

Povezanost transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške sa zadovoljstvom poslom zaposlenika i njihovom namjerom napuštanja organizacije

Tkalec, Vedrana

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:322703>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-09**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**POVEZANOST TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA I PERCIPIRANE
ORGANIZACIJSKE PODRŠKE SA ZADOVOLJSTVOM POSLOM
ZAPOSLENIKA I NJIHOVOM NAMJEROM NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

Vedrana Tkalec

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Maja Parmač Kovačić

Zagreb, 2024.

IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 30.6.2024.

Vedrana Tkalec

Sadržaj

Uvod	1
<i>Zadovoljstvo poslom</i>	2
<i>Namjera napuštanja organizacije</i>	4
<i>Transformacijsko vodstvo</i>	4
<i>Transformacijsko vodstvo, zadovoljstvo poslom i namjera napuštanja organizacije</i>	6
<i>Percipirana organizacijska podrška</i>	7
<i>Percipirana organizacijska podrška, zadovoljstvo poslom i namjera napuštanja organizacije</i>	7
<i>Transformacijsko vodstvo i percipirana organizacijska podrška</i>	8
Cilj istraživanja	9
Problemi i hipoteze	10
Metoda	11
<i>Sudionici</i>	11
<i>Mjerni instrumenti</i>	11
<i>Postupak</i>	13
Rezultati	13
<i>Deskriptivna statistika</i>	13
<i>Provjera povezanosti transformacijskog vodstva, percipirane organizacijske podrške, zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije</i>	15
<i>Provjera dodatnog doprinosa percipirane organizacijske podrške u objašnjavanju zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije povrh transformacijskog vodstva</i>	16
<i>Dodatne analize</i>	19
Rasprava	21
<i>Osvrt na rezultate</i>	21
<i>Praktične implikacije</i>	25
<i>Metodološka ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja</i>	26
Zaključak	27
Literatura	29
Prilozi	34

Povezanost transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške sa zadovoljstvom poslom zaposlenika i njihovom namjerom napuštanja organizacije
The relationship between transformational leadership and perceived organizational support with employee job satisfaction and their intention to leave the organization

Vedrana Tkalec

Sažetak: Ovo istraživanje je provedeno sa svrhom davanja dodatnog doprinosa području organizacijske psihologije i proučavanja odnosa između varijabli važnih u organizacijskom kontekstu. Transformacijsko vodstvo i percipirana organizacijska podrška (POP) već su zasebno istraživani konstrukti, no željeli smo ih istražiti zajedno, pa je cilj ovog istraživanja bio ispitati ulogu transformacijskog vodstva i POP-a u objašnjenju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom zaposlenika i njihovoj namjeri napuštanja organizacije. Također, provjerili smo dodatni doprinos POP-a povrh transformacijskog vodstva u objašnjavanju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom zaposlenika i njihovoj namjeri napuštanja organizacije. Istraživanje je provedeno na 635 sudionika u radnom odnosu, koji su ispunjavali online upitnik i procjenjivali svoje zadovoljstvo poslom i namjeru za napuštanjem organizacije u kojoj trenutno rade, kao i percipiranu podršku koju osjećaju od strane svoje organizacije te stupanj u kojem procjenjuju svoje voditelje transformacijskima. Rezultati našeg istraživanja pokazali su statističku značajnu pozitivnu povezanost između transformacijskog vodstva i POP-a. Pokazali su i statistički značajnu pozitivnu povezanost transformacijskog vodstva i POP-a sa zadovoljstvom poslom i statistički značajnu negativnu povezanost transformacijskog vodstva i POP-a s namjerom napuštanja organizacije. Također, hijerarhijskom regresijskom analizom pokazali smo da POP objašnjava 16.2 % dodatne varijance zadovoljstva poslom te 23.4 % dodatne varijance u namjeri napuštanja organizacije, povrh transformacijskog vodstva.

Ključne riječi: transformacijsko vodstvo, percipirana organizacijska podrška, zadovoljstvo poslom, namjera napuštanja organizacije

Abstract: The purpose of this paper is to contribute to the field of organizational psychology and study the link between variables important in the organizational context. Transformational leadership (TL) and Perceived organizational support (POS) have already been investigated separately, but we wanted to investigate them together, so the aim of this research was to examine the role of TL and POS in explaining individual differences in employee job satisfaction and their intention to leave the organization. Also, we tested the additional contribution of POS over and above TL in explaining differences in employee job satisfaction and their intention to leave the organization. The research was conducted on 635 employees who filled out an online questionnaire and assessed their job satisfaction, intention to leave their organization, as well as their perceived organizational support and their managers as transformational leaders. The results showed a significant positive correlation between TL and POS. They also showed a significant positive correlation of TL and POS with job satisfaction and a significant negative correlation with the intention to leave the organization. Using hierarchical regression analysis, we showed that POS explained 16.2% of the additional variance in job satisfaction and 23.4% of the additional variance in the intention to leave the organization, in addition to TL.

Keywords: transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction, intention to leave

Uvod

Zbog različitih promjena koje se događaju na tržištu rada, u današnje vrijeme postaje sve teže zadržati zaposlenike unutar jedne organizacije. Nakon što je početna strepnja za radna mjesta u pandemiji koronavirusa „splasnula“, počela se događati promjena u odnosu zaposlenika prema radu i poslodavcima. Ljudi su sve veći naglasak počeli stavljati na svoju dobrobit, mentalno i fizičko zdravlje, te nisu zazirali od opcije davanja otkaza i pronalaska sreće na nekom drugom radnom mjestu, ili pak ranijeg umirovljenja. Tako je prema američkom zavodu za statistiku rada u 2021. čak 47 milijuna Amerikanaca odlučilo dati otkaz na svojim tadašnjim poslovima (Fuller i Kerr, 2022).

Pandemija i različite nove mogućnosti vezane uz obavljanje posla (npr. rad na daljinu), kao i dolazak mlade radne snage na tržište rada, doprinijele su ovako velikom broju otkaza. Naime, mlađe generacije radnika sklonije su stavljanju prioriteta na sebe i svoju dobrobit ispred dobrobiti organizacije, a zbog mogućnosti rada od kuće imaju i veću mogućnost bolje radno mjesto potražiti i u lokacijski udaljenijim mjestima. Ti podaci potvrđeni su i u Hrvatskoj, u istraživanju Hendala i Business Psychology Laba iz 2022. Naime, oni su na nacionalno reprezentativnom uzorku radnika utvrdili da 27 % radnika mlađih od 40 godina ima namjeru promijeniti posao u trenutku istraživanja, a njih čak 40 % planira promijeniti posao u sljedećih godinu dana (Business Psychology Lab, 2022).

Ova sve veća fluktuacija radne snage predstavlja veliki problem za poslodavce jer nosi sa sobom više negativnih posljedica - ulaganje vremena, truda i novaca za nove selekcije i uvođenje (onboarding) novih zaposlenika, te gubitak stručnosti koja je neminovna pri odlasku kvalitetnog radnog kadra (Hall, 2019). Budući da je (ne)zadovoljstvo poslom ključan faktor ostanka u organizaciji, poslodavcima je važno utvrditi što sve može utjecati na zadovoljstvo poslom i sklonost ostanku u organizaciji. Osim plaće, odnosno ekonomske sigurnosti, zaposlenicima je važno da im radno okruženje zadovolji i neke dodatne psihološke potrebe, kao što su autonomija, napredovanje i usavršavanje, osjećaj kompetentnosti, dobri odnosi s kolegama i slično (Business Psychology Lab, 2021).

Ovo istraživanje usmjerit će se na neke aspekte organizacije na koje tvrtke mogu utjecati – transformacijsko vodstvo i podršku koju zaposlenici percipiraju da dobivaju od

organizacije te istražiti njihovu povezanost sa zadovoljstvom poslom i namjerom ostanka u organizaciji. U kontekstu sve veće fluktuacije radne snage, posebice među mlađim generacijama radnika, razumijevanje kako vodstvo i podrška organizacije mogu utjecati na zadovoljstvo zaposlenika i namjeru napuštanja organizacije postaje ključno za poslodavce u cilju zadržavanja talentiranih radnika i povećanja organizacijske produktivnosti. U nastavku smo detaljnije opisali konstrukte kojima se bavimo u ovom istraživanju - zadovoljstvo poslom, namjeru napuštanja organizacije, transformacijsko vodstvo i percipiranu organizacijsku podršku te rezultate provedenih istraživanja koja su proučavala njihovu međusobnu povezanost

Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je zaposlenikov cjelokupan stav prema svom poslu. Sastoji se od emocionalne komponente, odnosno osjećaja zaposlenika prema poslu, kognitivne komponente, razmišljanja odnosno uvjerenja o poslu te od ponašajne komponente, koja podrazumijeva različita ponašanja na poslu - redoviti dolazak na vrijeme, uloženi trud u rad i slično (Jex i Britt, 2008). Prema Robbinsu i Judgeu (2013), postoje dva pristupa definiranju i mjerenju tog konstrukta – globalni i facetni. Prema globalnom pristupu, zadovoljstvo poslom je jednodimenzionalni konstrukt koji obuhvaća sve radnikove evaluativne sudove o pojedinim aspektima posla te se uobičajeno mjeri samo jednom česticom ili kratkom skalom. Drugi pristup je facetni, koji pretpostavlja da se zadovoljstvo poslom sastoji od više dimenzija ili aspekata, poput zadovoljstva plaćom, uvjetima rada, upravljanjem, suradnicima i mogućnostima napredovanja. Ovaj pristup omogućuje detaljniju analizu izvora (ne)zadovoljstva, budući da odvojeno mjeri zadovoljstvo s različitim aspektima posla putem skale s više čestica. Korištenje facetnog pristupa može pružiti preciznije informacije za organizacije koje žele razumjeti specifične elemente posla koji utječu na ukupno zadovoljstvo zaposlenika.

Prema Jexu i Brittu (2008) postoje tri glavna pristupa tome što utječe na zaposlenikovo zadovoljstvo poslom, a to su karakteristike posla, socijalni kontekst te osobine zaposlenika. Hackman i Lawler (1971, prema Judge i sur., 2017) ističu da su karakteristike posla koje čine zadovoljne zaposlenike smislen posao koji potiče osjećaj postignuća kod

zaposlenika putem autonomije, važnih i raznovrsnih zadataka te dobivenih povratnih informacija od kolega ili voditelja. Također, stručnjaci iz Business Psychology Laba (2022) razvili su model koji se temelji na velikom broju istraživanja i zaključili da posao koji će postići da su zaposlenici angažiraniji, produktivniji i zadovoljniji ima sljedeće karakteristike: jamči ekonomsku i psihološku sigurnost, pruža kontinuiran osobni i profesionalni rast, doprinosi društvu i smislen je, omogućuje autonomiju pri izvršavanju radnih zadataka, uključuje dobre socijalne odnose s kolegama i nadređenima te osigurava ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Što se tiče socijalnog konteksta, ovaj pristup nalaže da ljudi uz pomoć drugih kolega iz organizacije i njihovih stavova prema poslu, također formuliraju i svoj stav. Tako će npr. novi zaposlenik koji dođe u okruženje nezadovoljnih postojećih zaposlenika, vjerojatnije i sam biti ili postati nezadovoljan svojim poslom (Jex i Britt, 2008). Osobinski pristup pretpostavlja da su neki ljudi općenito zadovoljniji odnosno nezadovoljniji, pa tako i u stavu prema svom poslu. Tako su Judge i suradnici (2002) u svojoj meta-analizi utvrdili da su neuroticizam, ekstraverzija i savjesnost povezani sa zadovoljstvom poslom, odnosno da su u prosjeku svojim poslom zadovoljniji ekstravertiraniji i savjesniji zaposlenici, kao i oni niži na skali neuroticizma. Ugodnost i otvorenost k iskustvima imale su slabije i manje konzistentne povezanosti sa zadovoljstvom poslom u rezultatima ove meta-analize.

Postoji i mnogo ishoda povezanih sa zadovoljstvom poslom koji mogu imati utjecaj na pojedinca ili na organizaciju. Vezano uz pojedinca i njegovu dobrobit, Faragher i suradnici su 2005. proveli meta-analizu i zaključili kako postoji pozitivna povezanost zadovoljstva poslom i zdravstvenog stanja zaposlenika, odnosno da zadovoljniji zaposlenici statistički značajno manje iskazuju simptome sagorijevanja na poslu (burnouta), depresije i anksioznosti, a veće razine samopouzdanja te općenito bolje mentalno zdravlje. S druge strane, vezano uz organizacijske ishode, meta-analiza Hartera i suradnika iz 2002. pokazala je povezanost zadovoljstva poslom na razini većih organizacijskih jedinica sa zadovoljstvom kupaca, produktivnosti i profitom tvrtke, kao i fluktuacijom zaposlenika.

Namjera napuštanja organizacije

Fluktuacija podrazumijeva proces u kojem zaposlenici odlaze iz postojeće organizacije. Može biti svojevolljna, odnosno zaposlenik može samostalno odlučiti otići iz organizacije, a može biti i prisilna, odnosno organizacija može odlučiti raskinuti suradnju sa zaposlenikom. S druge strane, namjera napuštanja organizacije je različit pojam od same fluktuacije, makar istraživanja pokazuju da je pozitivno povezana s fluktuacijom (Park i Kim, 2009; Yang i Chen, 2020; Lim i sur., 2017). Točnije, namjera napuštanja organizacije predstavlja procjenu osobe o vjerojatnosti hoće li uskoro napustiti organizaciju u kojoj je trenutno zaposlena (Mowday i sur., 1982, prema Cho i sur., 2009). Meta analiza Griffetha i suradnika (2000) pokazuje da je namjera napuštanja organizacije jedan od snažnijih prediktora fluktuacije, uz aktivno traženje drugog posla (npr. praćenje oglasa, prijave na druge poslove i slično). Fluktuacija u prevelikoj mjeri je iznimno štetna za organizacije. U tvrtki koja gubi previše kvalitetnih zaposlenika, može doći do pada u kvaliteti isporučenog proizvoda te tako i pada u profitabilnosti i uspješnosti tvrtke. Uz to, može imati negativne posljedice i na kulturu unutar tvrtke te na vanjski imidž tvrtke kao poželjnog poslodavca i tako posljedično još više smanjiti dolazak kvalitetnog kadra. Upravo zbog toga vrijedno je proučavati i ovo područje i prikupiti informacije o tome što se može učiniti da se neželjena fluktuacija smanji.

Transformacijsko vodstvo

U gotovo svakoj organizaciji postoje voditelji čije je zaduženje doprinosti ciljevima te organizacije upravljanjem i usmjeravanjem svojih podređenih. Različiti voditelji djeluju na različite načine te se i razlikuju prema svojoj uspješnosti. Jedna od teorija koja se bavi stilovima vođenja je teorija cijelog raspona rukovođenja (Avolio i Bass, 1991). Teorija cijelog raspona rukovođenja prepoznaje laissez-faire stil vođenja, komponente transakcijskog vođenja i komponente transformacijskog vođenja. Teorija je određena aktivnošću vođe i efikasnosti vođenja, a budući da prema teoriji svaki voditelj pokazuje svaki stil vođenja u određenoj mjeri, teorija obuhvaća i dimenziju čestine pokazivanja određenog stila vođenja.

Laissez-faire stil obuhvaća izostanak vođenja, odnosno odgađanje donošenja odluka i aktivnosti te izbjegavanje preuzimanja odgovornosti voditelja (Bass i Riggio, 2005). *Transakcijsko vodstvo* podrazumijeva vodstvo u kojem je odnos između voditelja i podređenih recipročan, voditelj apelira na interes podređenih te s njima “trguje” pomoću zadataka i nagrada. Ovaj stil vođenja obuhvaća uvjetovano nagrađivanje - konstruktivnu transakciju te upravljanje pomoću iznimaka - korektivnu transakciju. *Uvjetovano nagrađivanje* predviđa dogovor s podređenim oko zadataka koji se trebaju izvršiti te nagrade koja će biti dobivena ako se zadatak dobro završi. Ta nagrada može biti materijalna (transakcijska) - npr. dodatak na plaću ili nematerijalna (transformacijska) u obliku pohvale. *Upravljanje pomoću iznimaka* ima dva vida – aktivno i pasivno. Aktivno upravljanje pomoću iznimaka podrazumijeva opažanje zaposlenika u procesu rada i praćenje eventualnih pogrešaka koje se onda adresiraju, dok pasivno upravljanje pomoću iznimaka obuhvaća neku akciju voditelja tek kad se pojavi pritužba na radnika, ili kad poteškoće u radu postanu ozbiljne (Bass i Riggio, 2005).

Transformacijsko vodstvo je stil vođenja kod kojeg voditelj inspirira i motivira svoje podređene da postignu odlične rezultate, brine o njihovoj dobrobiti i razvoju (Bass i Riggio, 2005). Ono ima četiri komponente: idealizirani utjecaj, inspiracijsku motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualiziranu brigu. *Idealizirani utjecaj* podrazumijeva voditelja kao uzor podređenima, kao nekog kome vjeruju, koga poštuju i kome se dive. Podređeni se identificiraju s takvim voditeljima i žele biti kao oni pa ih i oponašaju. *Inspiracijska motivacija* obuhvaća motiviranje i inspiriranje podređenih tako da im se omogućuje da rade smislen i izazovan posao. Isto tako, voditelj se trudi iznositi zajedničku viziju i očekivanja zaposlenicima i tako pobuđuje timski duh. *Intelektualna stimulacija* je komponenta transformacijskog vodstva prema kojoj voditelj preispituje uhodani način rada, potiče kreativnost i inovativnost svojih članova tima te na pogreške gleda kao priliku za učenje. Konačno, *individualizirana briga* karakterizira voditelja koji posvećuje pažnju svakom članu tima te pokazuje brigu za razvoj i potrebe svakog od njih. Ulaže trud da im pruži nova znanja, prilike za učenje i usmjerava ih u željenom smjeru (Bass i Riggio, 2005). Prema modelu cijelog raspona vodstva, jedan voditelj u svom stilu vođenja koristi sve navedene oblike vodstva. No, uspješni i manje uspješni voditelji razlikuju se u proporciji

korištenja svakog od stilova vodstva. Najuspješniji voditelji najčešće koriste transformacijski stil, zatim transakcijski i najrjeđe laissez-faire stil vođenja (Bass, 1998).

Transformacijsko vodstvo, zadovoljstvo poslom i namjera napuštanja organizacije

Kao što je već spomenuto, zadovoljstvo poslom predstavlja cjelokupan stav zaposlenika o svom poslu. Zadovoljni zaposlenici uživaju u povjerenju i poštovanju svojih kolega i nadređenih, sudjeluju u donošenju odluka te imaju ugodnu i toplu komunikaciju unutar tvrtke (Belias i Koustelios, 2014). Između ostalih, to su karakteristike koje se mogu naći u okruženju transformacijskog voditelja. Takvi voditelji potiču svoje podređene na trud, pokazujući im da su upravo oni nužni za uspješnost tvrtke, a upravo tako im ukazuju i povjerenje i poštovanje koje se povezuje s većim zadovoljstvom zaposlenika (Shamir i sur., 1998., prema Belias i Koustelios, 2014). Pozitivnu povezanost transformacijskog vodstva i zadovoljstva poslom konzistentno potvrđuju i različita istraživanja (Emery i Barker, 2007; Judge i Piccolo, 2004; Braun i sur., 2013; Belias i Koustelios, 2014). Dodatno, Munir i suradnici (2012) su u longitudinalnom istraživanju na uzorku zaposlenika danske ustanove za starije osobe također povezali transformacijsko vodstvo i zadovoljstvo poslom te ustanovili da postoji umjerena pozitivna povezanost ta dva konstrukta kao i da transformacijsko vodstvo objašnjava deset posto varijance u zadovoljstvu poslom radnika u ustanovi.

Ranije je navedeno kako fluktuacija i namjera napuštanja organizacije nisu isti konstrukt. S obzirom na to da namjera napuštanja organizacije predstavlja namjeru, a ne već donesenu odluku o odlasku zaposlenika iz organizacije, važno ju je dodatno istraživati i proučiti načine na koji se konačan odlazak iz organizacije može spriječiti. Prema Hughesu i suradnicima (2010) zaposlenici će rjeđe odlaziti iz organizacije u kojoj imaju voditelja koji brine o njihovim potrebama, pridaje im pažnju i trudi se oko njih, njihovog međusobnog odnosa i uspješne poslovne suradnje, što su karakteristike svojstvene transformacijskom vodstvu. Njihovo istraživanje je pokazalo statistički značajno negativnu povezanost između transformacijskog vodstva i namjere napuštanja organizacije. Slične rezultate dobili su i Manas-Rodriguez i suradnici (2019) u istraživanju zaposlenika u multinacionalnoj kompaniji

sa sjedištem u Španjolskoj. Istraživanje je pokazalo umjerenu negativnu povezanost između te dvije varijable, ali isto tako da u tom odnosu postoji i medijacijski efekt afektivne odanosti.

Percipirana organizacijska podrška

Prema teoriji organizacijske podrške, zaposlenici imaju tendenciju personificirati svoju organizaciju i to većinski na temelju iskustva sa svojim nadređenima, “produženim rukama” organizacije (Eisenberger i sur., 1986). Tako zaposlenici procjenjuju stupanj u kojem doživljavaju svoju organizaciju kao brižnu, odnosno percipiraju cijeni li organizacija njihov dodatni trud i rad, te brine li o njihovoj dobrobiti (Eisenberger i sur., 1986). Takav stav zaposlenika naziva se percipirana organizacijska podrška i povezan je s principom socijalne razmjene, odnosno kvalitete socijalne razmjene između zaposlenika i poslodavca. Zaposlenici koji doživljavaju svoju organizaciju kao više podržavajuću, osjećaju obavezu uložiti više truda za dobrobit organizacije, ali za to također očekuju i veću nagradu od strane organizacije (Kurtessis i sur., 2017). Isto tako, u situacijama npr. svoje bolesti ili nekih pogrešaka, zaposlenici bi od organizacije koju percipiraju više podržavajućom, očekivali veću podršku, odnosno očekivali bi da ih se tretira povoljno (Eisenberger i sur., 1986.).

Prema Kurtessis i sur. (2017), neki od prediktora povezanih s percipiranom organizacijskom podrškom su percipirana voditeljska podrška, odnosno uvjerenje da voditelj brine o dobrobiti zaposlenika (Eisenberger i sur., 2002), obzirnost voditelja te transformacijsko vodstvo kojim se također bavimo u ovom radu. Dodatno, kao prediktori percipirane organizacijske podrške navode se i uvjeti rada te nagrađivanje zaposlenika (Rhoades i Eisenberger, 2002). S druge strane, ishodi s kojima je povezana veća percipirana organizacijska podrška su veća afektivna odanost organizaciji, odnosno odluka da zaposlenik ostane u organizaciji zato što to želi, a ne zato što nema drugog izbora (instrumentalna odanost) ili misli da bi trebao (normativna odanost) (Meyer i sur., 1993).

Percipirana organizacijska podrška, zadovoljstvo poslom i namjera napuštanja organizacije

Locke je još 1976. (prema Landy i Conte, 2013) zabilježio neke karakteristike posla i organizacije koje su povezane s većim zadovoljstvom poslom. Neke od njih su izazovan i zanimljiv posao, pravedna raspodjela nagrada unutar organizacije, kolege slični njima te

organizacija koja potiče zaposlenike i pomaže im ostvariti ciljeve. Kao što smo već i spomenuli, Eisenberger i suradnici (1997, prema Allenu i sur., 2003) navode kako je i percipirana organizacijska podrška između ostalog povezana sa zadovoljstvom poslom zaposlenika. Percipirana organizacijska podrška također je povezana s afektivnom odanošću organizaciji, u čijoj je podlozi emocionalna povezanost s organizacijom i njezinim vrijednostima. (Allen i Meyer, 1991). Zaposlenici koji su više povezani sa svojom organizacijom i usklađeni s njezinim vrijednostima zadovoljniji su na svom poslu i voljniji ostati u njoj. Također, prema Kurtessis i suradnicima (2017), zaposlenici koji percipiraju svoju organizaciju kao podržavajuću, imat će vjerojatnije zadovoljene socioemocionalne potrebe, veće očekivanje nagrađivanja učinka i percipirat će da im je pomoć dostupna kad im je potrebna, što dovodi do većeg zadovoljstva poslom zaposlenika i niže namjere za napuštanjem organizacije.

Dok je odluka o tome hoće li zaposlenik napustiti organizaciju još u fazi namjere odnosno razmišljanja, poslodavci mogu učiniti nešto po tom pitanju te spriječiti neželjenu fluktuaciju svojih zaposlenika. Postoje razna istraživanja koja su proučavala namjeru napuštanja organizacije i njezine prediktore. Tako su Eisenberger i suradnici 1990. i Wayne i suradnici 1997. (prema Allenu i sur., 2003) pokazali da povećana percipirana organizacijska podrška dovodi do manje vjerojatnosti za traženje drugog posla, odnosno da je negativno korelirana s namjerom napuštanja organizacije. Allen i suradnici (2003) su također pokazali da postoji negativna povezanost percipirane organizacijske podrške s namjerom napuštanja organizacije, ali da su odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom medijatori tog odnosa.

Transformacijsko vodstvo i percipirana organizacijska podrška

Već je spomenuto da zaposlenici imaju tendenciju personificirati svoju organizaciju i da to čine pomoću različitih članova svog kolektiva - svojih kolega i voditelja. Prema teoriji organizacijske podrške, zaposlenike na višim razinama hijerarhije se lakše poistovjećuje s organizacijom od onih na nižim razinama. Tako je i meta analiza Kurtessis i suradnika (2017) pokazala da percipirana podrška voditelja ima jaču povezanost s percipiranom organizacijskom podrškom nego to ima percipirana podrška kolega. Na temelju spomenute personifikacije organizacije i putem percipirane podrške voditelja, zaposlenici stječu

percepciju o tome koliko podrške imaju od strane svoje organizacije odnosno procjenjuju stupanj u kojem vjeruju da je organizaciji stvarno stalo do njih i da za njih brine. Transformacijski stil vođenja također podrazumijeva voditelja koji brine o dobrobiti zaposlenika, koji ga inspirira i potiče na rast i razvoj te tako daje naglasak i važnost svrsi i doprinosu svakog zaposlenika organizaciji. U kombinaciji s povećanom dobrobiti zaposlenika, transformacijski vođe i način njihova ophođenja prema zaposlenicima doprinose njihovoj percepciji voditeljske podrške, pa tako i percipiranoj podršci koju dobivaju od strane organizacije. Meta-analiza Kurtosis i suradnika (2017) je potvrdila povezanost ova dva konstrukta, što je očekivano s obzirom na njihovu teorijsku povezanost. No, s obzirom da se radi o umjerenoj povezanosti, riječ je o različitim konstruktima koji se ne preklapaju u potpunosti, što nam ostavlja prostor za istraživanje i njihovih razlika i individualnih doprinosa važnim organizacijskim varijablama. Zanima nas može li percipirana organizacijska podrška kao manje istraživani konstrukt dodatno doprinijeti objašnjavanju varijance zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije, povrh transformacijskog vodstva i dati novu sliku i doprinos ovom području. Naše istraživanje će dati dodatan doprinos istraživanju ovih konstrukata i odnosa između njih u kontekstu hrvatskih radnika, s obzirom na to da do sad nismo pronašli postojeća slična istraživanja s ovakvim predloženim nacrtom i uzorkom.

Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati ulogu transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške u objašnjenju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom zaposlenika i njihovoj namjeri napuštanja organizacije.

Problemi i hipoteze

Problem 1: Ispitati povezanost transformacijskog vodstva, percipirane organizacijske podrške, zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije.

Hipoteza 1a: Transformacijsko vodstvo bit će pozitivno povezano s percipiranom organizacijskom podrškom. Osobe koje svoje voditelje procjenjuju višima na skali transformacijskog vodstva, imat će viši rezultat na skali procjene percipirane organizacijske podrške.

Hipoteza 1b: Transformacijsko vodstvo bit će pozitivno povezano sa zadovoljstvom poslom zaposlenika. Osobe koje svoje voditelje procjenjuju višima na skali transformacijskog vodstva, imat će u prosjeku više rezultate na mjeri zadovoljstva poslom.

Hipoteza 1c: Transformacijsko vodstvo bit će negativno povezano s namjerom napuštanja organizacije zaposlenika. Osobe koje svoje voditelje procjenjuju višima na skali transformacijskog vodstva, imat će u prosjeku niže rezultate na skali namjere napuštanja organizacije.

Hipoteza 1d: Percipirana organizacijska podrška bit će pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom zaposlenika. Osobe koje imaju viši rezultat na skali procjene percipirane organizacijske podrške, imat će viši rezultat na mjeri zadovoljstva poslom.

Hipoteza 1e: Percipirana organizacijska podrška bit će negativno povezana s namjerom napuštanja organizacije zaposlenika. Osobe koje imaju viši rezultat na skali procjene percipirane organizacijske podrške, imat će niži rezultat na skali namjere napuštanja organizacije.

Problem 2: Ispitati objašnjava li percipirana organizacijska podrška zadovoljstvo poslom i namjeru napuštanja organizacije povrh transformacijskog vodstva.

Hipoteza 2a: Percipirana organizacijska podrška objašnjavat će dodatnu količinu varijance zadovoljstva poslom zaposlenika povrh transformacijskog vodstva.

Hipoteza 2b: Percipirana organizacijska podrška objašnjavat će dodatnu količinu varijance namjere napuštanja organizacije zaposlenika povrh transformacijskog vodstva.

Metoda

Sudionici

U cjelokupnom istraživanju sudjelovalo je 238 rukovoditelja (53.5 % žena) koji su ispunjavali jednu dužu bateriju testova i upitnika te su na kraju ispunjavanja trebali dostaviti e-mail adrese barem dvoje svojih podređenih koji su potom ispunjavali kraću bateriju testova. Njih 203 je to i učinilo te je ukupno 654 podređenih sudjelovalo u istraživanju. Ovo istraživanje temelji se samo na podacima prikupljenima na podređenima. Od podređenih koji su se izjasnili o spolu, bilo je 55 % žena. Od voditelja smo prikupili podatke o vrsti i veličini organizacija iz kojih dolaze. Njih 6.6 % dolazi iz organizacija koje broje do 10 ljudi, 12.7 % iz organizacija koje imaju od 11 do 50 članova, 12.2 % iz organizacija s 51 do 100 zaposlenika, 25.3 % od 101 do 500 zaposlenika, a najveći dio - čak 43.2 % dolazi iz organizacija koje imaju više od 500 zaposlenika. Što se tiče vrste organizacije, njih 62.3 % radi u privatnom poduzeću u većinski domaćem vlasništvu, 26.8 % radi u privatnom poduzeću u većinski stranom vlasništvu, 4.4 % radi u privatnom poduzeću u mješovitom domaćem i stranom vlasništvu i 0.9 % radi u državnom poduzeću. Voditelji koji su sudjelovali u istraživanju imaju od 25 do 65 godina ($M=42.3$ $SD=7.18$), od 2 do 37 godina staža ($M=18.0$, $SD=7.20$). Njih 23.9 % ima do 5 podređenih, 30.5 % od 6 do 10 podređenih, 23 % od 11 do 20 podređenih, 12 % od 21 do 50 podređenih, 5.7 % od 51 do 100 podređenih, 4 % od 101 do 500 podređenih, te 0.9 % od 501 do 1000 podređenih. Što se tiče njihove stručne spreme, njih 17.9 % ima srednju, 11.4 % višu stručnu spremu, 52.9 % visoku stručnu spremu te njih 13.5 % ima magisterij ili doktorat. Demografske podatke podređenih, osim spola, nismo prikupljali radi osiguravanja što veće anonimnosti kod podređenih.

Mjerni instrumenti

Transformacijsko vođenje rukovoditelja mjereno je *GTL (Global Transformational Leadership scale)* upitnikom u formi procjene. Upitnik su 2000. razvili Carless i suradnici, s ciljem razrade kraće verzije upitnika koji bi mjerio transformacijsko vodstvo. Uputa za ispitanike je glasila: *Ispod se nalazi nekoliko tvrdnji koje opisuju neka ponašanja rukovoditelja. Koristeći ispod navedenu skalu odgovor a, označite koliko se često Vaš/a nadređeni/a ponaša onako kako to tvrdnja opisuje na ljestvici od 1 (nikada) do 5 (vrlo često,*

ako ne i uvijek). Zaposlenici su označili svoje odgovore za sedam čestica (npr. *Iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti. ili Ulijeva povjerenje i poštovanje u drugima te me potiče vlastitom visokom kompetentnošću.*). Ukupni rezultat na instrumentu računa se kao prosjek svih čestica, a veći rezultat ukazuje na višu procjenu voditelja na transformacijskom vodstvu. Pouzdanost skale u ovom istraživanju iznosi $\alpha=.94$, a sve čestice nalaze se u prilogu A.

Percipirana organizacijska podrška mjerena je s kraćom verzijom upitnika Eisenbergera i suradnika (1986) koja sadrži osam čestica (npr. *Organizacija cijeni moj doprinos njenoj dobrobiti., Organizacija pokazuje jako malo brige prema meni.*). Sudionici su za svaku česticu trebali označiti svoj stupanj slaganja na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Neke čestice su obrnuto kodirane, a ukupni rezultat se dobiva kao prosjek rezultata na svim česticama. Veći rezultat ostvaren na skali Percipirane organizacijske podrške upućuje na izraženiju percepciju organizacijske podrške kod zaposlenika. Pouzdanost upitnika u ovom istraživanju je zadovoljavajuća i iznosi $\alpha=.95$, a sve čestice nalaze se u prilogu B.

Zadovoljstvo poslom ispitivali smo jednom česticom koja glasi: *Razmislite o poslu kojeg sada obavljate. Odvagnite sve njegove prednosti i mane pa onda procijenite koliko ste, u cjelini, zadovoljni Vašim poslom na ljestvici od 1 (vrlo sam nezadovoljan/nezadovoljna) do 5 (vrlo sam zadovoljan/zadovoljna).* Viši rezultat ukazuje na veće zadovoljstvo poslom zaposlenika.

Namjeru napuštanja organizacije mjerili smo s tri čestice preuzete i prilagođene iz upitnika Konovsky i Cropanzana (1991). Primjer jedne takve čestice je: *U sljedećih godinu dana namjeravam potražiti posao izvan organizacije u kojoj sam trenutno zaposlen/a.* Zaposleni su za svaku tvrdnju trebali izabrati jedan odgovor, odnosno označiti u kojoj se mjeri slažu s navedenim tvrdnjama na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Jednu česticu je bilo potrebno rekodirati, tako da veći ukupni rezultat, koji se računa kao prosjek odgovora na sve tri čestice, ukazuje i na jače izraženu namjeru napuštanja organizacije od strane zaposlenika. Pouzdanost skale koja je određena Cronbachovim α koeficijentom u ovom istraživanju je zadovoljavajuća i iznosi .89, a sve čestice nalaze se u prilogu C.

Postupak

Istraživanje je provedeno kao dio većeg projekta “Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama (IMPEDEMOL)” pod pokroviteljstvom Hrvatske zaklade za znanost. Uz članove projektnog tima, koji su većinski bili članovi Katedre za psihologiju rada i ergonomiju Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, u prikupljanju sudionika sudjelovali su i studenti diplomskog studija psihologije. Voditelji s barem tri podređena su ispunjavali dulju bateriju testova, a njihovi podređeni su potom ispunjavali kraću bateriju upitnika online putem. S obzirom na to da se ovo istraživanje provodilo u sklopu ranije spomenutog većeg projekta, u nastavku smo se fokusirali na podatke koje smo prikupljali na podređenima, a koji su relevantni za ovo istraživanje. Podređeni su procjenjivali transformacijski stil vođenja svog nadređenog i dali samoprocjene svojeg zadovoljstva poslom, namjere napuštanja organizacije te percipirane organizacijske podrške. Sudjelovanje u istraživanju je bilo anonimno te su sudionici mogli odustati od sudjelovanja u bilo kojem trenutku. Sudionici su upitnike ispunjavali individualno, putem platforme *SurveyMonkey*, u vrijeme kad im je odgovaralo, a za eventualna pitanja su im na raspolaganju bili studenti psihologije koji su pomagali u prikupljanju podataka.

Rezultati

Deskriptivna statistika

Za obradu rezultata korišten je statistički program *jamovi*, verzija 2.3.21. Prvi korak statističke obrade bila je deskriptivna analiza prikupljenih podataka. Tablica 1 prikazuje aritmetičke sredine, standardne devijacije, teorijski raspon rezultata i pouzdanost unutarnje konzistencije (Cronbach alpha) korištenih varijabli. Uz deskriptivnu analizu, provedeno je i testiranje normalnosti distribucija prikupljenih podataka za svaku varijablu, pa se u Tablici 1 nalaze i rezultati Shapiro-Wilk testa za normalnost distribucije, kao i indeksi spljoštenosti i asimetričnosti.

Dobiveni rezultati pokazuju da sudionici - podređeni, u prosjeku procjenjuju svoje organizacije kao više podržavajuće ($M=5.15$; $SD=1.24$) u odnosu na teorijsku srednju

vrijednost skale čiji je raspon od 1 do 7. Također, u odnosu na teorijsku srednju vrijednost skala čiji je raspon od 1 do 5, u prosjeku svoje voditelje procjenjuju visoko transformacijskima ($M=4.28$; $SD=0.68$), sebe zadovoljnije svojim poslom ($M=4.06$; $SD=0.76$), a svoju namjeru napuštanja organizacije u prosjeku procjenjuju nižom ($M=2.05$; $SD=1.01$). Provjerena je i pouzdanost tipa unutarne konzistencije Cronbach α koeficijentom čiji rezultati u rasponu od .87 do .93 za sve skale ukazuju na visoku pouzdanost.

Shapiro-Wilk test pokazuje da distribucije svih korištenih varijabli statistički značajno odstupaju od normalnih, a indeksi asimetričnosti i histogrami distribucije varijabli ukazuju na negativno asimetričnu distribuciju rezultata percipirane organizacijske podrške (Prilog D) i blago negativno asimetričnu distribuciju procjene transformacijskog vodstva voditelja od strane podređenih (Prilog E), te pozitivno asimetričnu distribuciju namjere napuštanja organizacije (Prilog F). Distribucija zadovoljstva poslom također je blago negativno asimetrična (Prilog G). Unatoč tome što statistički podaci pokazuju na odstupanje od normalne distribucije, izvori navode kako je za vrijednosti indeksa asimetričnosti između -2 i 2 te indeksa spljoštenosti između -7 i 7 i dalje opravdano koristiti parametrijske testove, pa je s njima nastavljena daljnja statistička obrada (Hair i sur., 2010; Bryne, 2010).

Tablica 1*Prikaz deskriptivne analize korištenih varijabli*

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	teorijski raspon	α	<i>S-W</i>	<i>A</i>	<i>S</i>
TVP	654	4.28	0.68	1-5	.91	.89**	-1.18	1.57
POP	629	5.15	1.24	1-7	.93	.96**	-0.70	0.07
ZP	647	4.06	0.76	1-5	/	.79**	-1.03	3.28
NN	635	2.05	1.01	1-5	.87	.89**	0.74	-0.36

Legenda: ** $p < .001$, *N* - broj ispitanika, *M* - aritmetička sredina, *SD* - standardna devijacija, α - Cronbach alpha, *S-W* - rezultat Shapiro-Wilk testa normalnosti distribucije, *A* - indeks asimetrije, *S* - indeks spljoštenosti, TVP - procjena voditelja na transformacijskom vodstvu od strane podređenih, POP - percipirana organizacijska podrška, ZP - zadovoljstvo poslom, NN - namjera napuštanja organizacije

Provjera povezanosti transformacijskog vodstva, percipirane organizacijske podrške, zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije

Sljedeći korak statističke analize podataka je provjera povezanosti varijabli korištenih u istraživanju izračunavanjem Pearsonovih koeficijenata korelacije, s ciljem provjere hipoteza *H1a* - *H1e*. Rezultati analize su prikazani u Tablici 2 i govore o potvrđivanju svih hipoteza vezanih uz prvi problem (Hipoteze *H1a*, *H1b*, *H1c*, *H1d* i *H1e*). Transformacijsko vodstvo voditelja umjereno je i pozitivno povezano s percipiranom organizacijskom podrškom, odnosno sudionici-podređeni koji procjenjuju svoje voditelje višima na skali transformacijskog vodstva, statistički značajno i svoju organizaciju procjenjuju kao više podržavajuću (Hipoteza *H1a*). Iz Tablice 2 također je vidljivo da transformacijsko vodstvo voditelja ima statistički značajnu umjerenu pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom zaposlenika te statistički značajnu umjereno negativnu korelaciju s njihovom namjerom napuštanja organizacije. Zaposlenici koji u većoj mjeri procjenjuju svoje voditelje transformacijskima, u prosjeku pokazuju više zadovoljstvo poslom (Hipoteza *H1b*) te nižu namjeru napuštanja organizacije (Hipoteza *H1c*). Pronađena je i statistički značajna umjereno visoka pozitivna korelacija percipirane organizacijske podrške i zadovoljstva

poslom, kao i umjereno visoka negativna korelacija percipirane organizacijske podrške s namjerom napuštanja organizacije. Zaposlenici koji svoju organizaciju procjenjuju kao više podržavajuću, u prosjeku i sebe procjenjuju zadovoljnijima poslom (Hipoteza *H1d*) te iskazuju u prosjeku nižu namjeru napuštanja organizacije (Hipoteza *H1e*). Dodatno, rezultati pokazuju i statistički značajnu umjereno visoku negativnu povezanost između varijabli zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije, odnosno rezultati pokazuju da su zaposlenici koji se izjašnjavaju kao zadovoljni svojim poslom, manje skloni napuštanju organizacije u kojoj rade.

Tablica 2

Prikaz korelacijske matrice varijabli korištenih u istraživanju

	TVP	POP	ZP	NN
TVP	1			
POP	.42**	1		
ZP	.41**	.52**	1	
NN	-.32**	-.57**	-.59**	1

Legenda: ** $p < .001$, TVP - procjena voditelja na transformacijskom vodstvu od strane podređenih, POP - percipirana organizacijska podrška, ZP - zadovoljstvo poslom, NN - namjera napuštanja organizacije

Provjera dodatnog doprinosa percipirane organizacijske podrške u objašnjavanju zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije povrh transformacijskog vodstva

Kako bismo odgovorili na drugi problem - objašnjava li percipirana organizacijska podrška zadovoljstvo poslom i namjeru napuštanja organizacije povrh transformacijskog vodstva, provedena je hijerarhijska regresijska analiza u dva koraka. Kriteriji u analizi su zadovoljstvo poslom te namjera napuštanja organizacije. Za svaki od kriterija napravljena je zasebna analiza te se u prvom koraku svake analizira objašnjava li transformacijsko vodstvo varijancu u zadovoljstvu poslom te u namjeri napuštanja organizacije. U drugom koraku kao prediktor dodajemo percipiranu organizacijsku podršku te promatramo ukupnu količinu objašnjene varijance kriterija, kao i dodatan doprinos percipirane organizacijske podrške

povrh transformacijskog vodstva u objašnjenju svakog od kriterija. Dobiveni rezultati u situaciji kada je kriterij zadovoljstvo poslom su prikazani u Tablici 3, a u situaciji kada je kriterij namjera napuštanja organizacije u Tablici 4.

Tablica 3

Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize u dva koraka s kriterijskom varijablom zadovoljstvom poslom te prediktorima transformacijskim vodstvom te percipiranom organizacijskom podrškom

Kriterij: ZP	1. korak		2. korak	
	β	t	β	t
TVP	.390	10.50**	.205	5.60**
POP	/	/	.443	12.09**
R	.390		.560	
R^2	.152		.314	
$F_{(620)}$	111**		142**	
ΔR^2	/		.162	
$F(\Delta R^2)_{(619)}$	/		146**	

Legenda: ** $p < .001$, β - Standardizirani koeficijent u multiploj regresiji, t - t-test značajnosti, R - koeficijent multiple korelacije, R^2 - proporcija ukupno objašnjene varijance, ΔR^2 - promjena u proporciji ukupno objašnjene varijance, F - F-test značajnosti, TVP - procjena voditelja na transformacijskom vodstvu od strane podređenih, POP - percipirana organizacijska podrška, ZP - zadovoljstvo poslom

Tablica 4.

Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize u 2 koraka s kriterijskom varijablom namjerom napuštanja organizacije te prediktorima transformacijskim vodstvom te percipiranom organizacijskom podrškom

Kriterij: NN	1. korak		2. korak	
	β	t	β	t
TVP	-.301	-7.80**	-.081	-2.21*
POP	/	/	-.531	-14.52**
R	.301		.569	
R^2	.091		.324	
$F_{(611)}$	60.9**		146.4**	
ΔR^2	/		.234	
$F(\Delta R^2)_{(610)}$	/		211**	

Legenda: * $p < .05$, ** $p < .001$, β - Standardizirani koeficijent u multiploj regresiji, t - t-test značajnosti, R - koeficijent multiple korelacije, R^2 - proporcija ukupno objašnjene variance, ΔR^2 - promjena u proporciji ukupno objašnjene varijance, F - F-test značajnosti, TVP - procjena voditelja na transformacijskom vodstvu od strane podređenih, POP - percipirana organizacijska podrška, NN - namjera napuštanja organizacije

Rezultati analize u Tablici 3 pokazuju da korišteni model objašnjava ukupno 31.4 % varijance zadovoljstva poslom. U prvom koraku transformacijsko vodstvo objašnjava 15.2 % varijance zadovoljstva poslom te je statistički značajan prediktor ($\beta = .390$, $t = 10.50$, $p < .001$). U drugom koraku, uz transformacijsko vodstvo ($\beta = .205$, $t = 5.60$, $p < .001$), značajni prediktor je i percipirana organizacijska podrška ($\beta = .443$, $t = 12.09$, $p < .001$). Dodatno povećanje objašnjene varijance u iznosu od 16.2 % je statistički značajno čime se potvrđuje Hipoteza 2a ($F = 146$, $df = 1/619$, $p < .001$). Dakle, percipirana organizacijska podrška objašnjava dodatnu varijancu zadovoljstva poslom povrh transformacijskog vodstva.

Što se tiče rezultata za varijablu namjere napuštanja organizacije koji su prikazani u Tablici 4, model objašnjava ukupno 32.4 % varijance u ovoj varijabli. U prvom koraku transformacijsko vodstvo objašnjava 9.1 % varijance rezultata u namjeri napuštanja organizacije te je njezin značajan prediktor ($\beta = -.301$, $t = -7.80$, $p < .001$). U drugom koraku je i percipirana organizacijska podrška ($\beta = -.531$, $t = -14.52$, $p < .001$) značajan prediktor namjere

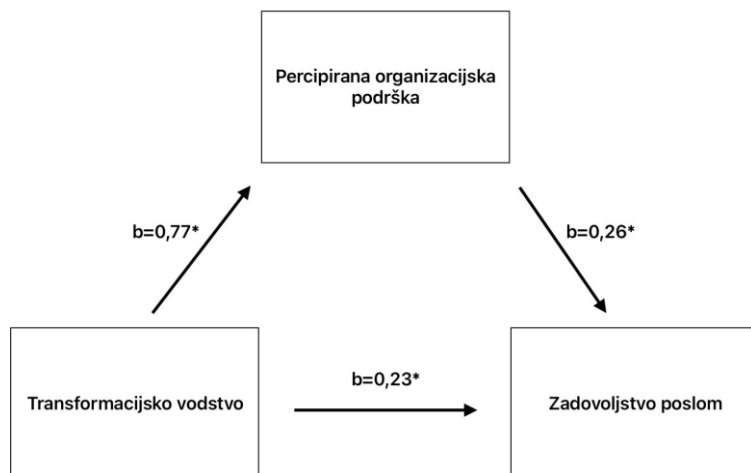
napuštanja organizacije, uz transformacijsko vodstvo ($\beta=-.081$, $t=-2.21$, $p<.05$). Dodatno povećanje objašnjene varijance u iznosu od 23.4 % je statistički značajno čime se potvrđuje Hipoteza 2b ($F=211$, $df=1/610$; $p<.001$). Dakle, percipirana organizacijska podrška objašnjava dodatnu varijancu namjere napuštanja organizacije povrh transformacijskog vodstva.

Dodatne analize

U hijerarhijskim regresijskim analizama za oba kriterija - i za zadovoljstvo poslom zaposlenika i za njihovu namjeru napuštanja organizacije, u drugom koraku došlo je do smanjenja individualnog doprinosa varijable transformacijskog vodstva u objašnjenju varijance kriterija u odnosu na prvi korak analize. Unatoč tome što je samostalni doprinos transformacijskog vodstva i dalje bio statistički značajan, ovakvo smanjenje sugerira da se možda radi o medijacijskom procesu u kojem percipirana organizacijska podrška posreduje povezanost transformacijskog vodstva sa zadovoljstvom poslom i namjerom za napuštanjem organizacije. Stoga smo odlučili provesti dodatne analize s ciljem boljeg razumijevanja odnosa između varijabli. Korištenjem *medmod* modula u programu *jamovi* provedene su dvije medijacijske analize čiji su rezultati prikazani u nastavku. Jedna analiza u kojoj je prediktor transformacijsko vodstvo, medijator percipirana organizacijska podrška, a kriterij zadovoljstvo poslom podređenih (Slika 1) te druga analiza u kojoj su prediktor i medijator isti, a kriterij je namjera napuštanja organizacije podređenih (Slika 2).

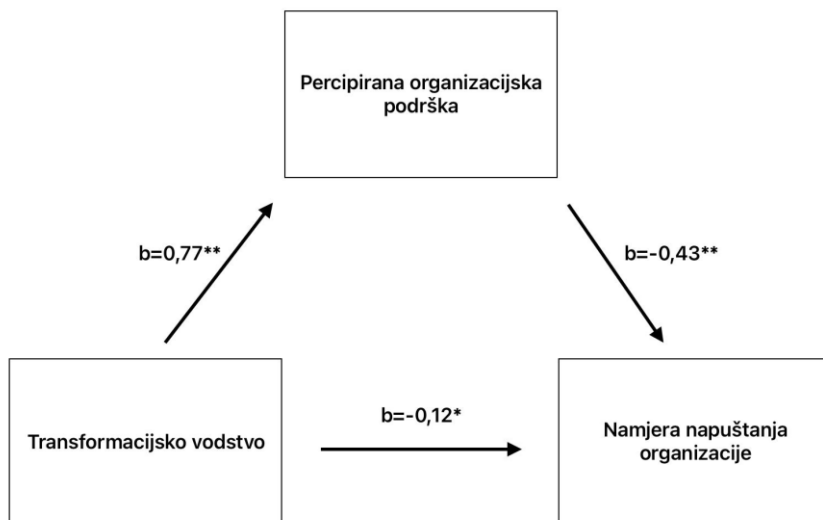
Slika 1

Prikaz rezultata ispitivanja medijacijskog efekta percipirane organizacijske podrške na odnos transformacijskog vodstva i zadovoljstva poslom ($*p < .001$)



Slika 2

Prikaz rezultata ispitivanja medijacijskog efekta percipirane organizacijske podrške na odnos transformacijskog vodstva i namjere napuštanja organizacije ($**p < .001$, $*p = .05$)



Rezultati prve medijacijske analize (Slika 1) su pokazali statistički značajni ukupni efekt medijacijskog modela ($b=0.43$, $p<.001$), značajni direktni efekt transformacijskog vodstva na zadovoljstvo poslom ($b=0.23$, $t=5.04$, $p<.001$) i značajni indirektni efekt transformacijskog vodstva na zadovoljstvo poslom putem medijatora percipirane organizacijske podrške ($b=0.20$, $p<.001$). Ovakvi rezultati nam sugeriraju da se radi o djelomičnoj medijaciji. Osim što je direktno povezano sa zadovoljstvom poslom, transformacijsko vodstvo je također indirektno povezano sa zadovoljstvom poslom putem medijatora percipirane organizacijske podrške. Dakle, veće transformacijsko vodstvo je povezano s većom percipiranom organizacijskom podrškom koja je u konačnici povezana s većim zadovoljstvom poslom.

Druga medijacijska analiza (Slika 2) pokazala je statistički značajni ukupni efekt medijacijskog modela ($b=-0.45$, $p<.001$), statistički značajni indirektni efekt transformacijskog vodstva na namjeru napuštanja organizacije putem medijatora percipirane organizacijske podrške ($b=-0.33$, $p<.001$), te granično statistički značajni direktni efekt transformacijskog vodstva na namjeru napuštanja organizacije ($b=-0.12$, $p=.05$). I ovi rezultati dodatne analize ukazuju na djelomičnu medijaciju, pri čemu je transformacijsko vodstvo, osim direktne povezanosti s namjerom za napuštanjem organizacije, povezano s njom i putem percipirane organizacijske podrške. Dakle, veće transformacijsko vodstvo je povezano s većom percipiranom organizacijskom podrškom koja je u konačnici povezana s manjom namjerom za napuštanjem organizacije.

Rasprava

Osvrt na rezultate

Cilj ovog istraživanja bio je doprinijeti proučavanju područja zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije te ispitati ulogu transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške u objašnjavanju individualnih razlika u te dvije varijable. Da bismo to ispitati, postavili smo dva problema i pripadajuće hipoteze.

Prvi problem bio je ispitati povezanost transformacijskog vodstva, percipirane organizacijske podrške, zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije, a postavljene

hipoteze su se fokusirale na njihove međusobne povezanosti. Prema hipotezi *H1a* koju smo postavili očekivali smo da će transformacijsko vodstvo biti pozitivno povezano s percipiranom organizacijskom podrškom, što se u našem istraživanju i potvrdilo. Zaposlenici koji su procjenjivali svoje voditelje kao više transformacijskim voditeljima, percipirali su svoju organizaciju više podržavajućom. U prethodnim istraživanjima pokazali su se slični rezultati (Wang, 2022; Kurtesis i sur., 2017). Akar i Ustuner (2019) su također na uzorku turskih učitelja dobili umjerenu pozitivnu povezanost transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške te ukazali na postojanje medijacijskog efekta percipirane organizacijske podrške u odnosu između transformacijskog vodstva i kvalitete života učitelja. Kao što je ranije rečeno, zaposlenici su u čestom kontaktu s voditeljima i promatraju svoju organizaciju kroz voditelje, s obzirom na to da su im oni najbliži. Transformacijski voditelji imaju tendenciju podržavati svoje zaposlenike, posvetiti im se na individualnoj razini, prepoznati važnost njihovog rasta, razvoja i zadovoljstva unutar organizacije. Sukladno tome što transformacijski voditelji stavljaju naglasak i na zaposlenika i njegove želje i potrebe, ne samo na radne ishode i dobrobit organizacije, zaposlenici ih i percipiraju u većoj mjeri podržavajućima, a preko njih i kompletnu organizaciju. Drugi potencijalni mehanizam povezanosti djeluje u suprotnom smjeru. U slučaju da podrška kreće sa samog vrha organizacije, odnosno vodstvo firme shvaća važnost podržavanja zaposlenika, moguće je da će i birati ili graditi takve voditelje koji će onda i sami biti više transformacijski. U tom slučaju, organizacija koja je podržavajuća stavljat će fokus na motiviranje zaposlenika i voditelja, odvajati će resurse potrebne za njihovu edukaciju, podržavat će ih i inspirirati te od svojih voditelja tražiti da nastave njegovati te vrijednosti te da razvijaju karakteristike transformacijskih voditelja. S obzirom na metodološku strukturu istraživanja, ne možemo govoriti o smjeru ove povezanosti te o tome koja je opcija objašnjavanja dobivene povezanosti transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške točnija, no to svakako može biti prijedlog za buduća istraživanja.

U okviru prvog problema željeli smo ispitati i povezanost transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške s nekim organizacijskim ishodima – zadovoljstvom poslom zaposlenika i njihovom namjerom napuštanja organizacije. Što se tiče transformacijskog vodstva, postavili smo dvije hipoteze – da će transformacijsko vodstvo biti

pozitivno povezano sa zadovoljstvom poslom zaposlenika (*H1b*) te negativno s njihovom namjerom napuštanja organizacije (*H1c*). Te hipoteze smo i potvrdili tako da su u istraživanju zaposlenici koji su procjenjivali svoje voditelje više transformacijskim vođama, iskazivali u prosjeku i veće zadovoljstvo poslom i nižu namjeru za napuštanjem organizacije. Takve rezultate potvrđuju i dosadašnja istraživanja (Belias i Koustelios, 2014; Manas-Rodriguez i sur., 2019; Gyensare i sur., 2016). Kao što je navedeno u uvodnom dijelu ovog rada, transformacijsko vodstvo ima četiri komponente, koje predstavljaju i potencijalnu podlogu povezanosti s višim zadovoljstvom poslom i nižom namjerom napuštanja organizacije zaposlenika. Putem inspiracijske motivacije transformacijski voditelji iznose zajedničku viziju zaposlenicima, inspiriraju ih putem davanja svrhe i smisla poslu. Nadalje, u kontekstu intelektualne stimulacije, zaposlenici imaju priliku okušati se u zahtjevnijim zadacima i dodatno se razvijati što potiče osjećaj samouvjerenosti i ispunjavanja potreba za rastom i razvojem, što je povezano i sa zadovoljstvom poslom i s nižom željom za odlaskom s te pozicije. Naravno, tu je važna i individualizirana briga kojom voditelj pokazuje da mu je stalo do svakog zaposlenika, posvećuje im vrijeme i trud, te se fokusira na njihove potrebe što povećava emocionalnu povezanost s voditeljem, organizacijom te tako i veće zadovoljstvo poslom te nižu namjeru za napuštanjem organizacije (Park i Pierce, 2020). Potencijalni slični mehanizam povezivanja s voditeljem se događa i u sklopu idealiziranog utjecaja, odnosno ponašanja voditelja kojima se zaposlenici dive, pa ih promatraju kao uzor te se s njima i identificiraju (Judge i Piccolo, 2004).

Što se tiče percipirane organizacijske podrške i njezine povezanosti s organizacijskim ishodima, postavili smo dodatne dvije hipoteze koje smo i potvrdili. Percipirana organizacijska podrška pokazala se pozitivno korelirana sa zadovoljstvom poslom zaposlenika (*H1d*) i negativno s njihovom namjerom napuštanja organizacije (*H1e*). Zaposlenici koji su percipirali svoju tvrtku više podržavajućom, u istraživanju su iskazivali i veće zadovoljstvo svojim poslom te u prosjeku nižu namjeru napuštanja te tvrtke. U prethodnim istraživanjima percipirana organizacijska podrška pokazala se povezana s različitim varijablama koje su važne u organizacijskom kontekstu, pa tako i sa zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja organizacije (Rhoades i sur., 2001; Wayne i sur., 1997; Silva i sur., 2022). Riggles i suradnici (2009) su u svojoj meta-analizi došli do zaključka da

percipirana organizacijska podrška objašnjava čak 25 % varijance u namjeri napuštanja organizacije te 38 % varijance u zadovoljstvu poslom zaposlenika. Zaposlenici koji iskazuju veću podršku od strane svoje organizacije, percipiraju da organizacija brine o njima i njihovoj dobrobiti te razvijaju emocionalnu povezanost s organizacijom. Također, takvi zaposlenici osjećaju manje pritiska, bolje su raspoloženi na poslu, pod manjim su stresom te su u konačnici i zadovoljniji svojim poslom (Rhoades i Eisenberger, 2002). Što se tiče namjere napuštanja organizacije, zaposlenici koji percipiraju svoju organizaciju kao podržavajuću, prema teoriji socijalne razmjene, osjećaju se i dužni vratiti istom mjerom, odnosno na način koji će koristiti organizaciji - tako da će biti voljni ostati unutar iste (Cropanzano i sur., 1997). Dodatno, zaposlenici koji su zadovoljniji svojim poslom i dobro im je u toj organizaciji, bit će logično i manje skloni tražiti novo radno mjesto, odnosno imat će i manju namjeru za napuštanjem organizacije.

Drugim problemom željeli smo ispitati dodatni doprinos percipirane organizacijske podrške u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom zaposlenika i njihovom namjerom napuštanja organizacije povrh transformacijskog vodstva budući da se u dosadašnjim istraživanjima nije ispitivao ovakav odnos između varijabli, posebice u kontekstu hrvatskih radnika. Naši rezultati potvrdili su postavljene hipoteze i pokazali da je percipirana organizacijska podrška objasnila dodatnu varijancu u kriterijima zadovoljstva poslom zaposlenika (*H2a*) i njihovoj namjeri napuštanja organizacije (*H2b*), povrh transformacijskog vodstva. Nakon uključivanja varijable percipirane organizacijske podrške, samostalni doprinos transformacijskog vodstva se smanjio, iako je ostao statistički značajan. Smanjenje samostalnog doprinosa transformacijskog vodstva bilo je izraženije za kriterij namjere napuštanja organizacije, no željeli smo detaljnije istražiti odnos između varijabli pa smo proveli dodatne medijacijske analize. Jedno od mogućih objašnjenja je djelomično preklapanje konstrukata, odnosno moguće je da transformacijsko vodstvo i percipirana organizacijska podrška dijele zajedničku varijancu s kriterijima i zahvaćaju djelomično isti dio konstrukata zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije. Također, postoji mogućnost da se radi i o medijaciji, odnosno da se povezanost između transformacijskog vodstva i zadovoljstva poslom/namjere napuštanja organizacije ostvaruje putem povezanosti s varijablom percipirane organizacijske podrške. Rezultati medijacijske analize ukazuju na

djelomičnu medijaciju, što bi značilo da dio povezanosti varijabli ide direktnim putem, a dio putem percipirane organizacijske podrške.

Praktične implikacije

Transformacijsko vodstvo i percipirana organizacijska podrška su povezani s brojnim pozitivnim ishodima za zaposlenike, pa tako i za cijelu kompaniju. Stoga je važno da organizacije osvijeste važnost ulaganja u voditelje i njihovu edukaciju kako biti bolji voditelji, odnosno što više razvijati njihove karakteristike koje spadaju u karakteristike transformacijskog voditelja te važnost pružanja svoje podrške zaposlenicima i voditeljima. Nezadovoljni zaposlenici i zaposlenici koji žele napustiti svoju organizaciju mogu negativno utjecati na svoju tvrtku. Iako postoji i poželjna stopa fluktuacije, ukoliko je ona ipak prevelika, može biti financijski udarac za firmu, uzrokovati gubitak kvalitetnog kadra, ali i dodatno utjecati na nezadovoljstvo ostalih članova kolektiva. Allen i suradnici (2010, prema Hom i sur., 2017) ističu da su troškovi zamjene zaposlenika koji su napustili organizaciju procijenjeni na 90 do 200 % njihove godišnje plaće. Što se tiče onih zaposlenika koji nisu zadovoljni u trenutnom poslovnom okruženju, postoji mogućnost da će početi pokazivati neka nepoželjna organizacijska ponašanja kao što su apsentizam, zabušavanje, kašnjenje, namjerno rađenje grešaka, pa i odlučiti otići iz organizacije koje može spadati pod pretjeranu i nepoželjnu fluktuaciju (Spector i Fox, 2005). Liu i suradnici (2012, prema Hom i sur., 2017) su istraživali promjenu u zadovoljstvu zaposlenika i njome objasnili čak 43 % varijance u predviđanju fluktuacije zaposlenika.

Postoje i druge varijable i razlozi koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu namjeru napuštanja organizacije (npr. financijski uvjeti i drugi nefinancijski benefiti i uvjeti, kultura firme i međuljudski odnosi, općenita priroda posla), no rezultati ovog istraživanja mogu uvelike pomoći i dati organizacijama smjernice o tome na što se mogu usredotočiti i kako mogu probati doskočiti ovim izazovima.

Metodološka ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja

Ovo istraživanje ima nekoliko metodoloških nedostataka koje treba imati na umu i po mogućnosti voditi o njima računa u budućim istraživanjima. S obzirom na to da su sudionike prikupljali članovi projektnog tima i studenti psihologije, uzorak je prigodan te time postoji mogućnost da nije reprezentativan za populaciju, pa ne možemo sa sigurnošću tvrditi da se rezultati mogu generalizirati na cijelu populaciju. Također, zbog anonimnosti podređenih nismo prikupljali njihove dodatne demografske karakteristike osim spola, što bi također pridonijelo provjeri reprezentativnosti uzorka.

Dodatno, voditelji su bili prvotno kontaktirani od strane projektnog tima, dok je ovo istraživanje obrađivalo podatke prikupljene na njihovim podređenima, koje su voditelji također sami birali. Uz to što nisu svi podređeni jednog voditelja sudjelovali u istraživanju, voditelji su mogli izabrati one za koje su mislili da će radije sudjelovati, a potencijalno ih i prikazati u boljem svjetlu. U budućim istraživanjima bi se trebale koristiti analize podataka koje uzimaju u obzir međusobnu zavisnost podataka, kako bismo došli do realnijih procjena povezanosti među varijablama. Nadalje, unatoč tome što smo jamčili anonimnost podređenih i nismo prikupljali njihove dodatne demografske podatke, postoji mogućnost iskrivljavanja odgovora podređenih radi prisutne doze straha da će njihovi rezultati ipak dospjeti do menadžera. Podređeni su morali procjenjivati karakteristike svojih voditelja, ali i svoje zadovoljstvo poslom i namjeru napuštanja organizacije, što je moglo rezultirati davanjem socijalno poželjnih odgovora. Rezultati podupiru tu mogućnost, s obzirom na to da su ukupni rezultati podređenih na svim skalama bili odmaknuti od teorijskih prosjeka u smjeru socijalno poželjnijih odgovora - podređeni su u prosjeku svoje voditelje procjenjivali kao više transformacijske, organizaciju kao više podržavajuću, sebe zadovoljnijima svojim poslom te su iskazivali prosječno nižu namjeru napuštanja organizacije.

Sudionici su mjerne instrumente korištene u istraživanju ispunjavali online putem, što je umanjilo ujednačenost uvjeta u kojima su sudionici bili. Postoji mogućnost da nisu bili u potpunosti koncentrirani na ispunjavanje s obzirom na neke okolinske faktore - buku, druge ljude u okolini, doba dana u kojem su rješavali i slično. Unatoč tome što su se provoditelji istraživanja dali na raspolaganje za bilo kakva pitanja, moguće da se sudionici nisu htjeli

javiti ako su ispunjavali u neko kasnije doba dana i slično, pa da su im neki dijelovi istraživanja ostali nejasni. Također, ne možemo biti u potpunosti sigurni da su upravo naši sudionici koje smo i regrutirali za sudjelovanje, bili zaista ti koji su i ispunjavali upitnike, jesu li bili sami i jesu li zbog toga također davali socijalno poželjnije odgovore. Mi smo se zbog jednostavnosti i praktičnosti u ovom istraživanju odlučili za online način ispunjavanja upitnika, no možda bi buduća istraživanja bilo poželjno provesti u kontroliranim uvjetima.

Zadovoljstvo poslom zaposlenika mjerili smo samo jednom česticom te unatoč tome što je ova procedura česta, postoji mogućnost da takav instrument nije dovoljno osjetljiv. U budućim istraživanjima bilo bi zanimljivo ispitati zadovoljstvo poslom dužim upitnikom koji potencijalno obuhvaća i različite aspekte zadovoljstva poslom te vidjeti razlikuje li se povezanost tih aspekata i varijabli koje smo proučavali i pokušati razumjeti mehanizme u podlozi eventualnih razlika.

Ovim istraživanjem nismo u potpunosti objasnili varijancu u zadovoljstvu poslom zaposlenika i njihovom namjerom za napuštanjem organizacije, stoga je očekivano da postoji još faktora koji utječu na ove varijable. Druga istraživanja mogla bi obuhvatiti i te dodatne faktore, odnosno provjeriti koliko objašnjenju varijance u ovim ishodima doprinose plaća, radni uvjeti, odnosi s kolegama i slične varijable.

Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati ulogu transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške u objašnjenju individualnih razlika u zadovoljstvu poslom zaposlenika i njihovoj namjeri napuštanja organizacije. Dobiveni rezultati su potvrdili sve naše hipoteze. Dobili smo statistički značajnu pozitivnu povezanost između transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške, te statistički značajnu pozitivnu povezanost transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške sa zadovoljstvom poslom, kao i statistički značajnu negativnu povezanost transformacijskog vodstva i percipirane organizacijske podrške s namjerom napuštanja organizacije. Značajnim se pokazao i dodatni doprinos varijable percipirane organizacijske podrške povrh transformacijskog vodstva u objašnjavanju varijance kriterija zadovoljstva poslom i namjere

napuštanja organizacije. Smanjenje samostalnog doprinosa transformacijskog vodstva nakon dodavanja percipirane organizacijske podrške u analizu, kao i dodatne medijacijske analize, ukazuju na to da su odnosi prediktora (transformacijskog vodstva) i kriterija (zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije) djelomično posredovani percipiranom organizacijskom podrškom. Naši rezultati daju relevantan doprinos području te pružaju organizacijama uvid u to na što bi trebali staviti fokus kako bi povećali zadovoljstvo svojih zaposlenika te ih zadržali u organizaciji.

Literatura

- Akar, H. i Ustuner, M. (2019). The relationships between perceptions of teachers' transformational leadership, organizational justice, organizational support and quality of work life. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 5(1), 309-322.
- Allen, D., Shore, L. i Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>.
- Allen, N.J. i Meyer, J.P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Avolio, B.J. i Bass, B.M. (1991) *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M., i Riggio, R.E. (2005). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Belias, D., i Koustelios, A. (2014). Leadership and Job Satisfaction - A Review. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(8), 24-46.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. i Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>.
- Business Psychology Lab. (2021, 3. prosinca). *Zašto je važno upravljanje ljudskim potencijalima: Niska angažiranost, rano umirovljenje i iseljavanje proizlaze iz poslova loše kvalitete*. <https://bplab.eu/zasto-je-vazno-upravljanje-ljudskim-potencijalima/>
- Business Psychology Lab. (2022, 6. svibnja). *Kako spriječiti Big Quit u svojoj organizaciji? SUBERB model kvalitete posla*. <https://bplab.eu/big-quit-superb/>
- Business Psychology Lab. (2022, 7. srpnja). *Business Psychology Lab i Henda: TEMELJITO ISTRAŽIVANJE BIG QUITA U HRVATSKOJ – Sneak peek prije godišnjeg!* <https://bplab.eu/bpl-henda-big-quit/>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.

- Carless, S.A., Wearing, A.J. i Mann, L. (2000.) A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>.
- Cho, S., Johanson, M. i Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., i Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159–180. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. i Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *The Journal of Applied psychology*, 87, 565-73. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.
- Emery, C. R., i Barker, K. J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 1191, 77-90.
- Faragher E.B, Cass M. i Cooper C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 62(2), 105-112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>.
- Fuller, J. i Kerr, W. (2022, 23. ožujka). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
- Griffeth, R., Hom, P. i Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X).
- Gyensare, M.A, Anku-Tsedede, O., Sanda, M.A., Okpoti, C. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243 - 266. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>.

- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. i Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
- Hall, J. (2019, 9. svibnja). *The Cost Of Turnover Can Kill Your Business And Make Things Less Fun*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., i Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., i Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., i Nixon, D. R. (2010). Relationships Between Leadership and Followers' Quitting Intentions and Job Search Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351–362. <https://doi.org/10.1177/1548051809358698>
- Jex, S.M i Britt, T.W. (2008). *Organizational psychology: a scientis-practitioner approach (Second Edition)*. John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., Heller, D., i Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A., i Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., i Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Konovsky, M. A. i Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., i Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

- Landy, F.J., Conte, J.M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Lim, A., Loo, J. i Lee, P. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41. [https://doi.org/10.47263/JASEM.1\(1\)04](https://doi.org/10.47263/JASEM.1(1)04).
- Mañas-Rodríguez, M., Díaz-Fúnez P., Llopis-Marín P., Nieto-Escámez, F. i Salvador-Ferrer, C. (2020). Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company / La relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional. *International Journal of Social Psychology*, 35(1), 100-115, <https://doi.org/10.1080/02134748.2019.1682292>.
- Meyer, J., Allen, N. i Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., i Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of nursing management*, 20(4), 512–521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x>.
- Park, J. i Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>.
- Park T., Pierce B., (2020). Impacts of Transformational Leadership on Turnover Intention of Child Welfare Workers. *Children and Youth Services Review*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104624>.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. i Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>.
- Rhoades, L., i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., i Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>.
- Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2013). *Organisational Behavior (15th edition)*. Pearson.

- Silva, R., Dias, Á., Pereira, L., Costa, R. i Gonçalves, R. (2022). Exploring the Direct and Indirect Influence of Perceived Organizational Support on Affective Organizational Commitment. *Social Sciences*, 11(9), 406. <https://doi.org/10.3390/socsci11090406>.
- Spector, P. E., i Fox, S. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. American Psychological Association.
- Yang, Y. i Chen, J. (2020). Related Factors of Turnover Intention Among Pediatric Nurses in Mainland China: A Structural Equation Modeling Analysis. *Journal of Pediatric Nursing*, 53, 217-223. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2020.04.018>.
- Wang C.J. (2022). Eploring the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Creativity, and Performance in Hospitality: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment. *Behavioral Sciences*. 12(10), 406. <https://doi.org/10.3390/bs12100406>.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., i Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>.

Prilozi

Prilog A

Upitnik za procjenu transformacijskog vodstva (GTL - Global Transformational Leadership Scale)

1. Iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti.
2. Ponaša se prema zaposlenicima kao osobama te podržava i ohrabruje njihov razvoj.
3. Pruža zaposlenicima ohrabrenje i odobravanje.
4. Potiče povjerenje, međusobnu povezanost i suradnju članova tima.
5. Ohrabruje da se o problemima razmišlja na novi način i preispituje pretpostavke.
6. Jasan je u vlastitim vrijednostima te radi ono što propovijeda.
7. Ulijeva povjerenje i poštovanje u drugima te me potiče vlastitom visokom kompetentnošću.

Prilog B

Upitnik za procjenu percipirane organizacijske podrške

1. Organizacija cijeni moj doprinos njenoj dobrobiti.
2. Organizacija ne cijeni moj dodatni trud.
3. Organizacija bi ignorirala bilo kakvu moju žalbu.
4. Organizaciji je uistinu stalo do moje dobrobiti.
5. Čak i kada bih izvršio posao najbolje što je moguće, organizacija ne bi primijetila.
6. Organizaciji je stalo do mog općeg zadovoljstva na poslu.
7. Organizacija pokazuje jako malo brige prema meni.
8. Organizacija se ponosi mojim postignućima na poslu.

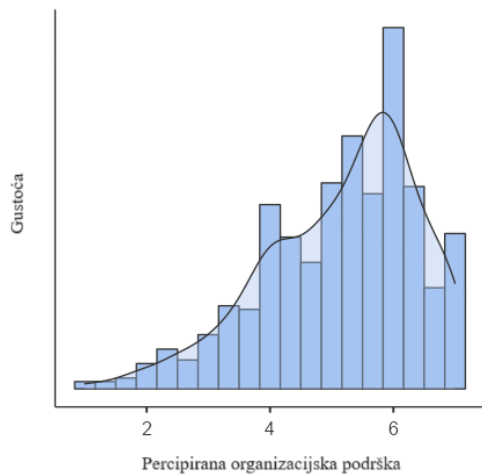
Prilog B

Upitnik za procjenu namjere napuštanja organizacije

1. U sljedećih godinu dana namjeravam potražiti posao izvan organizacije u kojoj sam trenutno zaposlen/a.
2. Namjeravam ostati u ovoj organizaciji neodređeno vrijeme.
3. Često razmišljam o davanju otkaza

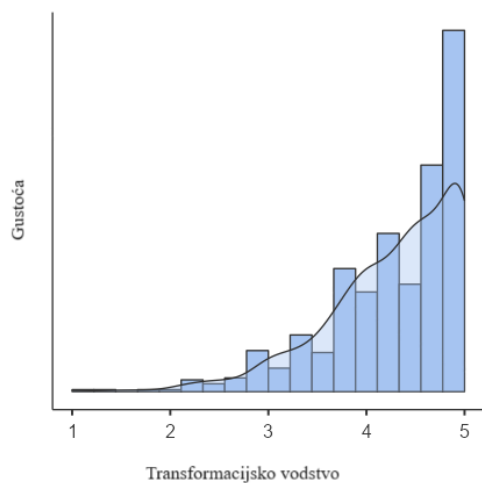
Prilog D

Grafički prikaz distribucije rezultata percipirane organizacijske podrške (N=629)



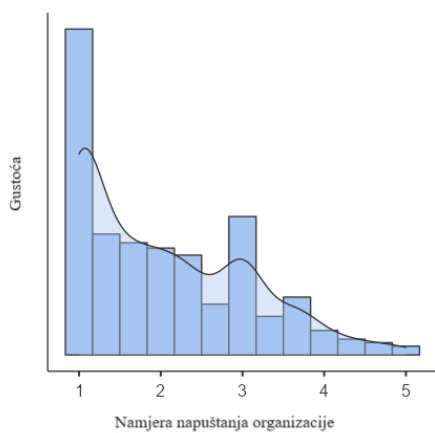
Prilog E

Grafički prikaz distribucije procjena transformacijskog vodstva voditelja od strane podređenih (N=654)



Prilog F

Grafički prikaz distribucije namjere napuštanja organizacije podređenih (N=635)



Prilog G

Grafički prikaz distribucije zadovoljstva poslom podređenih (N=647)

