

# Menadžment paradoks:

---

**Findrik, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:434146>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-10-04**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**MENADŽMENT PARADOKS: ULOGA PERCIPIRANE KVANTITATIVNE I  
KVALITATIVNE ZAPOŠLJIVOSTI**

Diplomski rad

Petra Findrik

Mentorica: Dr. sc. Jasmina Tomas

Zagreb, 2020.

## Sadržaj

Uvod.....	1
<i>Percipirana zapošljivost.....</i>	<i>2</i>
<i>Teorija socijalne razmjene.....</i>	<i>4</i>
<i>Rukovođenje služenjem kao oblik ulaganja organizacije u zapošljivost zaposlenika.....</i>	<i>5</i>
<i>Povezanost između rukovođenja služenjem i organizacijskih ishoda: put preko percipirane kvantitativne zapošljivosti.....</i>	<i>7</i>
<i>Povezanost između rukovođenja služenjem i organizacijskih ishoda: put preko percipirane kvalitativne zapošljivosti.....</i>	<i>8</i>
Cilj, problemi i hipoteze istraživanja .....	11
Metoda .....	12
<i>Sudionici.....</i>	<i>12</i>
<i>Postupak.....</i>	<i>13</i>
<i>Mjerni instrumenti.....</i>	<i>13</i>
Rezultati .....	15
Rasprava.....	20
Zaključak.....	26
Literatura.....	27
Prilozi.....	32

Menadžment paradoks: uloga percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti

Management paradox: the role of percieved quantitative and qualitative employability

Petra Findrik

*Sažetak:* Cilj ovog istraživanja bio je testirati menadžment paradoks ispitujući odnos rukovođenja služenjem, percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti te radne učinkovitosti i namjere napuštanja organizacije. U istraživanju je sudjelovalo 289 sudionika zaposlenih u IT zanimanjima. Sudionici su ispunjavali online upitnik koji se sastojao od Upitnika socio-demografskih i radnih karakteristika, Skale rukovođenja služenjem, Skale percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti, Skale radne uspješnosti i Skale namjere napuštanja organizacije. Rezultati višestrukih medijacijskih analiza pokazali su kako percipirana kvantitativna zapošljivost djelomično posreduje odnos rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti - rukovođenje služenjem bilo je pozitivno povezano s percipiranom kvantitativnom zapošljivosti koja je, nadalje, bila pozitivno povezana s radnom učinkovitosti. Percipirana kvalitativna zapošljivost nije se pokazala kao statistički značajan medijator povezanosti rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti. Nadalje, niti percipirana kvantitativna, niti kvalitativna zapošljivost nisu se pokazali kao značajni medijatori povezanosti rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije. Rezultati su interpretirani u kontekstu teorije socijalne razmjene, okolnosti prikupljanja podataka i metodoloških ograničenja istraživanja.

*Ključne riječi:* menadžment paradoks, percipirana zapošljivost, rukovođenje služenjem, teorija socijalne razmjene

*Abstract:* The aim of this study was to test the management paradox by examining the relationship between servant leadership, quantitative and qualitative perceived employability, job performance, and turnover intentions. The study included 289 participants employed in IT occupations. Participants completed an online survey consisting of the Socio-demographic and work characteristics questionnaire, Servant leadership scale, Quantitative and qualitative perceived employability scale, In-role performance scale and Turnover intentions scale. The multiple mediation analyses showed that perceived quantitative employability partially mediated the relationship between servant leadership and job performance – servant leadership was positively associated with perceived quantitative employability which in turn, was positively associated with job performance. Perceived qualitative employability did not mediate the relationship between servant leadership and job performance. Furthermore, neither perceived quantitative, nor qualitative employability has proven to be a mediator of the relationship between servant leadership and turnover intentions. Results are discussed in light of the social exchange theory, circumstances in which data collection took place and methodological limitations of this study.

*Key words:* management paradox, perceived employability, servant leadership, social exchange theory

## Uvod

Zapošljivost se generalno može definirati kao mogućnost pojedinca da pronađe posao unutar ili izvan organizacije u kojoj trenutno radi (Forrier i sur., 2018). Visoka zapošljivost zaposlenika bi trebala imati obostranu korist za zaposlenike i organizacije. S jedne strane, ona povećava fleksibilnost i konkurentnost zaposlenika na tržištu rada. S druge strane, učinkovitost, fleksibilnost i konkurentnost organizacija između ostaloga ovise i o zapošljivosti njihovih zaposlenika (Van der Heijde i Van der Heijden, 2006). Visoko zapošljivi pojedinci posjeduju visoku razinu tzv. ljudskog kapitala, tj. relevantna znanja, vještine i radno iskustvo koje određuju njihovu konkurentnost na tržištu rada te koje mogu ulagati u organizaciju u kojoj rade (Wittekind i sur., 2010). Kako su zaposlenici ovakvog profesionalnog profila potrebni za uspješno poslovanje organizacija, ulaganje u razvoj ljudskog kapitala i zapošljivosti predstavlja jednu od ključnih strategija upravljanja ljudskim resursima. Međutim, takve osobine, koje zaposlenika čine privlačnim organizaciji u kojoj radi, čine ga jednako tako privlačnim i drugim konkurentnim organizacijama. Ako dodatno uzmemo u obzir da zapošljivost zaposlenika može negativno utjecati na odanost organizaciji u kojoj rade (De Cuyper i De Witte, 2011), ne iznenađuje da se u krugovima poslodavaca i istraživača često raspravlja o tzv. menadžment paradoksu koji se svodi na pitanje: koliko se isplati ulagati u razvoj zapošljivosti zaposlenika ako se time povećava i vjerojatnost da će zaposlenik lakše pronaći posao u drugoj organizaciji te ono što je uloženo u njega prenijeti drugom poslodavcu (npr. Nelisen i sur., 2017; Philipaers i sur., 2017)?

Važnost pitanja menadžment paradoksa osobito se očituje u područjima u kojima postoji velika potražnja za zaposlenicima na tržištu rada te istovremeno velika potreba za konstantnim razvojem znanja i vještina zaposlenika kako bi se organizacija bila spremna nositi s promjenama na tržištu. Upravo ovakvo stanje karakterizira IT sektor. Nezaposlenost u IT sektoru u Hrvatskoj relativno je niska u odnosu na ostale sektore (HZZ, 2019), a potražnja za zaposlenicima velika što dobro pokazuju i preporuke za obrazovnu politiku koje naglašavaju nezadovoljene potrebe tržišta u području elektrotehnike i računalstva (HZZ; e-Usmjeravanje, 2020). Uz to, rad IT sektora počiva na tehnologijama koje se konstantno razvijaju, ali i proširuju u druga područja rada. S te strane, ulaganje u edukacije i certificiranja zaposlenika za pojedine tehnologije postaje nužno za opstanak organizacije, a zaposlenike čini visoko zapošljivima, što moguće povećava vjerojatnost njihovog napuštanja trenutnog poslodavca i prelaska u novu organizaciju. Posljedice toga mogu se vidjeti i u strategijama organizacija da zadrže svoje zaposlenika koje se u skladu s preporukama istraživanja često svode na osiguravanje ravnoteže

privatnog i poslovnog života, ulaganje u radno okruženje i osjećaj pripadnosti, ulaganje u razvoj pojedinca i njegove karijere te u odnos s nadređenim (Mathimaran i Kumar, 2017). Korištenjem ovakvih strategija organizacije osiguravaju svoje mjesto poželjnog poslodavca, privlače nove ljude te nastoje zadržati one koje imaju.

U skladu s navedenim, svrha ovog rada je ispitati menadžment paradoks, odnosno opravdanost oklijevanja poslodavaca da ulažu u zapošljivost zaposlenika koje proizlazi iz straha da će visoko zapošljivi pojedinci imati manju potrebu ulagati u trenutnog poslodavca i veću namjeru napuštanja organizacije. IT sektor je prigodan za ispitivanje menadžment paradoksa jer ga odlikuje potreba organizacija za ulaganjem u vlastite zaposlenike, ali i problem zadržavanja zaposlenika zbog mnoštva mogućnosti na tržištu rada. Konkretno, u ovom radu ispitujemo medijacijski model kojim testiramo predviđa li stil rukovođenja usmjeren na potrebe i profesionalni razvoj zaposlenika njihovu percepciju vlastite zapošljivosti te predviđa li nadalje, percepcija zapošljivosti dva ishoda koja su ključna poslodavcima – radnu uspješnost zaposlenika (kao primarnu korist koju organizacija dobiva od zaposlenika) i namjeru napuštanja organizacije (kao krajnji nepovoljan ishod za organizaciju). Za razliku od dosadašnjih istraživanja, ovo istraživanje uvažava distinkciju između percipirane mogućnosti pronalaska drugog te mogućnosti pronalaska boljeg posla. Pri tome polazimo od pretpostavke da prvenstveno percepcija boljih mogućnosti zapošljavanja rezultira nepovoljnim ishodima za poslodavca, dok percepcija drugih mogućnosti, suprotno menadžment paradoksu, može predstavljati *win-win* situaciju za zaposlenike i poslodavce. U nastavku detaljnije elaboriramo središnje koncepte te pretpostavljeni istraživački model.

### *Percipirana zapošljivost*

Percipirana zapošljivost odnosi se na percepciju mogućnosti pronalaska novog ili zadržavanja trenutnog posla (Vanhercke i sur., 2014). Tako definirana zapošljivost pogodna je za istraživanje jer omogućava sveobuhvatnu sliku mogućnosti zaposlenja pojedinca – prilikom procjene pojedinac ima uvid u vlastita znanja, vještine i osobine, koje zajedno s njegovom percepcijom drugih okolinskih faktora (kao što je tržište rada) utječu na konačnu procjenu vlastite zapošljivosti (Vanhercke i sur., 2014). Wittekind i sur. (2010) pokazali su da obrazovanje, potpora organizacije u razvoju karijere i vještina, kao i trenutna percepcija vještina važnih za obavljanje posla značajno predviđaju percipiranu zapošljivost. Također, pojedinci su skloni svoje ponašanje u radnom kontekstu prilagođavati svojim subjektivnim percepcijama o vlastitim mogućnostima i poziciji na tržištu rada, a ne tome koliko su objektivno zapošljivi (Katz i Kahn, 1978).

De Cuyper i De Witte (2011) predlažu razlikovanje četiri tipa percipirane zapošljivosti duž dvije dimenzije kako bi odgovorili na potencijalne nedostatke ranijih mjera percipirane zapošljivosti koje su sve mogućnosti zaposlenja svrstavale u jednu kategoriju dajući im jednaku težinu. Prvo, ovi autori rade razliku između internalnog i eksternalnog tržišta rada, odnosno percipiranih mogućnosti zapošljavanja unutar i izvan trenutne organizacije. Drugo, razlikuju percipiranu mogućnost pronalaska bilo kakvog posla od percipirane mogućnosti pronalaska boljeg posla od trenutnog. Dakle, uz pomoć ove dvije predložene dimenzije možemo razlikovati četiri vrste percipirane zapošljivosti: internalnu kvantitativnu (percipirana mogućnost pronalaska drugog posla kod trenutnog poslodavca), internalnu kvalitativnu (percipirana mogućnost pronalaska boljeg posla kod trenutnog poslodavca), eksternalnu kvantitativnu (percipirana mogućnost pronalaska drugog posla kod drugog poslodavca) i eksternalnu kvalitativnu (percipirana mogućnost pronalaska boljeg posla kod drugog poslodavca). Iz perspektive poslodavaca, percipirana eksternalna zapošljivost zaposlenika je ta koja je potencijalno problematična jer zaposlenici koji procjenjuju da mogu lako pronaći posao negdje drugdje će se vjerojatnije ponašati u skladu s tom procjenom i napustiti trenutnu organizaciju. Internalna zapošljivost, s druge strane, odražava percipiranu mogućnost razvoja karijere unutar organizacije u kojoj zaposlenik radi, odnosno kod trenutnog poslodavca. Kako se ostatak teksta odnosi na percipiranu eksternalnu zapošljivost, radi jednostavnosti će njezin naziv u nastavku biti percipirana (kvantitativna ili kvalitativna) zapošljivost.

Postoje naznake da percepcija brojnih mogućnosti zapošljavanja kod drugog poslodavca (odnosno visoka percipirana kvantitativna zapošljivost), ne predstavlja nužno opasnost za organizacije, već razlog za zabrinutost treba postojati onda kada zaposlenik percipira da je posao koji može dobiti izvan organizacije *bolji* od onoga koji trenutno ima (odnosno kada je percipirana kvalitativna zapošljivost visoka) (De Cuyper i De Witte, 2011). Primjerice, Philpaers i sur. (2019) pokazali su da je percipirana kvantitativna zapošljivost pozitivno povezana s afektivnom organizacijskom odanošću koja je nadalje, pozitivno povezana s radnom učinkovitošću, dok je s druge strane percipirana kvalitativna zapošljivost bila negativno povezana s radnom učinkovitošću preko organizacijske odanosti. Drugim riječima, kako bi organizacija osjetila negativne posljedice zapošljivosti vlastitih zaposlenika, nije dovoljno da zaposlenik procjenjuje da može lako promijeniti posao; bitno je da percipira da mu taj drugi posao može ponuditi više nego trenutni. Stoga ovaj rad polazi od pretpostavke da je za valjano ispitivanje menadžment paradoksa važno razlikovati percepciju drugih u odnosu na percepciju boljih mogućnosti zapošljavanja, odnosno u istraživački model uključiti

ne samo percipiranu kvantitativnu, već i percipiranu kvalitativnu zapošljivost. Prema našim saznanjima, većina dosadašnjih istraživanja nije radila ovakvu distinkciju (iznimke predstavljaju De Cuyper i De Witte, 2011; Philipaers, 2019). Kako bismo objasnili ove pretpostavke, sagledali smo odnos ulaganja organizacije u zapošljivost zaposlenika i radnu učinkovitost zaposlenika te namjeru napuštanja organizacije u okviru teorije socijalne razmjene.

### *Teorija socijalne razmjene*

Teorija socijalne razmjene (Cropanzano i Mitchell, 2005) zasniva se na ideji da dvije strane, u situaciji kada obje strane posjeduju kvalitete koje druga strana cijeni, mogu ući u proces socijalne razmjene u kojemu kvalitete i karakteristike koje svaka strana nudi postaju resursi u razmjeni. Kako organizacija bira zaposlenike određenih karakteristika koje odgovaraju njezinim potrebama, tako i zaposlenik bira organizaciju po vlastitim kriterijima, i pritom obje strane svoje kvalitete nude kao resurse u razmjeni. Prema teoriji socijalnih resursa, socijalni resurs je bilo što što se može razmjenjivati na interpersonalnoj razini – bilo to materijalno ili simboličko (Foa i Foa, 1974). Primjeri socijalnih resursa koje poslodavac može ponuditi zaposlenicima mogu biti autonomija u radu, podrška nadređenih i kolega (Bakker i Demerouti, 2007) ili mogućnost razvijanja vještina i financijske kompenzacije (Messmer, 2000). Resursi koje zaposlenik nudi mogu na primjer uključivati vrijeme provedeno na poslu, visoku radnu učinkovitost ili odgovorno organizacijsko ponašanje. Recipročne razmjene, koje se vode pravilima norme reciprociteta, podrazumijevaju da jedna strana inicira razmjenu svojim djelovanjem bez da zna kada će i u kojoj mjeri druga strana uzvratiti, ali uz dugoročno očekivanje povrata ulaganja (Molm, 2003). U okvirima norme reciprociteta strana prema kojoj je usmjereno određeno djelovanje, pozitivno ili negativno, može na njega reagirati konkretnim ponašanjem (npr. povećanom radnom učinkovitosti ili nepoželjnim organizacijskim ponašanjem) ili promjenom u percepciji odnosa između dvije strane (npr. povećanim povjerenjem ili smanjenjem organizacijske odanosti) (Cropanzano i sur., 2017).

U okviru ovog istraživanja, ulaganje organizacije u zapošljivost zaposlenika predstavlja pozitivno djelovanje organizacije prema zaposleniku i tako prema ovoj teoriji potiče pozitivan odgovor zaposlenika što između ostalog može značiti povećanje radne učinkovitosti i smanjenje namjere napuštanja organizacije. Važna odlika socijalnih razmjena jest međuovisnost strana u razmjeni – pozitivni ishodi za obje strane podrazumijevaju ulaganja i jedne i druge strane u odnos čineći ga obostrano korisnim (Cropanzano i Mitchell, 2005). Upravo zapošljivost pojedinca u ovom kontekstu predstavlja takvu obostranu korist. S jedne



strane, organizacija ulaganjem u zaposlenika pruža zaposleniku vrijedan resurs i potiče ga da uzvрати vlastitim ulaganjem. Ako zaposlenik prepozna ulaganje organizacije u njegovu zapošljivost i odluči nastaviti ulagati vlastite resurse u organizaciju kroz svoj rad i ostanak u organizaciji, organizacija istovremeno dobiva povrat svojih ulaganja u zaposlenika kroz visoko kompetentnog radnika. Ako, s druge strane, jedna strana osjeća da daje više nego što dobiva, odnosno da ne postoji pretpostavljeni reciprocitet u razmjeni, javlja se motivacija za ponovnim uspostavljenjem ravnoteže i percepcije jednakosti u odnosu (Mitchell i sur., 2012). Tako zaposlenik koji percipira smanjeno ulaganje organizacije može odgovoriti smanjenjem vlastitog ulaganja kroz nižu radnu učinkovitost ili odlučiti otići iz organizacije te prekinuti socijalnu razmjenu.

#### *Rukovođenje služenjem kao oblik ulaganja organizacije u zapošljivost zaposlenika*

U kontekstu ovog istraživanja kao organizacijski resurs koji predstavlja determinantnu percepcije zapošljivosti zaposlenika odabrali smo rukovođenje služenjem. Gledajući generalno, rukovođenje je jedan od ključnih faktora za dobrobit organizacije kao i angažiranost njezinih zaposlenika (Luthans, 2002). Zaposlenikova percepcija čitave organizacije snažno je povezana s odnosom koji zaposlenik ima s nadređenim (Eisenberger i sur., 1990) te je odnos s rukovoditeljem povezan s ishodima poput organizacijske odanosti, zadovoljstva poslom i radne učinkovitosti (van Dierendock, 2011).

Rukovođenje služenjem (*eng.* servant leadership) zasniva se na ideji da rukovoditelj uz pomoć znanja o snagama, potrebama, ciljevima i potencijalima pojedinog zaposlenika može pomoći i ohrabriti zaposlenike u ispunjavanju tih potencijala ulijevajući im povjerenje, služeći kao uzor, izvor informacija i resursa te pružajući konstruktivne povratne informacije zaposleniku o njegovom radu (Liden i sur., 2008). Iako je rukovođenje služenjem kao pojam prisutno već više od četrdeset godina (Greenleaf, 1977), veću pažnju istraživača dobiva tek prelaskom u ovo tisućljeće, posebice unatrag nekoliko godina (npr. Eva i sur., 2019). Konstrukt rukovođenja služenjem ima nekih sličnosti s drugim poznatim stilovima rukovođenja. Primjerice, ako ga usporedimo s transformacijskim rukovođenjem, koje se kao stil rukovođenja fokusira na razvoj podređenih kroz individualiziranu brigu, intelektualnu stimulaciju, inspiracijsku motivaciju te idealizirani utjecaj (Bass, 1985), možemo uočiti sličnosti u pogledu idealiziranog utjecaja kao i intelektualne stimulacije podređenih (Liden i sur., 2008). Ipak, za razliku od transformacijskog rukovođenja, rukovođenje služenjem u fokusu nema organizaciju i organizacijsku dobrobit, već dobrobit zaposlenika te naglasak stavlja na moralno rezoniranje tako što rukovoditelj vlastitim moralnim ponašanjem služi kao uzor zaposleniku, šireći tako

dobrobit za zajednicu (Eva i sur., 2019). Isto tako, rukovođenje služenjem možemo razlikovati od LMX teorije vodstva (*eng.* Leader-member exchange) koja se fokusira na razvoj odnosa između rukovoditelja i zaposlenika te dinamiku tog odnosa (Dansereau i sur., 1975) te se često spominje u literaturi socijalne razmjene. LMX teorija podrazumijeva da rukovoditelji razvijaju različite vrste razmjene s pojedinim zaposlenicima što onda ima različite posljedice za zaposlenike, dok rukovođenje služenjem pretpostavlja univerzalan pristup po određenim načelima prema svim zaposlenicima (Liden i sur., 2008). Uz to, rukovođenje služenjem ima inkrementalnu valjanost u odnosu na transformacijsko rukovođenje i LMX teoriju vodstva u objašnjavanju različitih ishoda kao što su radna učinkovitost, odanost organizaciji i odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika (Liden i sur., 2008).

Ono što ga čini dodatno prikladnim za ovo istraživanje jest činjenica da postoje određeni pokazatelji da je rukovođenje služenjem, kroz ponašanje rukovoditelja koje potiče planiranje karijere, razvoja vještina i socijalnih kontakata zaposlenika, povezano sa zapošljivosti zaposlenika što čini ovaj stil rukovođenja obostrano korisnim u terminima održavanja konkurentnosti na tržištu rada, kako pojedinačnog zaposlenika, tako i organizacije (Chughtai, 2019). Rukovoditelji koji se vode načelima rukovođenja služenjem fokusiraju se na pojedinačne potrebe zaposlenika, brinu se o njihovom profesionalnom razvoju u skladu s njihovim ambicijama i mogućnostima služeći cijelo vrijeme kao podrška i uzor. U skladu s tim, organizacija koja potiče i njeguje ovakav oblik rukovođenja svojim zaposlenicima pruža važne resurse koji, između ostalog, potiču njihov profesionalni razvoj. Rukovođenje služenjem stoga predstavlja važan resurs koji organizacija daje zaposleniku u njihovom odnosu socijalne razmjene.

U ovom istraživanju ispitujemo kako je rukovođenje služenjem, kao resurs koji organizacija ulaže u svoje zaposlenike, povezano s njihovom radnom učinkovitošću i namjerom napuštanja organizacije preko percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti. Iako bi resursi koje organizacija nudi zaposleniku mogli imati neke negativne posljedice za organizaciju zbog povećanja konkurentnosti zaposlenika na tržištu i samog broja percipiranih mogućnosti (Nelissen i sur., 2017), nedostatak podrške organizacije u obliku ulaganja resursa mogao bi povećati percepciju mogućnosti pronalaska boljeg posla, za što se na temelju postojećih istraživanja (De Cuyper i DeWitte, 2011; Philipaers i sur., 2019) može pretpostaviti da za organizaciju ima isključivo negativne i moguće teže posljedice.

*Povezanost između rukovođenja služenjem i organizacijskih ishoda: put preko percipirane kvantitativne zapošljivosti*

Rukovođenje služenjem kao stil rukovođenja na prvo mjesto stavlja potrebe svojih podređenih i fokusira se na usmjeravanje napora u pomaganje podređenima u razvoju i ispunjenju njihovog maksimalnog potencijala (Liden i sur., 2008). Takvi rukovoditelji osnažuju svoje podređene dajući im više autonomije i potičući ih da samostalno donose odluke, dajući im povratne informacije i ohrabrujući ih u razvijanju znanja i vještina (Van Dierendock, 2011). U skladu s navedenim, Chunghtai (2019) je pokazao kako je rukovođenje služenjem pozitivno povezano s ponašanjima podređenih kao što su planiranje vlastite karijere, razvijanje socijalnih kontakata i razvoja vještina koje onda povećavaju mogućnost pronalaska drugog posla tako što povećavaju ljudski i socijalni kapital zaposlenika i pospješuju postavljanje karijernih ciljeva. Činjenica da rukovođenje služenjem, kao resurs u socijalnoj razmjeni između organizacije i zaposlenika, može imati pozitivan utjecaj na zaposlenikovu zapošljivost čini ga vrijednim za zaposlenika. Visoka zapošljivost za zaposlenika ima generalno pozitivne ishode – veću sigurnost prilikom ponovnog zapošljavanja, uspjeh u karijeri i opću dobrobit (Forrier i sur., 2018). Nadalje, s obzirom na to da se rukovođenje služenjem fokusira na stvaranje dugoročnog odnosa sa zaposlenicima (Liden i sur., 2008), zaposlenik može očekivati buduća ulaganja nadređenoga kao i buduću korist od te socijalne razmjene. Očekujući buduća ulaganja organizacije, koja ga čine konkurentnim na tržištu rada, bit će motiviran održati razmjenu s organizacijom te poštujući normu reciprociteta, uzvratiti povećanjem svojih ulaganja.

Dakle, moguće je zaključiti da će ulaganje organizacije u obliku rukovođenja služenjem biti pozitivno povezano s percepcijom mogućnosti pronalaska drugog posla, odnosno kvantitativnom percipiranom zapošljivosti, što zaposleniku signalizira vrijednost socijalne razmjene s trenutnom organizacijom. S obzirom na takvu povoljnu situaciju, zaposlenik će biti motiviran održati obostrano korisnu socijalnu razmjenu što bi označavalo povrat ulaganja vlastitih resursa u odnos, a jedan od osnovnih resursa koji zaposlenik može ponuditi je njegova radna učinkovitost. U skladu s navedenim pretpostavkama teorije socijalne razmjene, postojeća istraživanja potvrđuju pozitivnu povezanost između percipirane kvantitativne zapošljivosti i radne učinkovitosti (npr. De Cuyper i De Witte, 2011; Philipaers i sur., 2019).

S druge strane, put preko percipirane kvantitativne zapošljivosti do namjere napuštanja organizacije manje je jednoznačan. Kako bi pojasnili proces kroz koji pojedinci prolaze kada iz jedne radne uloge prelaze u drugu, Forrier i sur. (2009) razvili su konceptualni model karijerne mobilnosti. Taj model, između ostalog, naglašava važnost percipirane lakoće prelaska

iz jedne u drugu radnu ulogu koja se može definirati kao percepcija dostupnih alternativnih radnih uloga, što ju čini bliskom konstruktumu percipirane kvantitativne zapošljivosti (Forrier i sur., 2009). Prema modelu, percipirana lakoća prelaska u novu radnu ulogu predstavlja izravan prediktor promjene radne uloge, u ovom slučaju napuštanja trenutne organizacije. Dakle sama činjenica da zaposlenik percipira druge mogućnosti zaposlenja trebala bi povećati vjerojatnost da će napustiti posao koji ima i zamijeniti ga drugim. Upravo iz toga proizlazi i zabrinutost poslodavaca vezana uz ulaganje u zapošljivost zaposlenika.

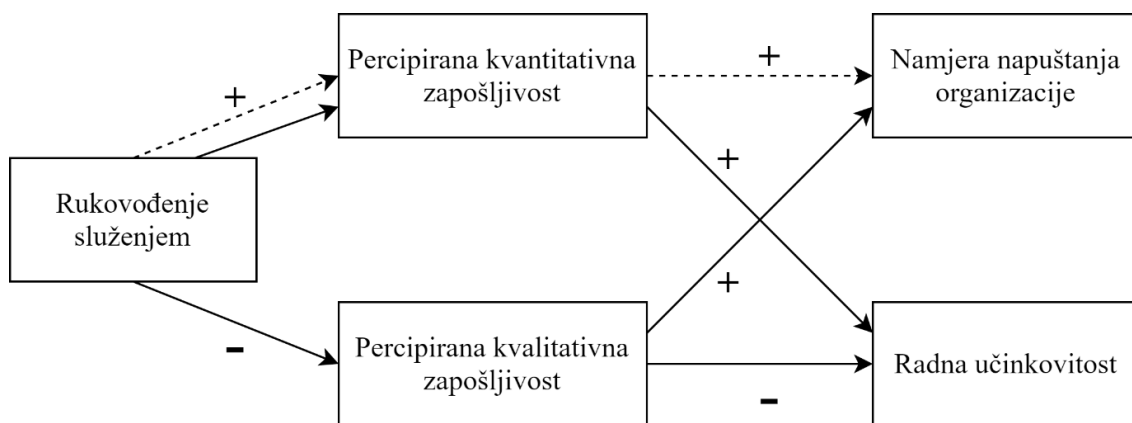
Međutim mogućnost odlaska iz trenutne organizacije ne podrazumijeva nužno i želju za odlaskom. Primjerice, neka istraživanja nisu potvrdila povezanost između percipirane kvantitativne zapošljivosti i namjere odlaska iz organizacije (Nelissen i sur., 2017), dok su druga pronašla pozitivnu, ali nisku povezanost (De Cuyper i De Witte, 2011). Model Forriera i sur. (2009) uz lakoću prelaska u novu radnu ulogu drugu, naglašava i važnost želje za prelaskom koja djelomično ovisi o karakteristikama trenutnog posla, a time i odnosu s trenutnom organizacijom. U okvirima teorije socijalne razmjene, zaposlenikova zapošljivost mogla bi mu signalizirati uspješnost odnosa koji ima s organizacijom te bi u tom slučaju njegova namjera napuštanja organizacije potaknuta lakoćom kretanja na tržištu rada i samim brojem percipiranih mogućnosti koje utječu na razmišljanje o napuštanju organizacije (Nelissen, 2017) mogla biti manja od očekivane. Ako zaposlenik mogućnosti koje mu se nude, djelomično pripisuje kontinuiranom ulaganju organizacije u njegov razvoj i istovremeno očekuje nastavak takvog ulaganja, njegova želja za odlaskom mogla bi biti znatno manja nego što mogućnosti na tržištu rada nude.

#### *Povezanost između rukovođenja služenjem i organizacijskih ishoda: put preko percipirane kvalitativne zapošljivosti*

Kao što je ranije spomenuto, rukovođenje služenjem može biti vrlo vrijedan resurs koji organizacija može ponuditi zaposleniku - kroz ponašanja nadređenoga koja potiču autonomiju, stvaraju poticajnu okolinu za razvoj kao i kroz brigu nadređenoga za dobrobit zaposlenika (Liden i sur., 2008). Kada razmatra druge potencijalne mogućnosti na tržištu rada, zaposlenik razmatra privlačnost drugih prilika zaposlenja u odnosu na zaposlenje koje trenutno ima (Forrier i sur., 2009) te se može pretpostaviti da svjesno ili nesvjesno važe što mu koji posao može ponuditi. Količina i vrijednost resursa koje zaposleniku pruža trenutna organizacija mogla bi utjecati na privlačnost drugih opcija, tj. percepciju zaposlenika da izvan organizacije može pronaći bolji posao (percipiranu kvantitativnu zapošljivost). Dakle, kada zaposlenici procjenjuju mogu li pronaći bolji posao od trenutnoga, evaluiraju prednosti i nedostatke

različitih opcija, a upravo resursi koje im nudi organizacija i povijest uspješne socijalne razmjene mogu presuditi u korist trenutne organizacije.

Kada zaposlenik smatra da je malo vjerojatno da drugdje može pronaći bolji posao to mu, između ostalog, a pogotovo u slučaju visokokvalificiranih zaposlenika, signalizira i o mjeri u kojoj je organizacija spremna ulagati u njega. Ta percepcija podrške organizacije i povoljne socijalne razmjene može rezultirati povećanjem povjerenja zaposlenika u organizaciju te povećanjem organizacijske odanosti (Cropanzano i Mitchell, 2005) koji može pozitivno utjecati na radnu učinkovitost (Philipaers i sur., 2019) kao i smanjiti namjeru napuštanja organizacije (Hom i sur., 2017). Ako zaposlenik vidi da može dobiti jednake ili bolje uvjete u drugoj organizaciji, da se zaključiti da trenutna organizacija nije bila u stanju investirati u odnos zaposlenika i organizacije koji bi bio kompetitivan na tržištu, odnosno da su drugi poslodavci u svoje zaposlenike sličnih profila spremni uložiti više (De Cuyper i De Witte, 2011) što može potaknuti nezadovoljstvo i frustraciju te rezultirati smanjenjem ulaganja vlastitih resursa - smanjenjem radne učinkovitosti zaposlenika (Philipaers i sur., 2019). Iz navedenog se može pretpostaviti da što manje resursa organizacija nudi zaposleniku, primjerice u vidu rukovođenja služenjem, veća je vjerojatnost da zaposlenik osjeća da je reciprocitet narušen te se ujedno povećava vjerojatnost da druga organizacija može ponuditi jednaku ili bolju razmjenu za resurse koje zaposlenik nudi, (što se manifestira kao viša razina percipirane kvalitativne zapošljivosti). Percipirana kvalitativna zapošljivost nadalje, može navesti zaposlenika na razmišljanje o napuštanju organizacije u korist bolje socijalne razmjene, ali i trenutnom smanjenju ulaganja vlastitih resursa u vidu smanjenje radne učinkovitosti kako bi izjednačio narušeni reciprocitet (Philipaers i sur., 2019). Konceptualni model s pretpostavljanim indirektnim efektima putem percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti prikazan je na Slici 1. Kao što je prikazano, jedan od četiri pretpostavljena indirektna puta je u skladu s menadžment paradoksom, dok ga preostala tri pobijaju.



Legenda:

- > Pobija menadžment paradoks - povoljno za organizaciju i zaposlenika
- - - -> Podupire menadžment paradoks - nepovoljno za organizaciju

Slika 1. Konceptualni model: povezanost između rukovođenja služenjem i organizacijskih ishoda - put preko kvantitativne i kvalitativne percipirane zapošljivosti.

Po našim saznanjima, dva su istraživanja ispitivala slične medijacijske odnose ispitujući medijacijsku ulogu zapošljivosti u povezanosti nekog organizacijskog resursa i organizacijski važnih ishoda. Akkermans i sur. (2019) istraživali su medijacijsku ulogu percipirane eksterne zapošljivosti u povezanosti praksi ljudskih potencijala (kao što su ulaganje u usavršavanje i razvoj, sudjelovanje u donošenju odluka i prakse u komunikaciji) i organizacijske odanosti. Ovim istraživanjem je pokazano kako percipirana eksternalna zapošljivost posreduje odnos između pozitivnih praksi ljudskih potencijala i organizacijske odanosti. Pozitivne prakse ljudskih potencijala bile su pozitivno povezane s percipiranom eksternalnom zapošljivošću koja je nadalje bila pozitivno povezana s organizacijskom odanosti. Nalazi ovih autora nisu u skladu s menadžment paradoksom.

Nadalje, Nellisen i sur. (2017) istraživali su kako percipirana eksternalna zapošljivost posreduje odnos između razvojnih aktivnosti organizacije (edukacija i trening zaposlenika, promjena radnog mjesta unutar organizacije na višu ili ekvivalentnu razinu u hijerarhiji) i namjere napuštanja organizacije. Rezultati istraživanja pokazali su kako je promjena radnog mjesta na višu poziciju u hijerarhiji bila pozitivno povezana s percipiranom eksternalnom zapošljivošću, koja je nadalje bila pozitivno povezana s namjerom odlaska iz organizacije. Dakle, ovi nalazi se mogu smatrati konzistentnima s menadžment paradoksom.

Sveukupno gledajući, nalazi dosadašnjih istraživanja upućuju na moguće rizike ulaganja u zapošljivost, ali ne u opsegu u kojem bi menadžment paradoks pretpostavio. Dodatno, važno je istaknuti da ova istraživanja nisu radila distinkciju između kvantitativne i

kvalitativne percipirane zapošljivosti, odnosno percepcije drugih i percepcije boljih mogućnosti zapošljavanja.

### **Cilj, problemi i hipoteze istraživanja**

Cilj ovog istraživanja bio je testirati menadžment paradoks iz perspektive teorije socijalne razmjene ispitujući odnos rukovođenja služenjem, percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti te radne učinkovitosti i namjere napuštanja organizacije.

U skladu s ciljem istraživanja postavljeni su sljedeći problemi i hipoteze:

*Problem 1:* Posreduje li percipirana *kvantitativna* zapošljivost povezanost između rukovođenja služenjem te namjere napuštanja organizacije i radne učinkovitosti?

*Hipoteza 1a:* Povezanost između rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije bit će djelomično posredovana percipiranom kvantitativnom zapošljivošću. U tom pogledu, rukovođenje služenjem bit će pozitivno povezano s percipiranom kvantitativnom zapošljivošću, koja će nadalje, biti pozitivno povezana s namjerom napuštanja organizacije.

*Hipoteza 1b:* Povezanost između rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti bit će djelomično posredovana percipiranom kvantitativnom zapošljivošću. U tom pogledu, rukovođenje služenjem bit će pozitivno povezano s percipiranom kvantitativnom zapošljivošću, koja će nadalje, biti pozitivno povezana s radnom učinkovitosti.

*Problem 2:* Posreduje li percipirana *kvalitativna* zapošljivost povezanost između rukovođenja služenjem te namjere napuštanja organizacije i radne učinkovitosti?

*Hipoteza 2a:* Povezanost rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije bit će djelomično posredovana percipiranom kvalitativnom zapošljivošću. U tom pogledu, rukovođenje služenjem bit će negativno povezano s percipiranom kvalitativnom eksternalnom zapošljivošću koja će nadalje, biti pozitivno povezana s namjerom napuštanja organizacije.

*Hipoteza 2b:* Povezanost rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti bit će djelomično posredovana percipiranom kvalitativnom zapošljivošću. U tom pogledu,

rukovođenje služenjem bit će negativno povezano s percipiranom kvalitativnom zapošljivošću koja će nadalje, biti negativno povezana s radnom učinkovitosti.

## Metoda

### *Sudionici*

U istraživanju je sudjelovao prigodan uzorak osoba zaposlenih u IT zanimanjima. Ispunjavanju online upitnika pristupilo je 435 osoba, dok je upitnik do kraja ispunilo njih 311. Također, odgovori 22 sudionika izuzeti su iz obrade podataka zbog jednog od dva moguća razloga. Prvi razlog bio je neodgovarajući odgovor na kontrolno pitanje o području IT-a u kojem su zaposleni – odgovori sudionika su izuzeti ako su naveli da rade u području koje ne spada u IT djelatnost. Drugo, izuzeti su odgovori sudionika koji su u trenutnoj organizaciji ili pod vodstvom trenutno nadređene osobe bili zaposleni manje od 3 mjeseca. Ovaj vremenski period postavljen je kako bi u istraživanje uključili one zaposlenike koji su imali dovoljno vremena da formiraju mišljenje o organizaciji i svom nadređenom. Konačan broj sudionika u istraživanju iznosi 289. Prosječna dob sudionika je 32 godine ( $SD=6.94$ ), a totalni raspon godina između 20 i 57. Muškarci čine većinu uzorka (81.7%), žene 18%, a ostalih 0.3% nije se izjasnilo po ovom pitanju. Prosječni radni staž sudionika u trenutnoj organizaciji iznosi 3.7 godina ( $SD=4.24$ ).

Ostala obilježja uzorka ispitana upitnikom prikazana su u Tablici 1. Iz ove tablice možemo iščitati da većina sudionika ima višu ili visoku stručnu spremu, nema nikakvu rukovodeću funkciju te rade na puno radno vrijeme, uz potpisan ugovor na neodređeno.

*Tablica 1*

Postotak sudionika s obzirom na opće socio-demografske i radne karakteristike ispitane istraživanjem ( $N=289$ ).

---

	Nezavršena osnovna škola ili završena osnovna škola (do 8 godina školovanja)	-
	Srednja škola za zanimanja u trajanju do 3 godine ili škola za KV i VKV radnike	1.0%
Obrazovanje:	Srednja škola ili gimnazija u trajanju od 4 godine	26.6%
	Fakultet, akademija, viša ili visoka škola	69.9%
	Postdiplomski studiji (doktorski, specijalistički ili znanstveni)	2.4%

---



Vrsta radnog ugovora:	Ugovor na neodređeno	86.9%
	Ugovor na određeno	6.2%
	Ugovor o stručnom osposobljavanju za rad bez zasnivanja radnog odnosa	-
	Honorarni ugovor	0.3%
	Studentski ugovor	5.5%
<hr/>		
Zaposleni na:	Puno radno vrijeme	96.5%
	Nepuno radno vrijeme	3.5%
<hr/>		
Rukovodeća pozicija:	Bez rukovodeće pozicije	64.4%
	Niža rukovodeća	16.6%
	Srednja rukovodeća	13.5%
	Visoka rukovodeća	5.5%
<hr/>		

### *Postupak*

Podaci su prikupljeni od kraja travnja do sredine svibnja 2020. godine online upitnikom kreiranim uz pomoć LimeSurvey platforme (<https://limesurvey.srce.hr>). Sudionici su istraživanju pristupali pomoću poveznice na upitnik. Prije početka rješavanja upitnika sudionicima je prezentirana svrha istraživanja. Također im je naglašeno da je istraživanje u potpunosti anonimno te da u bilo kojem trenutku mogu odustati od daljnjeg rješavanja. Na početku je također jasno navedeno da je istraživanje namijenjeno isključivo zaposlenima u području IT-a koji na poslu imaju nadređenoga. Poveznica na upitnik uz kratko objašnjenje i zamolbu za sudjelovanje u istraživanju bila je objavljena na raznim Facebook stranicama koje okupljaju zaposlene u područjima IT-a (Developers Hrvatska Relaxed, Sistemci Relaxed, Game Developers Hrvatska, Wordpress Hrvatska i dr.) te također na forumu Bug portala. Nadalje, poveznica na upitnik mailom je prosljeđena ciljanoj populaciji preko poznanika koji su dio te ciljane populacije uz zamolbu da upitnik dalje prošire svojim poznanicima koji također odgovaraju ciljanoj populaciji.

### *Mjerni instrumenti*

Upitnik se sastojao od Upitnika socio-demografskih i radnih karakteristika, Skale rukovođenja služenjem, Skale percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti, Skale radne uspješnosti i Skale namjere napuštanja organizacije. Sve korištene skale izvorno su konstruirane na engleskom jeziku te su prije korištenja prevedene na hrvatski. To je učinjeno

tako što je jedna osoba napravila prijevod s engleskog na hrvatski, nakon čega je druga nezavisna osoba (ekspert za engleski jezik) hrvatski prijevod prevela nazad na engleski te potom usporedila početnu i konačnu englesku verziju. Nakon usporedbe čestice su po potrebi izmijenjene kako bi prijevod bio što prikladniji. Na svim mjernim instrumentima provedena je eksploratorna faktorska analiza metodom zajedničkih faktora sa zadanim Kaiser-Guttmanovim kriterijem da se ekstrahiraju samo oni faktori s karakterističnim korijenom većim od 1, uz promax rotaciju.

*Upitnik socio-demografskih i radnih karakteristika* sadržavao je pitanja o spolu, dobi, razini obrazovanja, vrsti radnog ugovora sklopljenog s organizacijom, radnom stažu u trenutnoj organizaciji, poziciji u organizacijskoj hijerarhiji te pitanje o tome rade li na puno ili nepuno radno vrijeme.

*Skala rukovođenja služenjem* (SL-7; eng. Servant Leadership Scale; Liden i sur., 2015) sastoji se od 7 čestica te predstavlja kratku verziju Skale rukovođenja služenjem (SL-28) koju su razvili Liden i sur. (2008). Korištena kratka verzija mjeri globalno rukovođenje služenjem. Primjer čestice glasi "Moj/a nadređeni/a stavlja moje interese ispred vlastitih". Sudionici su stupanj slaganja s pojedinim tvrdnjama, koje se odnose na osobu njima nadređenu, izražavali na ljestvici od pet stupnjeva (od 1 = "Uopće se ne slažem" do 5 = "U potpunosti se slažem"). U skladu s nalazima autora izvorne ljestvice (Liden i sur., 2015), eksploratornom faktorskom analizom potvrđena je jednofaktorska struktura hrvatske verzije Skale rukovođenja služenjem (s karakterističnim korijenom 3.67 i 52% objašnjene varijance bruto rezultata). Cronbachov alpha koeficijent iznosi  $\alpha=.85$ , što je vrlo zadovoljavajuće i usporedivo s istraživanjem Lidena i sur. (2015) u kojem je koeficijent pouzdanosti iznosio između  $\alpha=.80$  i  $\alpha=.90$ , ovisno o uzorku.

*Percipirana kvantitativna i kvalitativna zapošljivost* mjerene su svaka skalom od po četiri čestice koje su razvili De Cuyper i De Witte (2011). Primjer čestice za percipiranu kvantitativnu zapošljivost glasi: "Kada bih to želio/ljela, vjerujem da bih mogao/la pronaći posao u nekoj drugoj organizaciji", a za percipiranu kvalitativnu zapošljivost: "Kada bih to želio/ljela, vjerujem da bih mogao/la pronaći bolji posao u nekoj drugoj organizaciji." Stupanj slaganja s česticama sudionici su izražavali na ljestvici od pet stupnjeva (od 1 = "Uopće se ne slažem" do 5 = "U potpunosti se slažem"). Eksploratorna faktorska analiza provedena na česticama kvantitativne i kvalitativne eksternalne zapošljivosti zajedno potvrdila je dvofaktorsko rješenje, razlikujući kvantitativnu i kvalitativnu dimenziju. Prvi faktor objasnio je 58% varijance bruto rezultata (s karakterističnim korijenom 4.63), dok je drugi faktor objasnio dodatnih 24% varijance (s karakterističnim korijenom 1.94). Korelacija dva dobivena

faktora iznosila je  $r=.44$ . Cronbachov alpha koeficijent na našem uzorku iznosio je  $\alpha=.92$  za kvantitativnu i  $\alpha=.93$  za kvalitativnu percipiranu zapošljivost što odgovara vrijednostima  $\alpha=.95$  (kvantitativna) i  $\alpha=.96$  (kvalitativna) koje su De Cuyper i De Witte (2011) dobili u svom istraživanju.

*Skala radne uspješnosti* (Williams i Anderson, 1991) sastoji se od sedam čestica te je korištena kao mjera samoprocjene radne učinkovitosti (primjer čestice: "Na zadovoljavajući sam način obavljao/la dodijeljene mi dužnosti"). Sudionici su procjenjivali slaganje s tvrdnjama na ljestvici od 5 stupnjeva (od 1 = "Posve netočno" do 5 = "Posve točno"). Provedena eksploratorna faktorska analiza upućuje na dvofaktorsku strukturu. Prvi faktor (s karakterističnim korijenom 2.97) objasnio je 42% varijance, dok je drugi faktor (s karakterističnim korijenom 1.12) dodatno objasnio 16% varijance bruto rezultata. Drugi dobiveni faktor čine jedine dvije rekodirane tvrdnje. S obzirom na to da te dvije tvrdnje sadržajno odgovaraju radnoj uspješnosti te da visoko koreliraju s prvim faktorom, zaključeno je da drugi faktor nema substancijalno značenje te smo te dvije tvrdnje odlučili uključiti u kompozitnu mjeru radne uspješnosti (također, njihovim izbacivanjem pouzdanost skale bila bi niža). Pouzdanost ove skale, određena Cronbachovim alpha koeficijentom, nešto je niža  $\alpha=.75$  u odnosu na pouzdanost engleske verzije skale  $\alpha=.91$  (Williams i Anderson, 1991), ali i dalje zadovoljavajuća.

*Namjera napuštanja organizacije* mjerena je skalom od tri čestice (Irving, Coleman i Cooper, 1997) (primjer čestice: "Namjeravam ostati na trenutnom poslu u doglednoj budućnosti"). Sudionici su svoje slaganje s tvrdnjama izražavali na ljestvici od pet stupnjeva (od 1 = "Uopće se ne slažem" do 5 = "U potpunosti se slažem"). Eksploratorna faktorska analiza potvrdila je jednofaktorsko rješenje (s karakterističnim korijenom 2.27 i 75% objašnjene varijance bruto rezultata). Cronbachov alpha za skalu namjere napuštanja iznosi  $\alpha=.83$  što je nešto više od koeficijenta pouzdanosti dobivenog u engleskoj verziji skale  $\alpha=.73$  (Irving i sur., 1997).

## **Rezultati**

Rezultati deskriptivne statistike za varijable korištene u istraživanju prikazani su u Tablici 2, a prikazi distribucija rezultata za sve skale nalaze se u Prilozima 1 – 5. Teoretski raspon rezultata za sve varijable bio je od 1 do 5. Normalitet distribucija svih varijabli ispitan je Kolmogorov-Smirnovljevim (K-S) testom koji je pokazao kako sve distribucije statistički značajno odstupaju od normalnih. Uvidom u indekse asimetričnosti distribucija i prikaz distribucija rezultata možemo vidjeti da su distribucije percipirane kvantitativne zapošljivosti

i radne učinkovitosti izraženije negativno asimetrične (Prilog 2 i 5). Sudionici su se generalno procjenjivali vrlo visoko zapošljivima te su bili skloni visoko procjenjivati svoju radnu učinkovitost. Distribucije rukovođenja služenjem i percipirane kvalitativne zapošljivosti blaže su negativno asimetrične (Prilog 1 i 3), dok je distribucija namjere napuštanja organizacije blago pozitivno asimetrična (Prilog 4). Sudionici su bili nešto skloniji procjenjivati svoje nadređene više na skali rukovođenja služenjem te pozitivno procjenjivati svoju mogućnost pronalaska boljeg posla. Isto tako, bili su skloniji niže procjenjivati vlastitu namjeru napuštanja organizacije. Kako je K-S test vrlo strog te i manja odstupanja od normaliteta proglašava statistički značajnima (uz dovoljno veliki N) te kako vizualnom inspekcijom kod većine distribucija nije utvrđeno izraženije odstupanje od normaliteta, rezultati u nastavku analizirani su parametrijskom statistikom.

*Tablica 2*

Prikaz rezultata deskriptivne statistike i Kolmogorov-Smirnovljevog testa za varijable korištene u istraživanju ( $N=289$ ).

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Opaženi raspon</i>	<i>K-S</i>	<i>indeks asimetričnosti</i>	<i>indeks izduženosti</i>
Rukovođenje služenjem	3.52	0.89	1-5	0.09**	-0.461	-0.531
Percipirana kvantitativna zapošljivost	4.32	0.79	1.5-5	0.22**	-1.272	1.474
Percipirana kvalitativna zapošljivost	3.57	0.99	1-5	0.08**	-0.307	-0.441
Namjera napuštanja organizacije	2.52	1.01	1-5	0.11**	0.420	-0.531
Radna učinkovitost	4.49	0.45	2.43-5	0.14**	-1.086	1.599

*Legenda:* *K-S* = Kolmogorov-Smirnovljev test normalnosti distribucije; \*\*<math>p.01</math>

Međusobne povezanosti svih varijabli izračunate su Pearsonovim koeficijentima korelacije koji su prikazani u Tablici 3. Percipirana kvantitativna zapošljivost umjereno je pozitivno povezana s percipiranom kvalitativnom zapošljivošću. Rukovođenje služenjem umjereno je pozitivno povezano s percipiranom kvantitativnom zapošljivošću te nisko negativno s percipiranom kvalitativnom zapošljivošću. Nadalje pronađena je visoka negativna povezanost između rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije te niska pozitivna povezanost s radnom učinkovitosti. Dobivena je niska negativna povezanost percipirane kvantitativne zapošljivosti s namjerom napuštanja organizacije te niska pozitivna s radnom

učinkovitosti. Niske pozitivne povezanosti dobivene su između percipirane kvalitativne zapošljivosti i namjere napuštanja organizacije, kao i radne učinkovitosti. Nije pronađena značajna povezanost namjere napuštanja organizacije i radne učinkovitosti.

*Tablica 3*  
Interkorelacije svih varijabli korištenih u istraživanju (N=289).

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Rukovođenje služenjem	-				
2. Percipirana kvantitativna zapošljivost	.32**	-			
3. Percipirana kvalitativna zapošljivost	-.12*	.42**	-		
4. Namjera napuštanja organizacije	-.50**	-.17**	.17**	-	
5. Radna učinkovitost	.23**	.28**	.15*	-.10	-

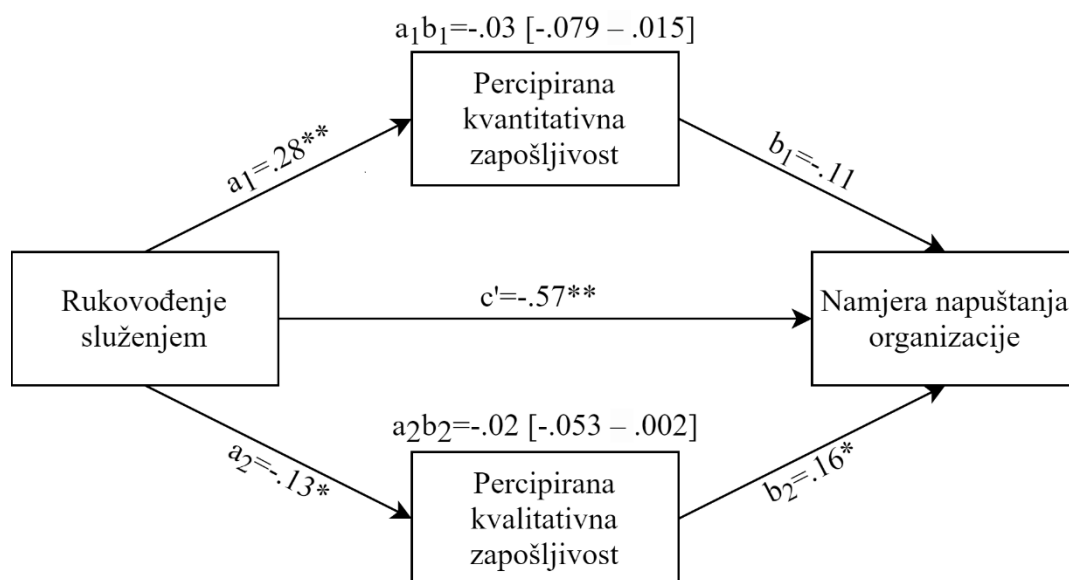
*Legenda: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$*

Za provedbu medijacijskih analiza s ciljem testiranja postavljenih hipoteza istraživanja korišten je PROCESS macro za SPSS (Hayes, 2013). Provedene su dvije višestruke medijacijske analize pri čemu su oba medijacijska modela sadržavala dva medijatora. Prediktor u oba modela bilo je rukovođenje služenjem, dok su medijatori bili percipirana kvantitativna i kvalitativna zapošljivost. Prvi model kao kriterij je imao namjeru napuštanja organizacije, dok je u drugom modelu kriterij bila radna učinkovitost. U odnosu na jednostavan medijacijski model (u kojemu je kao medijator specificirana samo jedna varijabla), višestruki medijacijski model procjenjuje specifične indirektno efekte svakog pojedinog medijatora, kontrolirajući pritom ostale medijatore (Hayes, 2013).

Prvim medijacijskim modelom, kojim je testirana medijacijska uloga percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti u povezanosti rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije (Slika 2), objašnjeno je 27% varijance ove kriterijske varijable. Pronađen je visoki negativni ukupni efekt<sup>1</sup> ( $c = -.62$ ;  $p < .001$ ) koji pokazuje da rukovođenje služenjem negativno predviđa namjeru napuštanja organizacije. Ukupni efekt  $c$  zbroj je direktnog efekta i specifičnih indirektnih efekata te predstavlja ukupni efekt prediktorske

<sup>1</sup> Riječ efekt u tekstu je korištena u skladu s uvriježenom metodološkom terminologijom koje se koristi u području testiranja medijacije (Hayes, 2013) te kao takva ne implicira kauzalnost.

varijable na kriterijsku. Direktni efekt pokazao se također statistički značajnim ( $c'=-.57$ ;  $p<.001$ ), upućujući na negativnu povezanost rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije, uz kontrolu oba medijatora. Efekt rukovođenja služenjem na percipiranu kvantitativnu zapošljivost bio je pozitivan ( $a_1=.28$ ;  $p<.001$ ), a na percipiranu kvalitativnu zapošljivost negativan ( $a_2=-.13$ ;  $p=.046$ ). Efekt percipirane kvantitativne zapošljivosti na namjeru napuštanja organizacije nije bio statistički značajan ( $b_1=.11$ ;  $p>.05$ ). Efekt percipirane kvalitativne eksterne zapošljivosti na namjeru napuštanja organizacije bio je pozitivan ( $b_2=.16$ ;  $p=.013$ ). Specifični indirektni efekti nisu bili statistički značajni te su iznosili  $a_1b_1=-.03$  (*bootstrap* 95% IP [-.079 – .015])<sup>2</sup> putem percipirane kvantitativne zapošljivosti kao medijatora i  $a_2b_2=-.02$  (*bootstrap* 95% IP [-.053 – .002]) putem kvalitativne eksterne zapošljivosti. Dakle, suprotno H<sub>1a</sub> i H<sub>2a</sub>, percipirana kvalitativna i kvantitativna zapošljivost nisu posredovale povezanost između rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije.



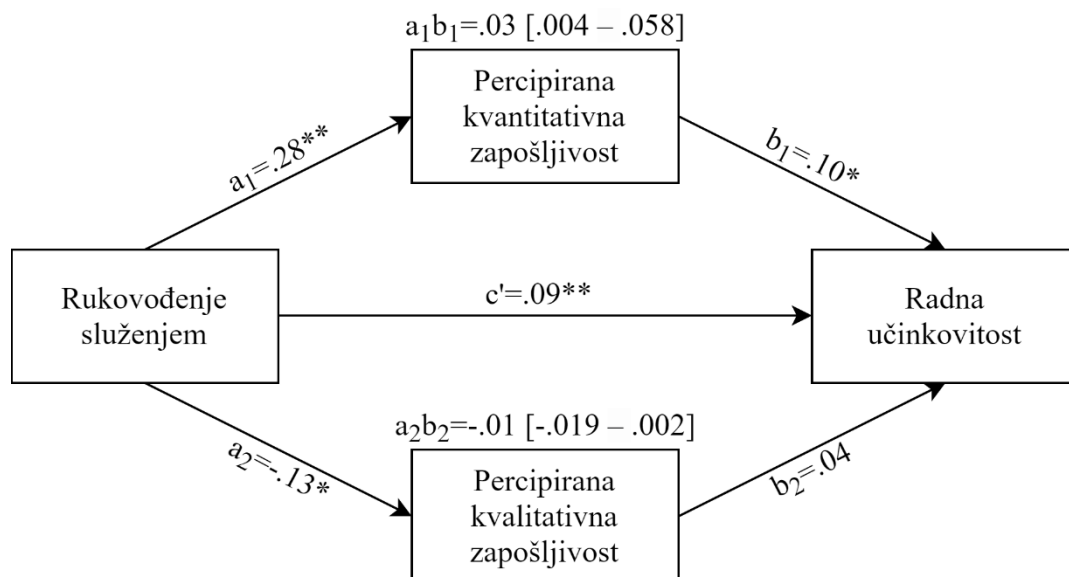
Slika 2. Grafički prikaz rezultata višestruke medijacijske analize za kriterij namjere napuštanja organizacije ( $N=289$ ).

Legenda: \* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ ; uglata zagrada sadrži 95%-tni *bootstrap* interval pouzdanosti indirektnog efekta

Drugim medijacijskim modelom, kojim je testirana medijacijska uloga percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti u povezanosti rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti (Slika 3), objašnjeno je 11% varijance ove kriterijske varijable. Pronađen je nizak

<sup>2</sup> U uglatim zagradama u tekstu prikazani su 95% *bootstrap* intervali pouzdanosti. Ako ovi intervali obuhvaćaju 0, efekt nije statistički značajan.

pozitivan ukupni efekt ( $c=.12, p<.001$ ) što ukazuje na to da rukovođenje služenjem pozitivno predviđa radnu učinkovitost. Direktni efekt također je bio statistički značajan, ali nizak ( $c'=.09; p=.003$ ), ukazujući na pozitivnu povezanost rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti uz kontrolu oba medijatora. Efekt rukovođenja služenjem na kvantitativnu eksternalnu zapošljivost bio je pozitivan ( $a_1=.28; p<.001$ ), a na kvalitativnu zapošljivost negativan ( $a_2=-.13; p=.046$ ). Efekt kvantitativne eksternalne zapošljivosti na radnu učinkovitost bio je nizak i pozitivan ( $b_1=.10; p=.009$ ), dok efekt kvalitativne eksternalne zapošljivosti na radnu učinkovitost nije bio statistički značajan ( $b_2=.04; p>.05$ ). Percipirana kvantitativna zapošljivost pokazala se kao statistički značajan medijator u modelu sa značajnim niskim pozitivnim specifičnim indirektnim efektom  $a_1b_1=.03$  (*bootstrap* 95% IP [.004 - .058]). S obzirom na to da se direktni efekt rukovođenja služenjem na radnu učinkovitost također pokazao statistički značajnim, ova medijacija je djelomična. Specifični indirektni efekt putem percipirane kvalitativne zapošljivosti nije bio statistički značajan ( $a_2b_2=-.01$ , *bootstrap* 95% IP [-.019 - .002]). Zaključno, u skladu s H<sub>2a</sub>, percipirana kvantitativna zapošljivost djelomično je posredovala povezanost između rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti i to tako da je rukovođenje služenjem pozitivno predviđalo percipiranu kvantitativnu zapošljivost koja je nadalje pozitivno predviđala radnu učinkovitost. Suprotno H<sub>2b</sub>, percipirana kvalitativna zapošljivost nije posredovala povezanost rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti.



Slika 3. Grafički prikaz rezultata višestruke medijacijske analize za kriterij radne učinkovitosti ( $N=289$ ).

Legenda: \* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ ; uglata zagrada sadrži 95%-tni *bootstrap* interval pouzdanosti indirektnog efekta

## Rasprava

Ovim istraživanjem ispitali smo menadžment paradoks iz perspektive teorije socijalne razmjene testirajući medijacijsku ulogu percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti u povezanosti rukovođenja služenjem te namjere napuštanja organizacije i radne učinkovitosti zaposlenika. Provedene su dvije višestruke medijacijske analize te su hipoteze manjim dijelom potvrđene.

U prvom medijacijskom modelu, za kriterij namjere napuštanja organizacije, nisu potvrđeni statistički značajni indirektni efekti preko percipirane kvantitativne i kvalitativne zapošljivosti. Niti kvantitativna, niti kvalitativna percepcija zapošljivosti nisu se pokazale kao značajni medijatori povezanosti rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije, čime nisu potvrđene hipoteze 1a i 2a. U drugom medijacijskom modelu, za kriterij radne učinkovitosti, pronađen je značajan pozitivan indirektni efekt preko percipirane kvantitativne zapošljivosti, dok je efekt preko percipirane kvalitativne zapošljivosti bio statistički neznačajan. Percepcija kvantitativne zapošljivosti djelomično je posredovala odnos rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti – rukovođenje služenjem pozitivno je povezano s percipiranom kvantitativnom zapošljivosti koja je, nadalje, bila pozitivno povezana s radnom učinkovitošću, čime je potvrđena hipoteza 1b. Percipirana kvalitativna zapošljivost nije se pokazala kao statistički značajan medijator povezanosti rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti, čime nije potvrđena hipoteza 2b.

Dakle, na temelju rezultata istraživanja potvrđena je samo djelomična medijacijska uloga percipirane kvantitativne zapošljivosti u povezanosti rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti. Ako se osvrnemo na konceptualni model prikazan na Slici 1, možemo zaključiti kako je potvrđen samo jedan pretpostavljeni indirektni put. Oni zaposlenici koji procjenjuju da se njihovi nadređeni vode načelima rukovođenja služenjem, pozitivnije procjenjuju vlastite mogućnosti zapošljavanja izvan organizacije u kojoj rade. Nadalje, oni koji pozitivnije procjenjuju svoje mogućnosti zapošljavanja izvan organizacije, višom procjenjuju i vlastitu radnu učinkovitost. Rezultati ovog istraživanja ne idu u prilog menadžment paradoksu, odnosno ilustriraju povoljni ishod ulaganja organizacije u zaposlenike, kako za same zaposlenike, tako i za poslodavca, iako ne u opsegu u kojem smo očekivali i pretpostavili u konceptualnom modelu.

Ranija istraživanja pokazala su jasnu povezanost između rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti zaposlenika (Liden i sur., 2008), međutim mi smo otišli korak dalje te na temelju



teorije socijalne razmjene pretpostavili kako je ta povezanost posredovana zaposlenikovom percepcijom vlastitih mogućnosti novog zaposlenja. Nalaze slične našima, u svom istraživanju dobili su Akkermans i sur. (2019), koji su pokazali kako percipirana kvantitativna zapošljivost posreduje povezanost praksi ljudskih resursa da ulaže u edukacije i razvoj svojih zaposlenika i organizacijske odanosti. Iako se istraživanja razlikuju po prediktoru i kriteriju, oba prediktora predstavljaju ulaganje organizacije u zapošljivost zaposlenika, a oba kriterija pozitivne ishode za organizaciju. U kontekstu menadžment paradoksa, ovakvi nam nalazi govore u prilog korisnosti ulaganja u zapošljivost zaposlenika. Ulaganje u razvoj zaposlenika, koje je u našem slučaju podrazumijevalo fokus nadređenoga na zaposlenika i njegovu karijeru kao odlika rukovođenja služenjem, kroz veću percipiranu kvantitativnu zapošljivost povezano je s pozitivnim ishodom za organizaciju u smislu da organizacija dobiva produktivnijeg zaposlenika. Ovakav nalaz, sam za sebe, ne govori nam ništa o mogućim negativnim stranama ulaganja u zapošljivost.

Nadalje, pretpostavili smo da će procjene zaposlenih da je ponašanje njihovog nadređenog manje u skladu s rukovođenjem služenjem biti pozitivno povezane s percepcijom zaposlenika da izvan organizacije mogu pronaći bolji posao te da će percepcija mogućnosti pronalaska boljeg posla nadalje biti negativno povezana s radnom učinkovitosti. Ta pretpostavka nije potvrđena ovim istraživanjem. Na razini bivarijantnih korelacija, rukovođenje služenjem negativno je koreliralo s percipiranom kvalitativnom zapošljivošću, što je u skladu s našim očekivanjima. Ranije je pokazano kako zaposlenici čiji se rukovoditelji vode načelima rukovođenja služenjem iskazuju veće zadovoljstvo trenutnim poslom (Mayer i sur., 2008). Stoga je logično za očekivati da će zaposlenici koji su više zadovoljni trenutnim poslom, kada uspoređuju svoj sadašnji posao s drugim potencijalnim mogućnostima na eksternom tržištu rada, manje vjerojatno smatrati da mogu pronaći bolji posao. Bolji posao znači i određene karakteristike posla s kojima bi zaposlenik bio zadovoljniji, pa možemo pretpostaviti da što je s manje aspekata trenutnog posla zadovoljan, drugi posao nudi više potencijalnih poboljšanja.

Mi smo na temelju teorije socijalne razmjene pretpostavili kako će upravo ta mogućnost pronalaska boljeg posla zaposleniku signalizirati o nedostatnom ulaganju trenutne organizacije te da će po načelu reciprociteta zaposlenik odgovoriti smanjenjem ulaganja vlastitog truda, što ovim istraživanjem nije potvrđeno. Na razini bivarijantnih korelacija, zaposlenici koji su smatrali da izvan trenutne organizacije mogu pronaći bolji posao, bili su skloniji više procjenjivati vlastitu radnu učinkovitost. I sama distribucija rezultata na skali radne učinkovitosti bila je izrazito negativno asimetrična. Zaposlenici su generalno vrlo visoko

procjenjivali svoju radnu učinkovitost što djelomično možemo pripisati i određenim metodološkim nedostacima koje ćemo komentirati kasnije, ali djelomično govori i o nespremnosti zaposlenika na pretjerano smanjenje vlastitih ulaganja na poslu. U skladu s tim, moguće je da percipirana mogućnost pronalaska boljeg posla nije dovoljno jak motivator za smanjenje vlastite radne učinkovitosti. Ako uzmemo u obzir da je radna učinkovitost na radnim zadacima specifičnima za posao osnovno ulaganje zaposlenika prema organizaciji, moguće je da zaposlenici, u tom pogledu, nisu spremni pretjerano smanjiti vlastita ulaganja zbog potencijalnih negativnih posljedica upravo na poslu koji imaju. Svojom radnom učinkovitosti zaposlenik signalizira organizaciji koliko joj je koristan. Stoga, čak i ako smatra da ima prilike pronaći bolji posao, ali primjerice nema osiguran prelazak, u interesu mu je da zadrži trenutni posao dok ne pronađe novi. Očigledno smanjenje radne učinkovitosti moglo bi narušiti percepciju pravednosti razmjene kod organizacije što bi moglo rezultirati negativnom reakcijom organizacije prije nego što je zaposlenik osigurao alternativno zaposlenje (npr. u vidu narušenog odnosa s kolegama, nadređenim, gubitka povlastica ili degradacije na poslu koji trenutno obavlja).

Isto tako, zaposlenici svojim radom ne prezentiraju sebe samo organizaciji, već i svim kolegama i suradnicima s kojima dolaze u kontakt. Visoka radna učinkovitost s te strane doprinosi širenju reputacije među kolegama, a i drugim potencijalnim poslodavcima. Očigledno smanjenje radne učinkovitosti moglo bi imati gore posljedice za pojedinca nego za samo organizaciju, pogotovo ako loše utječe na njegovu reputaciju u poslovnom okruženju koja ga može kočiti prilikom pronalaska drugog posla. Ovo može biti osobito prisutno u IT zanimanjima gdje je *outsourcing* vrlo česta praksa, doprinoseći povezanosti između organizacije i njihovih zaposlenika koja olakšava i širenje reputacije pojedinca.

Kako bismo dalje razjasnili menadžment paradoks, istražili smo povezanost ulaganja u zapošljivost zaposlenika s namjerom zaposlenika da napuste organizacije što predstavlja i kraj razmjene između zaposlenika i organizacije kao i gubitak organizacijskih ulaganja u zaposlenika. Međutim, kao što je navedeno, niti percipirana kvalitativna, niti kvantitativna zapošljivost nisu se pokazale značajnim medijatorima povezanosti rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije. Ako sagledamo samo bivarijatne korelacije varijabli, možemo zaključiti da su zaposlenici koji procjenjuju da je ponašanje njihovog nadređenog više u skladu s načelima rukovođenja služenjem, manje skloni razmišljanju o napuštanju trenutne organizacije, te je ova korelacija visoka što je u skladu s nalazima Hunter i sur. (2013). Ipak,

ovo istraživanje nije potvrdilo da tu povezanost mogu objasniti percipirane mogućnosti alternativnog zaposlenja, kao niti boljeg zaposlenja.

Jedno moguće objašnjenje ovakvih rezultata jest vremenski period u kojem je ovo istraživanje provedeno. Naime, kada su prikupljani podaci, zbog prvog vala koronavirusa u Hrvatskoj situacija je za većinu stanovnika bila vrlo specifična. Iako osobe zaposlene u IT-u nisu nužno doživjele nesigurnost posla, specifična situacija koju je karakterizirao rad od kuće i apsolutno ograničenje kretanja, mogla je imati utjecaja na namjere sudionika da razmatraju napuštanje organizacije u kojoj rade. Percepcije o mogućnosti pronalaska drugog, ali i boljeg posla u ovakvoj situaciji možda nisu bile dovoljne kako bi utjecale na namjeru za odlaskom.

Promjena posla ipak za većinu ljudi nosi određeni stres i rizik, a u ovakvoj specifičnoj situaciji, odluke o promjeni posla mogle su biti dodatno opterećene faktorima koji uobičajeno nisu prisutni. Primjerice, prilikom pronalaska novog poslodavca pojedinci su u ovoj situaciji mogli biti dodatno opterećeni razmišljanjem o utjecaju pandemije na poslovanje potencijalnog budućeg poslodavca. Tako bi u ovoj situaciji velike organizacije sa stabilnim poslovanjem koje nije narušeno posljedicama pandemije mogle biti primamljivije zaposlenicima, što ujedno smanjuje i broj prihvatljivih opcija na tržištu rada. Također, prijetnja ekonomske krize zbog pandemije mogla bi navoditi ljude da radije zadrže posao koji trenutno imaju, nego da ulaze u potragu za novim poslom u novoj sredini, neovisno o percepciji vlastite zapošljivosti. Početak novog posla često uključuje i ugovor na određeno ili probni rok što u ovim vremenima možda pruža dodatan i nepotreban stres. Konačno, pandemija ponešto komplicira i odlazak iz Hrvatske radi zaposlenja što također donekle smanjuje broj dostupnih opcija.

#### *Metodološki nedostaci i praktične implikacije*

Kako bismo mogli bolje razumjeti dobivene nalaze istraživanja, važno je da razmotrimo i neka od njegovih ograničenja. Ponajprije, istraživački nacrt provedenog istraživanja je korelacijski te su podaci prikupljani u samo jednoj točki mjerenja. Iako medijacijski model teorijski pretpostavlja kauzalnost (Hayes, 2013), na temelju dobivenih rezultata ovakvog istraživanja ne možemo govoriti o uzročno-posljedičnim vezana korištenih varijabli. Kako bi odgovorila na taj problem, buduća istraživanja trebala bi biti longitudinalna, odnosno sadržavati prikupljanje podataka u više vremenskih točaka. Takav nacrt omogućio bi razjašnjavanje mogućih kauzalnih odnosa istraživanih konstrukata.

Drugo potencijalno ograničenje istraživanja odnosi se na način provedbe prikupljanja podataka. Podaci u istraživanju prikupljani su online metodom koja je po prirodi ekonomična

i brza za primjenu te olakšava obradu rezultata (Wright, 2005). S obzirom na to da je upitnik sadržavao pitanja koja se izravno tiču poslodavca, kao što su razmišljanja o nadređenom, namjere napuštanja organizacije i procjene vlastite učinkovitosti u radu, online upitnik potencijalno je pružio veći osjećaj anonimnosti sudionicima i tako moguće povećao iskrenost u odgovaranju. Smatrali smo da u ovom slučaju dolazak do sudionika preko ciljanih organizacija ima veliki nedostatak mogućeg nepovjerenja zaposlenika u anonimnost istraživanja. Nadalje, populacija koju smo pokušali zahvatiti nužno je informatički pismena te s te strane online verzija upitnika ne predstavlja problem, odnosno usudili bismo se reći da je dostupnost upitnika online velika prednost. Ipak, putevi kojima je upitnik rasprostranjen online potencijalno predstavljaju problem. Najveći broj sudionika do upitnika je došao putem društvene mreže Facebook, što je rezultiralo prosječno mlađim sudionicima, iako u populaciju koju smo htjeli zahvatiti ulaze sve radno sposobne osobe, okvirno od 18 do 65 godina. Isto tako, širenjem upitnika primarno preko Facebook-a selektirali smo samo one koji imaju otvoren račun na toj društvenoj mreži te su dodatno učlanjeni u grupe u kojima je upitnik objavljen. I na kraju, postoji i određena samoselekcija sudionika koji su uopće odlučili pristupiti istraživanju. Kako je istraživanje bilo primarno prezentirano kao istraživanje zapošljivosti, moguće da su sudionici koji su odlučili pristupiti istraživanju iz nekog razloga više zainteresirani za tu temu – primjerice jer su i sami visoko zapošljivi. Manje zapošljivi potencijalni sudionici možda nisu bili toliko spremni sudjelovati i iskazati vlastitu nisku zapošljivost. Sve navedeno smanjilo je reprezentativnost uzorka.

Nadalje, mogući nedostatak istraživanja predstavlja i činjenica da su svi korišteni instrumenti bili samoiskazi. Nedostatak samoiskaza i potencijalno iskrivljavanje odgovora osobito dolazi do izražaja kod procjena radne učinkovitosti, kod kojih postoji najveća motivacija za prikazivanjem sebe u što pozitivnijem svjetlu zato što upravo te procjene govore o karakteristikama pojedinca koje se visoko cijene kao što su efikasnost i savjesnost (Parmač Kovačić i sur., 2014). Kada bismo bili u mogućnosti, bilo bi dobro da se uz ili umjesto samoprocjena radne učinkovitosti koriste i procjene rukovoditelja ili drugih članova tima. Isto tako, u slučaju kada bi nacrt istraživanja bio longitudinalan, uz procjene namjere napuštanja organizacije, bilo bi korisno ispitati i stvarno napuštanje organizacije.

Provedeno istraživanje donosi i određene praktične implikacije. Rukovođenje služenjem povezano je većom radnom učinkovitosti zaposlenika kroz povećanje percipirane kvantitativne zapošljivosti. Imati visoko produktivne zaposlenike u interesu je svake organizacije te bi s te strane poticanje rukovođenja služenjem kao stila rukovođenja za

organizaciju moglo biti korisno. Isto tako, pokazalo se kako su zaposlenici, čiji se rukovoditelji vode načelima rukovođenja služenjem, također manje skloni razmišljati o napuštanju organizacije, te iako ova povezanost nije posredovana percipiranom zapošljivosti, ovakav podatak dodatno govori o korisnosti ulaganja organizacije u razvoj ovog stila rukovođenja kod nadređenih. Činjenica je kako postoje određene individualne karakteristike koje čine pojedince sklonijima rukovođenju služenjem (Van Dierendonck, 2011), međutim jedna od osnovnih pretpostavki rukovođenja služenjem jest da nadređeni potiču svoje podređene da jednoga dana također usvoje ovakav stil rukovođenja (Liden i sur., 2008). U tom smislu odabir rukovoditelja koji će biti skloniji rukovođenju služenjem, potencijalno dugoročno koristi organizaciji kroz širenje kulture služenja (Xu i sur., 2020).

Na kraju, željeli bismo se još jednom vratiti na početno pitanje menadžment paradoksa, odnosno isplativosti ulaganja u zaposlenika u njegovu zapošljivost, ako postoji vjerojatnost da će ta povećana zapošljivost dovesti do odlaska zaposlenika iz organizacije koji onda novostečena znanja može prenijeti drugom poslodavcu. Teorija socijalne razmjene, kojom smo se vodili u ovom istraživanju, pretpostavlja više koristi nego negativnih posljedica ulaganja organizacije u zaposlenika. Jednu takvu korist u, obliku povećanja radne učinkovitosti zaposlenika kroz povećanje njihove zapošljivosti, pokazali smo i u našem istraživanju. Dok god obje strane imaju korist od međusobnog ulaganja, i osjećaju da postoji reciprocitet, teorija socijalne razmjene pretpostavlja da bi se odnos dobre suradnje trebao nastaviti.

Međutim, ovdje je važno istaknuti pretpostavljenu važnost kontinuiranog međusobnog ulaganja i što ona u praksi znači za organizacije. Jednokratno ulaganje organizacije u zaposlenika (npr. u slučaju zaposlenika u IT-u - u jednu edukaciju ili certifikat) prema teoriji još uvijek može biti vrlo pogubno za organizacije. Kada organizacija uloži u zaposlenika te time poveća njegovo znanje i sposobnosti, on svojim radom tada pruža veću vrijednost organizaciji. Upravo zato što tada zaposlenik ima resurse koji su korisniji za organizaciju te može povećati količinu i vrijednost vlastitih ulaganja, može dalje imati očekivanja o ponovnom ulaganju organizacije. Ovo objašnjava i čestu pojavu polarizacije organizacijskih resursa prema najzapošljivijim zaposlenicima i sklonost poslodavaca da ulažu u najzapošljivije zaposlenike kako bi ih zadržali u organizaciji (Forrier i sur., 2018). Organizacija mora biti spremna na kontinuirano ulaganje u zaposlenika kako bi održala obostranu korisnost razmjene, a zaposlenici na kontinuirano uzvraćanje uloženog. Rukovođenje služenjem, koje smo ispitivali u ovom istraživanju, kao stabilan stil rukovođenja pretpostavlja upravo ovakvo

kontinuirano ulaganje organizacije (Liden i sur., 2008) u čemu vidimo još jednu prednost ovakvog stila rukovođenja.

## **Zaključak**

Cilj ovog istraživanja bio je istražiti menadžment paradoks iz perspektive socijalne razmjene, odnosno ispitati opravdanost percipirane opasnosti ulaganja u zaposlenike ako uzmemo u obzir da ulaganje u zaposlenika povećava njihovu zapošljivost i potencijalno dovodi do odlaska iz organizacije te smanjenja radne učinkovitosti zaposlenika.

Kako bismo pokušali razjasniti pitanje menadžment paradoksa, odlučili smo ispitati posreduju li percipirana kvantitativna i kvalitativna zapošljivost povezanost između rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije te radne učinkovitosti. Provedene su dvije višestruke medijacijske analize te je potvrđena jedna od četiri postavljene hipoteze. Percipirana kvantitativna zapošljivost pokazala se kao medijator povezanosti rukovođenja služenjem i radne uspješnosti. Osobe koje su svog nadređenog procjenjivale više na skali rukovođenja služenjem, povoljnije su procjenjivale svoje mogućnosti zaposlenja izvan organizacije, a povoljnije procjene vlastitih mogućnosti zaposlenja bile su pozitivno povezane s radnom učinkovitosti.

Suprotno očekivanjima, percipirana kvantitativna zapošljivost nije posredovala povezanost između rukovođenja služenjem i namjere napuštanja organizacije. Isto tako, percipirana kvalitativna zapošljivost nije posredovala povezanost između rukovođenja služenjem i radne učinkovitosti, kao ni namjere napuštanja organizacije. Sveukupno gledajući, iako s ograničenim opsegom, ovi rezultati upućuju na korisnost rukovođenja služenjem u promoviranju povoljnih ishoda za zaposlenike i organizacije.

## Literatura

Akkermans, J., Tims, M., Beijer, S. i De Cuyper, N. (2019). Should Employers Invest in Employability? Examining Employability as a Mediator in the HRM – Commitment Relationship. *Frontiers in Psychology*, 10: 717. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00717

Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. doi: 10.1002/hrm.3930250310

Chughtai, A. (2019). Servant leadership and perceived employability: proactive career behaviours as mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 213-229. doi: 10.1108/LODJ-07-2018-0281

Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. i Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38. doi: 10.5465/annals.2015.0099

Cropanzano, R. i Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 41, 65–82. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7

De Cuyper, N. i De Witte, H. (2011). The management paradox Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172. doi: 10.1108/004834811111106057

De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U. i Makikangas (2011). The role of job resources in the relation between erceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 253-263. doi: 10.1016/j.jvb.2010.09.008

Eisenberger, R., Fasolo, P. i Davis-LaMastro, V. (1999). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. doi:10.1037/0021-9010.75.1.51

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, 111-132. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Foa, U. G. i Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield: Charles C. Thomas.

Forrier, A., De Cuyper, N. i Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523. doi: 10.1111/1748-8583.12206.

Forrier, A., Sels, L. i Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759. doi: 10.1348/096317909X470933

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Jansen Perry, S., Witt, L. A., Penney, L. M. i Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24, 316-331. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.12.001

HZZ (2019). *Slika tržišta rada u hrvatskoj*.

<http://trzisterada.hzz.hr/hr/Unemployment/Occupation>

HZZ, e-Usmjeravanje (2020). *Preporuke za obrazovnu politiku*. <https://e-usmjeravanje.hzz.hr/preporuke-za-obrazovnu-upisnu-politiku>

Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of applied psychology*, 82(3), 444. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.444



Katz, D. i Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley: New York, NY.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. i Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta\_Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 20(10), 1-31. doi: 10.1177/0149206315575554

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. i Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26, 254-269. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.12.002

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

Luthans, F. (2002). The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. doi: 10.1002/job.165

Mathimaran, K. B. i Kumarn, A. A. (2017). Employee Retention Strategies – An Empirical Research. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 17(1), 17-22.

Mayer, D. M., Bardes, M. i Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizationa justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-197. doi:10.1080/13594320701743558

Messmer, M. (2000). Orientations Programs Can Be Key to Employee Retention. *Strategic Finance*, 81, 12-15.

Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S. i Quisenberry, D. M. (2012). Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties. U: K. Törnblom i A. Kazemi (Ur.), *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications* (str. 99-118). New York: Springer Science+Business Media. doi: 10.1007/978-1-4614-4175-5\_6

Molm, L. D. (2003). Theoretical comparisons of Forms of Exchange. *Sociological Theory*, 21(1), 1-17. doi: 10.1111/1467-9558.00171

Nelissen, J., Forrier, A. i Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168. DOI: 10.1111/1748-8583.12136

Parmač Kovačić, M., Galić, Z. i Jerneić, Ž. (2014). Social Desirability Scales as Indicators of Self-Enhancement and Impression Management. *Journal of Personality Assessment*, 96(5), 532-543. doi: 10.1080/00223891.2014.916714

Philippaers, K., De Cuyper, N. i Forrier, A. (2017). Employable, committed and thus well-performing: a matter of interdependent forward-looking social exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 755-767. doi: 10.1080/1359432X.2017.1351950

Philippaers, K., De Cuyper, N. i Forrier, A. (2019). Employability and performance: The role of perceived control and affective organizational commitment. *Personnel Review*, 48(5), 1299-1317. doi: 10.1108/PR-04-2017-0098

Philippaers, K., De Cuyper, N., Forrier, A., Vander Elst, T. i De Witte, H. (2016). Perceived employability in relation to job performance: a cross-lagged study accounting for a negative path via reduced commitment. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 1-15. doi: 10.16993/sjwop.2

Van den Broeck, A., Maarten, Vansteenkiste, De Witte, H. i Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294. doi: 10.1080/02678370802393672

Van der Heijde, C. M. i Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. doi: 10.1002/hrm.20119

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. doi: 10.1177/0149206310380462

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. i De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605. doi: 10.1108/PR-07-2012-0110

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. doi: 10.5465/257021

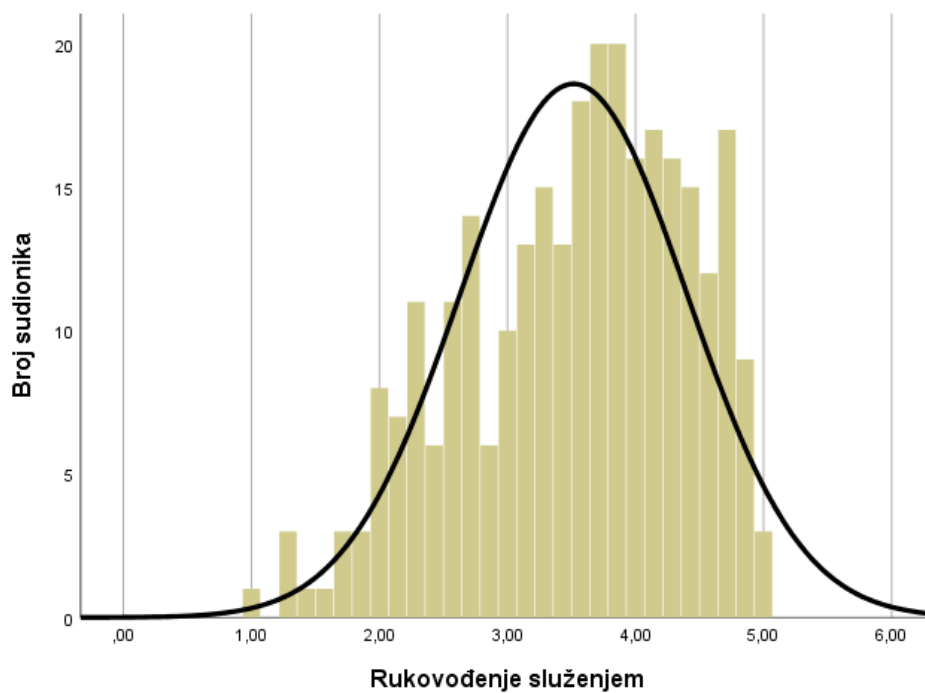
Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. doi: 10.1177/014920639101700305

Wittekind, A., Raeder, S. i Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(4), 566-586. doi: 10.1002/job.646

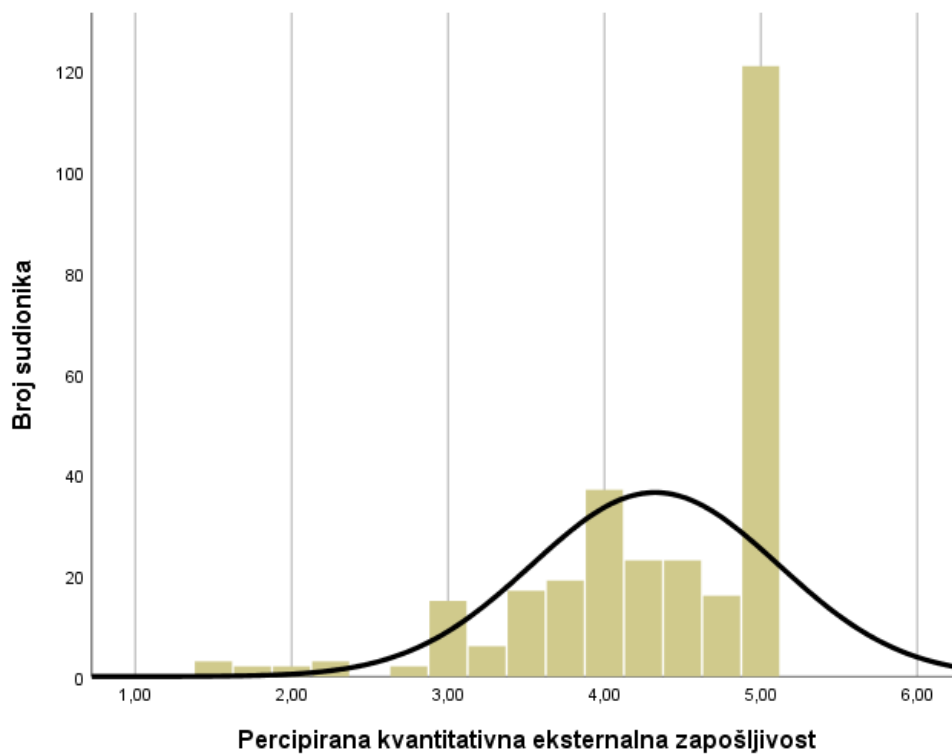
Wright, K. B. (2005). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3). doi: 10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x

Xu, H., Zhong, M. i Liden, R., C. (2020). The State of the Art in Academic Servant Leadership Research: A Systematic Review. U: J. C. Burkhardt i J.Y. Joslin (Ur.), *Inspiration for Servant-Leaders, Lessons from Fifty Years of Research and Practice* (str. 46-102). South Orange: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

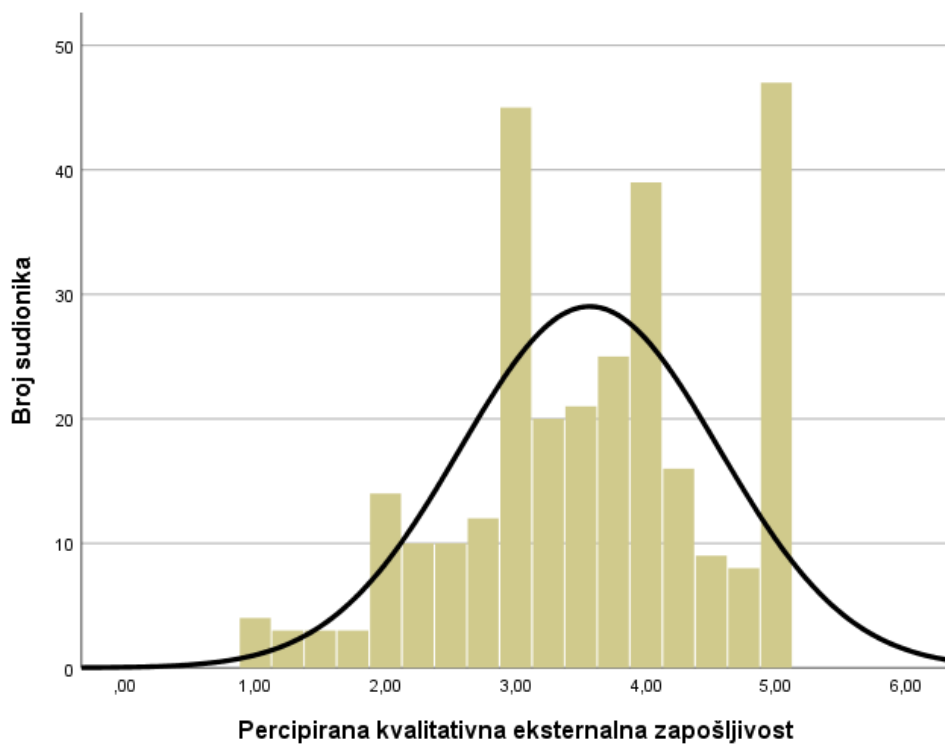
## Prilozi



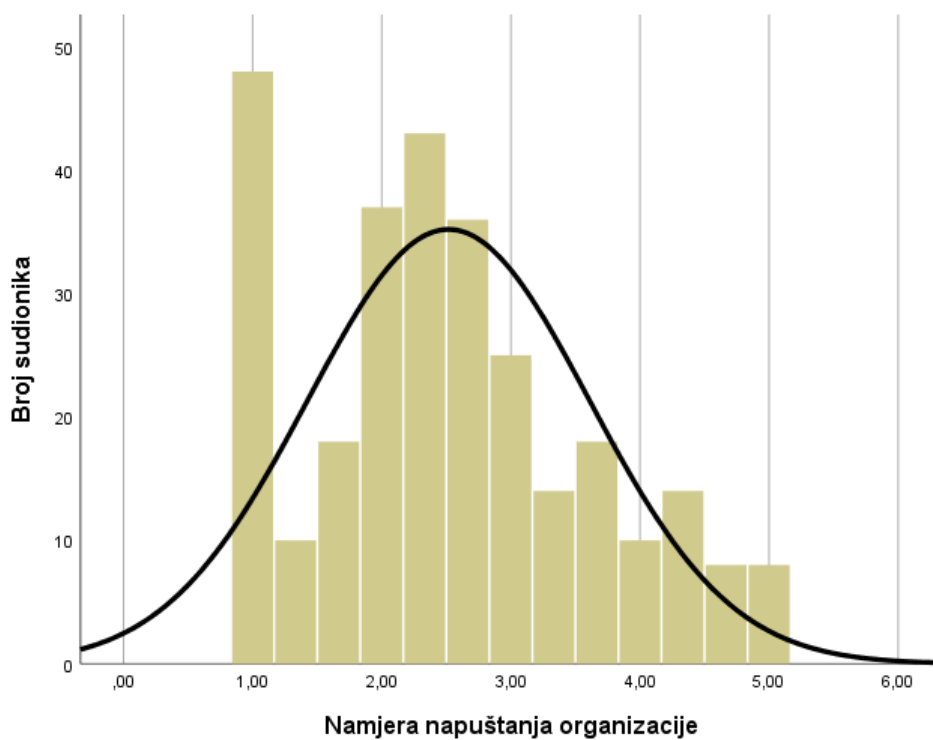
Prilog 1. Distribucija rezultata na varijabli rukovođenja služenjem ( $N=289$ ).



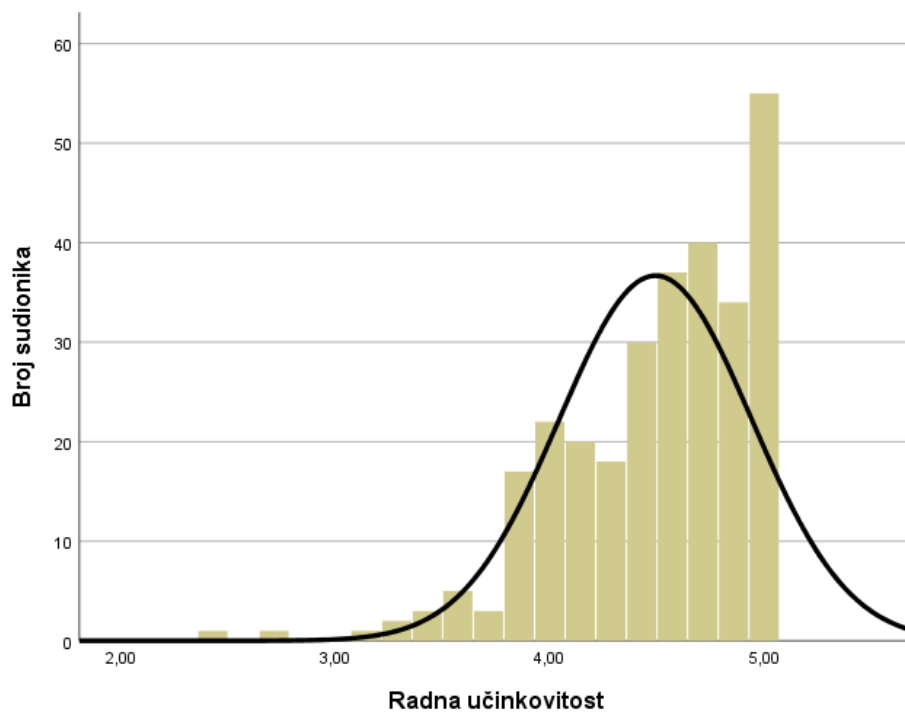
Prilog 2. Distribucija rezultata na varijabli percipirane kvantitativne zapošljivosti ( $N=289$ ).



Prilog 3. Distribucija rezultata na varijabli percipirane kvalitativne zapošljivosti (N=289).



Prilog 4. Distribucija rezultata na varijabli namjere napuštanja organizacije (N=289).



*Prilog 5.* Distribucija rezultata na varijabli radne učinkovitosti ( $N=289$ ).