Hends- off може да ги поттикне тимовите за човечки ресурси, но може да доведе до исклучување ако не се управува правилно. Се препорачува балансиран пристап за да се зголеми ефективноста на регрутирањето.

Резултатите укажуваат на значајна врска помеѓу вклученоста на врвниот менаџмент, квалитетот на регрутирањето и флуктацијата на вработените. Ефективните практики за раководење и стратешко регрутирање можат да ги ублажат високите стапки на флуктација, кои се скапи и ги нарушуваат организациите. Со поттикнување на

поддржувачка работна средина и признавање на придонесите на вработените, организациите можат да ги подобрат стапките на задржување. Истражувањето се заснова на различни теоретски рамки, вклучувајќи гледишта засновани на ресурси, теорија на социјална размена и теории за лидерство. Овие рамки обезбедуваат увид за тоа како вклученоста на врвниот менаџмент може да влијае на динамиката на регрутирање и задржување. Тезата завршува со истакнување на области за идни истражувања, како што се долгорочните ефекти на стиловите на лидерство врз организациската култура и улогата на технологијата во процесите на регрутирање. Понатамошното истражување во овие области може да донесе вредни сознанија за практичарите, директно вклучени во проблематиката со човечки ресурси и научните работници.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Adil, M. S., & Awais, A. (2016). Effects of leader-member exchange, interpersonal relationship, individual feeling of energy and creative work involvement towards turnover intention: A path analysis using structural equation modeling. Asian Academy of Management Journal, 21(2), 99-133.
- Ahmad Azmy, S. E. (2018). Recruitment strategy to hire the best people for organization. *Journal of Management and Leadership*, *1*(2).
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *19*(5), 540-550.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *19*(5), 540-550.
- Ahmady, S., Tatari, F., & Hosseini, S. A. (2016). Human Resources Management models for recruitment of faculty members: A critical review. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, *13*(1), 417.
- Akter, K., Ali, M., & Chang, A. (2020). Work–life programmes and organisational outcomes: the role of the human resource system. *Personnel Review*, *49*(2), 516-536.
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Retracted: Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *28*(1), 536-536.
- Al-Harazneh, Y. M., & Sila, I. (2021). The impact of E-HRM usage on HRM effectiveness: highlighting the roles of top management support, HR professionals, and line managers. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, *29*(2), 118-147.

- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(1), 519-529.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. European Journal of Business and Management Research, 6(3), 1-10.
- Altındağ, E., & Bilaloğlu Aktürk, H. (2020). The impact of new generation management approaches on the firm performance: The Moderating Role of Strategic Human Resource Management Applications. *Sage Open*, *10*(3), 2158244020948845.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, *28*, 28191-28206.
- Andrews, M. C., & Mohammed, W. A. A. (2020). Strategies for reducing employee turnover in small and medium-sized enterprises. International Journal of Economics, Commerce and Management, 8(3), 274-283.
- Armstrong, M. (2011). handbook of human resource management practice (12th ed.). Kogan Page.
- Asan, S. S., & Soyer, A. (2022). A fuzzy approach to recruitment process monitoring. International Journal of Computational Intelligence Systems, 2(1), 90-103.
- Bagheri, S., Zarei, M., & Jamshidi, A. (2020). The recruitment process: A systematic approach for organizational success. International Journal of Business and Management Studies, 7(2), 112-125.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Bentolila, S., & Bertola, G. (1990). Firing costs and labor demand: How bad is eurosclerosis? Review of Economic Studies, 57(3), 381-402.
- Bentolila, S., & Saint-Paul, G. (1994). A model of labor demand with linear adjustment costs. Labour Economics, 1(3-4), 303-326.
- Bertola, G. (1990). Job security, employment and wages. European Economic Review, 34(4), 851-879.
- Bezuidenhout, A., & Schultz, C. (2013). Transformational leadership and employee engagement in the mining sector in South Africa: A case study. Journal of Contemporary Management, 10(1), 279-297.
- Blackburn, R., & Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. *Academy of Management Perspectives*, *7*(3), 49-66.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.
- Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employers. Asia Pacific Journal of Human Resources, 41(2), 196-214.
- Brandl, J., Ehnert, I., & Bos-Nehles, A. (2012). Organising HRM: The HRM department and line management roles in a comparative perspective. In *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Business Leadership Today. (2024). The impact of top management on employee turnover.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. Human resource management review, 14(3), 295-323.
- Ceranic, S. M., & Paunovic, T. Z. (2012). Improving the Quality of Human Resources Using Recruitment and Selection. *Kultura Polisa*, *9*, 549.

- Chalikias, M., Skordoulis, M., & Papadopoulos, D. (2014). Internal recruitment methods and their impact on organizational performance: Evidence from Greece. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(23), 111-120.
- Chiu, R. K., Luk, V. W. M., & Tang, T. L. P. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. Personnel Review, 31(4), 402-431.
- Chungyalpa, W., & Karishma, T. (2016). Best practices and emerging trends in recruitment and selection. Journal of Management Research, 8(1), 35-45.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. Academy of Management Journal, 49(3), 544-560.
- Costain, J., Jimeno, J., & Thomas, C. (2010). Employment fluctuations in a dual labor market economy with firing costs. European Economic Review, 54(2), 94-110.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, *39*(4), 802-835.
- Demarco, T., Lister, T., & Robertson, S. (2021). Recruitment marketing: Strategies for attracting top talent in a competitive market. Human Capital Review, 15(4), 56-68.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(1), 19-34.
- Dhamija, P. (2012). E-recruitment: A roadmap towards e-human resource management in India's service industries sector. International Journal of Social Science Tomorrow, 1(2), 12-19.
- Dhanpat, N., Buthelezi, Z. P., Joe, M. R., Maphela, T. V., & Shongwe, N. (2020). Industry 4.0: The role of human resource professionals. *SA Journal of Human Resource Management*, *18*(1), 1-11.
- Díaz-Giménez, J., & Snower, D. J. (1996). Unemployment dynamics and firing costs: The role of macroeconomic shocks and worker bargaining power. European Economic Review, 40(3-5), 619-629.

- Edgley-Pyshorn, C., & Huisman, J. (2011). The role of the HR department in organisational change in a British university. *Journal of Organizational Change Management*, *24*(5), 610-625.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. Academy of Management Journal, 32(3), 543-576.
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. Global Journal of Human Resource Management, 3(2), 22-33.
- Eldridge, J. E. T., & Crombie, A. D. (1974). A sociology of organisations. Allen & Unwin.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2017). Authentic leadership and organizational job embeddedness in higher education. Hacettepe University Journal of Education, 32(2), 413-426.
- Forbes. (2021). The role of top management in recruitment and retention.
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. Ruhuna Journal of Management and Finance, 1(1), 37-52.
- Gartner. (2022). Top management strategies for effective recruitment and retention.
- Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: Transformational leadership, performance beyond expectations? Journal of Leadership & Organizational Studies, 23(3), 234-247.
- Gill, A., Ahmad, B., & Kazmi, S. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior. *Management Science Letters*, *11*(6), 1725-1736.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. Academy of Management Review, 8(2), 285-291.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, *8*(3), 263-276.

- Guest, D. E. (2021). The role of line managers in the HRM process. In *Handbook on HR process research* (pp. 177-193). Edward Elgar Publishing.
- Gupta, R., & Praveen, G. V. (2023). Impact of recruitment and selection on organizational performance. International Journal of Management, 11(5), 233-247.
- Hailey, V. H., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human resource management journal*, *15*(3), 49-66.
- Harvard Business Review. (2020). The impact of top management on recruitment quality.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Management of organizational behavior: Utilizing human resources (4th ed.). Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. Organizational Dynamics, 3(2), 18-29.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). Employee turnover. South-Western College Publishing.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. Psychological Bulletin, 138(5), 831-858.
- Hurley, R. F., & Estelami, H. (2007). An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction. Journal of Services Marketing, 21(3), 186-199.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.
- Indigo Advisors LLC. (2024). The role of top management in employee retention.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2017). An analysis of the influence of human resource development on organizational outcomes. International Journal of Engineering and Technology, 9(5), 3497-3501.
- Jovanovic, B. (2004). Selection and the evolution of industry. Econometrica, 50(3), 649-670.
- KARIERA

- KARIERA.mk. (2023). Како да ги привлечете, задржите и ангажирате талентираните работници. Достапно на:
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. Journal of Management, 39(2), 366-391.
- Klepić, I. (2019). Correlation of recruitment and selection of human resources and the performance of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, *65*(4), 14-26.
- Kou, X., Kurdi-Nakra, H., & Pak, J. (2022). The framework of first-line manager's HR role identity: A Multi-actor HR involvement perspective. *Human Resource Management Review*, *32*(4), 100898.
- Langove, N., & Isha, A. S. N. (2017). Impact of rewards and recognition on Malaysian IT executives' well-being and turnover intention: A conceptual framework. Global Business and Management Research, 9(1), 153-161.
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. Journal of Business Research, 68(6), 1149-1156.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. Journal of Organizational Behavior, 36(2), 250-271.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, *31*(3), 100744.
- Ludwikowska, K. (2021). The mediating role of employee-oriented human resource policy in the relationship between strategic human resource management and organisational performance. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 9, No. 2, pp. 131-150). Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB.
- Ma, S., Silva, M. G., Callan, V. J., & Trigo, V. (2016). Control and commitment HR practices, job satisfaction and turnover intentions: A comparison between local and

multinational firms in China. The International Journal of Human Resource Management, 27(9), 974-990.

- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. The International Journal of Human Resource Management, 18(12), 2095-2128.
- Mamun, C. A. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. Problems and Perspectives in Management, 15(1), 63-71.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: People management and development. CIPD Publishing.
- McKinsey & Company. (2018). The role of top management in effective recruitment.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. Canadian Journal of Administrative Sciences, 17(4), 319-331.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. Addison-Wesley.
- Mohammad, T., Darwish, T. K., Singh, S., & Khassawneh, O. (2021). Human resource management and organisational performance: The mediating role of social exchange. *European Management Review, 18*(1), 125-136.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. Management and Economics, 3(79), 351-359.
- Nafei, W. A. (2014). Do job rotation and role stress affect job attitudes? A study from Egyptian context. American International Journal of Social Science, 3(1), 94-108.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). Human resource management: Gaining a competitive advantage (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

- Padmanathan, S. R. (2010). Leadership styles and employee engagement. Universiti Utara Malaysia.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human resource management*, *30*(3), 335-364.
- People Dynamics. (2024). The impact of top management on employee turnover rates.
- Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015). The relationship between positive organizational behavior with job satisfaction, organizational citizenship behavior, and employee engagement. International Business Research, 8(9), 57-66.
- Price, J. L. (1977). The study of turnover. Iowa State University Press.
- Raven-Gregg, T., Wood, G., & Brough, P. (2021). Recruitment in the gig economy: Attraction and selection on digital platforms. International Journal of Human Resource Management, 32(16), 3363-3391.
- Roper, I., & Higgins, P. (2020). Hidden in plain sight? The human resource management practitioner's role in dealing with workplace conflict as a source of organisational–professional power. *Human Resource Management Journal*, *30*(4), 508-524.
- Rustiawan, I., Gadzali, S. S., Suharyat, Y., Iswadi, U., & Ausat, A. M. A. (2023). The Strategic Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Goals. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *3*(2), 632-642.
- Sanders, K., Guest, D., & Rodrigues, R. (2021). The role of HR attributions in the HRM–Outcome relationship: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Journal*, *31*(3), 694-703.
- Saputri, A. P., Pembangunan, H. R. P., Adiyatma, Y. H., Ilayana, N. K. F., & Prasetya, A. D. (2023). The Role of Human Resource Management in Organizations. *Journal of Economic, Religious, and Entrepreneurship (JoERE)*, *1*(2), 84-92.
- Sartika, W., Hilmy, M. R., & Mulyani, E. Y. (2022). Online Recruitment Processes, Online Selection and Human Resources Development: A Significant Influence on

Quality of Health Personnel. *European Journal of Business and Management Research*, *7*(5), 203-207.

- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schmieder, J., von Wachter, T., & Heining, J. (2018). The costs of job displacement over the business cycle and its sources: Evidence from Germany. UCLA, Mimeo.
- Shammot, M. M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivating in realization competitive advantage. *The Retail and Marketing Review, 10*(2), 18-37.
- Shammot, M. M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivating in realization competitive advantage. *The Retail and Marketing Review, 10*(2), 18-37.
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017, January). Executive leadership and physician well-being: nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 92, No. 1, pp. 129-146). Elsevier.
- SHRM. (2019). Top management's role in recruitment and retention.
- Sikyr, M. (2013). Best practices in human resource management: The source of excellent performance. Central European Business Review, 2(1), 43-48.
- Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management: journal of contemporary management issues*, *18*(2), 141-156.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of management Journal*, *35*(2), 292-327.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, *30*(3), 100708.
- Su, C. T., & Yang, T. M. (2015). Hoshin Kanri planning process in human resource management: recruitment in a high-tech firm. *Total quality management & business excellence*, *26*(1-2), 140-156.

- Suckley, L., & Zheltoukhova, K. (2014). Hands-on or hands-off: Effective leadership and management in SMEs. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. Personnel Psychology, 46(1), 27-48.
- Tseng, L. M., Wu, J. Y., & Lee, W. C. (2023). The effects of recruitment information transparency on job seekers' application intentions: The mediating roles of organizational attractiveness and person-organization fit perceptions. Sustainability, 15(3), 2357.
- Ullah, I., Akhtar, K. M., Shahzadi, I., Farooq, M., & Yasmin, R. (2023). Recruitment and selection practices and organizational performance: Mediating role of employee retention. International Review of Management and Marketing, 13(1), 52-62.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. American Psychologist, 63(3), 182-196.
- Wanous, J. P. (1992). Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers. Addison-Wesley.
- William, L. J., Bommer, W. H., & Lau, D. C. (2014). Off to a good start: The role of newcomer positive emotions on relationship development with coworkers. Academy of Management Proceedings, 2014(1), 10235.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.
- Xie, C., Wu, D., Luo, J., & Hu, X. (2016). A case study of multi-team communications in construction design under supply chain partnering. Supply Chain Management: An International Journal, 15(5), 363-370.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.
- Zhao, S., Liu, M., Zhu, C. J., & Liu, H. (2020). The role of leadership in human resource management: perspectives and evidence from Asia Pacific: Guest Editors. *Asia Pacific Business Review*, 1-5.
- Драјковски, Д. (2019). Обука и развој на човечки ресурси во функција на подобрување на организациските перформанси. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

- Матески, В. (2023). Предизвикот – флуктуација на работната сила. Економија и Бизнис.
- Мој Бизнис. (2023). Водич за успешно управување со вработените.
- Нешевска, Е. (2019). Човечките ресурси и флуктуацијата на вработените во организациите. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

Прилог бр.1. Прашања за интервју

Бр.	Прашање
1	Дали сметате дека учеството на врвниот менаџмент го подобрува квалитетот на процесите на регрутација во организацијата? Зошто/Како?
2	На кој начин ефективните процеси на воведување водат до зголемено задржување на вработените?
3	Дали поддршката од врвниот менаџмент за време на процесот на регрутацијата може да влијае на чувството на припадност на новите вработени?
4	Дали висококвалитетните практики за регрутација се важни за постигнување на долгорочно задржување на вработените? Зошто?
5	Дали директното вклучување на врвниот менаџмент во регрутацијата може да испрати силна порака за важноста на стекнување на таленти? Каква е праксата во Вашата организација?
6	Како посветеноста на врвниот менаџмент на процесите на регрутација директно влијае на нивниот успех?
7	Дали недостатокот на соодветни процеси на воведување може да придонесе за повисока флуктуација на вработените?
8	Дали стилот на лидерство на врвниот менаџмент игра клучна улога во обликувањето на резултатите од секторот за менаџмент на човечките ресурси?
9	Како стратешкото вклучување на врвниот менаџмент во регрутацијата ги усогласува новите вработени со културата и целите на организацијата?
10	Како иницијативите за признавање и развој од врвниот менаџмент го намалуваат обртот на вработените?
11	Дали и како позитивната организациска култура поттикната од врвниот менаџмент го подобрува задоволството и задржувањето на вработените?
12	Дали и како активното учество на врвниот менаџмент во програмите за развој на вработените го зголемува задоволството од работата?

13	Како ефективната комуникација од врвниот менаџмент во врска со политиките за регрутација го подобрува квалитетот на кандидатите?
14	Како стилот на лидерство на врвниот менаџмент влијае на ефикасноста на процесите на регрутација?
15	Дали поддржувачките практики на врвниот менаџмент се критични за одржување на мотивирана и стабилна работна сила? Зошто?