

# Efekti rukovođenja služenjem na namjeru za napuštanjem organizacije

---

Matić, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:466612>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-10**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Iva Matić

**Efekti rukovođenja služenjem na namjeru za napuštanjem organizacije**

Diplomski rad

Rijeka, 2021.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Iva Matić

**Efekti rukovođenja služenjem na namjeru za napuštanjem organizacije**

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2021.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora Zorana Sušnja, prof. dr. sc.

Rijeka, rujan, 2021.

## SAŽETAK

Rukovođenje služenjem, kao pristup orijentiran na druge ljude, promovira razvoj ljudi, izgradnju zajednice, dijeljenje moći i statusa za dobro svakog zaposlenika i organizacije u cjelini. Važnost istraživanja ovog tipa rukovođenja leži u njegovoj povezanosti s pozitivnim radnim ishodima, kao što su odanost zaposlenika, zadovoljstvo, bolji radni učinak i slično. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije kod osoba koje rade u IT sektoru. U njemu je sudjelovao prigodan uzorak od 207 zaposlenika IT sektora (167 muškaraca te 40 žena). Najveći udio ispitanika imao je od 25 do 35 godina te je bilo najviše onih koji su na trenutnom radnom mjestu zaposleni do dvije godine. Istraživanje je provedeno pomoću online upitnika.

Potvrđena je važnost rukovođenja služenjem u smanjenju namjere za napuštanjem organizacije zaposlenika, kao i važnost kvalitetnog odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem. Pritom, navedeni odnos razmjene podrazumijeva uzajamno povjerenje, lojalnost i profesionalno poštovanje. Podljestvice rukovođenja služenjem, osnaživanje i usmjeravanje, značajno doprinose objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije. Nakon kontrole odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti, rukovođenje služenjem prestaje biti statistički značajan prediktor. Dobiven je i medijacijski efekt odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem u odnosu rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Ovo istraživanje ukazuje na dobrobiti koje donosi rukovođenje služenjem, ali i na važnost kvalitetnog odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem. Osim toga, potrebno je istaknuti da je ovo jedno od prvih istraživanja koje je potvrdilo empirijske nalaze rukovođenja služenjem na hrvatskom uzorku osoba koje rade u IT sektoru te se time pruža mogućnost da se na osnovu prikupljenih informacija planiraju radionice i treninzi za rukovoditelje koji bi bili usmjereni na povećanje onih ponašanja koja karakteriziraju rukovođenje služenjem te koja smanjuju namjeru za napuštanjem organizacije.

***Ključne riječi:*** rukovođenje služenjem, namjera za napuštanjem organizacije, odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX), psihološka osnaženost

## **The effects of servant leadership on turnover intention**

### **ABSTRACT**

Servant leadership, as people-oriented approach, promotes human development, community building, sharing power and status for the good of each employee and the organization as a whole. The importance of researching this type of leadership lies in its connection with positive work outcomes, such as employee loyalty, employee satisfaction, better work performance, etc. The aim of this study was to examine the relationship between servant leadership and turnover intention in people working in the IT sector. 207 employees (167 men and 40 women) of the IT sector participated in this study. Most respondents were between 25 and 35 years old and there were most of those employed in the current job for up to two years. The research was conducted using an online questionnaire.

The importance of servant leadership in reducing employee turnover intention was confirmed, as well as the importance of a quality leader-member exchange relationship. In doing so, the said exchange relationship implies mutual trust, loyalty and professional respect. Servant leadership subscales, empowerment and stewardship, significantly contribute to the explanation of turnover intention. After controlling the leader-member exchange and psychological empowerment, servant leadership ceases to be a statistically significant predictor. In this study, there was also a mediating effect of leader-member exchange in the relation of servant leadership and turnover intention. This research points to the benefits of servant leadership, but also to the importance of a quality leader-member exchange relationship. In addition, it should be noted that this is one of the first studies that confirmed the empirical findings of servant leadership on the Croatian sample of people working in the IT sector and thus provides an opportunity to plan workshops and trainings for managers, which would be aimed at increasing those behaviors that characterize servant leadership and that reduce the intention to leave the organization.

**Key words:** servant leadership, turnover intention, leader-member exchange (LMX), psychological empowerment

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Rukovođenje služenjem</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Mjere rukovođenja služenjem</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3. Teorijska pozadina</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4. Usporedba rukovođenja služenjem s drugim sličnim teorijama rukovođenja</b> .....	<b>4</b>
<b>1.5. Ishodi rukovođenja služenjem</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5.1. Psihološka osnaženost</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5.2. Odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5.3. Namjera za napuštanjem organizacije</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6. Cilj istraživanja</b> .....	<b>10</b>
<b>2. PROBLEMI RADA I HIPOTEZE</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Problemi rada</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. Hipoteze rada</b> .....	<b>11</b>
<b>3. METODA</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1. Sudionici</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2. Instrumentarij</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2.1. Upitnik deskriptivnih podataka</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2.2. Upitnik rukovođenja služenjem</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2.3. Upitnik odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2.4. Upitnik psihološke osnaženosti</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2.5. Upitnik namjere za napuštanjem organizacije</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3. Postupak</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1. Deskriptivni podaci</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2. Povezanost rukovođenja služenjem, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti i namjere za napuštanjem organizacije</b> .....	<b>20</b>

4.3. Doprinos podljestvica rukovođenja služenjem u objašnjenju namjere za napuštanjem organizacije.....	23
4.4. Doprinos odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i rukovođenja služenjem u objašnjenju namjere za napuštanjem organizacije .....	24
4.5. Medijacijski efekti odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti u odnosu rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije...	26
<b>5. RASPRAVA.....</b>	<b>31</b>
5.1. Povezanost rukovođenja služenjem, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i namjere za napuštanjem organizacije .....	31
5.2. Podljestvice rukovođenja služenjem koje značajno pridonose objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije.....	33
5.3. Doprinos psihološke osnaženosti, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i rukovođenja služenjem u objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije	35
5.4. Medijacijski efekt odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti u odnosu između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije .....	36
5.5. Prednosti i nedostaci istraživanja .....	38
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>39</b>
<b>7. LITERATURA .....</b>	<b>41</b>



# 1. UVOD

## 1.1. Rukovođenje služenjem

Uspjeh svih političkih, ekonomskih i organizacijskih sistema ovisi o efektivnom rukovođenju, pa je stoga puno vremena i napora uloženo upravo u proučavanje karakteristika, funkcija i metoda koji su povezani s uspješnim vodstvom (Barrow, 1977). Prema Kotteru (2001) veliki vođe stvaraju viziju za organizaciju, artikuliraju je sljedbenicima te se zajedničkim snagama trude postići taj postavljeni cilj i voditi organizaciju u novim smjerovima. Slično tome, Van Dierendonck (2011) naglašava inovaciju i dobrobit zaposlenika pri rukovođenju kao ključne faktore za napredak organizacije. Mnoge teorije nastoje objasniti i organizirati upravo te kompleksne faktore koji se nalaze u podlozi uspješnog rukovođenja. Neke su od tih teorija rukovođenja (primjerice etičko rukovođenje, autentično rukovođenje, transformacijsko rukovođenje) već istraživane u Hrvatskoj, no nema dovoljno istraživanja (a sukladno tome ni nalaza) o korelatima, antecedentima i ishodima rukovođenja služenjem (engl. *servant leadership*).

Rukovođenje služenjem je holistički pristup rukovođenju koji nastoji angažirati sljedbenika na nekoliko različitih dimenzija (relacijska, etička, duhovna, emocionalna) kako bi u potpunosti iskoristio svoje potencijale (Greenleaf, 1998). Drury (2004) definira rukovođenje služenjem kao ono rukovođenje u kojem vođa stavlja dobrobit drugih iznad vlastitih interesa. Pri tome, promovira razvoj ljudi, izgradnju zajednice, prakticiranje autentičnosti te dijeljenje moći i statusa za dobro svakog pojedinca, kao i cijele organizacije. Ovakav način rukovođenja na prvo mjesto stavlja dobrobit i rast zaposlenika, a rezultira time da su oni više angažirani i uspješniji u radu (van Dierendonck, 2011; Eva i sur., 2019).

Pojam rukovođenja služenjem je skovao Robert Greenleaf u svome radu *The servant as a leader*. Prema njemu, rukovoditelj je prvo sluga, sve počinje sa željom za služenjem na prvom mjestu, a svjesni izbori dovedu do želje za vođenjem. Najbolji test za provjeriti kakav ste rukovoditelj je pitati se: je li oni kojima se služi rastu kao osobe, je li oni, dok im se služi, postaju zdraviji, mudriji, slobodniji, autonomniji te koji je efekt na one koji u društvu imaju najmanje privilegija (Greenleaf, 1998). Smatra se da kad se daje prioritet pružanju opipljive podrške te pomaganju podređenima da postignu puni potencijal, podređeni će vidjeti vođu kao uzor i uključiti se u odgovarajuće ponašanje, ne prisilom, već zato što to žele činiti (Greenleaf, 1998). Iako je ova

definicija važna zato što je prva koja opisuje rukovođenje služenjem, ona danas nije prikladna u empirijskim istraživanjima ovog područja. Imajući na umu ishode i antecedente, Eva i suradnici (2019) nude novu definiciju rukovođenja služenjem: rukovođenje služenjem je pristup rukovođenju koji je orijentiran na druge. Očituje se kroz stavljanje potreba i interesa sljedbenika na prvo mjesto i kroz brigu za druge ljude unutar organizacije i šire zajednice. Schaubroeck i suradnici (2011) su u svom istraživanju potvrdili ulogu upravo tih karakteristika (etično ponašanje, empatija, postavljanje potreba sljedbenika kao prioriteta) u razvoju povjerenja između sljedbenika i njihovih vođa.

## **1.2. Mjere rukovođenja služenjem**

Kao što je vidljivo iz prethodno napisanog, ne postoji samo jedna i jasna definicija rukovođenja služenjem. Razlog takvom ishodu možda leži u činjenici da rukovođenje služenjem obuhvaća širok raspon ponašanja koja su različiti autori različito interpretirali. S teorijskog gledišta, ponašanje onoga koji rukovodi služenjem se ne može opisati samo pomoću jednog ili dva konstrukta, takav upitnik svakako mora biti višedimenzionalan. Pri konstrukciji jednog takvog upitnika rukovođenja teško je odrediti koje su to točno karakteristike vođe koje su dovoljno važne da bi ih izdvojili. Osim problema u izdvajanju sveobuhvatnih karakteristika rukovoditelja, javlja se i problem u potvrđivanju navedenih karakteristika u različitim istraživanjima i na različitim uzorcima (Van Dierendonck i Nuijten, 2011). Sukladno navedenom, nastale su brojne mjere rukovođenja služenjem. Neke od najutjecajnijih modela iznijeli su Spears (2010) i Laub (1999). Prema Spearsu (2010) najvažnije karakteristike rukovođenja služenjem su komunikacija, empatija, iscjeljivanje drugih, svjesnost, nagovaranje, konceptualizacija, predviđanje, upravljanje, obveza, građenje zajednice. Slično tome, Laub (1999) je razvio šest skupina karakteristika rukovođenja služenjem koje su bile temelj za njegovu mjeru (razvijanje ljudi, dijeljenje vodstva, pokazivanje autentičnosti, cijenjenje ljudi, pružanje vodstva i građenje zajednice). Nadalje, Van Dierendonck (2011) je kombinirao postojeće attribute u šest glavnih karakteristika rukovođenja služenjem: osnaživanje i razvoj zaposlenika, poniznost, autentičnost, interpersonalno prihvaćanje, pružanje usmjeravanja i upravljanje. Ono što je zajedničko ovim modelima je činjenica da su bili potaknuti prvom, Greanleafovom definicijom rukovođenja služenjem te da su u obzir uzeli saznanja iz socijalne psihologije.

### 1.3. Teorijska pozadina

Teorijski okvir za empirijska istraživanja rukovođenja služenjem pretežno potiče iz teorija temeljenih na socijalnoj osnovi kao što su: teorija socijalne razmjene, teorija socijalnog učenja i teorija socijalnog identiteta. Teorija socijalne razmjene se temelji na normi reciprociteta (Gouldner, 1960). Prema navedenoj teoriji postoje tri tipa reciprociteta: reciprocitet kao međuovisna razmjena, kao narodno vjerovanje te kao norma i individualna orijentacija. Kod reciprociteta kao međuovisne razmjene naglašava se zavisna interpersonalna transakcije, pri tome radnja jedne strane dovodi do odgovora druge (Madison i Eva, 2019). Gledano u terminima rukovođenja služenjem, kada se vođa fokusira i potiče rast i razvoj svojih sljedbenika, sljedbenici će se osjećati obveznima uzvratiti pozitivnim ponašanjima. Tako, na primjer mogu povećati svoju odanost organizaciji kroz medijski mehanizam kao što je pravda (Newman i sur., 2017; Schwepker Jr, 2016).

Nadalje, Bandurina (1977) teorija socijalnog učenja kroz proces modeliranja objašnjava kako rukovoditelji utječu na izvedbu i kreativnost kod sljedbenika. Prema navedenoj teoriji, ono što se može naučiti putem direktnog iskustva, može se naučiti i putem opservacije ponašanja drugih ljudi (Madison i Eva, 2019). Na radnom mjestu, rukovoditelji su često percipirani kao modeli zbog svog formalnog statusa, pozicije i referentne moći (Yukl, 2010). Dakle, rukovoditelji koji posjeduju snažne konceptualne vještine, odnosno posjeduju znanje o organizaciji i zadacima koji su od važnosti za tu organizaciju, te koji imaju visoku razinu integriteta i brige za podređene, postaju poželjnim uzorima svojim podređenima. Takva percepcija vođe kod sljedbenika rezultira imitiranjem ponašanja njihovih nadređenih. Osim toga, vođe aktivno potiču svoje sljedbenike da modeliraju svoje ponašanje, ističući da i oni trebaju stavljati tuđe potrebe ispred svojih (Liden i sur., 2014).

Sljedeća teorija čija je primjena vidljiva u rukovođenju služenjem je Tajfelova teorija socijalnog identiteta (Tajfel, 1974). Prema navedenoj teoriji, rukovoditelji mogu mijenjati zaposlenikovo ponašanje tako da utječu na onaj dio samopoimanja koji proizlazi iz znanja o članstvu u nekoj grupi te emocionalne vezanosti za tu grupu (Chen i sur., 2015). Oni koji rukovode služenjem mogu utjecati na samopoimanje zaposlenika putem karakterističnih ponašanja, kao što su pokazivanje povjerenja u svoje podređene, stavljanje njihovih potreba na prvo mjesto,

fleksibilnosti, osnaživanja i motiviranja zaposlenih. Nije strano da se upravo pomoću teorije socijalnog identiteta može objasniti snažna veza između rukovoditelja i njihovih podređenih. Shodno tome, jednom kada se zaposlenik identificira s organizacijom u kojoj radi, veća je vjerojatnost da će pokazivati ponašanja koja su od koristi toj organizaciji (Chen i sur., 2015).

#### **1.4. Usporedba rukovođenja služenjem s drugim sličnim teorijama rukovođenja**

Rukovođenje služenjem nema dugu povijest te brojne karakteristike dijeli s drugim tipovima rukovođenja. U čemu onda leži njegova važnost? Pogledom na autentično rukovođenje, koje potiče iz pozitivne psihologije, mogu se uvidjeti sličnosti koje dijeli s rukovođenjem služenjem. Autentično rukovođenje stavlja naglasak na iskazivanje „pravog sebe“. Fokus je na osobnim iskustvima, mišljenjima, emocijama, potrebama i vjerovanjima (Van Dierendonck, 2011). Slično tome, rukovođenje služenjem naglašava važnost autentičnosti i iskrenosti u interakciji s drugima (Avolio i Gardner, 2005). Međutim, kod rukovođenja služenjem samosvijest i samoregulacija proizlaze iz altruističnog motiva da služe drugima, što nije prisutno kod autentičnog rukovođenja (Eva i sur., 2019).

Ako rukovođenje služenjem usporedimo s etičkim rukovođenjem, vidljive su razlike u ponašanju koje svaka od teorija naglašava. Rukovođenje služenjem naglašava aspekt razvoja sljedbenika, dok etičko rukovođenje stavlja naglasak na direktivno i normativno ponašanje. Razlikuju se i u tome što rukovođenje služenjem ističe važnost i autentičnosti, interpersonalnog prihvaćanja i usmjeravanja, za razliku od etičkog rukovođenja. Ono što ove dvije teorije dijele su osnaživanje i razvoj zaposlenika te poniznost u vođenju (Van Dierendonck, 2011).

Duhovno rukovođenje (engl. *spiritual leadership*) je treća teorija koja pokazuje sličnosti s rukovođenjem služenjem. Kod rukovođenja služenjem, voditelj postavlja ciljeve i ojačava svoje sljedbenike, cijeni njihov rad kao važan. Slično tome, duhovno rukovođenje naglašava osjećaj smisla na poslu i fokusira se na organizacijske vrijednosti koje omogućuju osjećaj transcencije i povezanosti s drugima (Pawar, 2008).

Sljedeća teorija, slična rukovođenju služenjem, je transformacijsko rukovođenje. Dvije navedene teorije dijele neke zajedničke karakteristike kao što su: poticanje individualnog razvoja zaposlenika, intelektualne simulacije, pružanje podrške. S druge strane, najveća razlika između

ove dvije teorije je da se u rukovođenju služenjem stavlja fokus na poniznost, prihvaćanje i autentičnost, od kojih nijedno nije element transformacijskog rukovođenja (Van Dierendonck, 2011).

Suprotno drugim pristupima rukovođenju kojima je cilj, prvenstveno, unaprijediti organizaciju u financijskom i nefinancijskom smislu, rukovođenje služenjem kao cilj postavlja i rast sljedbenika u više područja (psihološka dobrobit, etika, emocionalna zrelost). Ovakav način rukovođenja osnažuje zaposlenike da budu više produktivni i prosocijalni kako bi pozitivno promijenili tuđe živote (Eva i sur., 2019). Jedino kroz razumijevanje podređenih, rukovoditelj može odrediti kako najbolje služiti njihovim potrebama. Kod rukovođenja služenjem, rukovoditelj sluša podređene, uči o njihovim aspiracijama. Mora osnaživati zaposlene, a ne koristiti moć kako bi njima dominirao. Mora pokazivati i povjerenje u svoje podređene, uspostavljeno iskrenim i otvorenim postupcima koji su u skladu s vrijednostima organizacije (Yukl, 2010). Takva ponašanja rukovoditelja dovode i do pozivnih radnih ishoda kod zaposlenika.

### **1.5. Ishodi rukovođenja služenjem**

S obzirom na njegovu holističku prirodu i sveobuhvatnost, nije neobična činjenica da je rukovođenje služenjem pozitivno povezano s raznim pozitivnim radnim ishodima. Ta pozitivna veza je zabilježena na nekoliko nivoa; nivo zaposlenika, tima i organizacije (Eva i sur., 2019). Na nivou zaposlenika pozitivni ishodi uključuju osjećaje kao što su odanost, privrženost, zadovoljstvo poslom te bolji radni učinak (Van Dierendonck, 2011). Na primjer, navedene pozitivne ishode rukovođenja služenjem i dobrog odnosa razmjene s nadređenim (engl. LMX – *leader member exchange*) potvrdili su Gerstner i Day (1997) u svome istraživanju. Visoki LMX odnos je bio povezan s boljom izvedbom kod zaposlenika, većim zadovoljstvom poslom, organizacijskom odanosti, većim osjećajem kompetentnosti i manjim namjerama za napuštanje organizacije. Na razini tima, rukovođenje služenjem je povezano s većom kreativnosti, inovativnosti i učinkovitosti (Eva i sur., 2019). Van Velsor i suradnici (2009) navode karakteristike koje na nivou organizacije dovode do pozitivnih ishoda: otvorenost za iskustva, integritet, dugoročna perspektiva, etičko ponašanje, briga za ljude kao i komuniciranje s poštovanjem. Kao što je vidljivo iz navedenog, rukovođenje služenjem ima brojne pozitivne ishode. Njegov pozitivan utjecaj je evidentan u raznim

područjima radnog djelovanja. U nastavku će pobliže biti objašnjeni neki od korelata rukovođenja služenjem (psihološka osnaženost, LMX).

### **1.5.1. Psihološka osnaženost**

Conger i Kanung (1988) ističu važnost procesa koji dovodi do psihološke osnaženosti. Prema njima, psihološko osnaživanje se definira kao proces jačanja osjećaja samoefikasnosti među članovima organizacije kroz identifikaciju uvjeta u organizaciji koji potiču nemoć i kroz njihovo uklanjanje formalnom organizacijskom praksom i neformalnim tehnikama. Takav proces dovodi do stanja psihološke osnaženosti. Thomas i Velthouse (1990) definiraju psihološku osnaženost u terminima intrinzične motivacije. Oni tvrde da intrinzična motivacija za zadatak uključuje pozitivno ocijenjena iskustva koja pojedinci crpe izravno iz zadatka. Također, osnaženost je višekomponentni konstrukt i ne može se objasniti jednim, jednostavnim konceptom. Stoga, potrebno ju je definirati kao povećanje unutarnje motivacije za rad kroz četiri dimenzije: značaj, autonomija, kompetentnost i utjecaj (Spreitzer, 1995; Thomas i Velthouse, 1990). Pri tome, značaj označava intrinzičnu brigu o danom zadatku, a autonomija se odnosi na osjećaj pojedinca o vlastitoj slobodi pri donošenju odluka o obavljanju određenog posla (Thomas i Velthouse, 1990). Treći koncept, kompetentnost označava individualni osjećaj samoefikasnosti ili samopouzdanja u vlastite vještine i znanja za izvršavanje određenog zadatka (Conger i Kanungo, 1988; Thomas i Velthouse, 1990). Naposljetku, utjecaj odražava u kojoj mjeri pojedinci smatraju da njihov rad na zadatku doprinosi postizanju cilja i općenito organizacijskih ishoda (Spreitzer, 1995). Spreitzer (1995) je potvrdio četiri navedene dimenzije, koje iako su empirijski različite, tvore konstrukt višeg reda – psihološku osnaženost. Četiri opisane dimenzije međusobno se nadopunjavaju te pojačavaju motivaciju pojedinca za izvršavanjem zadatka ili uloge te potiču proaktivnu i pozitivnu orijentaciju prema radu.

Mnoga istraživanja ukazala su na povezanost rukovođenja služenjem i psihološke osnaženosti (Liden i sur., 2008; Van Dierendonck, 2011; Van Dierendonck i Nuijten, 2011). Također, brojna istraživanja izvještavaju o medijacijskoj ulozi psihološke osnaženosti u terminima efekta rukovođenja služenjem na organizacijske ishode (Zorlu i sur., 2019). Postoji nekoliko razloga zbog kojih bi rukovođenje služenjem moglo voditi većoj psihološkoj osnaženosti zaposlenika. Naime, nadređeni razmatraju potrebe svojih zaposlenika i pružaju im mogućnost za

razvoj što, zauzvrat, navodi podređene da svoj posao doživljavaju kao vrijedan (Liden i sur., 2008). Drugo, dobronamjerno postupanje prema zaposlenicima i odgovaranje na njihove individualne potrebe, rezultira njihovim većim vjerovanjem u vlastite vještine i znanja za ispunjavanje radne uloge. Nadalje, rukovođenje služenjem pruža zaposlenicima mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka, što poboljšava njihovu percepciju samoodređenja (Van Dierendonck, 2011). Osim toga, uključivanje sljedbenika u donošenje odluka im pruža mogućnost da shvate koliki utjecaj imaju na svoj posao i organizaciju u cjelini (Newman i sur., 2017). Iz navedenog se može zaključiti da je cilj osnaživanja razviti aktivan i siguran stav među zaposlenima te im pružiti osobni osjećaj moći.

Osim na organizacijske ishode, Ashgar i Naseer (2017) potvrdili su medijsku ulogu psihološke osnaženosti u odnosu rukovođenja služenjem i pozitivnih radnih ponašanja. Prema njihovim nalazima, u organizacijama gdje je primarno rukovođenje služenjem, rukovoditelji stavljaju potrebe podređenih iznad potreba organizacije. Pri tome, podređeni razvijaju snažnu povezanost s organizacijom koja je obilježena predanošću, međusobnim povjerenjem i brigom za dobrobit drugih. Takva povezanost dovodi do toga da zaposlenici uzvraćaju pozitivnim radnim učinkom. Navedeni rezultati idu u prilog, ranije opisanoj, teoriji socijalne razmjene. Prema toj teoriji, zbog karakteristika rukovođenja služenjem kao što su briga za podređene i stavljanje njihovih potreba na prvo mjesto, vjerojatno je da će zaposlenici izraziti zahvalnost rukovoditelju i organizaciji te uzvratiti uslugu. Nadalje, zaposlenikova percepcija vlastite osnaženosti je pozitivno povezana s ponašanjima nadređenih, karakterističnim za rukovođenje služenjem (Newman i sur., 2017).

### **1.5.2. Odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem**

Odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem (engl. *Leader – member exchange - LMX*) opisuje jačinu veze između vođe i njegovih podređenih u organizacijskom kontekstu. Mnoga istraživanja su potvrdila njegovu ulogu prediktora pozitivnih organizacijskih ishoda (Barbuto i Hayden, 2011). Ovaj konstrukt je originalno nazvan Vertikalna dijadna povezanost (engl. *Vertical Dyad Linkage*), no kasnije je, zbog boljeg razumijevanja, preimenovan u LMX (Dansereau i sur., 1973). Takvo novo ime prikladno je definiciji prema kojoj se *Leader member exchange* odnosi na jedinstvenu kvalitetu odnosa između vođe i svakog pojedinog podređenog. Odnosno LMX govori o kvaliteti odnosa između zaposlenika i njegovog nadređenog te pri tome procjenjuje do koje mjere

su vođe i njihovi sljedbenici razvili povjerljiv, autonoman i uzajamno koristan odnos (Graen i Uhl-Bien, 1995).

Postoje empirijska istraživanja koja su potvrdila četvero-dimenzionalni model odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, a koji uključuje lojalnost, afekt, profesionalno poštovanje i doprinos (Liden i Maslyn, 1998). Iz tog modela proizlazi da je visoko kvalitetan odnos povezan s visokim razinama uzajamnog povjerenja i utjecaja, dobre komunikacije te poštovanja. Putem tih mehanizama, vođa utječe na svoje sljedbenike da rade više i bolje te da se upuštaju u ponašanja koja koriste organizaciji kao i članovima organizacije (Van Dierendonck, 2011). Prema Van Dierendoncku (2011) nadređeni ovim putem ne utječe samo na ponašanje na poslu, već i izvan njega poput odgovornog organizacijskog ponašanja (engl. OCB – *Organizational citizenship behavior*) koje se odnosi na ona prosocijalna ponašanja koja nisu prepoznata od strane organizacije (Brief i Motowidlo, 1986). Liden i suradnici (2014) su u modelu rukovođenja služenjem identificirali nekoliko posrednih procesa kao što su: međusobno povjerenje između vođe i podređenih te predanost nadređenom i organizaciji. Stoga, može se tvrditi da rukovođenje služenjem facilitira razvoj visoko kvalitetnog odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem (Liden i sur., 2008, Van Dierendonck, 2011). Pozitivan utjecaj rukovođenja služenjem na visoko kvalitetan odnos su potvrdili i Hanse i suradnici (2016) u svom istraživanju. Također, rezultati istraživanja Barbuta i Haydena (2011) su pokazali značajnu pozitivnu korelaciju između rukovođenja služenjem i dimenzija odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem. Postoji nekoliko razloga za navedene rezultate: rukovoditelji olakšavaju razvoj snažnih međuljudskih odnosa sa svojim podređenima tako što su usredotočeni na njihov razvoj i uče ih novim vještinama (Liden i sur., 2008). Nadalje, rukovoditelji mogu izgraditi visoko kvalitetan odnos razmjene s podređenim koji nadilazi samu ekonomsku razmjenu tako da potiču svoje podređene na iskazivanje vlastitih ideja te ih ohrabruju na uključivanje u proces donošenja odluka. Treći je razlog što su rukovoditelji od strane svojih podređenih percipirani kao donositelji odluka kojima je stalo do drugih. Takva percepcija proizlazi iz ponašanja rukovoditelja kojima ističu važnost davanja doprinosa društvu i izvršavanja obećanja (Newman i sur., 2017). Prema teoriji socijalne razmjene, na ponašanje zaposlenika utječe podrška nadređenih. S obzirom na to da se LMX fokusira na interakcije koje se mogu razviti između nadređenih i podređenih u organizaciji, može se zaključiti da je dobar odnos s nadređenim (odnosno visokokvalitetan LMX) povezan s većom percepcijom smislenosti posla. Iz toga slijedi da zaposlenici dobivaju više podrške, zanimljiviji



posao te bolje razumiju svoju ulogu u organizaciji. Sukladno tome, prethodna istraživanja su pokazala značajnu pozitivnu povezanost kvalitetnog odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem te jasnoće radne uloge, odgovornog organizacijskog ponašanja, pozitivnih radnih ponašanja i zadovoljstva poslom. Također, istraživanja su pokazala i značajnu negativnu povezanost između LMX-a i namjere za napuštanjem organizacije (Ilies i sur., 2007; Trybou i sur., 2014).

### **1.5.3. Namjera za napuštanjem organizacije**

Namjera za napuštanjem odnosi se na percipiranu vjerojatnost pojedinca da će napustiti organizaciju ili spremnost pojedinca da se dobrovoljno trajno povuče iz organizacije (Radzi i sur., 2009). Zbog velike potražnje za kvalificiranim zaposlenicima, navedeni problem je osobito izražen u industriji informacijske tehnologije. No, ovakva situacija je potencijalno katastrofalna za bilo koju poslovnu organizaciju. Ovaj fenomen s jedne strane otežava organizacijama daljnje svakodnevno poslovanje, a s druge strane povećava njihove troškove uslijed zapošljavanja i obuke novih zaposlenika. Stoga, tvrtkama bi bilo korisno razumjeti i upravljati čimbenicima koji utječu na fluktuaciju zaposlenika i s njom povezane troškove (de Klerk i Stander, 2014; Prakasch i Ghayas, 2019).

Prema Ghapanchi i Aurum (2011) postoji pet velikih kategorija u koje se mogu svrstati razlozi za napuštanje organizacije kod zaposlenika IT sektora: individualni, organizacijski, vezani uz radno mjesto, okolinski i psihološki. Primjer individualnih razloga za napuštanje radnog mjesta su motivacijske karakteristike, dok su primjer okolinskih razloga druge poslovne ponude. Nadalje, razlozi vezani uz radno mjesto uključuju poželjnost tog radnog mjesta ili karakteristike samog posla. Prakse odjela ljudskih resursa pripadaju organizacijskim razlozima, a primjerice odanost organizaciji psihološkim razlozima. Dakle, postoje brojni razlozi zbog koji osobe zaposlene u IT-u napuštaju svoje trenutno radno mjesto zbog čega organizacije posežu za raznim metodama zadržavanja zaposlenika. Uz druge čimbenike, kao što su oni materijalne prirode, rukovođenje služenjem se ističe kao faktor koji doprinosi smanjenju namjere za napuštanjem organizacije. Kada nadređeni rukovodi tako da naglašava interese podređenih prije vlastitih interesa te stavlja fokus na razvoj zaposlenika i prakticira dijeljenje moći, postoji mogućnost da će zaposlenik osjećati obvezu repliciranja navedenog ponašanja kao i privrženost organizaciji te da će se sukladno tome

smanjiti njegova namjera za napuštanjem organizacije (Jang i Kandampully, 2018; Prakasch i Ghayas, 2019). Osim povezanosti s rukovođenjem služenjem, namjera za napuštanjem organizacije negativno je povezana i s psihološkom osnaženosti. U svom istraživanju Islam i suradnici (2016) su pokazali da psihološka osnaženost smanjuje namjeru za napuštanjem organizacije te povećava ono prosocijalno ponašanje koje nije formalno prepoznato niti nagrađeno od strane organizacije (engl. OCB – *Organizational citizenship behaviours*). Slično tome, rezultati istraživanja Ahmeda i suradnika (2013) su pokazali da je namjera za napuštanjem organizacije negativno povezana s odnosom razmjene podređenog s rukovoditeljem te pozitivno s organizacijskom odanosti.

### **1.6. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Brojni su autori ukazali na dobrobiti koje donosi rukovođenje služenjem, kao što su odgovorno organizacijsko ponašanje, veće zadovoljstvo poslom te između ostalog i manja namjera za napuštanjem organizacije. Upravo je problem fluktuacije zaposlenika osobito izražen u industriji informacijske tehnologije. Dosadašnja istraživanja ukazuju i na potencijalne medijatore odnosa rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Stoga, u ovom će istraživanju biti provjereni i mogući medijatorski efekti psihološke osnaženosti i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem. S obzirom na to da trenutno na našem području ne postoje istraživanja koja su pobliže istražila koncept rukovođenja služenjem, ovo istraživanje može dati neke nove spoznaje koje bi bile primjenjive pri smanjivanju fluktuacije zaposlenika u organizacijama.

## **2. PROBLEMI RADA I HIPOTEZE**

### **2.1. Problemi rada**

1. Ispitati stupanj povezanosti rukovođenja služenjem, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i namjere za napuštanjem organizacije.
2. Utvrditi koje podljestvice rukovođenja služenjem značajno pridonose objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije.
3. Utvrditi doprinose li psihološka osnaženost i odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije povrh rukovođenja služenjem.
4. Ispitati medijacijski efekt odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti u odnosu između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije.

### **2.2. Hipoteze rada**

H1. Očekuje se da će rukovođenje služenjem, odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološka osnaženost biti statistički značajno negativno povezani s namjerom za napuštanjem organizacije.

H2. Očekuje se da će podljestvice rukovođenja služenjem: poniznost, osnaživanje, usmjeravanje i stajanje po strani značajno pridonositi objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije te da će pri tome biti negativni prediktori namjere za napuštanjem organizacije.

H3. Očekuje se da će odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX) i psihološka osnaženost pridonositi objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije povrh rukovođenja služenjem.

H4.a Očekuje se značajan medijacijski efekt odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX) u objašnjenju povezanosti rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije.

H4.b Očekuje se značajan medijacijski efekt psihološke osnaženosti u objašnjenju povezanosti rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije.

### 3. METODA

#### 3.1. Sudionici

Istraživanje je provedeno putem interneta. U istraživanju je sudjelovao prigodan uzorak od 207 zaposlenika (167 muškaraca i 40 žena) iz različitih informatičkih tvrtki. Najveći postotak ispitanika imao je između 25 i 35 godina ( $n = 115$ , 55.6%), zatim 35 – 45 godina ( $n = 37$ , 17.9%), do 25 godina ( $n = 31$ , 15%) te naposljetku više od 45 godina ( $n = 24$ , 11.6%). Radna mjesta ispitanika su administratori sustava ( $n = 40$ , 19.3%), voditelji IT odjela ( $n = 31$ , 15%), razvojni inženjeri ( $n = 94$ , 45.4%), IT podrška ( $n = 28$ , 13.5%) te nekolicina koja se nije izjasnila o radnom mjestu ( $n = 14$ , 6.8%). Na trenutnom radnom mjestu, njih 91 je zaposleno do dvije godine (44%), 59 zaposlenika je na trenutnom radnom mjestu 2 – 5 godina (28.5%), 33 ih je 5 – 10 godina (15.9%), 18 ih je 10 – 20 godina (8.7%) te njih 6 je na trenutnom radnom mjestu više od 20 godina (2.9%).

#### 3.2. Instrumentarij

U istraživanju su korišteni upitnici kojima su se prikupili demografski podaci o ispitanicima te upitnici rukovođenja služenjem, psihološke osnaženosti, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i namjere za napuštanjem organizacije.

##### 3.2.1. Upitnik deskriptivnih podataka

Upitnikom su prikupljeni opći podaci kao što su: dobna kategorija, spol, stupanj obrazovanja, naziv radnog mjesta, staž u trenutnoj organizaciji.

##### 3.2.2. Upitnik rukovođenja služenjem

Upitnik rukovođenja služenjem (engl. *The Servant-Leadership Survey – SLS*, Van Dierendonck i Nuijten, 2011) se sastoji od 30 čestica, a mjeri glavne karakteristike navedenog tipa rukovođenja pomoću osam dimenzija: stajanje po strani (engl. *standing back*), opraštanje, hrabrost, osnaživanje, odgovornost, autentičnost, poniznost i usmjeravanje. Zadatak ispitanika je da procijene ponašanje svog neposredno nadređenog, pri tome svoje odgovore daju na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva (pri čemu 1 označava „*U potpunosti se ne slažem*“, a 5 „*U potpunosti se slažem*“). Ukupan rezultat dobiva se zbrajanjem čestica na pojedinim podljestvicama. Primjeri čestica su: *Moj nadređeni je svjestan vlastitih ograničenja i slabosti* (podljestvica: autentičnost), *Moj nadređeni mi pomaže da se dalje razvijam* (podljestvica: osnaživanje). Koeficijent pouzdanosti

unutarnje konzistencije za ukupan rezultat se u prethodnim istraživanjima kretao od .69 do .91 (Van Dierendonck, 2011). Ovaj upitnik je prilagođen i preveden na hrvatski jezik u svrhu ovog istraživanja te je kao takav prvi put korišten na uzorku u našoj zemlji. Eksploratornom faktorskom analizom, metodom glavnih komponenti, provedena je faktorska analiza upitnika rukovođenja služenjem. Prikladnost matrice za faktorizaciju je provjerena pomoću Bartlettovog testa sfericiteta i Kaiser-Meyer-Olkin testa (KMO). Dobiveni rezultati su ukazali na to da je matrica prikladna za provedbu faktorske analize: KMO je iznosio .96, a Bartlettov test sfericiteta je bio statistički značajan ( $\chi^2=4573.019$ ,  $p<0.01$ ). Pri odabiru vrste rotacije, u obzir su uzete korelacije dobivene nakon Oblimin rotacije. Prema Pettu i suradnicima (2003) ako su korelacije među izdvojenim faktorima niže od 0.3, prikladnije je koristiti ortogonalnu rotaciju. Provedenom faktorskom analizom, prema Eigen vrijednostima je izdvojeno pet faktora, a s obzirom na to da je većina korelacija među faktorima bila niska (vrijednosti od -.05 do -.20 te je jedna korelacija iznosila .61), korištena je Varimax (ortogonalna) rotacija. Navedeni faktori objašnjavaju ukupno 66.69% varijance. Zasićenja čestica na svakom pojedinom faktoru su prikazana u Tablici 1.

**Tablica 1.** Faktorska zasićenja čestica Upitnika rukovođenja služenjem na pet faktora dobivena metodom glavnih komponenti s Varimax rotacijom

Čestice	F1	F2	F3	F4	F5
Moj nadređeni potiče svoje osoblje da iznosi nove ideje	.86				
Moj nadređeni mi pomaže da se dalje razvijam	.86				
Moj nadređeni me potiče da koristim svoje talente	.85				
Ako ljudi kritiziraju, moj nadređeni pokušava naučiti iz toga	.84				
Moj nadređeni uči iz kritike	.84				
Moj nadređeni uči iz različitih gledišta i mišljenja drugih	.84				
Moj nadređeni pokušava naučiti iz kritika koje dobiva od svog nadređenog	.84				
Moj nadređeni naglašava važnost usmjeravanja na dobro kolektiva	.81				
Moj nadređeni ima dugoročnu viziju	.81				
Moj nadređeni mi nudi puno mogućnosti za učenje novih vještina	.80				
Moj nadređeni priznaje svoje pogreške svom nadređenom	.80				
Moj nadređeni mi daje informacije koje su mi potrebne da bih dobro obavio/la svoj posao	.79				
Moj nadređeni je svjestan vlastitih ograničenja i slabosti	.76				
Moj nadređeni ne traži priznanja ili nagrade za ono što čini za druge	.72				.36
Moj nadređeni pokazuje svoje istinske osjećaje svom osoblju	.70				
Moj nadređeni mi daje ovlast za donošenje odluka koje mi olakšavaju posao	.69				
Moj nadređeni neprestano kritizira ljude zbog pogrešaka koje su učinili u svome radu	.68	-.41			
Moj nadređeni je spreman izraziti vlastite osjećaje, čak i ako to može imati neželjene posljedice	.64		-.32		
Moj nadređeni naglašava društvenu odgovornost našeg rada	.64				
Moj nadređeni drži sebe po strani i daje zasluge drugima	.64				.48
Moj nadređeni mi omogućuje da sam/a rješavam probleme, umjesto da mi samo govori što da radim	.63				
Čini mi se da moj nadređeni više uživa u uspjehu svojih kolega nego u vlastitom	.63				.55
Moj nadređeni me drži odgovornim za posao koji obavljam		.65	.52		
Nadređeni drži mene i moje kolege odgovornima za način na koji obavljamo posao	.36	.65	.39		

Moj nadređeni teško zaboravlja stvari koje su pošle po zlu u prošlosti	.37	-.59			
Moj nadređeni održava grub stav prema ljudima koji su ga/je uvrijedili na poslu	.50	-.51	.36		
Za vlastiti učinak odgovaram pred mojim nadređenim		.44	.31		
Moj nadređeni riskira čak i kad nije siguran u podršku vlastitog nadređenog	.48		-.57	.40	
Moj nadređeni riskira i čini ono što treba učiniti prema njegovom/njezinom mišljenju	.40	.39	-.46	.43	
Moj nadređeni je često ganut stvarima koje se događaju oko njega/nje	.33		-.32	-.48	
Eigen vrijednost	10.82	2.94	2.48	2.19	1.59
% objašnjene varijance	36.05	9.81	8.25	7.30	5.28

Iz Tablice 1. je vidljivo da čestice nemaju zasićenja na istim faktorima kao u originalnom upitniku (Van Dierendonck i Nuijten, 2011). Čestice nisu jasno raspoređene u faktore te se u prvom faktoru nalazi većina čestica upitnika. Van Dierendonck i Nuijten (2011) ističu važnost svih osam podljestvica rukovođenja služenjem. Prema njima, navedene podljestvice (autentičnost, odgovornost, osnaživanje, stajanje po strani, hrabrost, opraštanje, poniznost i usmjeravanje) obuhvaćaju sve esencijalne elemente rukovođenja služenjem koji se mogu psihometrijski razlikovati. Stoga, za potrebe ovog istraživanja, preuzet će se raspodjela čestica u faktore prema literaturi (Van Dierendonck i Nuijten, 2011). Navedena struktura je preuzeta kako bi se provjerilo koje točno podljestvice Upitnika rukovođenja služenjem statistički značajno doprinose objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije.

Izračunati su Cronbach alfa koeficijenti pouzdanosti za korištene podljestvice: autentičnost ( $\alpha = .74$ ), odgovornost ( $\alpha = .77$ ), osnaživanje ( $\alpha = .93$ ), stajanje po strani ( $\alpha = .81$ ), hrabrost ( $\alpha = .77$ ), opraštanje ( $\alpha = .78$ ), poniznost ( $\alpha = .94$ ) i usmjeravanje ( $\alpha = .81$ ). Nadalje, u svrhu provjere povezanosti Upitnika rukovođenja služenjem (kao kompozitne varijable) s drugim konstruktima (psihološka osnaženost, odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem, namjera za napuštanjem organizacije), kao i njegov doprinos u objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije, korišteno je i jednofaktorsko rješenje.

Jednofaktorskim rješenjem objašnjeno je 46.34% varijance. Faktorska zasićenja čestica na jednom faktoru prikazana su u Tablici 2.

**Tablica 2.** Faktorska zasićenja Upitnika rukovođenja služenjem na jednom faktoru

Čestice	F1
Moj nadređeni potiče svoje osoblje da iznosi nove ideje	.86
Moj nadređeni mi pomaže da se dalje razvijam	.86
Moj nadređeni me potiče da koristim svoje talente	.85
Ako ljudi kritiziraju, moj nadređeni pokušava naučiti iz toga	.84
Moj nadređeni uči iz kritike	.84
Moj nadređeni uči iz različitih gledišta i mišljenja drugih	.84
Moj nadređeni pokušava naučiti iz kritika koje dobiva od svog nadređenog	.84
Moj nadređeni naglašava važnost usmjeravanja na dobro kolektiva	.81
Moj nadređeni ima dugoročnu viziju	.81
Moj nadređeni mi nudi puno mogućnosti za učenje novih vještina	.80
Moj nadređeni priznaje svoje pogreške svom nadređenom	.80
Moj nadređeni mi daje informacije koje su mi potrebne da bih dobro obavio/la svoj posao	.79
Moj nadređeni je svjestan vlastitih ograničenja i slabosti	.76
Moj nadređeni ne traži priznanja ili nagrade za ono što čini za druge	.72
Moj nadređeni pokazuje svoje istinske osjećaje svom osoblju	.70
Moj nadređeni mi daje ovlast za donošenje odluka koje mi olakšavaju posao	.69
Moj nadređeni neprestano kritizira ljude zbog pogrešaka koje su učinili u svome radu	.68
Moj nadređeni je spreman izraziti vlastite osjećaje, čak i ako to može imati neželjene posljedice	.64
Moj nadređeni naglašava društvenu odgovornost našeg rada	.64
Moj nadređeni drži sebe po strani i daje zasluge drugima	.64
Moj nadređeni mi omogućuje da sam/a rješavam probleme, umjesto da mi samo govori što da radim.	.63
Čini mi se da moj nadređeni više uživa u uspjehu svojih kolega nego u vlastitom	.63
Moj nadređeni održava grub stav prema ljudima koji su ga/je uvrijedili na poslu	.50
Moj nadređeni riskira čak i kad nije siguran u podršku vlastitog nadređenog	.48
Moj nadređeni riskira i čini ono što treba učiniti prema njegovom/njezinom mišljenju	.40



Moj nadređeni teško zaboravlja stvari koje su pošle po zlu u prošlosti	.37
Nadređeni drži mene i moje kolege odgovornima za način na koji obavljamo posao	.36
Moj nadređeni je često ganut stvarima koje se događaju oko njega/nje	.33
Moj nadređeni me drži odgovornim za posao koji obavljam	.26
Za vlastiti učinak odgovaram pred mojim nadređenim	.24

Saturacije čestica na jednom faktoru su zadovoljavajuće. Pouzdanost upitnika rukovođenja služenjem je iznosila  $\alpha = .96$ . Izbacivanjem zadnje dvije čestice (*Moj nadređeni me drži odgovornim za posao koji obavljam* i *Za vlastiti učinak odgovaram pred mojim nadređenim*) koje imaju najmanje zasićenje na faktoru rukovođenja služenjem, pouzdanost upitnika se ne povećava. Zadržane su sve čestice te će se u daljnjim analizama koristiti i jednofaktorsko rješenje.

### 3.2.3. Upitnik odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem

Upitnik odnosa razmjene rukovoditelja i podređenog (engl. *Leader-Member Exchange LMX-7*, Graen i Uhl-Bien, 1995) mjeri jačinu veze između rukovoditelja i njegovih podređenih u organizacijskom kontekstu. Sastoji se od sedam čestica. Zadatak ispitanika je da odgovore na pitanja pomoću kojih se ispituje odnos njih i njihovog neposredno nadređenog rukovoditelja. Ispitanici odgovaraju na pitanja tako da 1 označava „Nikad“ ili „Nimalo“, a 5 označava „Uvijek“ ili „U potpunosti“. Primjeri čestica su: *Koliko često smatrate da je Vaš rukovoditelj zadovoljan ili nezadovoljan Vašim radom?* i *U kojoj mjeri osjećate da Vaš rukovoditelj prepoznaje Vaše potencijale?*. Koeficijent pouzdanosti unutarnje konzistencije u prethodnim istraživanjima se kretao od .67 do .81 (Collins, 2007). U ovom istraživanju Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti je iznosio .92.

### 3.2.4. Upitnik psihološke osnaženosti

Upitnik psihološke osnaženosti (engl. *Psychological empowerment*, Spreitzer, 1995) mjeri povećanje unutarnje motivacije za rad kroz četiri dimenzije: autonomija, značaj, kompetentnost i utjecaj. Sastoji se od 12 čestica, pri tome svakoj podljestvici pripadaju tri čestice. Ispitanici odgovaraju na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva (1 označava *U potpunosti se ne slažem*, a 5 označava *U potpunosti se slažem*). Primjer čestice za podljestvicu kompetentnost je: *Svladao/la sam vještine potrebne za obavljanje mog posla*. Primjer čestice za podljestvicu autonomija: *Mogu*

*samostalno donositi odluke vezane uz moj posao*. Ukupna mjera psihološke osnaženosti se dobiva izračunom prosječnih vrijednosti svih tvrdnji. Viši rezultat ukazuje na višu razinu psihološke osnaženosti kod zaposlenika. Mjerni instrument na hrvatskom jeziku preuzet je iz diplomskog rada Huj (2014). Koeficijent pouzdanosti unutarnje konzistencije za ukupan rezultat u tom istraživanju je iznosio .81, a u ovom istraživanju on iznosi .86.

### **3.2.5. Upitnik namjere za napuštanjem organizacije**

Upitnik namjere za napuštanjem organizacije je preuzet iz rada Maslić Seršić (1999) te se sastoji od pet čestica. Primjeri čestica za procjenu navedenog ponašanja su *Razmišljam o odlasku iz svoga sadašnjeg poduzeća* i *Promijenit ću posao čim mi se ukaže prilika*. Zadatak ispitanika je da na skali od pet stupnjeva označe koliko se slažu s navedenom česticom, pri tome 1 označava *Uopće se ne slažem*, a 5 označava *U potpunosti se slažem*. Koeficijent pouzdanosti unutarnje konzistencije u istraživanju Maslić Seršić (1999) je iznosio .77. Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti u ovom istraživanju iznosi .94.

### **3.3. Postupak**

Podaci su prikupljeni online upitnikom koji je izrađen pomoću Google Forms-a. Čestice svih upitnika su bile raspodijeljene slučajnim redoslijedom u osam odjeljaka. Pri regrutaciji ispitanika, korištena je metoda snježne grude. Upitnik je bio podijeljen na različite internetske stranice i grupe gdje se nalaze ljudi koji rade u IT sektoru. Svim ispitanicima je na početnoj stranici bila prikazana uputa u kojoj je navedeno da se istraživanje bavi odnosom između zaposlenika i njemu neposredno nadređenog. Isto tako, navedeno je i da ispunjavanje upitnika traje oko deset minuta, da je u potpunosti anonimno i dobrovoljno te da će se rezultati promatrati isključivo na grupnoj razini. Također, na kraju upute nalazio se kontakt mail na koji su ispitanici mogli postaviti pitanja, ako ih zanima nešto dodatno vezano uz istraživanje. Podaci su se prikupljali u periodu od ožujka do lipnja 2021. godine.

## 4. REZULTATI

Podaci prikupljeni u ovom istraživanju su obrađeni pomoću statističkog paketa za društvene znanosti SPSS (verzija 19). Kako bi odgovorili na postavljene probleme i hipoteze, korišteni su sljedeći statistički postupci: mjere centralne tendencije, Pearsonovi koeficijent korelacije (za provjeru povezanosti konstrukata), hijerarhijska regresijska analiza (za provjeru doprinosa pojedinog konstrukta u objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije) te regresijske analize (metoda Barona i Kennyja (1986)).

### 4.1. Deskriptivni podaci

Izračunati su deskriptivni podaci za korištene mjere.

**Tablica 3.** *Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimum, maksimum i Cronbach alfa koeficijenti pouzdanosti za ispitane konstrukte*

	Broj tvrdnji	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	Cronbach $\alpha$
Rukovođenje služenjem	30	107.89	23.42	32	145	.96
1. Autentičnost	4	12.51	3.48	4	20	.74
2. Odgovornost	3	12.80	2.09	3	15	.77
3. Osnaživanje	7	27	6.97	7	35	.93
4. Stajanje po strani	3	9.63	3.03	3	15	.81
5. Hrabrost	2	6.27	2.19	2	10	.77
6. Opraštanje	3	11.24	2.88	3	15	.78
7. Poniznost	5	17.70	5.43	5	25	.94
8. Usmjeravanje	3	10.74	3.38	3	15	.81
Psihološka osnaženost	12	48.24	7.47	20	60	.86
Odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX)	7	25.58	6.33	7	35	.92
Namjera za napuštanjem organizacije	5	12.41	6.41	5	25	.94

Iz Tablice 3. je vidljivo da se prosječni odgovori ispitanika nalaze oko viših vrijednosti skala procjene te da je pouzdanost svih upitnika i podljestvica umjerena do visoka.

#### 4.2. Povezanost rukovođenja služenjem, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti i namjere za napuštanjem organizacije

Izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacija kako bi utvrdili povezanost rukovođenja služenjem, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti te namjere za napuštanjem organizacije. Također izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije između podljestvica rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Dobivene korelacije su prikazane u Tablici 4 i Tablici 5.

**Tablica 4.** *Pearsonovi koeficijenti korelacije između rezultata na upitnicima rukovođenja služenjem, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti te namjere za napuštanjem organizacije*

	Rukovođenje služenjem	LMX	Psihološka osnaženost
LMX	.89**		
Psihološka osnaženost	.52**	.50**	
Namjera za napuštanjem organizacije	-.65**	-.70**	-.26**

\*\* $p < .01$

LMX (*Leader member exchange*) - odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem

Iz Tablice 4. je vidljivo da su varijable rukovođenje služenjem, odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX), psihološka osnaženost i namjera za napuštanjem organizacije statistički značajno povezane. Dobivena je statistički značajna pozitivna povezanost LMX-a i rukovođenja služenjem ( $r=.89$ ,  $p<.01$ ). Moguće je da je takva visoka korelacija posljedica isprepletenosti navedenih konstrukata (na primjer, oba konstrukta slijede teoriju socijalne razmjene) ili posljedica toga što je LMX jedan od mehanizama putem kojeg rukovođenje služenjem djeluje. Dobivena je i

statistički značajna pozitivna povezanost psihološke osnaženosti i rukovođenja služenjem ( $r=.52$ ,  $p<.01$ ). Rukovođenje služenjem je povezano s kvalitetnijim odnosom između nadređenog i podređenog te većim osjećajem osnaženosti kod zaposlenika. Dobivena je i statistički značajna pozitivna povezanost odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti ( $r=.50$ ,  $p<.01$ ). Osobe koje imaju kvalitetniji odnos s nadređenim, imat će i izraženiji osjećaj osnaženosti. Dobivena je statistički značajna negativna povezanost namjere za napuštanjem organizacije i rukovođenja služenjem ( $r=-.65$ ,  $p<.01$ ), namjere za napuštanjem organizacije i LMX-a ( $r=-.70$ ,  $p<.01$ ) te namjere za napuštanjem organizacije i psihološke osnaženosti ( $r=-.26$ ,  $p<.01$ ). Odnosno, u organizacijama u kojima je izraženo rukovođenje služenjem, gdje postoji kvalitetan odnos između nadređenog i podređenog ili gdje postoji osjećaj osnaženosti kod zaposlenika, manja je namjera za napuštanjem organizacije.

**Tablica 5.** Pearsonovi koeficijenti korelacije između rezultata na podljestvicama Upitnika rukovođenja služenjem i skali namjere za napuštanjem organizacije

	OSŽ	SPS	ODG	OPR	HRA	AUT	PON	USM
SPS	.66**							
ODG	.38**	.22**						
OPR	.51**	.53**	-.02					
HRA	.47**	.34**	.18**	.10				
AUT	.71**	.61**	.21**	.43**	.40**			
PON	.81**	.67**	.25**	.61**	.36**	.73**		
USM	.83**	.64**	.36**	.44**	.44**	.71**	.77**	
NNO	-.66**	-.45**	-.19**	-.37**	-.30**	-.53**	-.58**	-.64**

**\*\* $p < .01$**

NNO – namjera za napuštanjem organizacije

Podljestvice rukovođenja služenjem: osnaživanje (OSŽ), stajanje po strani (SPS), odgovornost (ODG), opraštanje (OPR), hrabrost (HRA), autentičnost (AUT), poniznost (PON), usmjeravanje (USM)

Iz Tablice 5. je vidljivo da su skoro sve podljestvice rukovođenja služenjem statistički značajno pozitivno povezane. Neke od podljestvica među kojima su detektirani najviši statistički značajni i pozitivni Pearsonovi koeficijenti korelacije su osnaživanje i stajanje po strani ( $r=.66$ ,  $p<.01$ ), osnaživanje i autentičnost ( $r=.71$ ,  $p<.01$ ), osnaživanje i poniznost ( $r=.81$ ,  $p<.01$ ), osnaživanje i usmjeravanje ( $r=.83$ ,  $p<.01$ ), usmjeravanje i stajanje po strani ( $r=.64$ ,  $p<.01$ ), usmjeravanje i autentičnost ( $r=.71$ ,  $p<.01$ ) te usmjeravanje i poniznost ( $r=.77$ ,  $p<.01$ ). Dobivena je statistički značajna negativna povezanost između namjere za napuštanjem organizacije i pojedinačno svih podljestvica rukovođenja služenjem.

### **4.3. Doprinos podljestvica rukovođenja služenjem u objašnjenju namjere za napuštanjem organizacije**

Provedena je regresijska analiza gdje je kriterijska varijabla bila namjera za napuštanjem organizacije, a kao prediktori su uključene sve podljestvice rukovođenja služenjem (osnaživanje, stajanje po strani, odgovornost, opraštanje, hrabrost, autentičnost, poniznost i usmjeravanje). Pri regresijskoj analizi potrebno je provjeriti postoji li problem kolinearnosti, što je učinjeno pomoću VIF indikatora (*Variance inflation factor*) i tolerancije. VIF indikator viši od 10 te vrijednosti tolerancije niže od .20 ukazuju na mogući problem kolinearnosti (Schroeder i sur., 1990). U provedenom istraživanju, za podljestvice rukovođenja služenjem, VIF je iznosio od 1.29 – 4.89, dok su vrijednosti tolerancije bile .21 - .78 . Iz navedenog se može zaključiti da ne postoji problem kolinearnosti. ANOVA je pokazala da je model statistički značajan ( $F_{8,198} = 21.63$ ,  $p < .01$ ). Rezultati dobiveni regresijskom analizom prikazani su u Tablici 6.

**Tablica 6.** *Doprinos podljestvica Upitnika rukovođenja služenjem u objašnjenju namjere za napuštanjem organizacije*

Prediktori	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$
	.68	.47**	
Oснаživanje			-.43**
Stajanje po strani			.03
Odgovornost			.07
Opraštanje			-.02
Hrabrost			.03
Autentičnost			-.05
Poniznost			-.00
Usmjeravanje			-.29**

\*\**p*<.01

Regresijska analiza je pokazala da samo osnaživanje i usmjeravanje statistički značajno doprinose objašnjenju namjere za napuštanjem organizacije, pri tome objašnjavaju 47% njene varijance. Oni zaposlenici koje se osnažuje i usmjerava u poslu koji obavljaju, imaju manju namjeru za napuštanjem organizacije.

#### **4.4. Doprinos odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i rukovođenja služenjem u objašnjenju namjere za napuštanjem organizacije**

Kako bi ispitali doprinos rukovođenja služenjem kao kompozitne varijable, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX) i psihološke osnaženosti u objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. U prvi korak regresijske analize kao prediktor uvrštena je varijabla rukovođenja služenjem, dok su u drugi korak kao prediktori uvršteni LMX i psihološka osnaženost. VIF indikator je iznosio od 1 - 5.10, a vrijednosti tolerancije su se kretale od .20 - .72. Stoga, može se zaključiti da ne postoji problem kolinearnosti. Prema ANOVA-i model 1 ( $F_{1,205} = 149.66, p < .01$ ) i model 2 ( $F_{3,203} = 69.30, p < .01$ ) su statistički značajni. Navedeni rezultati su prikazani u Tablici 7.



**Tablica 7.** Doprinos rukovođenja služenjem, LMX-a i psihološke osnaženosti u objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije

Prediktori	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$
<b>1.korak</b>	.65	.42**	.42**	
Rukovođenje služenjem				-.65**
<b>2.korak</b>	.71	.51**	.08**	
Rukovođenje služenjem				-.18
LMX				-.61**
Psihološka osnaženost				.14**

**\*\**p* < .01**

LMX (*Leader member exchange*) - odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem

Dobiveno je da rukovođenje služenjem statistički značajno doprinosi objašnjenju namjere za napuštanjem organizacije pri čemu objašnjava 42% njene varijance. Zaposlenici imaju manju namjeru za napuštanjem organizacije ako se rukovodi služenjem.

U drugome koraku, kao prediktori, su dodani odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološka osnaženost. Dobiveno je da oni značajno doprinose namjeri za napuštanjem organizacije te zajedno objašnjavaju dodatnih 8% njene varijance. Oni zaposlenici koji imaju kvalitetan odnos s nadređenim, imaju i manju namjeru za napuštanjem organizacije. S druge strane, zaposlenici koji se osjećaju osnaženima, imaju izraženiju namjeru za napuštanjem organizacije. Pri regresijskoj analizi došlo je do promjene predznaka prediktora psihološke osnaženosti. Iako su Pearsonovi koeficijenti pokazali da je psihološka osnaženost statistički značajno negativno povezana s namjerom za napuštanjem organizacije, uključivanjem u hijerarhijsku regresijsku analizu psihološka osnaženost postaje statistički značajan pozitivan prediktor namjere za napuštanjem organizacije. Takva promjena ukazuje na mogućnost da psihološka osnaženost djeluje kao supresor varijabla. U drugom koraku rukovođenje služenjem

nije ostao statistički značajan prediktor namjere za napuštanjem organizacije. Čini se da odnosu rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije posreduju neki drugi konstrukti kao što su odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem ili psihološka osnaženost.

#### **4.5. Medijacijski efekti odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti u odnosu rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije**

Kako bi ispitali medijacijski efekt odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX) i psihološke osnaženosti u odnosu između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije, korištena su četiri koraka Barona i Kennyja (1986). Za ispitivanje medijacijskog efekta, potrebno je da su korelacije među varijablama značajne, što je ovdje slučaj. Osim toga, za utvrđivanje medijacijskog efekta potrebno je napraviti tri regresijske analize kojima bi se ispitao: efekt nezavisne varijable na zavisnu varijablu, efekt nezavisne varijable na medijacijsku varijablu te ima li medijacijska varijabla jedinstven efekt na zavisnu varijablu i smanjuje li se efekt nezavisne varijable na zavisnu nakon uključivanja medijacijske varijable. Medijacijski efekt je potvrđen ako se kod nezavisne varijable (koja u prvom koraku ima statistički značajan efekt na zavisnu varijablu), taj efekt u zadnjem koraku (nakon uvođenja druge nezavisne varijable) smanji ili više nije značajan. Rezultati regresijskih analiza za provjeru medijacijskog efekta odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem su prikazani u Tablici 8.

**Tablica 8.** Medijacijska uloga odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem u odnosu između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije

Prediktor/Kriterij	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>
<b>1. regresijska analiza</b>	.65	.42**	
RS/NNO			-.65**
<b>2. regresijska analiza</b>	.89	.80**	
RS/LMX			.89**
<b>3. regresijska analiza</b>	.70	.49**	
RS,			-.13
LMX / NNO			-.59**

\*\**p*<.01

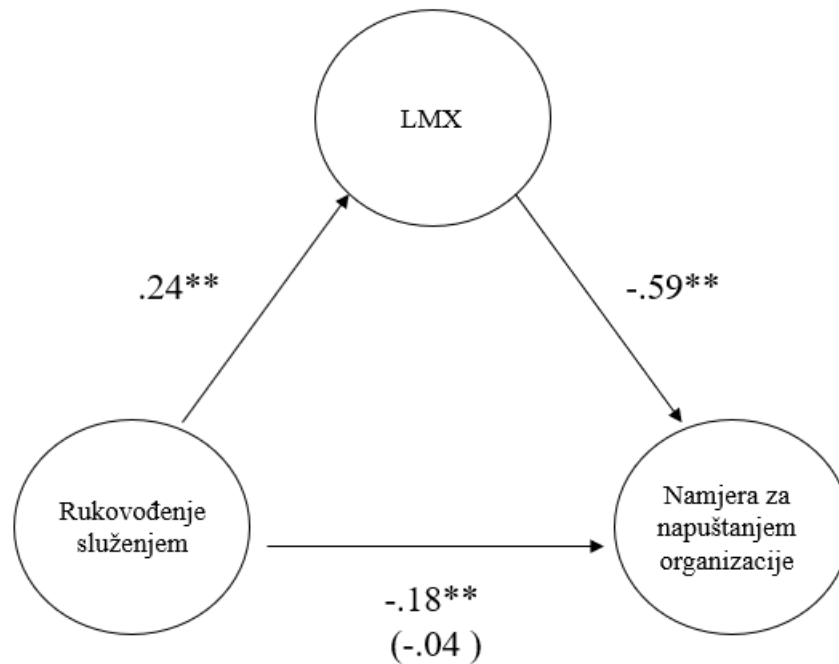
RS – rukovođenje služenjem

LMX (*Leader member exchange*) - odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem

NNO – namjera za napuštanjem organizacije

Provedene analize su pokazale da su zadovoljeni uvjeti Barona i Kennyja (1986). Rukovođenje služenjem je statistički značajan prediktor namjere za napuštanjem organizacije ( $F_{1,205}=149.66$ ,  $p<.01$ ). Nadalje, rukovođenje služenjem je statistički značajan prediktor odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX) ( $F_{1,205}=811.24$ ,  $p<.01$ ) te je LMX statistički značajan prediktor namjere za napuštanjem organizacije. U četvrtom koraku efekt rukovođenja služenjem na namjeru za napuštanjem organizacije prestaje biti značajan. Iz navedenog se može zaključiti da je došlo do pojave potpune medijacije. Na Slici 1. je prikazan navedeni medijacijski efekt.

**Slika 1.** Medijacijska uloga odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem u odnosu između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije



**\*\*p<.01**

Na slici su prikazane B vrijednosti

LMX – odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem

Metodom četiri koraka Barona i Kennyja ispitan je i medijacijski efekt psihološke osnaženosti u odnosu između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Rezultati regresijskih analiza za provjeru medijacijskog efekta psihološke osnaženosti su prikazani u Tablici 9.

**Tablica 9.** Medijacijska uloga psihološke osnaženosti u odnosu između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije

Prediktor/Kriterij	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>
<b>1. regresijska analiza</b>	.65	.42**	
RS/NNO			-.65**
<b>2. regresijska analiza</b>	.52	.27**	
RS/Psihološka osnaženost			.52**
<b>3. regresijska analiza</b>	.66	.43**	
RS, Psihološka osnaženost / NNO			-.71** .11

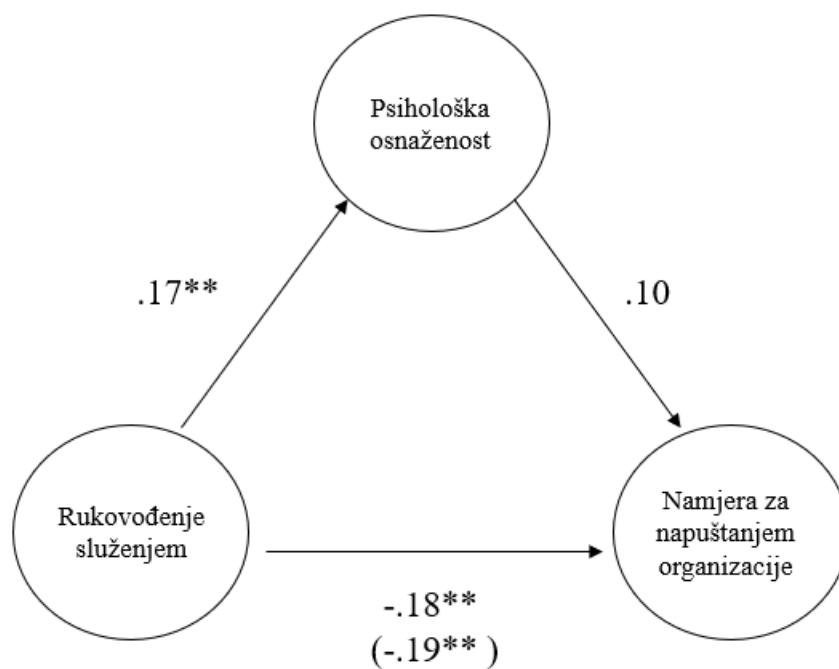
**\*\**p*<.01**

RS – rukovođenje služenjem

NNO – namjera za napuštanjem organizacije

Iz Tablice 9. je vidljivo da je rukovođenje služenjem statistički značajan prediktor namjere za napuštanjem organizacije ( $F_{1,205}=149.66, p<.01$ ). Osim toga, rukovođenje služenjem je statistički značajan prediktor psihološke osnaženosti ( $F_{1,205}=77.39, p<.01$ ). Psihološka osnaženost je statistički značajan prediktor namjere za napuštanjem organizacije. U zadnjem koraku efekt rukovođenja služenjem na namjeru za napuštanjem organizacije se povećao ( $-.65^{**}<-.71^{**}$ ) dok je efekt psihološke osnaženosti na namjeru za napuštanje organizacije postao neznačajan. Iz navedenog se može zaključiti da ne postoji medijacijski efekt psihološke osnaženosti. Navedeno je prikazano na Slici 2.

**Slika 2.** Medijacijska uloga psihološke osnaženosti u odnosu između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije



**\*\*p<.01**

Na slici su prikazane B vrijednosti

## 5. RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije te utvrditi moguće medijacijske efekte psihološke osnaženosti i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem na odnos rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Pretpostavljeno je da će rukovođenje služenjem, odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološka osnaženost biti statistički značajno negativno povezani s namjerom za napuštanje organizacije. Pretpostavljeno je da će poniznost, osnaživanje, usmjeravanje i stajanje po strani značajno pridonositi objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije. Osim toga, očekivalo se da će odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološka osnaženost pridonositi objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije povrh rukovođenja služenjem te da će postojati medijacijski efekt odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem te psihološke osnaženosti na odnos između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije.

### **5.1. Povezanost rukovođenja služenjem, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, psihološke osnaženosti i namjere za napuštanjem organizacije**

Pri provjeri povezanosti konstrukata dobiveno je da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između rukovođenja služenjem i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem. Newman i suradnici (2017) su u svom istraživanju također dobili značajnu pozitivnu povezanost tih konstrukata. Pri rukovođenju služenjem, zaposlenicima se pruža prilika za razvoj starih i učenje novih vještina te sudjelovanje u donošenju odluka u organizaciji. Navedeno može facilitirati kvalitetan odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX). Visoku povezanost konstrukata Van Dierendonck (2011) objašnjava time što je LMX jedan od mehanizama putem kojeg rukovođenje služenjem djeluje. U ovom istraživanju, dobivena je i statistički značajna pozitivna povezanost rukovođenja služenjem i psihološke osnaženosti. Slično kao i odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem, Newman i suradnici (2017) ističu psihološku osnaženost kao jedan od glavnih produkata rukovođenja služenjem. Kod rukovođenja služenjem, rukovoditelj uzima u obzir potrebe svojih podređenih te potiče osjećaj kompetentnosti u poslu koji obavljaju. Osim toga,

rukovoditelji potiču podređene da se uključe u donošenje odluka u organizaciji, čime im se pruža prilika da shvate koliki utjecaj imaju na svoj posao i organizaciju u cjelini.

Ovo istraživanje daje uvid u i povezanost rukovođenja služenjem, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti s namjerom za napuštanjem organizacije u IT sektoru. Problem zadržavanja kvalitetnog kadra često se javlja u organizacijama koje se bave informacijskom tehnologijom. Stoga, kako bi organizacija smanjila troškove te zadržala zaposlenike, a time i kompetitivnu prednost na tržištu, potrebno je ispitati koji čimbenici pridonose smanjenju fluktuacije zaposlenika. Jedan od takvih čimbenika je kvalitetan odnos između zaposlenika i njemu neposredno nadređenog. U ovom istraživanju dobiveno je da je odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem statistički značajno negativno povezan s namjerom za napuštanjem organizacije. Saeed i suradnici (2014) su u svom istraživanju također potvrdili da postoji statistički značajna negativna povezanost između navedenih konstrukata. Ako je tok informacija između rukovoditelja i njemu neposredno podređenog fluentan, podređeni će biti zadovoljniji poslom i njegova namjera za napuštanjem organizacije će biti manja.

Dobivena je i statistički značajna negativna povezanost psihološke osnaženosti i namjere za napuštanjem organizacije. Manji osjećaj psihološke osnaženosti kod zaposlenika povezan je s većom namjerom za napuštanjem organizacije. Osnaženi zaposlenici su više angažirani u organizaciji, odaniji i manja je vjerojatnost da će imati namjeru napustiti organizaciju (Bhatnagar, 2012). Osim toga, zaposlenici koji se osjećaju osnaženo, mogu smatrati da je njihov doprinos organizaciji u kojoj rade značajan te da imaju sposobnost (radom i ponašanjem) oblikovati svoje radno okruženje (Gregory i suradnici, 2010).

Pearsonov koeficijent korelacije je pokazao da postoji i statistički značajna negativna povezanost između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Jaramilo i suradnici (2009) su u svom istraživanju također dobili statistički značajnu negativnu povezanost između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. No, njihovo istraživanje je provedeno nad osobama koje rade kao prodavači, pa ovo istraživanje daje uvid u povezanost navedenih konstrukata na uzorku osoba koje rade u IT sektoru. Facilitiranje pozitivnog i poželjnog ponašanja među zaposlenicima ovisi primarno o njima neposredno nadređenom. Prema tome, rukovođenje služenjem jedno je od prepoznatih oblika rukovođenja koje naglašava služenje drugima, razvoj podređenih te moralno i altruističko ponašanje (Liden i suradnici, 2008).



## **5.2. Podljestvice rukovođenja služenjem koje značajno pridonose objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije**

Onaj koji rukovodi služenjem je iskren, empatičan, model je drugima, cijeni druge i njihov rad, osnažuje ih te usmjerava, predan je i ponizan, orijentiran je prema gradnji zajednice, ima viziju i integritet. To su samo neki od pridjeva koji mogu opisati rukovoditelja koji prakticira rukovođenje služenjem. Brojni autori, kao što Laub (1999) te Russell i Stone (2002) su pokušali obuhvatiti srž rukovođenja služenjem pomoću navedenih karakteristika. Teorijski, da bi se nekoga nazvalo onim koji rukovodi služenjem, taj rukovoditelj mora imati većinu ranije navedenih karakteristika. Prema tome, upitnik za mjerenje tog tipa rukovođenja će zasigurno zahtijevati višedimenzionalnost. Tim zaključkom su se vodili i Van Dierendonck i Nuijten (2011) pri konstrukciji upitnika rukovođenja služenjem. Opsežnim pregledom literature i intervjuiranjem eksperata, Van Dierendonck i Nuijten (2011) su konstruirali upitnik rukovođenja služenjem koji se sastoji od osam podljestvica: autentičnost, odgovornost, osnaživanje, stajanje po strani, hrabrost, opraštanje, poniznost i usmjeravanje. Upravo zbog sveobuhvatnosti tog upitnika, isti je bio korišten i u ovom istraživanju. U svrhu otkrivanja postoji li efekt rukovođenja služenjem na namjeru za napuštanjem organizacije u hrvatskim informatičkim organizacijama, upitnik je preveden i kao takav korišten u ovom istraživanju.

Zbog toga što su brojni autori isticali upravo važnost različitih karakteristika rukovođenja služenjem, kao problem postavljeno je pitanje koliko pojedine podljestvice korištenog upitnika pridonose objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije. Regresijska analiza je pokazala da samo osnaživanje i usmjeravanje statistički značajno doprinose objašnjenju namjere za napuštanjem organizacije. Zaposlenici koje se osnažuje i usmjerava u poslu koji obavljaju, imaju manju namjeru za napuštanjem organizacije. Sposobnost rukovoditelja da osnaži svoje zaposlene, može osigurati spremnost tog zaposlenika da se uključi u obavljanje posla te da preferira ostati u organizaciji čak i u vrijeme poteškoća (Bester i sur., 2015). Osnaživanje ima za cilj poticanje proaktivnog stava i samouvjerenosti među zaposlenicima te im daje osjećaj osobne moći (Van Dierendonck i Nuijten, 2011). Druga karakteristika koja se pokazala kao statistički značajan prediktor namjere za napuštanjem organizacije je usmjeravanje. Usmjeravanje je usko povezano sa socijalnom odgovornošću, lojalnosti i timskim radom. Navedeno se povezuje s osjećajem identifikacije s organizacijom te radom za opće dobro sebe i drugih u organizaciji (Van

Dierendonck i Nuijten, 2011). S obzirom na to razumljivo je da su upravo te podljestvice značajni prediktori namjere za napuštanjem organizacije.

Uz te varijable, pretpostavljeno je da će statistički značajni prediktori biti i stajanje po strani i poniznost. Stajanje po strani se odnosi na onaj aspekt rukovođenja služenjem koji govori o tome u kojoj mjeri rukovoditelj daje prednost interesima drugih te u kojoj mjeri im pruža potrebnu potporu i priznanje za zasluge (Van Dierendonck i Nuijten, 2011). Ako zaposlenik smatra da mu nadređeni daje dovoljno prostora da pokaže svoje vještine te ga pri tome podupre u radu, vjerojatno je da će se zaposlenik osjećati vrijedim te da će imati manju namjeru za napuštanjem organizacije. Nadalje, poniznost u rukovođenju odražava stav da nitko nije nepogrešiv. Osoba koja je ponizna razumije svoje jake i slabe strane. Takvi rukovoditelji priznaju svoja ograničenja i aktivno traže doprinose drugih u prevladavanju tih ograničenja (Van Dierendonck i Nuijten, 2011). Može se pretpostaviti da se nadređenog, upravo zbog toga što priznaje svoje greške i traži pomoć drugih, percipira kao iskrenog i kao model drugima. Navedeno može stvoriti ozračje povjerenja na poslu, gdje zaposlenici mogu slobodno pogriješiti ili tražiti pomoć drugih bez straha da će biti odbijeni ili omalovažavani. No, navedene hipoteze za podljestvice poniznost i stajanje po strani nisu potvrđene. Uvidom u korelacije među podljestvicama rukovođenja služenjem, vidljivo je da su Pearsonovi koeficijenti korelacije visoki. S obzirom na to, postoji mogućnost da su osnaživanje i usmjeravanje na sebe preuzeli i onu varijancu namjere za napuštanjem organizacije koju bi objasnile ostale podljestvice te da se upravo zbog toga nisu pokazali kao značajni prediktori namjere za napuštanjem organizacije. Osim toga, trebalo bi uzeti u obzir da struktura Upitnika rukovođenja služenjem od osam podljestvica u ovom istraživanju nije potvrđena nego je preuzeta originalna struktura prema Van Dierendoncku i Nuijten (2011). S obzirom na to, postoji mogućnost da se pretpostavljene podljestvice nisu pokazale kao značajni prediktori namjere za napuštanjem organizacije jer je upitno jesu li uopće navedeni konstrukti zahvaćeni u cijelosti.

### **5.3. Doprinos psihološke osnaženosti, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i rukovođenja služenjem u objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije**

Kako bi se odgovorilo na postavljeni problem, pomoću hijerarhijske regresijske analize je ispitan i doprinos psihološke osnaženosti, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i rukovođenja služenjem (kao kompozitne varijable) u objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije kod zaposlenika koji rade u IT-u. U prvom koraku rukovođenje služenjem statistički značajno doprinosi objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije. Ovakvi nalazi ukazuju na uobičajena gledišta da zaposlenici ne napuštaju posao nego njima nadređene. Primjenom rukovođenja služenjem, namjera za napuštanjem organizacije bi se smanjila. Važnost dobrobiti koje donosi rukovođenje služenjem, ali ne samo u smanjenju namjere za napuštanjem organizacije, već i u povećanju odgovornog organizacijskog ponašanja, povećanju zadovoljstva poslom i slično, dobro prikazuju radovi Evae i suradnika (2019), Lauba (1999) i Van Dierendoncka i Nuijten (2011).

U drugi korak hijerarhijske regresijske analize dodani su odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološka osnaženost. Dobiveno je da su psihološka osnaženost i odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem prediktori koji objašnjavaju dodatni postotak varijance namjere za napuštanjem organizacije. Oni zaposlenici koji smatraju da imaju kvalitetan odnos s nadređenim, imaju i manju namjeru za napuštanjem organizacije. Kvalitetan odnos razmjene između rukovoditelja i podređenog rezultira boljim protokom informacija, uvažavanjem međusobnih potreba te lojalnijim odnosom, a samim tim i manjom namjerom za napuštanjem organizacije (Saeed i suradnici, 2014). Za razliku od odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, psihološka osnaženost se pokazala kao statistički značajan pozitivan prediktor namjere za napuštanjem organizacije. Iz toga proizlazi da zaposlenici koji se osjećaju osnaženima imaju izraženiju namjeru za napuštanjem organizacije. Uvidom u Pearsonove koeficijente korelacije, vidljivo je da je psihološka osnaženost statistički značajan negativan prediktor namjere za napuštanjem organizacije. S obzirom na to da je psihološka osnaženost u niskoj korelaciji s kriterijem te da uvrštavanjem u regresijsku analizu objašnjava dio varijance kriterija, ali se pri tome mijenja i predznak beta pondera, navodi na zaključak da je riječ o supresor varijabli (beta koeficijent prediktora i njegova korelacija sa zavisnom varijablom nemaju isti predznak). Nadalje, u drugom koraku hijerarhijske regresijske analize, rukovođenje služenjem nije ostao statistički

značajan prediktor namjere za napuštanjem organizacije. Prema tome, postoji mogućnost da odnosu rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije posreduju neki drugi konstrukti kao što su odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem ili psihološka osnaženost.

#### **5.4. Medijacijski efekt odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženosti u odnosu između rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije**

Budući da su neki autori dokazali povezanost rukovođenja služenjem s namjerom za napuštanjem organizacije i namjere za napuštanjem organizacije s odnosom razmjene podređenog s rukovoditeljem (LMX) te da je navedena povezanost dobivena i u ovom istraživanju, pretpostavka je bila da će u ovom istraživanju odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem biti medijator odnosa rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Autori kao što su Liden i suradnici (2008) te Van Dierendonck (2011) naglašavaju povezanost različitih tipova rukovođenja (transformacijsko, moralno ili rukovođenje služenjem) i kvalitetnog odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem. Van Dierendonck (2011), na primjer, ukazuje na to kako rukovođenje služenjem ima efekt na pozitivna radna ponašanja (kao što je odgovorno organizacijsko ponašanje) putem razvoja visoko kvalitetnog odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem. No, nema puno istraživanja koje ispituju efekte navedenih varijabli na namjeru za napuštanjem organizacije. Stoga, ovo istraživanje može dati neka nova saznanja o povezanosti mehanizama kao što je rukovođenje služenjem i LMX na uzorku osoba koje rade u IT sektoru u Hrvatskoj. Dobiveni rezultati su pokazali potpunu medijaciju odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem u odnosu rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije kod osoba koje rade u IT sektoru. Dakle, nakon kontrole odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem, efekt rukovođenja služenjem na namjeru za napuštanjem organizacije prestaje biti statistički značajan. Čini se da je zaposlenicima koji rade u IT sektoru osobito važan kvalitetan odnos s nadređenim. Pri interpretaciji ovih rezultata važno je uzeti u obzir da se radi samo o osobama koje rade u IT sektoru te da se istraživanje provodilo za vrijeme COVID-19 pandemije pri čemu se jedno vrijeme prakticirao rad od kuće, što je moglo imati efekt na dobivene rezultate. Komunikacija s kolegama s posla, s nadređenim, kao i zadržavanje smislenog i zadovoljavajućeg radnog odnosa nije lak zadatak u *online* kontekstu. Budući da su rezultati ukazali na važnost kvalitetnih interpersonalnih

odnosa na radnom mjestu, uzajamnog povjerenja te poštovanja, svakako se može zaključiti da rukovoditelji trebaju više koristiti pristup usmjeren na ljude, a ne na zadatak, ako žele smanjiti fluktuaciju zaposlenih.

U istraživanju je ispitan i medijacijski efekt psihološke osnaženosti na odnos rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Khajehpour i suradnici (2016) su u svom istraživanju potvrdili da rukovođenje služenjem ima indirektan pozitivan efekt na odanost organizaciji putem psihološke osnaženosti. Rukovođenje služenjem kod zaposlenika izaziva osjećaj pripadanja organizaciji te sposobnosti za obavljanje posla. Takvo mišljenje navodi na predanost i privrženost organizaciji (Khajehpour i sur., 2016). Slično tome, Ghalavi i Nastietaie (2020) su potvrdili medijacijski efekt psihološke osnaženosti na odnos rukovođenja služenjem i odgovornog organizacijskog ponašanja. Suprotno ranije navedenim nalazima, rezultati ovog istraživanja su pokazali da ne postoji medijacijski efekt psihološke osnaženosti na odnos rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Ono što je važno za napomenuti je da su ovakvi rezultati možda posljedica ranije otkrivenog supresijskog efekta psihološke osnaženosti. Prema Ruckeru i suradnicima (2011) varijabla supresor u regresijskoj analizi može povećati prediktivnu vrijednost drugih uključenih varijabli. Čini se da se to dogodilo i u ovom istraživanju, efekt rukovođenja služenjem na namjeru za napuštanjem organizacije se povećao nakon uključivanja psihološke osnaženosti kao medijatora. S obzirom na navedeno, dobivene rezultate bi trebalo uzeti s oprezom.

## 5.5. Prednosti i nedostaci istraživanja

Prednost ovog istraživanja je što je na uzorku osoba koje rade u IT sektoru ispitana povezanost rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije te psihološke osnaženosti i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem. Ne postoji velik broj istraživanja ove vrste na navedenom uzorku. Osim toga, doprinos ovog istraživanja je što je prvi put ispitan efekt rukovođenja služenjem pomoću višedimenzionalnog upitnika na hrvatskoj populaciji, kao i njegova povezanost s namjerom za napuštanjem organizacije. Nadalje, nalazi ukazuju na prednosti koje donosi rukovođenja služenjem, kao i na načine smanjenja fluktuacije zaposlenika. U skladu s teorijskim spoznajama, ovi rezultati omogućuju razvoj programa edukacija, radionica i treninga za rukovoditelje te pri tome osvještavaju važnost rukovođenja orijentiranog na ljude i njegovih posljedica.

Provedeno istraživanje sadrži i nekoliko nedostataka. Prvenstveno, korištene mjere (rukovođenje služenjem, psihološka osnaženost, odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem te namjera za napuštanjem organizacije) su samoprocjene. Prema tome, ispitanici mogu davati socijalno poželjne odgovore, prikrivati istinu ili njihovi odgovori mogu biti odraz trenutnog raspoloženja. Podaci prikupljeni na ovaj način možda ne obuhvaćaju zaposlenikovu složenu percepciju radnog okruženja. Kombinacija upitnika samoprocjene i objektivnih mjera bi bila idealna. Osim toga, istraživanje je provedeno online pa se ne može sa sigurnošću znati u kakvim uvjetima su ispitanici ispunjavali upitnik. Zatim, faktorska struktura prevedene skale rukovođenja služenjem nije potvrđena pa se u svrhu istraživanja preuzela struktura upitnika prema literaturi te se koristilo i jednofaktorsko rješenje koje se pokazalo kao zadovoljavajuće. Naposljetku, kao još jedan nedostatak moglo bi se navesti to što se istraživanje provodilo za vrijeme COVID-19 pandemije te se jedno vrijeme prakticirao rad od kuće, što je moglo imati efekt na dobivene rezultate. Bilo bi korisno provesti faktorsku analizu korištenog upitnika na većem uzorku ispitanika koji rade u drugom sektoru. Odabrani uzorak (osobe koje rade u IT sektoru) iako je prednost, ujedno može biti i ograničenje jer se dobiveni rezultati ne mogu generalizirati na širu populaciju.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu ispitan je odnos rukovođenja služenjem, odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem i psihološke osnaženost s namjerom za napuštanjem organizacije kod osoba koje rade u IT sektoru. Dobiveni rezultati su pokazali da su rukovođenje služenjem, psihološka osnaženost te odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem statistički značajno negativno povezani s namjerom za napuštanjem organizacije. U onim organizacijama u kojima je izraženo rukovođenje služenjem, gdje postoji kvalitetan odnos razmjene između podređenog i rukovoditelja te osjećaj osnaženosti kod zaposlenika, manja je i namjera za napuštanjem organizacije. Ispitan je i odnos rukovođenja služenjem i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem te rukovođenja služenjem i psihološke osnaženosti. Pri tome je dobiveno da je rukovođenje služenjem statistički značajno pozitivno povezano s oba konstrukta.

Provedbom regresijske analize u kojoj su prediktori bile podljestvice rukovođenja služenjem (autentičnost, odgovornost, osnaživanje, stajanje po strani, hrabrost, opraštanje, poniznost i usmjeravanje), utvrđeno je da osnaživanje i usmjeravanje značajno doprinose objašnjenju varijance namjere za napuštanjem organizacije. Zaposlenici koje se osnažuje i usmjerava u poslu koji obavljaju imaju manju namjeru za napuštanjem organizacije. Nadalje, provedbom hijerarhijske regresijske analize s prediktorima rukovođenje služenjem, psihološka osnaženost i odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem, utvrđeno je da psihološka osnaženost i odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem objašnjavaju značajan postotak varijance namjere za napuštanjem organizacije povrh rukovođenja služenjem. Pri tome, se odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem pokazao kao značajan negativan prediktor, a psihološka osnaženost kao značajan pozitivan prediktor namjere za napuštanjem organizacije. Navedeni rezultati te ranije izračunata povezanost psihološke osnaženosti i namjere za napuštanjem organizacije, navodi na zaključak da je psihološka osnaženost supresor varijabla.

Potom je ispitan medijacijski efekt psihološke osnaženosti i odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem na odnos rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije. Ovim postupkom utvrđeno je da je odnos razmjene podređenog s rukovoditeljem potpuni medijator odnosa rukovođenja služenjem i namjere za napuštanjem organizacije, dok se psihološka osnaženost nije pokazala kao medijator navedenog odnosa. Ovo istraživanje potvrđuje pozitivne

efekte rukovođenja služenjem na uzorku osoba koje rade u IT sektoru te pruža uvid u moguće načine smanjenja fluktuacije zaposlenika. U budućim istraživanjima potrebno se usmjeriti možda na neku drugu populaciju te pri tome uzeti u obzir nedostatke ovog istraživanja.



## 7. LITERATURA

Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M. i Ramzan, M. (2013). Influence of relationship of POS, LMX and organizational commitment on turnover intentions. *Organization Development Journal*, 31(1), 55-68.

Ashgar, A. i Naseer, S. (2017). The impact of servant leadership on follower's behaviors: The mediating role of psychological empowerment & positive effect. *Bahria University Journal of Management & Technology*, 1(2), 1-13.

Avolio, B. J. i Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Bandura, A. (1977). Social learning theory. General learning press

Barbuto, J. E. i Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.

Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of management Review*, 2(2), 231-251. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409046>

Bester, J., Stander, M. W. i Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1215>

Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>

Brief, A. P. i Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>

- Chen, Z., Zhu, J. i Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511. <https://doi.org/10.1037/a0038036>
- Collins, M. D. (2007). *Understanding the relationships between leader-member exchange (LMX), psychological empowerment, job satisfaction, and turnover intent in a limited-service restaurant environment* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Dansereau Jr, F., Cashman, J. i Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*, 10(2), 184-200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Drury, S. L. (2004). Servant leadership and organizational commitment. *Servant Leadership Research Roundtable*
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. i Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gerstner, C. R. i Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Ghalavi, Z. i Nastiezaie, N. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 89, 241-264.
- Ghapanchi, A. H. i Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2010.09.022>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

Graen, G. B. i Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers

Gregory, B. T., Albritton, M. D. i Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of business and psychology*, 25(4), 639-647.

Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K. i Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader–member exchange among health care professionals. *Journal of nursing management*, 24(2), 228-234. <https://doi.org/10.1111/jonm.12304>

Huj, H. (2014). *Pravednost rukovoditelja i psihološko osnaživanje zaposlenih*. Doktorska disertacija. Filozofski fakultet, Sveučilište u Osijeku.

Ilies, R., Nahrgang, J. D. i Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269 –277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>

Islam, T., Khan, M. M. i Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The learning organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2015-0057>

Jang, J. i Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125-141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>

Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. i Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290404>

Khajepour, N., Baharlou, M., Montakhab Yeganeh, M. i Hashemi, S. E. (2016). The mediating role of psychological empowerment and organizational justice in the relationship of servant

leadership with job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational commitment. *International Journal of Behavioral Sciences*, 10(2), 99-105.

de Klerk, S. i Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28-45. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2014.018>

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11).

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.

Liden, R. C. i Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. i Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., i Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>

Madison, K. i Eva, N. (2019). Social exchange or social learning: a theoretical fork in road for servant leadership researchers. In *Leading for high performance in Asia* (pp. 133-158). Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-6074-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-981-13-6074-9_7)

Maslić Seršić, D. (1999). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of psychology*, 6(1-2), 17-24.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. i Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>

Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437730810894195>

- Pett, M. A., Lackey, N. R. i Sullivan, J. J. (2003). Extracting the initial factors. London: Sage Publications, Inc.
- Prakasch, J. N. i Ghayas, M. M. (2019). Impact of Servant Leadership on Turnover Intentions in Banking Sector of Karachi. *RADS Journal of Business Management*, 1(1), 22-30.
- Radzi, S. M., Ramley, S. Z. A., Salehuddin, M., Othman, Z. i Jalis, M. H. (2009). An empirical assessment of hotel departmental managers turnover intentions: The impact of organizational justice. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 173-183.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L. i Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and personality psychology compass*, 5(6), 359-371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>
- Russell, R. F. i Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242-256.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. i Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Schroeder, M. A., Lander, J. i Levine-Silverman, S. (1990). Diagnosing and dealing with multicollinearity. *Western journal of nursing research*, 12(2), 175-187. <https://doi.org/10.1177/019394599001200204>
- Schwepker Jr, C. H. (2016). Servant leadership, distributive justice and commitment to customer value in the salesforce. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2014-0143>
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>

Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 13, 65–93. <http://dx.doi.org/10.1177/053901847401300204>

Thomas, K. W. i Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

Trybou, J., De Pourcq, K., Paeshuyse, M., i Gemmel, P. (2014). The importance of social exchange to nurses and nurse assistants: Impact on retention factors. *Journal of Nursing Management*, 22(5), 563-571. <https://doi.org/10.1111/jonm.12039>

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Van Dierendonck, D. i Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>

Van Velsor, E., Hind, P., Wilson, A. i Lensen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. <https://doi.org/10.1108/14720700910936029>

Zorlu, Ö., Avan, A. i Baytok, A. (2019). The effect of servant leadership on psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Business Research-Turk*, 11(1), 293-309.

Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations* (7th Ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.