
THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE TURNOVER IN THE ORGANIZATION

Irena Ashtalkoska

FON University, Skopje, Republic of N. Macedonia, irena.ashtalkoska@fon.edu.mk

Savo Ashtalkoski

FON University, Skopje, Republic of N. Macedonia, savo.ashtalkoski@fon.edu.mk

Rozeta Nikolovska Belanek

INA masla, Skopje, Republic of N. Macedonia, rozeta_n@hotmail.com

Abstract: The development of human resources that finds an important practical application in enterprises from the developed world, account facts which refer to the conclusion that satisfaction of employee can greatly contribute to increasing productivity in enterprises and in states from whole world.

Today, businesses are facing major challenges, resulting from rapid changes in technology, organizations and the overall business environment. These challenges include a number of aspects, such as economic, legal and regulatory issues, environmental and ethical dilemmas. That is exactly what imposes the need for effective leadership to lead the organization forward. Leadership is an influence on the behavior of others, so the leader directs employees towards the pursuit of goals. Here you can see the role of the leader, which is his help and support in dealing with the employee turnover in the organization.

The purpose of this paper is not only highlighting the importance of the problem, but offering more adequate ways to manage employee turnover and developing the capacity of organizations for their long-term development.

Keywords: leadership, leadership styles, employee turnover, organization

ВЛИЈАНИЕТО НА СТИЛОВИТЕ НА ЛИДЕРСТВО ВРЗ ОБРТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Ирена Ашталкоска

ФОН Универзитет, Скопје, Република С. Македонија, irena.ashtalkoska@fon.edu.mk

Саво Ашталкоски

ФОН Универзитет, Скопје, Република С. Македонија, savo.ashtalkoski@fon.edu.mk

Розета Николовска Беланек

ИНА масла, Скопје, Република С. Македонија, rozeta_n@hotmail.com

Апстракт: Развојот на човечките ресурси, кој наоѓа важна практична примена во претпријатијата од развиениот свет, ги зема предвид фактите што се однесуваат на заклучокот дека задоволството на вработените во голема мера може да придонесе за зголемување на продуктивноста во претпријатијата и во државите од целиот свет.

Денес бизнисите се наоѓаат пред големи предизвици, кои се резултат на брзите промени во технологијата, организациите и целокупното деловно окружување. Овие предизвици вклучуваат голем број на аспекти како на пример економски, правни и регулаторни прашања, еколошки и етички дилеми. Токму тоа ја наметнува потребата од ефективно лидерство кое ќе ја води организацијата напред. Лидерство овозможува да се влијае на однесувањето на другите, така што лидерот ги насочува вработените кон извршувањето на целите. Тука се гледа и улогата на лидерот, а тоа е негова помош и поддршка во справувањето со обртот на вработените во организацијата.

Целта на овој труд не е само истакнување на значењето на проблемот, туку и нудење поадекватни и подобри начини за менаџирање со обртот на вработените, како и развивање капацитет на организациите за нивен долгорочен развој.

Клучни зборови: лидерство, стилови на лидерство, обрт на работна сила, организација

1. ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО

Постојат многу пристапи кои го дефинираат лидерството, од оние кои зборуваат дека лидерите се раѓаат, до оние кои тврдат дека лидерството се учи. Сите тие упатуваат на тоа колку е сложен и важен овој феномен како вредност.

Лидерството претставува процес со кој се поттикнуваат вработените да дадат сè од себе со цел да ги остварат посакуваните резултати¹⁵⁶. Тоа се однесува на влијанието, мотивацијата и овозможување на вработените да придонесат за ефективност и успешност на организацијата во која работат¹⁵⁷. Лидерството вклучува развој и комуникација на визија за иднината, мотивирање и ангажирање на вработените во рамките на организацијата.

Како што може да се види од дефинициите, суштината на лидерството се состои во влијанието кое лидерот го користи за да се насочат членовите на организацијата кон остварување на нејзините релевантните цели. Лидерот ги дефинира организациските цели и така го одредува колективниот правец на членовите на организацијата. Тој ја креира визијата на организацијата и треба да знае како да ги наведе членовите на организацијата да веруваат во таа визија и да ја прифатат како своја. Но, лидерот прави и повеќе од тоа. Тој, по правило, ги инспирира, мотивира и води членовите на организацијата кон остварување на тие цели. Успешниот лидер мора да знае како да ги мотивира членовите на организацијата и како да им ја подигне нивната енергија во остварувањето на неговата визија.

Во последните две децении многу се расправа околу тоа дали и по што лидерите се разликуваат од менаџерите. Процесот на менаџмент, како и лидерството, исто така вклучува одреден однос на зависност и подреденост. И во него менаџерот обликува колективна акција. Меѓутоа, за разлика од лидерот, менаџерот нема способност да артикулира значења ниту да влијае на разбирање на светот на неговите подредени. Неговото право на влијание врз подредените при превземање на одредени активности произлегува од неговата хиерархиска позиција. Во однос на зависноста на подредените од менаџерот не постои доброволност.

Во суштина, лидерот и менаџерот се разликуваат во изворот на моќта која ја имаат. Додека менаџерот има моќ врз основа на формално дефинираната улога во хиерархиската структура, лидерот има моќ, врз основа на неговата способност, да го мобилизира вниманието на неговите пратеници, да го потенцира значењето на светот околу нив на начин кој за нив е прифатлив, како и да дефинира ефикасна колективна акција која неговите пратеници доброволно ќе ја прифат.

Работата на менаџерот е да ја планира, организира и контролира работата на своите подредени во исполувањето на нивните задачи, а со тоа и остварување на целите на организацијата. Работата на лидерот е да креира визија, да ги води следбениците во остварувањето на таа визија, да креира и реализира промени. Поради тие причини лидерот ѝ е потребен на организацијата во време на промени, особено трансформативски промени, додека менаџерот ѝ е потребен на организацијата во стабилни услови.

Во следната табела можеме да ги видиме разликите помеѓу менаџерот и лидерот.¹⁵⁸

Табела бр. 1: Разлики меѓу менаџер и лидер

Менаџер	Лидер
Извор на моќ: контрола на ресурси (хиерархиска позиција)	Извор на моќ: интерпретација на реалноста
Спроведува визија	Креира визија
Стабилни услови	Турбулентни услови
Планира, организира и контролира	Креира и води промени
Цел: Ефикасност	Цел: Ефективност

2. ПРИСТАПИ И СТИЛОВИ ВО ЛИДЕРСТВОТО

¹⁵⁶ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Leadership and Management*, 2nd Ed, Kogan Page, London and Philadelphia, 2009, стр. 4;

¹⁵⁷ R. House et al., *Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe*, *Journal of World Business* 37, 2002, p. 3-10.

¹⁵⁸ M. Petković, N. Janićijević, Bogičević, Milikič B., *Organizacija i menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd 2009, str. 4

Во многубројните студии каде што се истражувал поимот лидерство, се издиференцирале три основни пристапи: пристап базиран на карактеристики, пристап на однесување и контингентен пристап¹⁵⁹.

Пристапот заснован врз карактеристиките на лидерите (trait approach) е најстариот пристап кој ги истражува карактеристиките кои ги има (треба да ги има) ефективниот лидер. Идејата е дека лидерот се раѓа и дека со создавањето на карактеристиките кои влијаат некој да стане лидер може да се овозможи во организацијата да се селектира кои се „природни лидери“. Овие истражувања не успеале да идентификуваат ниту една карактеристика која ја имаат сите лидери, но ја немаат нелидерите, и поради тоа пристапот е напуштен. Иако е напуштен, сепак, овој пристап е значаен бидејќи е добиена листа на карактеристики и способности кои лидерите мора да ги имаат, како што се: самоувереност, самопочитување, интересен фокус на контрола, комуникативност, социјална и емоционална интелигенција.

Другиот пристап, пристапот според однесувањето (behavioral approach) го нагласува стилот на однесување на лидерот како негова клучна карактеристика¹⁶⁰. Различните студии, почнувајќи од Охајо, преку Мичиген до студијата управувачка мрежа (managerial grid), истражувале кои се типичните однесувања на лидерите кои ги прават ефикасни. Главно, сите тие истражувања укажале на тоа дека лидерите се разликуваат по тоа дали остварувањето на својата визија ја вршат преку задачите и структурата (формална или работна компонента на организацијата) или преку луѓето и нивните односи (неформална или социјална компонента на организацијата)¹⁶¹. Уште едно истражување го фокусираше однесувањето на лидерите, но во процесот на донесувањето на одлуките. Овие истражувачи диференцирале стилови на лидерство според степенот на партиципација на следбениците во донесувањето одлуки. Така се идентификувани повеќе стилови кои што одат од авторитативен до демократски и партиципативен стил¹⁶².

Контингентниот пристап на лидерство (contingency approach) е најновиот стил на лидерство кој поаѓа од идејата дека нема идеален стил на лидерство, туку дека лидерот мора да го прилагоди својот стил на ситуацијата во која се наоѓа¹⁶³.

Многу често се дискутира за врската помеѓу различните стилови на лидерство и перформансите на организацијата. Стилот на лидерство може да има суштинска врска со перформансите на организацијата и различните стилови на водство или лидерство можат да имаат позитивна или негативна корелација со организациските перформанси. Имено, секој од стиловите на лидерство влијаат различно врз перформансите на организацијата, некои од нив помагајќи на организациите да се развијат и да постигнат успех, додека други го спречуваат развојот на организацијата и постануваат извор на незадоволство и демотивација.

Во економската литература стои, на пример дека laissez-faire е пристап каде што никој не поставува цели, насоки, ограничувања и слично, а оттука и недостаток на мотивација, лоши методи во работата и недостаток на перформанси¹⁶⁴. Друг стил на лидерство кој што има негативно влијание врз перформансите на организацијата е авторитарниот стил на водство. Тоа е екстремна форма на лидерство каде што лидерот врши екстремна моќ над вработените, нудејќи им многу мали можности да кажат свои размислувања или за нивно активно вклучување во развојот на активноста. Поради тоа, нивото на перформансите е многу ниско¹⁶⁵.

Од друга страна, трансформациското лидерство, кое што е едно од најмодерните и поуспешните стилови на водство, претставува стил каде лидерот ги инспирира своите следбеници и ги предизвикува да бидат што повеќе вклучени во нивната работа. Трансформациските лидери комуницираат со нивните луѓе, делегираат одговорности, се обидуваат да ги знаат нивните вработени, да ги разберат нивните јаки и слаби страни со цел да ги изнајдат најдобрите начини за оптимизирање на нивните перформанси, а со тоа и оптимизирање на перформансите на организацијата. Трансформациските лидери можат да го сменат вработениот од работник кој ги извршува задачите во вреден член на тимот. Со тоа, тој може да го модифицира мислењето и

¹⁵⁹ D. Torrington at al., Human Resource Management, 7th ed, Prentice Hall, 2008, p. 319;

¹⁶⁰ R. Daft, The Leadership Experience, 4th Ed, Thomson Learning, Inc, USA, 2008, p. 43-45.

¹⁶¹ G. Yukl, Leadership in Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, str. 5;

¹⁶² MTD Training, Leadership Skills, Bookboon.com., MTD Training, 2010, p. 34-37;

¹⁶³ P. G. Northouse, Leadership: Theory and Practice, 5th Ed, SAGE Publication, Inc, Thousand Oaks, California, 2010, p.111-114;

¹⁶⁴ B. M. Popa, The Relationship Between Leadership Effectiveness And Organizational Performance, Journal of Defense Resources Management, Vol.3, Issue 1, (4), 2012, p. 2;

¹⁶⁵ Ibid.

чувството на вработените за нивната работа и за нивната организација преку креирање на сопствен начин на размислување.

Boerner, Eisenbeiss и Griesser¹⁶⁶ подвлекуваат дека трансформациските лидери можат да им помогнат на вработените да веруваат во организацијата и нејзината мисија, а со тоа ќе престанат да ги преиспитуваат целите на организацијата и ќе работат понапорно за да постигнат резултати. Трансформацискиот лидер може да предизвика посилно чувство на приврзаност кај вработените, што ќе има позитивно влијание на ефикасноста и ефективноста во нивната работа, а со тоа и на целата организација.

3. ОБРТ НА РАБОТНА СИЛА

Обртот на работната сила претставува сложена психолошка и општествена појава, предизвикана од сплет на социјални, економски, технолошки, психолошки и други фактори и околности. Тој претставува самоиницијативно напуштање на организацијата, што најчесто настанува како резултат на незадоволствата и очекувања дека другата организација поадекватно ќе ги задоволи потребите на вработените. Напуштањето на организацијата може да се дефинира како престанок на работењето и заминување на вработените од организацијата.¹⁶⁷

Секое напуштање на организацијата остава последици на вработените и на организацијата. Потребата од изучување на оваа проблематика се врзува за почетоците од организационото занимавање со човечките ресурси во организацијата. Во зависност од производно-системскиот амбиент и историскиот период постојат различни пристапи во изучувањето на оваа појава.

Во развиените земји под влијание на развојот на пазарот, конкуренцијата, технолошките и економските промени, напуштањето на организацијата се смета за извесен и повеќе или помалку постојан процес, кој се одвива со истовремено настојување да се задржат најуспешните работници.

Во земјите кои поминуваат низ процесот на трансформација, процесот е едносмерен. Напуштањето на организацијата добива широки размери, така што на улица може да се најдат успешни, помалку успешни и неуспешни работници. По правило, се случува организациите најнапред да ги напуштат најспособните работници, кои претставуваат и највреден ресурс во организацијата.

Додека за едни работодавци напуштањето на организацијата претставува постојан процес, кој треба да се држи под контрола, за други како да постои само една цел: по секоја цена да се ослободи организацијата од преголемиот број на вработени.

Последиците за организацијата се големи бидејќи таа со приемот на новите работници треба да го надомести настанатиот одлив. Тоа влијае на зголемувањето на трошоците кои настануваат со привлекувањето на кандидатите, селекцијата, социјализацијата и подоцнежната обука.

Меѓутоа, заминувањето на вработените од организацијата не мора нужно да предизвика само високи трошоци, туку организацијата може да има и повеќе позитивни ефекти. Ниската стапка на обрт на работна сила, истотака, значи и дека организацијата ќе прима мал број нови луѓе и со тоа шансите за напредување на постоечките вработени значајно се намалуваат. Тоа последично влијае и на ниската стапка на иновативност, поради затвореноста на организацијата за свежи идеи. Во таа смисла, високиот обрт на работна сила може да има и повеќе позитивни ефекти како што се:

- намалување на трошоците за работа
- можност за замена на вработените кои остваруваат неприфатливи резултати
- создавање можност за вработување на приправници со ниска заработка
- можност за зголемување на диверзификацијата на структурата на вработените
- подобрување на односите меѓу вработените и сл.

4. ЕМПИРИСКО СОГЛЕДУВАЊЕ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА СТИЛОВИ НА ВОДСТВО ВРЗ ОБРТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Имено, во овој дел од трудот се врши проверка на теоретските аспекти, каде што посебен предмет на интерес се емпириски знаења и искуства за влијанието на различните стилови на водство врз обртот на вработените во организациите.

¹⁶⁶ S. Boerner, S. A. Eisenbeiss, D. Griesser, "Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 3, 2007, pp. 15–27.

¹⁶⁷ Bogicevic B., *Menadzment ljudskih resursa*, 2. Izd. Beograd, Ekonomski fakultet, 2004, str.379

За потребите на анализата беше спроведена анкета на 76 испитаници од успешни мали, средни и големи организации од приватниот сектор во Република Северна Македонија. Прашалниците беа доброволно пополнувани од страна на вработените во организациите. Испитаниците беа замолени да одговараат слободно на прашањата, при што им беше гарантирана анонимност. За анализа на податоците користен е статистичкиот пакет за обработка на прашалници SPSS. Со χ^2 - тестот и Пирсоновиот коефициент ја докажуваме нашата хипотеза.

Хипотеза 1: Автократскиот стил на водство има влијание врз обртот на вработените во организациите.

Табела бр. 2 Резултати од χ^2 - тестот

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	84.161 ^a	30	.000
Likelihood Ratio	81.331	30	.000
Linear-by-Linear Association	42.405	1	.000
N of Valid Cases	76		

a. 42 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .46.

Пресметаната вредност на $\chi^2=84,161$.

За ризик на грешка од 0,05% и број на степени на слобода $df=30$ теоретската (критичката) вредност на тестот е $\chi^2(0,05;12)=43,77$.

Бидејќи ($\chi^2=84,161$) > ($\chi^2= 43,77$) хипотезата се **прифаќа** и може да се заклучи дека автократскиот стил на водство има влијание врз обртот на работната сила во организациите. Тоа се потврдува и со фактот дека дефинираниот ризик за грешка е $1-\alpha$, односно 0,05 е поголемо од вредноста на реализираното ниво на ризик за грешка, кое изнесува $p=0,000$.

Хипотеза 2: Демократскиот стил на водство има влијание врз обртот на работната сила во организациите

Табела бр. 3 Резултати од χ^2 - тестот

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	114.328 ^a	36	.000
Likelihood Ratio	108.577	36	.000
Linear-by-Linear Association	44.855	1	.000
N of Valid Cases	76		

a. 49 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .55.

Пресметаната вредност на $\chi^2=114,328$.

За ризик на грешка од 0,05% и број на степени на слобода $df=36$ теоретската (критичката) вредност на тестот е $\chi^2(0,05;12)=43,77$.

Бидејќи ($\chi^2=114,328$)>($\chi^2= 43,77$) хипотезата се *прифаќа* и може да се заклучи дека демократскиот стил на водство има влијание врз обртот на работната сила во организациите. Тоа се потврдува и со фактот дека дефинираниот ризик за грешка е $1-\alpha$, односно 0,05 е поголемо од вредноста на реализираното ниво на ризик за грешка, кое изнесува $p=0,000$.

Хипотеза 3: *Leissez – faire* стил на водство има влијание врз обртот на работната сила во организациите

Табела бр. 4 Резултати од χ^2 - тестот

Chi-Square Tests

	Value	df	Asy mp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	137.507 ^a	36	.000
Likelihood Ratio	119.712	36	.000
Linear-by-Linear Association	48.877	1	.000
N of Valid Cases	76		

a. 49 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .74.

Пресметаната вредност на $\chi^2=137,507$.

За ризик на грешка од 0,05% и број на степени на слобода $df=36$ теоретската (критичката) вредност на тестот е $\chi^2(0,05;36)=43,77$.

Бидејќи ($\chi^2=137,507$)>($\chi^2= 43,77$) хипотезата се *прифаќа* и може да се заклучи дека *Leissez – faire* стил на водство има влијание врз обртот на работната сила во организациите. Тоа се потврдува и со фактот дека дефинираниот ризик за грешка е $1-\alpha$, односно 0,05 е поголемо од вредноста на реализираното ниво на ризик за грешка, кое изнесува $p=0,000$.

Посебна хипотеза 4 Трансформацискиот стил на водство има влијание врз обртот на работната сила во организациите

Табела бр. 5 Резултати од χ^2 - тестот

Chi-Square Tests

	Value	df	Asy mp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	140.287 ^a	36	.000
Likelihood Ratio	130.944	36	.000
Linear-by-Linear Association	51.611	1	.000
N of Valid Cases	76		

a. 49 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .46.

Пресметаната вредност на $\chi^2=140,287$.

За ризик на грешка од 0,05% и број на степени на слобода $df=36$ теоретската (критичката) вредност на тестот е $\chi^2(0,05;36)=43,77$.

Бидејќи ($\chi^2=140,287$)>($\chi^2= 43,77$) хипотезата *прифаќа* и може да се заклучи дека трансформациониот стил на водство има влијание врз обртот на работната сила во организациите. Тоа се потврдува и со фактот дека дефинираниот ризик за грешка е 1- α , односно 0,05 е поголемо од вредноста на реализираното ниво на ризик за грешка, кое изнесува $p=0,000$.

Врз основа на добиените статистички податоци и заклучоци за четирите хипотези, можеме да заклучиме дека примената на различни стилови на водење има влијание врз обртот на работната сила во организациите во Република Северна Македонија.

ЗАКЛУЧОК

Лидерството е процес со кој лидерот ги инспирира своите подредени вредно да работат на остварување на своите задачи. Лидерството не постои без следбеници. Задачата на лидерот е на секоја личност во претпријатието да и овозможи да ги развива своите потенцијали и таа личност преку тоа да почувствува дека припаѓа во претпријатието. Лидерот треба да придонесе претпријатието да ги оствари своите цели. Современиот лидер во вработените гледа енергија која потекнува од нивната способност, нивните карактеристики и знаења.

Обртот на работната сила претставува еден од доминантните проблеми со кои денес се соочуваат организациите и менаџментот, па посебно се поставува прашањето за управување со нив. Управувањето со обртот на работната сила означува низа активности кои ги презема менаџментот со цел да ги намали неговите причинители во организацијата и оспособување на вработените за успешно соочување со нив и нивно совладување, да се сведат на минимум негативните последици како за индивидуата така и за организацијата.

Во овој труд беа истражувани различните стилови на водство и специфичностите на лидерите, и колкаво е нивното значење врз обртот на работната сила во организациите во Република Македонија. Се доаѓа до заклучокот дека целта на лидерството е да се изврши влијание на вработените, како тие би дале се од себе да остварат најдобри резултати и обртот на вработените да се држи на едно оптимално ниво.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Armstrong, M., (2012) *A handbook of human resource management practice*, 12th Edition, Kogan Page Limited, London
- Armstrong, M., (2012) *Armstrong's handbook of management and leadership _ developing effective people skills for better leaders*, 3ed, Kogan Page Limited,
- Ашталкоска И., Поповски В., (2015) *Менаџмент на перформанси*, Универзитет ФОН, Скопје;
- Bertocci, D. I., (2009) *Leadership in Organizations, There is a Difference Between Leaders and Managers*
- Boljanović, J.Đ., Pavić, Ž. S., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Mladost Grup, Beograd
- Huang, L.S., (2006) *Transformational leadership has effect on organizational performance: the organizational culture as an intermediary variable*. Unpublished master's thesis, National Taipei University, Taipei, Taiwan
- Lang, M. „Transformational leadership – fundamentals, model, differences”, 2010
- Mathis, R. L., Jackson, J.H., Valentine, S. R., (2014) *Human Resource Management*, 14^{ed}, Cengage Learning
- McShane, S. L., M. Glinow, A. V., (2008) *Organizational behavior*, 4th ed, Mc Graw Hill, USA
- Northouse, P. G., (2013) *Leadership: theory and practice*, SAGE Publications, Inc., 6th ed
- Storey, J., (2007) *Human resource Management: A Critical Text*, 3^{ed}, Thomson Learning, London
- Torrington, D. Hall, L. Taylor S., (2005) *Human resources management*, 7th ed, Prentice Hall, Europe