

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FILOZOFSKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA PSIHLOGIJO

**ŽAN LUKA LAVRIHA**

**Uslužno vodenje in namera o odhodu: mediacijska vloga  
identifikacije z organizacijo in izgorelosti**

Magistrsko delo

Mentorica: prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2024



## **Zahvala**

Zahvaljujem se mentorici prof. dr. Evi Boštjančič za usmeritve in pomoč pri zbiranju podatkov. Očetu in mami, za podporo v času celotnega študija. Sestri, za tlakovanje poti. Prijateljem in prijateljicam, za popestritev študija in pomoč pri zbiranju podatkov. Xin Chen (Sia), za neomajno potrpežljivost med pisanjem.



## Izvleček

Raziskave enoznačno poročajo, da je odnos med uslužnim vodenjem in namero o odhodu negativen. Kljub temu so mehanizmi, ki uslužno vodenje povezujejo z namero o odhodu, slabo raziskani. V okviru dotične magistrske naloge smo to vrzel v literaturi naslovili preko raziskovanja (zaporedne) mediacijske vloge identifikacije z organizacijo in izgorelosti v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu. Izgorelost smo merili tako z vprašalnikom kot z enopostavčno mero izgorelosti, z namenom testiranja konvergentne veljavnosti subjektivne zaznave izgorelosti. Uporabili smo prečni raziskovalni načrt. Končni vzorec je vključeval 210 polnoletnih, zaposlenih oseb, ki imajo na delovnem mestu vodjo. Podatke smo analizirali z uporabo Spearmanovih korelacij, Kruskal-Wallis testa in zaporedne mediacijske analize. Rezultati so pokazali, da uslužno vodenje pozitivno napoveduje nižjo namero o odhodu zaposlenih, tudi če nadzorujemo vpliv identifikacije z organizacijo in stopnjo izgorelosti. Poleg tega imata tako identifikacija z organizacijo kot izgorelost delno mediacijsko vlogo, vendar ne zaporedne mediacijske vloge v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu. Enopostavčna mera izgorelosti ni izkazala ustrezne konvergentne veljavnosti. Za uspešno zmanjšanje namere o odhodu priporočamo, da organizacije uvedejo ukrepe za spodbujanje uslužnega vodenja in identifikacije z organizacijo ter preventivne ukrepe proti izgorelosti. Predlogi ukrepov so navedeni v razpravi. Prisotna je tudi potreba po oblikovanju enopostavčnih mer izgorelosti, ki odražajo visoko konvergentno veljavnost.

**Ključne besede:** uslužno vodenje, identifikacija z organizacijo, izgorelost, fluktuacija zaposlenih, mediacija

# **Servant Leadership and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Identification and Burnout**

## **Abstract**

Research consistently shows that the relationship between servant leadership and turnover intention is negative. However, mechanisms that link servant leadership to turnover intentions are poorly explored. The present master's thesis addresses this gap in the literature by examining the (serial) mediating role of organizational identification and burnout in the relationship between servant leadership and turnover intention. Additionally, we examined the convergent validity of the subjective perception of burnout obtained via a single-item burnout measure. A cross-sectional research design was used. The final sample consisted of 210 employed adults who have a supervisor at work. Data analysis was performed using Spearman's correlations, the Kruskal-Wallis test, and serial mediation analysis. The results show that servant leadership positively predicts lower turnover intention, even when controlling for organizational identification and burnout. Furthermore, both organizational identification and burnout have a partial mediating role, but not a serial mediating role, in the relationship between servant leadership and turnover intention. The single-item measure of burnout did not demonstrate adequate convergent validity. To successfully reduce turnover intention, we recommend that organizations implement measures to promote servant leadership and organizational identification, as well as preventive measures against burnout. Recommendations for such measures are provided in the discussion. There is also a need to develop single-item measures of burnout with high convergent validity.

**Keywords** Servant Leadership, Organizational Identification, Burnout, Employee Turnover, Mediation

## KAZALO VSEBINE

Uvod.....	6
<i>Uslužno vodenje</i> .....	6
<i>Namera o odhodu</i> .....	7
Odnos med uslužnim vodenjem in namero o odhodu.....	8
<i>Identifikacija z organizacijo</i> .....	8
Mediacijska vloga identifikacije z organizacijo.....	8
<i>Izgorelost</i> .....	9
Mediacijska vloga izgorelosti.....	10
Odnos med identifikacijo z organizacijo in izgorelostjo.....	10
Enopostavčna mera izgorelosti.....	11
<i>Namen in hipoteze</i> .....	12
Metoda.....	13
<i>Raziskovalni načrt</i> .....	13
<i>Udeleženci</i> .....	13
<i>Pripomočki</i> .....	13
Vprašalnik uslužnega vodenja.....	14
Vprašalnik identifikacije z organizacijo.....	14
Vprašalnik izgorelosti.....	15
Enopostavčna mera izgorelosti.....	15
Lestvica namere o odhodu.....	16
<i>Postopek</i> .....	16
<i>Statistična analiza</i> .....	17
Rezultati.....	18
<i>Testiranje predpostavk</i> .....	18
<i>Opisne statistike</i> .....	18
<i>Korelacije</i> .....	19
<i>Zaporedna mediacijska analiza</i> .....	20
Razprava.....	22
<i>Povzetek ugotovitev</i> .....	22
<i>Neposredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu</i> .....	22
<i>Mediacijska vloga identifikacije z organizacijo</i> .....	22
<i>Mediacijska vloga izgorelosti</i> .....	23
<i>Odsotnost zaporedne mediacije</i> .....	24
<i>Enopostavčna mera izgorelosti</i> .....	24
<i>Prenos spoznanj v prakso</i> .....	25
<i>Pomanjkljivosti in predlogi za nadaljnje raziskovanje</i> .....	26
Zaključki.....	28
Reference.....	29

Priloge .....	37
<i>Priloga A - Standardizirane faktorske uteži</i> .....	37
<i>Priloga B - Preverjanje predpostavk zaporedne mediacije</i> .....	39
Izjava o avtorstvu dela, tehnični brežhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov .....	40



## Uvod

Raven izobrazbe zaposlenih se povečuje in avtoritarni vodstveni pristopi postajajo nepriljubljeni, saj zaposleni pričakujejo individualiziran in sodelovalen stil vodenja (Liden idr., 2008). Poleg tega je javno zaupanje v vodstvo, v trenutnem okolju krhko in prisotna je potreba po uveljavitvi vodstvenih stilov, ki upoštevajo kompleksnost vodstvenega procesa in imajo pozitiven vpliv na učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih (Avolio idr., 2009).

V teh razmerah se je uslužno vodenje izkazalo za obetaven pristop, ki ima potencial, da izpolni pričakovanja sledilcev, zadovolji njihovo potrebo po pripadnosti in se uspešno spopade z izzivi sodobnega delovnega okolja (Eva idr., 2019; Liden idr., 2014). Uslužno vodenje zato postaja vse bolj relevantno, kar odražajo tudi trendi v organizacijah (Chughtai, 2016; Eva idr., 2019; Hunter idr., 2013; Liden idr., 2014). Uslužno vodenje naj bi imelo številne pozitivne učinke, med katere spadajo zavzetost delovne sile (Liden idr., 2014; Walumbwa idr., 2010), delovna uspešnost (npr. Liden idr., 2014; Van Dierendonck, 2011), višje blagostanje (npr. Kaltiainen in Hakanen, 2022; Ma idr., 2021), višja identifikacija z organizacijo (npr. Chughtai, 2016; Lv, 2022) in nižja namera o odhodu (npr. Babakus idr., 2010; Huning idr., 2020). Predvsem nižja namera o odhodu ima izrazite pozitivne učinke tako za dobrobit zaposlenih kot za zmanjšanje stroškov delodajalca (Shaw idr., 2005; Tracey in Hinkin, 2008). Posledično je glavna tema te magistrske naloge odnos med uslužnim vodenjem in namero o odhodu, katerega mehanizem še ni ustrezno raziskan (Omanwar in Agrawal, 2022). V okviru študije bomo naslovili to vrzel in se osredotočili na vlogi dveh potencialnih mediatorjev dotičnega odnosa – identifikacije z organizacijo in izgorelosti.

Izgorelost postaja vse bolj izrazit zdravstveni problem (World Health Organization, 2019). Zaradi potrebe po razvoju zanesljive in veljavne kratke mere izgorelosti za uporabo v raziskovalnem in organizacijskem kontekstu (Fisher idr., 2016; Hansen in Pit, 2016), bomo v okviru raziskave testirali tudi konvergentno veljavnost enopostavčne mere izgorelosti.

## Uslužno vodenje

Uslužno vodenje je pristop k vodenju, ki se izraža preko osebne obravnave potreb in interesov sledilcev ter preusmeritve pozornosti iz skrbi zase na skrb za druge v organizaciji in širši skupnosti (Eva idr., 2019). Ta usmerjenost naproti drugim odraža prepričanje, da vodenje pomeni oddaljevanje od usmerjenosti nase, kar nasprotuje teorijam vodenja, ki poudarjajo zadovoljevanje ambicij in interesov vodje (Eva idr., 2019). Koncept uslužnega vodenja je prvi izpostavil že Greenleaf leta 1969 z esejem »The servant as leader« (Greenleaf, 2008). Že naslov izpostavlja idejo, da uslužni vodje združijo motivacijo za vodenje s potrebo po služenju, so »prvi med enakimi« in pripravljene postaviti potrebe zaposlenih pred lastne in organizacijske interese (Greenleaf, 2002; Lv idr., 2021; Van Dierendonck, 2011). Pri tem si prizadevajo za oblikovanje okolja, v katerem ima vsak zaposleni edinstveno vrednost in ustrezne razmere, da doseže svoj polni potencial (Greenleaf, 2002; Van Dierendonck, 2011). Tako pri zaposlenih zvišajo motivacijo in jih preko povratnih informacij in prikazovanja uslužnih vedenj navdihujejo, da tudi sami postanejo uslužni vodje (Graham, 1991).

Van Dierendonck (2011) je identificiral šest temeljnih karakteristik uslužnega vodenja, in sicer: 1) opolnomočenje in razvoj podrejenih, ki se odraža v cenjenju zaposlenih in spodbujanju njihovega profesionalnega in osebnega razvoja; 2) skromnost, ki obsega postavljanje lastnih dosežkov v perspektivo, priznavanje prispevkov drugih ter umik v ozadje po uspešno

opravljeni nalogi; 3) avtentičnost, ki se nanaša na vedenje skladno z notranjimi mislimi in občutki; 4) sprejemanje zaposlenih, ki obsega razumevanje občutkov zaposlenih in oblikovanje okolja, v katerem se čutijo sprejeti; 5) usmerjenje zaposlenih, ki povzroči, da so pričakovanja jasna in da je delo prilagojeno sposobnostim in potrebam zaposlenih in 6) delovanje v dobro širše družbe, ki obsega delovanje v skladu z interesi in potrebami širše skupnosti.

Kritiki poudarjajo, da se uslužno vodenje prekriva z drugimi stili vodenja, kot so transformacijsko vodenje, avtentično vodenje in etično vodenje. Zagovorniki uslužnega vodenja vseeno trdijo, da se uslužno vodenje od drugih stilov vodenja razlikuje, saj empirični dokazi odražajo, da uslužno vodenje pojasni dodatno varianco v izidih sledilcev (Eva idr., 2019; Liden idr., 2008; Van Dierendonck, 2011). V nasprotju z drugimi stili vodenja (npr. transformacijskim vodenjem), uslužni vodje potrebe sledilcev postavijo pred organizacijske in lastne interese, blagostanje zaposlenih pa vidijo kot cilj in ne zgolj sredstvo za višanje dobička (Šumi idr., 2013; Van Dierendonck, 2011). Uslužno vodenje poudarja tudi pomen služenja zaposlenim, medtem ko drugi vodstveni stili izpostavljajo predvsem vodstveno vlogo (Šumi idr., 2013). Uslužno vodenje je torej, kljub podobnosti z nekaterimi drugimi stili vodenja, edinstvena teorija vodenja z edinstvenimi izidi pri sledilcih (Van Dierendonck, 2011; Walumbwa idr., 2010).

Predhodne raziskave so prikazale, da uslužni vodje oblikujejo močno in zavzeto delovno silo, kar lahko predstavlja konkurenčno prednost za organizacijo (Liden idr., 2014; Walumbwa idr., 2010). Uslužno vodenje ima pozitiven vpliv v različnih kontekstih (Eva idr., 2019) in je povezano s številnimi pozitivnimi izidi, kot sta vedenje v dobrobit organizacije in delovna uspešnost (Liden idr., 2008; Liden idr., 2014; Van Dierendonck, 2011). Posledično uslužni vodje postajajo vse bolj zaželeni, saj lahko pospešijo osebno rast zaposlenih, izboljšajo kakovost dela in storitev ter vplivajo na nižjo fluktuacijo zaposlenih (Lv idr., 2022). Uslužno vodenje je torej oblika vodenja, ki bi lahko prispevala k zmanjšanju namere o odhodu (Babakus idr., 2010).

## **Namera o odhodu**

Namera o odhodu iz organizacije je zavestna in premišljena namera zaposlenega, da zapusti organizacijo v bližnji prihodnosti (Mowday idr., 1982; Tett in Meyer, 1993). Velja za najmočnejši napovednik odhoda iz organizacije (Griffeth idr., 2000; Joo in Park, 2010), saj je namera najmočnejši prediktor vedenja (Ajzen in Fishbein, 1974). Visoka stopnja odhoda zaposlenih ima za organizacijo številne negativne posledice, med drugim izgubo produktivnosti, izgubo kvalificirane in izkušene delovne sile, demoralizacijo obstoječih zaposlenih in potrebo po iskanju in izobraževanju novih zaposlenih, kar lahko privede do znatnih stroškov (Shaw idr., 2005; Tracey in Hinkin, 2008). Posledično je za organizacije koristno, da preučijo dejavnike, ki vplivajo na namero o odhodu (Shaukat, 2017) in izvedejo preventivne ukrepe za prepoznavanje in zmanjšanje namere o odhodu pri zaposlenih (Tett in Meyer, 1993).

## **Odnos med uslužnim vodenjem in namero o odhodu**

Raziskave enoznačno poročajo, da je uslužno vodenje povezano z nižjo namero o odhodu (Babakus idr., 2010; Huning idr., 2020; Hunter idr., 2013; Kim in Stoner, 2008; Omanwar in Agrawal, 2022). Te ugotovitve so skladne s teorijo socialne izmenjave (Blau, 2017), ki predpostavlja, da socialne izmenjave med zaposlenimi in vodjo spodbujajo recipročnost in deljeno obveznost ter tako vplivajo na medsebojne odnose. Teorija socialne izmenjave trdi, da izmenjave med deležniki sledijo principu »daj-dam« in tako implicira, da so dejanja ene osebe neposredni odzivi na dejanja druge osebe. Ko zaposleni izkusi pozitivna vedenja s strani svoje vodje (npr. zagotavljanje potrebnih virov, podporo, opolnomočenje), je zato motiviran, da se odzove z recipročno pozitivno reakcijo (Nowak, 2021; Walumbwa idr., 2010), ki se lahko izrazi tudi v obliki nižje namere o odhodu oz. daljšega mandata v organizaciji (Hunter idr., 2013; Nowak, 2021; Omanwar in Agrawal, 2022). Proces socialne izmenjave naj bi torej povzročil, da sledilci ne razvijejo namere o odhodu iz organizacije (Omanwar in Agrawal, 2022).

## **Identifikacija z organizacijo**

Konstrukt identifikacija z organizacijo temelji na teoriji socialne identitete (Tajfel, 2010), ki predpostavlja, da člani skupin sebe opredeljujejo tako po individualnih lastnostih kot tudi po značilnostih skupin, katerim pripadajo (Tajfel in Turner, 2004; Van Knippenberg in Sleebos, 2006). Prva opredelitev se nanaša na osebno identiteto, druga pa na socialno.

Identifikacija z organizacijo je vrsta socialne identifikacije, ki označuje zaznavanja enosti z organizacijo in vodi do tega, da zaposleni sami sebe zaznavajo iz vidika svoje vloge v organizaciji (Ashforth in Mael, 1989; Mael in Ashforth, 1992). Praviloma je povezana s pozitivnimi občutki in se razvije, ko zaposleni začne karakteristike, vrednote in prepričanja organizacije zaznavati kot del lastne identitete (Pratt, 1998).

## **Mediacijska vloga identifikacije z organizacijo**

Raziskave poročajo, da je med uslužnim vodenjem in identifikacijo z organizacijo prisoten pozitiven odnos (Chughtai, 2016; Lv, 2022; Omanwar in Agrawal, 2022; Zhang idr., 2012). Te ugotovitve so skladne s številnimi teoretičnimi predpostavkami.

1.) Faktorji, ki imajo pozitiven učinek na privlačnost organizacije (Van Knippenberg idr., 2007) in na občutek lastne vrednosti zaposlenih (Mael in Ashforth, 1992) oblikujejo identifikacijo z organizacijo. Uslužni vodje opolnomočijo svoje sledilce (npr. jim dajo besedo pri odločanju), zadovoljujejo njihove potrebe in jim omogočijo priložnosti za osebno rast in razvoj (Liden idr., 2008, Van Dierendonck, 2011). Ta vedenja prispevajo k temu, da se zaposleni počutijo, kot da so njihova mnenja slišana, in da je njihovo delo cenjeno, kar pozitivno vpliva na občutek lastne vrednosti in povzroči občutek navezanosti na organizacijo oz. višjo identifikacijo z organizacijo (Chughtai, 2016, Liden idr., 2008). Ta vedenja prispevajo tudi k oblikovanju varnega okolja z izdatnimi delovnimi viri, kar lahko vodi v zaznavanje organizacije kot bolj privlačne in naposled vodi v višjo identifikacijo z organizacijo (Chughtai, 2016; Schaubroeck idr., 2011; Wegge idr., 2013).

2.) Razlago pozitivnega odnosa spet ponuja tudi teorija socialne izmenjave (Blau, 2017). Ta predvideva, da visoka kakovost odnosa med zaposlenim in vodjo, ter sredstva, ki jih zaposleni prejmejo od uslužne vodje (npr. podpora, opolnomočenje), vodijo do recipročnega

odziva zaposlenih v obliki pozitivnih odzivov, med katere spada tudi identifikacija z organizacijo (Eva idr., 2019; Hunter idr., 2013; Nowak, 2021).

Nasprotno pa rezultati raziskav prikazujejo, da je identifikacija z organizacijo negativno povezana z namero o odhodu (Akgunduz in Bardakoglu, 2017; Marique in Stinglhamber, 2011, Nowak, 2021, Riketta, 2005). Teorija socialne identitete (Tajfel, 2010) nudi razlago za ta odnos, saj predpostavlja, da identifikacija z organizacijo vodi do nižje namere o odhodu (Omanwar in Agrawal, 2022). Ko se posameznik zaveda, da so vrednote organizacije skladne z njegovimi lastnimi vrednotami, se pojavi identifikacija z organizacijo, ki naposled vodi v nižjo namero o odhodu in željo po ohranitvi članstva v trenutni organizaciji. Za posameznike, ki se močno identificirajo z organizacijo, odhod iz organizacije predstavlja izdajo dela sebe in opustitev psihološke varnosti ter samospoštovanja, povezanega s socialno identiteto (Liden idr., 2014). Nasprotno se zaposleni, ki prepoznajo, da se njihove vrednote ne skladajo s cilji organizacije, praviloma počutijo odtujeno, kar jih lahko spodbudi k iskanju alternativnih zaposlitvenih priložnosti (Akgunduz in Bardakoglu, 2017; Mael in Ashforth, 1995). Navedene povezave odražajo potencialno mediacijsko vlogo identifikacije z organizacijo v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu, ki je bila predhodno že proučevana (Omanwar in Agrawal, 2022).

## Izgorelost

Izgorelost je z delom povezano stanje izčrpanosti, ki označuje zmanjšano sposobnost regulacije kognitivnih in čustvenih procesov ter mentalno distanco (Schaufeli idr., 2020). Izgorelost je povezana z ogromnimi izgubami, tako za posameznika kot za organizacijo, med katere spadajo: poslabšano fizično in duševno zdravje zaposlenih, srčno-žilna obolenja, nespečnost, psihosomatske pritožbe, absentizem in zmanjšana delovna učinkovitost oz. produktivnost (Schaufeli, 2023). Svetovna zdravstvena organizacija je izgorelost vključila v najnovejši mednarodni priročnik za klasifikacijo bolezni (angl. *International Classification of Diseases – ICD-11*) (World Health Organization, 2022), vendar hkrati odsvetuje diagnosticiranje izgorelosti kot bolezni in poudarja, da je izgorelost z delom povezan sindrom, ki je posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ni bil uspešno uravnan (De Beer idr., 2022; Schaufeli idr., 2020).

V okviru dotične študije smo upoštevali konceptualizacijo Schaufeli idr. (2020), ki so izgorelost operacionalizirali na podlagi štirih temeljnih dimenzij (izčrpanosti, mentalne distance, čustvene oškodovanosti in kognitivne oškodovanosti), ki predstavljajo simptome v okviru nadrednega sindroma izgorelosti. Izčrpanost je najbolj izrazit simptom izgorelosti in označuje izgubo tako fizične kot mentalne energije. Predstavlja nujen, vendar ne zadosten pogoj za izgorelost. Čustvena oškodovanost se nanaša na zmanjšano funkcionalno zmožnost obvladovanja lastnih čustvenih procesov (npr. jeze ali žalosti). Kognitivna oškodovanost se nanaša na zmanjšano funkcionalno zmožnost uravnavanja kognitivnih procesov (npr. pozornosti ali spomina). Mentalna distanca se nanaša na mentalni umik in psihološko distanciranje od službe (Schaufeli idr., 2020). Avtorji so izpostavili tudi tri sekundarne dimenzije izgorelosti (depresivno počutje, psihološki distress in psihosomatske motnje), vendar te niso prisotne pri vseh primerih izgorelosti (Schaufeli idr., 2020), zato jih v dotični študiji nismo obravnavali.

## Mediacijska vloga izgorelosti

Raziskave poročajo, da je med uslužnim vodenjem in izgorelostjo prisoten negativen odnos (Babakus idr., 2010; Kaltiainen in Hakanen, 2022; Ma idr., 2021). To povezavo pogosto razlagajo modeli stresa na delovnem mestu, ki predlagajo dva kritična delovna pogoja, ki vplivata na raven izgorelosti in željo po odhodu iz organizacije, in sicer delovne zahteve in delovne vire (Kim in Stoner, 2008). Delovni viri so tisti elementi, ki zaposlenim omogočajo, da dosežejo cilje in varujejo osebno blagostanje (npr. čas, denar, status, podpora) (Hobfoll, 1989). Uslužno vodenje predstavlja pomemben delovni vir, ki varuje pred izgorelostjo. To predvideva tudi teorija ohranjanja virov (angl. *Conservation of Resources Theory*) (Hobfoll, 1989), ki predpostavlja, da ljudje stremimo k zaščiti obstoječih in pridobivanju novih virov. Psihološki stres se pojavi, ko so naši viri ogroženi oz., ko jih izgubimo (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001). Posamezniki, ki kontinuirano izgublajo vire, so nagnjeni k nadaljnjim izgubam, saj se vzpostavi »spirala izgube« oz. stanje, ko izguba virov vodi v oteženo spopadanje s stresorji, kar povzroči nadaljnjo izgubo virov in posledično vodi v izgorelost (Hobfoll, 1989, Hobfoll, 2001). Zato smo nagnjeni k pridobivanju in varovanju osebnih (npr. osebne karakteristike, fizične prednosti) in organizacijskih virov (npr. podpora vodje, priznanja, usmeritev). Predhodna metaanaliza (Lee in Ashforth, 1996) je prikazala močno negativno korelacijo med organizacijskimi viri (vključno s podporo vodje) in izgorelostjo. Uslužno vodenje je ključen organizacijski vir, saj podpora vodje zaposlenim olajša spopadanje s stresom, zato lahko pričakujemo, da pripomore k nižji ravni izgorelosti (Babakus idr., 2010).

Raziskave konsistentno poročajo tudi o pozitivni povezavi med izgorelostjo in namero o odhodu (Babakus idr., 2010; De Beer idr., 2022; Shaukat idr., 2017; Yang idr., 2017). Omenjena povezava je pričakovana, saj izgorelost, glede na opredelitev Maslach idr. (1997), vključuje tudi dimenzijo zmanjšane učinkovitosti pri delu, ki lahko vzbudi namero o odhodu. Navedene povezave odražajo potencialno mediacijsko vlogo izgorelosti v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu, ki je bila predhodno že ugotovljena (Babakus idr., 2010).

## Odnos med identifikacijo z organizacijo in izgorelostjo

Raziskave prikazujejo, da lahko identifikacija z organizacijo zmanjša stres in izgorelost zaposlenih (Avanzi idr., 2015; Haslam idr., 2005; Wegge idr., 2012). Ti rezultati so skladni s številnimi teoretičnimi predpostavkami.

1) Identifikacija s skupinami nam pomaga zadovoljiti številne osnovne potrebe (npr. potrebo po pripadnosti). Zadovoljitev teh potreb vodi do višjega blagostanja in nižje mere stresa (Pratt idr., 1998).

2) Samo-kategorizacijski model stresa (angl. *Self-Categorization Model of Stress*) (Haslam, 2012) predpostavlja, da lahko skupna identiteta zagotovi osnovo za bolj pozitivno zaznavo potencialno stresnih informacij (primarna ocena) in za socialno podporo, ki omogoča lažje spoprijemanje s stresom (sekundarna ocena). V podporo temu modelu nedavna zbirka člankov (Haslam idr., 2009) predstavlja ugotovitve osmih študij, ki odražajo, da ima socialna identiteta pomembno vlogo pri ocenjevanju in odzivanju na stres.

3) Model socialne identitete (angl. *Social Identity Model*) (Haslam, 2012) pogojuje, da občutek pripadnosti znotraj skupine varuje pred izgorelostjo (Jetten idr., 2012). Zaposleni, ki se identificirajo z organizacijo, namreč prejmejo več kolegijske podpore s strani drugih članov skupine, ki želijo zagotoviti preživetje in uspešnost skupin, katerim pripadajo (Tajfel in Turner, 2004). Zaposleni, ki se močno identificirajo z organizacijo, se trudijo za uspeh organizacije in delujejo v skladu z njenimi najboljšimi interesi (Levine idr., 2005). Posledično pomoč

zaposlenim, ki se močno identificirajo z organizacijo, predstavlja način, da ostali zaposleni zagotovijo preživetje in uspeh lastne skupine. Tako višja identifikacija z organizacijo vodi v višjo raven prejete socialne podpore, ki pripomore h kolektivni učinkovitosti pri spopadanju s stresorji na ravni skupine ter vodi v nižjo raven izgorelosti na ravni posameznika (Avanzi idr., 2015).

Nasprotno pa posamezniki, ki se ne identificirajo z organizacijo, niso privlačne tarče za prejem socialne podpore, saj se praviloma osredotočajo na lastne interese in zanemarjajo interese kolektiva (Avanzi idr., 2015). Posledično prejmejo manj kolegialne podpore, kar lahko vodi v povišano zaznavanje nevarnosti v okolju, zaradi manjše količine virov (npr. pozitivnih odnosov, kolegialne podpore) za spopadanje s stresorji. To lahko vodi v hitro izgubo virov in naposled izgorelost (Campbell idr., 2013).

### **Enopostavčna mera izgorelosti**

Večina mer oz. vprašalnikov za merjenje izgorelosti je dolgih, časovno potratnih in težavnih za interpretiranje. Posledično je nujno razviti zanesljive in veljavne kratke mere izgorelosti, ki bi zmanjšale obremenjenost udeležencev in verjetnost, da bi udeleženci zavrnili sodelovanje zaradi prevelikega časovnega vložka (Fisher idr., 2016; Hansen in Pit, 2016).

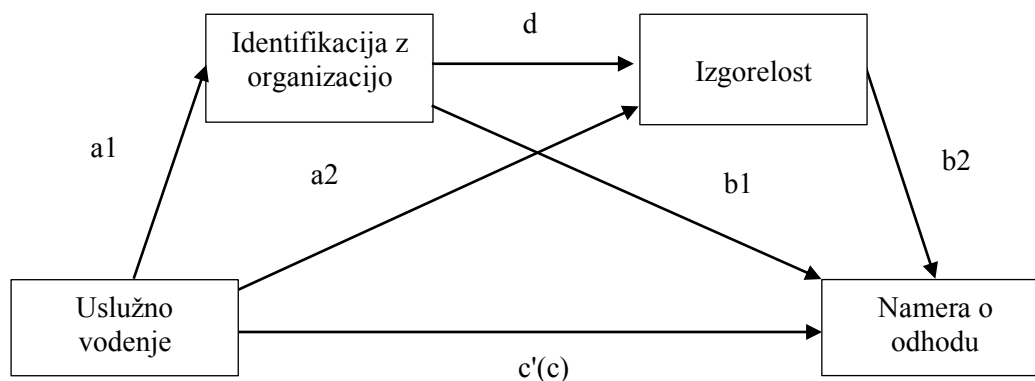
Predhodne raziskave prikazujejo mešane rezultate, kar zadeva sposobnost enopostavčnih mer izgorelosti, da ustrezno izmerijo izgorelost. Hagan idr. (2024) so v svoji metaanalizi zaključili, da odsvetujejo uporabo enopostavčnega vprašanja izgorelosti (angl. *Single-Item Burnout Question – SIBOQ*; Schmoltdt idr., 1994) za namen ocene izgorelosti, saj nima ustrezne napovedne sposobnosti. Hansen in Pit (2016) sta nasprotno v svoji raziskavi ob uporabi drugačne enopostavčne mere (*»Označite svoje trenutno počutje na lestvici od 0 (»Prav nič izgorel«) do 10 (»Popolnoma izgorel«)«*) zaključila, da ima ustrezne psihometrične karakteristike in je primerna za uporabo tako v organizacijskem kot tudi raziskovalnem kontekstu. Poleg tega je večina predhodnih raziskav nasloвила povezavo enopostavčne mere z različnimi dimenzijami Maslachin vprašalnika izgorelosti (angl. *Maslach Burnout Inventory - MBI*; Maslach idr., 1997) (Hagan idr., 2024, Hansen in Pit, 2016). V okviru pričujoče raziskave bomo to vrzel v literaturi naslovili preko raziskovanja povezave med enopostavčno mero izgorelosti in kratko različico vprašalnika za oceno izgorelosti (angl. *Burnout Assessment Tool – BAT-12*; Schaufeli idr., 2019).

## Namen in hipoteze

Na podlagi opisanih ugotovitev smo oblikovali model zaporedne mediacije (Slika 1), ki odraža, da je uslužno vodenje povezano z nižjo namero o odhodu (pot c') in da imata tako identifikacija z organizacijo (pot a1\*b1) kot tudi izgorelost (pot a2\*b2) mediacijsko vlogo v tem odnosu, kar so raziskave predhodno že potrdile (Babakus idr., 2010). Poleg tega raziskave ugotavljajo, da tudi identifikacija z organizacijo vodi v nižjo raven izgorelosti (pot d). To odraža potencialno zaporedno mediacijsko vlogo identifikacije z organizacijo in izgorelosti v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu (pot a1\*d\*b2), ki do zdaj še ni bila preverjena. Posledično je cilj dotične raziskave, da odgovori na raziskovalno vprašanje: »Ali imata identifikacija z organizacijo in izgorelost (zaporedno) mediacijsko vlogo v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu?«.

### Slika 1

*Predpostavljen model zaporedne mediacije*



Na podlagi modela predpostavljamo, da:

- Višja raven uslužnega vodenja napoveduje nižjo namero o odhodu, tudi če nadzorujemo vpliv identifikacije z organizacijo in izgorelosti (H1 – neposredni učinek – pot c').
- Višja raven uslužnega vodenja napoveduje nižjo namero o odhodu preko višje identifikacije z organizacijo, tudi če nadzorujemo vpliv izgorelosti (H2 – posredni učinek – pot a1\*b1).
- Višja raven uslužnega vodenja napoveduje nižjo namero o odhodu preko nižje izgorelosti, tudi če nadzorujemo vpliv identifikacije z organizacijo (H3 – posredni učinek – pot a2\*b2).
- Višja raven uslužnega vodenja napoveduje nižjo namero o odhodu preko višje identifikacije z organizacijo in nižje izgorelosti (H4 – posredni učinek – pot a1\*d\*b2).

Sekundarni cilj naše raziskave je odgovoriti na vprašanje: »Ali subjektivna zaznava izgorelosti, pridobljena preko ene postavke, odraža konvergentno veljavnost z vprašalnikom izgorelosti?«. Rezultati predhodnih raziskav se razlikujejo (Hagan idr., 2024) in ne vključujejo mer, ki so bile uporabljene v dotični raziskavi. Posledično bomo vprašanje obravnavali eksploratorno. Subjektivno zaznavo izgorelosti bomo po izgledu Hagan idr. (2024) opredelili kot veljavno, če bo korelacija z vprašalnikom nad 0,7.

Pričujoča študija doprinaša k trenutni literaturi o uslužnem vodenju, saj upošteva pobudo Eva idr. (2019), ki so poudarili potrebo po sočasni obravnavi konkurenčnih mediatorjev, da se identificira njihov edinstveni doprinos k odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu. Poleg tega študija sledi tudi pozivu za razvoj zanesljivih in veljavnih kratkih mer izgorelosti (Fisher idr., 2016; Hansen in Pit, 2016).

# Metoda

## Raziskovalni načrt

V pričujoči raziskavi smo uporabili prečni načrt z enim prediktorjem (uslužno vodenje), dvema zaporednima mediatorjema (identifikacija z organizacijo in izgorelost) in enim izidom (namera o odhodu). Izgorelost smo merili tako preko vprašalnika kot tudi preko enopostavčne mere.

## Udeleženci

Izpolnjevanje ankete je začelo 294 udeležencev. Po upoštevanju presejalnih meril (polnoletnost, zaposlenost, prisotnost vodje na delovnem mestu) je ostalo 282 udeležencev. Nato smo izločili 72 udeležencev, ki ankete niso izpolnili v celoti. Končni vzorec je tako obsegal 210 udeležencev. Povprečna starost je bila 34,12 leta ( $SD = 10,27$ ), povprečen mandat v trenutni organizaciji pa 6,87 leta ( $SD = 7,98$ ). Povprečna neto plača udeležencev je znašala 1821,36 € ( $SD = 960,87$  €), pri čemer je bil vzorec manjši ( $n = 195$ ), saj jih 15 ni odgovorilo na dotično vprašanje. Ostali demografski podatki so prikazani v Tabeli 1.

**Tabela 1**

*Demografske karakteristike vzorca*

Karakteristika	<i>n</i>	%
Spol		
Moški	84	40,00
Ženski	124	59,05
Drugo	2	0,95
Izobrazba		
Osnovna šola	2	0,95
Srednje poklicno ali gimnazijsko izobraževanje	45	21,43
Višješolski strokovni program	17	8,10
Visokošolski strokovni ali univerzitetni program	68	32,38
Magisterij stroke	56	26,67
Specializacija oz. magisterij znanosti	15	7,14
Doktorat znanosti	7	3,33
Delovni status		
Zaposlen	178	84,76
Zaposlen kot študent	27	12,86
Samostojni podjetnik	4	1,90
Delo na črno	1	0,48

## Pripomočki

Anketa je vsebovala tri demografska vprašanja, namenjena preverjanju presejalnih meril (starost, delovni status, vodja na delovnem mestu), vprašalnike za merjenje relevantnih spremenljivk (uslužnega vodenja, identifikacije z organizacijo, izgorelosti in namere o odhodu)

ter štiri dodatna demografska vprašanja (spol, izobrazba, mandat v trenutni organizaciji, neto plača). Sledijo opisi vprašalnikov za merjenje relevantnih spremenljivk.

### **Vprašalnik uslužnega vodenja**

Uslužno vodenje smo merili s slovensko različico vprašalnika uslužnega vodenja (angl. *Servant Leadership Questionnaire – SLQ-28*; Liden idr., 2008; Šumi, 2013). Vprašalnik vsebuje 28 postavk (npr. »Razvoj moje kariere mu predstavlja prioriteto.«), ki jih udeleženci ocenjujejo na 7-stopenjski Likertovi lestvici z razponom od 1 (»Sploh se ne strinjam«) do 7 (»Popolnoma se strinjam«). SLQ-28 je sestavljen iz sedmih dimenzij (konceptualne veščine, opolnomočenje, pomoč pri osebni rasti, postavljanje sodelavcev v ospredje, etično vedenje, čustvena opora in skrb za skupnost), pri čemer vsaka dimenzija obsega štiri postavke. V dotični študiji smo naslovlili uslužno vodenje in ne njegovih dimenzij, zato smo med analizo uporabili seštevek rezultatov vseh postavk, kar priporočajo tudi Liden idr. (2015). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je med 28 in 196, pri čemer višji rezultat odraža višjo raven uslužnega vodenja (Liden idr., 2008). Med analizo smo rezultat delili s številom postavk in tako dobili rezultat na lestvici z razponom od 1 do 7.

V predhodni raziskavi so Liden idr. (2008) poročali, da je vprašalnik uslužnega vodenja sestavljen iz sedmih dimenzij. Poleg tega rezultati drugih raziskav podpirajo obstoj latentnega konstrukta višjega reda - uslužnega vodenja (Donia idr., 2016). Posledično smo preko konfirmatorne faktorске analize testirali model drugega reda, v katerem faktor drugega reda predstavlja osnovni vodstveni stil (uslužno vodenje), faktor prvega reda pa specifične dimenzije (konceptualne veščine, opolnomočenje, pomoč pri osebni rasti, postavljanje sodelavcev v ospredje, etično vedenje, čustvena opora in skrb za skupnost). Uporabili smo metodo obteženih najmanjših kvadratov, prilagojeno za povprečja in varianco (»WLSMV«), saj je ta metoda odporna na nenormalnost porazdelitve podatkov (Li, 2016). Model drugega reda je izkazal dobro prileganje podatkom:  $\chi^2 = 562,756$ ;  $df = 343$ ; CFI = 0,991; TLI = 0,990; RMSEA = 0,046 in SRMR = 0,055. Standardizirane faktorске uteži so dostopne v prilogi (glej tabelo A1). V pričujoči raziskavi so posamezne podlestvice izkazale zadovoljivo notranjo skladnost: konceptualne veščine ( $\alpha = ,86$ ), opolnomočenje ( $\alpha = ,83$ ), pomoč pri osebni rasti ( $\alpha = ,91$ ), postavljanje sodelavcev v ospredje ( $\alpha = ,88$ ), etično vedenje ( $\alpha = ,92$ ), čustvena opora ( $\alpha = ,86$ ) in skrb za skupnost ( $\alpha = ,75$ ). Celoten vprašalnik je izkazal visoko notranjo skladnost ( $\alpha = ,96$ ), kar je skladno s predhodnimi raziskavami tako pri uporabi angleške (Liden idr., 2008; Omanwar in Agrawal, 2022), kot tudi slovenske različice vprašalnika (Šumi, 2013).

### **Vprašalnik identifikacije z organizacijo**

Identifikacijo z organizacijo smo merili z lestvico Maela in Ashfortha (angl. *Mael and Ashforth 6-Item Scale*; Mael in Ashforth, 1992). Lestvico smo preko dvojno slepega prevoda prevedli v slovenščino. Lestvica vsebuje šest postavk (npr. »Uspehi moje organizacije so moji uspehi.«), ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici od 1 (»Sploh se ne strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«). Mogoč razpon rezultatov je med 6 in 30, pri čemer višji rezultat odraža višjo raven uslužnega vodenja (Mael in Ashforth, 1992).

Preko konfirmatorne faktorске analize smo preverili enofaktorsko strukturo lestvice. Pri analizi smo uporabili metodo obteženih najmanjših kvadratov, prilagojeno za povprečja in varianco (»WLSMV«), saj je ta metoda odporna na nenormalnost porazdelitve podatkov (Li, 2016). Enofaktorski model je izkazal dobro prileganje podatkom:  $\chi^2 = 27,180$ ;  $df = 9$ ; CFI = 0,991; TLI = 0,985; RMSEA = 0,059 in SRMR = 0,045. Standardizirane faktorске uteži so

dostopne v prilogi (glej tabelo A2). Vprašalnik je izkazal visoko notranjo skladnost ( $\alpha = ,87$ ), kar je skladno s predhodnimi raziskavami (Avanzi idr., 2015; Chugtai, 2016; Lv, 2022; Nowak, 2021).

### **Vprašalnik izgorelosti**

Izgorelost smo merili s slovenskim prevodom kratke različice vprašalnika za oceno izgorelosti (angl. *Burnout Assessment Tool – BAT-12*; Schaufeli idr., 2019). BAT-12 je krajša različica 23-postavčnega vprašalnika za oceno izgorelosti in vsebuje 12 postavk (npr. »*Pri delu se počutim mentalno izčrpano.*«), ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici od 1 (»*Nikoli*«) do 5 (»*Vedno*«). BAT-12 je sestavljen iz štirih podlestvic (izčrpanost, miselna odtujenost, kognitivna oškodovanost in čustvena oškodovanost), pri čemer vsaka obsega tri postavke in je indikator generalnega latentnega faktorja (izgorelosti) (Hadžibajramović idr., 2022). V dotični študiji smo obravnavali izgorelost in ne njenih dimenzij, zato smo med analizo uporabili seštevek rezultatov vseh postavk, kar podpirajo tudi predhodne raziskave (De Beer idr., 2022; Hadžibajramović idr., 2022). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je med 12 in 60, pri čemer višji rezultat odraža višjo raven izgorelosti (Schaufeli idr., 2020). Med analizo smo rezultat delili s številom postavk in dobili rezultate na lestvici z razponom od 1 do 5.

V predhodni raziskavi so Hadžibajramović idr. (2022) ugotovili, da se štiri dimenzije izgorelosti med seboj močno povezujejo zaradi obstoja latentnega faktorja v ozadju (izgorelosti). Posledično smo preko konfirmatorne faktorjske analize testirali model drugega reda, v katerem faktor drugega reda predstavlja osnovno psihološko stanje (izgorelost), faktorji prvega reda pa specifične simptome (izčrpanost, miselno odtujenost, kognitivno oškodovanost in čustveno oškodovanost). Pri analizi smo, po zgledu De Beer idr. (2022), uporabili metodo obteženih najmanjših kvadratov, prilagojeno za povprečja in varianco (»*WLSMV*«). Model smo potrdili, saj je izkazal ustrezno prilaganje podatkom:  $\chi^2 = 84,817$ ;  $df = 50$ ; CFI = 0,987; TLI = 0,982; RMSEA = 0,044 in SRMR = 0,050. To je skladno s predhodnimi raziskavami (De Beer idr., 2022; Hadžibajramović idr., 2022) in z opredelitvijo izgorelosti kot sindroma, ki obsega skupek med seboj povezanih simptomov (Schaufeli idr., 2020). To odraža, da je skupen rezultat na vprašalniku ustrezen kazalnik izgorelosti (Hadžibajramović idr., 2022). Standardizirane faktorjske uteži so dostopne v prilogi (glej tabelo A3). V pričujoči raziskavi so posamezne podlestice izkazale zadovoljivo notranjo skladnost: izčrpanost ( $\alpha = ,82$ ), miselna odtujenost ( $\alpha = ,83$ ), kognitivna oškodovanost ( $\alpha = ,82$ ) in čustvena oškodovanost ( $\alpha = ,85$ ). Celoten vprašalnik je izkazal visoko notranjo skladnost ( $\alpha = ,88$ ), kar je skladno s predhodnimi raziskavami (npr. De Beer idr., 2022; Hadžibajramović idr., 2022). Rezultati faktorjske analize v kombinaciji z ustreznimi psihometričnimi karakteristikami nudijo podporo prepričanju, da je BAT-12 časovno učinkovit vprašalnik, primeren za uporabo v organizacijah (De Beer idr., 2022; Hadžibajramović idr., 2020).

### **Enopostavčna mera izgorelosti**

Izgorelost smo merili tudi preko ene same postavke »*Označite, kako pogosto se počutite izgorelo na delovnem mestu na lestvici od 1 (Nikoli) do 5 (Vedno).*«. Pod vprašanjem je bila podana definicija izgorelosti: »*Z delom povezano stanje izčrpanosti, ki vključuje utrujenost, zmanjšano sposobnost regulacije kognitivnih in čustvenih procesov ter mentalno distanco* (Schaufeli idr., 2020)«.

## Lestvica namere o odhodu

Namero o odhodu smo merili preko kratke lestvice Kellowaya in sodelavcev (1999). Za namen dotične raziskave smo lestvico preko dvojno slepega prevoda prevedli v slovenščino. Lestvica vsebuje 4 postavke (npr. »Razmišljam o odhodu iz te organizacije.«), ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici od 1 (»Sploh se ne strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«). Mogoč razpon rezultatov na vprašalniku je med 4 in 20, pri čemer višji rezultat odraža višjo namero o odhodu iz trenutne organizacije.

Preko konfirmatorne faktorске analize smo preverili enofaktorsko strukturo lestvice namere o odhodu. Pri analizi smo spet uporabili metodo obteženih najmanjših kvadratov, prilagojeno za povprečja in varianco (»WLSMV«). Enofaktorski model je izkazal ustrezno prilaganje podatkom:  $\chi^2 = 1,990$ ;  $df = 2$ ; CFI = 1,000; TLI = 1,000; RMSEA = 0,000; and SRMR = 0,006. Standardizirane faktorске uteži so dostopne v prilogi (glej tabelo A4). V pričujoči raziskavi je lestvica izkazala tudi visoko notranjo skladnost ( $\alpha = ,94$ ), kar je skladno s predhodnimi raziskavami (Kelloway idr., 1999). To odraža, da je skupen rezultat na lestvici namere o odhodu ustrezen kazalnik namere o odhodu.

## Postopek

Za zbiranje podatkov smo v programu 1KA (<https://1ka.arnes.si>) oblikovali spletno anketo s predvidenim časom izpolnjevanja 7 minut. Udeležence smo pridobili preko objav na družabnih omrežjih (LinkedIn, Reddit, Facebook, Instagram) ter preko neposrednega nagovora in prošenj za pošiljanje ankete naprej. Udeleženci so pred začetkom izpolnjevanja označili, da soglašajo z informacijami, navedenimi v obveščnem soglasju, ki je vsebovalo informacije o ciljih raziskave, postopku, tveganjih, kompenzaciji, koristih, anonimnosti in pravici do odstopa iz raziskave. Obveščeno soglasje je vsebovalo tudi e-mail naslov za primere dodatnih vprašanj. Anketa se je začela s presejalnimi demografskimi vprašanji (starost, delovni status, prisotnost vodje na delovnem mestu). V primeru, da udeleženec ni zadoščal presejalnim merilom, je bil usmerjen na konec ankete. Če je zadostil presejalnim merilom, je nadaljeval z izpolnjevanjem vprašalnikov. Na koncu ankete so morali udeleženci odgovoriti še na dodatna demografska vprašanja. Zbiranje podatkov je potekalo od 14. 6. 2024 do 19. 7. 2024.

## Statistična analiza

Podatke smo izvozili iz portala 1KA v Excel (.xlsx) obliki in jih v celoti analizirali v programu R 4.2.2 (Innocent and Trusting). Sprva smo prečistili in uredili podatke, pri čemer smo iz končnega vzorca izločili vse udeležence, ki niso zadoščali presejalnim merilom oz. niso v celoti izpolnili ankete.

Nato smo testirali predpostavke zaporedne mediacijske analize (homoscedastičnost, normalnost rezidualov, linearnost, multikolinearnost, osamelce, neodvisnost rezidualov). Mediacijska analiza je serija regresijskih modelov, zato smo definirali regresijske modele in preverili veljavnost predpostavk za vsak regresijski model. Nato smo izračunali zanesljivost uporabljenih vprašalnikov in preko konfirmatorne faktorске analize (CFA) preverili njihovo predpostavljeno faktorško strukturo. Rezultate smo interpretirali z uporabo standardov za dobro ujemanje modela, ki sta jih določila Hu in Bentler (1999):  $CFI \geq 0,96$  in  $SRMR \leq 0,10$ ; ali  $RMSEA \leq 0,06$  in  $SRMR \leq 0,10$ .

V nadaljevanju analize smo pridobili opisne statistike. Za zvezne spremenljivke (npr. uslužno vodenje) smo izračunali povprečne vrednosti, mediano in standardne deviacije. Za kategorialne spremenljivke (npr. spol) pa smo izračunali frekvence in odstotke. Poleg tega smo izračunali tudi Spearmanove korelacijske koeficiente med spremenljivkami, ki so relevantne za hipoteze (uslužno vodenje, identifikacija z organizacijo, izgorelost, namera o odhodu) in demografskimi spremenljivkami (starost, izobrazba, mandat v trenutni organizaciji, neto plača), za katere so predhodne raziskave ugotovile, da imajo potencialni vpliv na preučevane odnose (Kim in Stoner, 2008; Ng in Feldman, 2010; Šumi idr., 2013). Za preverjanje statistične značilnosti odnosov med proučevanimi spremenljivkami in demografskima spremenljivkama spol in delovni status, smo uporabili Kruskal-Wallisov test vsote rangov. Spearmanove korelacije in Kruskal-Wallisov test sta neparametrična testa, ki smo ju uporabili, ker ne predpostavljata normalnosti porazdelitev ali linearnosti odnosov med spremenljivkami. Demografske spremenljivke, ki so bile statistično pomembno povezane z identifikacijo z organizacijo, izgorelostjo ali namero o odhodu, smo vključili kot kovariable v zaporedni mediacijski analizi in tako nadzorovali njihove potencialne učinke. Izračunali smo tudi Spearmanove korelacije med spremenljivkami, ki so relevantne za drugo raziskovalno vprašanje (enopostavčno mero izgorelosti, izgorelost merjeno z BAT-12 in dimenzijami BAT-12).

Hipoteze smo testirali preko uporabe modela 6 (zaporedna mediacija) v funkciji PROCESS macro različica 4.2 za R (Hayes, 2022). Pri tem smo uslužno vodenje vnesli kot prediktor, identifikacijo z organizacijo kot prvi mediator, izgorelost kot drugi mediator in namera o odhodu kot izid. V funkcijo smo vnesli naslednje dodatne ukaze: število ponovnih vzorčenj ( $boot = 10000$ ), seme ( $seed = 654321$ ), zaprosili smo za: ponovno vzorčenje za vse regresijske uteži ( $modelbt = 1$ ), standardizirane mere za vse posredne učinke ( $effsize = 1$ ), standardizirane učinke za posamezne poti ( $stand = 1$ ) in totalni učinek ( $total = 1$ ). Intervali zaupanja so bili samodejno nastavljeni na 95 %.

# Rezultati

## Testiranje predpostavk

Opredelili smo regresijske modele za zaporedno mediacijo ter preverili njihove predpostavke. Vse predpostavke so bile izpolnjene, razen tistih, ki so opisane v nadaljevanju.

Pri prvem regresijskem modelu zaporedne mediacije (Identifikacija z organizacijo =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{uslužno vodenje} + \varepsilon$ ), je bila kršena predpostavka normalnosti rezidualov, kar je razvidno iz Shapiro-Wilk testa normalnosti ( $W = 0,977$ ;  $p < ,01$ ). Po pregledu histograma (Priloga B1) smo zaključili, da odstopanje od normalnosti ni izrazito. Kršena je bila tudi predpostavka neodvisnosti rezidualov, kar odraža Durbin-Watson test ( $DW = 1,661$ ,  $p < ,01$ ). Metoda vzorčenja je bila prečna in brez klastrov, zato to ni pričakovano. Pri drugem regresijskem modelu zaporedne mediacije (izgorelost =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{uslužno vodenje} + \beta_2 * \text{identifikacija z organizacijo} + \varepsilon$ ) je bila kršena predpostavka homoscedastičnosti, kar odražata Breusch-Pagan test heteroscedastičnosti ( $\chi^2(1) = 17,158$ ;  $p < ,001$ ) in razsevni diagram rezidualov naproti prilagojenim vrednostim (Priloga B2). Pri tretjem regresijskem modelu zaporedne mediacije (namera o odhodu =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{uslužno vodenje} + \beta_2 * \text{identifikacija z organizacijo} + \beta_3 * \text{izgorelost} + \varepsilon$ ) je bila kršena predpostavka normalnosti rezidualov, kar je razvidno iz Shapiro-Wilk testa normalnosti ( $W = 0,980$ ;  $p < ,01$ ). Po pregledu histograma (Priloga B3), smo zaključili, da odstopanje ni izrazito.

Vse kršitve normalnosti in homoscedastičnosti smo obravnavali z uporabo bootstrap metode v zaporedni mediacijski analizi. Z večkratnim vzorčenjem podatkov bootstrap metoda upošteva kršitve homoscedastičnosti in zagotavlja robustne ocene. Zato je uporabna, kadar so podatki nenormalni ali heteroscedastični (Johnston in Faulkner, 2021). Pri vseh modelih smo identificirali tudi osamelce, vendar nismo imeli razloga za njihovo izključitev.

## Opisne statistike

Tabela 2 prikazuje opisne statistike proučevanih spremenljivk. Povprečna vrednost uslužnega vodenja nakazuje, da večina udeležencev poroča o relativno visoki stopnji uslužnih vedenj pri svojih vodjeh. Povprečni rezultat na enopostavčni meri izgorelosti je višji od povprečnega rezultata na izgorelosti, merjeni z vprašalnikom BAT-12, kar odraža, da zaposleni pogosteje zaznavajo splošno občutje izgorelosti kot pa posamezne simptome. Relativno visoka standardna deviacija na lestvici namere o odhodu odraža, da se ljudje močno razlikujejo v svojih namerah po odhodu iz organizacije.

**Tabela 2**

*Opisne statistike proučevanih spremenljivk*

Spremenljivka	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Uslužno vodenje	4,59	4,73	1,21	1,14	6,79
Identifikacija z organizacijo	19,94	21,00	5,84	6,00	30,00
Izgorelost	2,34	2,25	0,56	1,00	4,17
Enopostavčna mera izgorelosti	2,71	3,00	0,99	1,00	5,00
Namera o odhodu	10,89	10,00	5,44	4,00	20,00

*Opomba:* »Izgorelost« - skupni rezultat na vprašalniku BAT-12. Rezultat na spremenljivki Uslužno vodenje je umerjen na lestvico z razponom od 1 do 7. Rezultat na spremenljivki Izgorelost je umerjen na lestvico z razponom od 1 do 5.

## Korelacije

Tabela 3 prikazuje Spearmanove korelacijske koeficiente za odnose med proučevanimi spremenljivkami. Vse korelacije so statistično značilne in srednje visoke. Izjema je korelacija med identifikacijo z organizacijo in izgorelostjo, ki je statistično značilna, vendar nizka. Predznak korelacij je pričakovan, saj sta pozitivni le korelaciji med uslužnim vodenjem in identifikacijo z organizacijo ter izgorelostjo in namero o odhodu.

Vse korelacije med proučevanimi spremenljivkami in zveznimi demografskimi spremenljivkami (starost, izobrazba, mandat v trenutni organizaciji, neto plača) so bile nizke in statistično neznačilne. Izjema sta korelaciji namere o odhodu s starostjo in mandatom v trenutni organizaciji, ki sta nizki, vendar statistično značilni. Posledično smo v zaporedno mediacijsko analizo kot kovariabli vključili spremenljivki starost in mandat v organizaciji.

Kategorialna demografska spremenljivka spol ni statistično značilno povezana z nobeno izmed proučevanih spremenljivk: uslužno vodenje ( $\chi^2(2) = 5,006$ ;  $p = ,082$ ), identifikacija z organizacijo ( $\chi^2(2) = 1,492$ ;  $p = ,474$ ), izgorelost ( $\chi^2(2) = 1,226$ ;  $p = ,542$ ) in namera o odhodu ( $\chi^2(2) = 0,168$ ;  $p = ,919$ ). Kategorialna demografska spremenljivka delovni status prav tako ni statistično značilno povezana z nobeno izmed proučevanih spremenljivk: uslužno vodenje ( $\chi^2(3) = 4,317$ ;  $p = ,229$ ), identifikacija z organizacijo ( $\chi^2(3) = 3,920$ ;  $p = ,270$ ), izgorelost ( $\chi^2(3) = 3,043$ ;  $p = ,385$ ) in namera o odhodu ( $\chi^2(3) = 6,166$ ;  $p = ,104$ ). Posledično v zaporedno mediacijsko analizo nismo vključili nobene kategorialne demografske spremenljivke.

**Tabela 3**

*Spearmanovi korelacijski koeficienti proučevanih spremenljivk, starosti, izobrazbe, mandata v trenutni organizaciji (N = 210) in plače (n = 195)*

Spremenljivka	1.	2.	3.	4.
1. Uslužno vodenje	-			
2. Identifikacija z organizacijo	,295***	-		
3. Izgorelost	-,504***	-,213**	-	
4. Namera o odhodu	-,519***	-,520***	,484***	-
5. Starost	-,079	,107	-,003	-,188**
6. Izobrazba	,043	,005	,012	,093
7. Mandat	,060	,036	-,012	-,202**
8. Plača	,061	,135	-,080	-,090

*Opomba:* »Izgorelost« - skupni rezultat na vprašalniku BAT-12; »Mandat« - mandat v trenutni organizaciji; »Plača« - neto plača; \*\* $p < ,01$ ; \*\*\* $p < ,001$ .

Vse korelacije med enopostavčno mero izgorelosti, izgorelostjo merjeno z vprašalnikom BAT-12 in njegovimi dimenzijami so pozitivne, statistično značilne in (srednje) visoke (Tabela 4). Razvidno je, da korelacija med enopostavčno mero izgorelosti in izgorelostjo, pridobljeno z vprašalnikom BAT-12, ne presega vnaprej zastavljene meje ( $r_s = 0,7$ ). Enopostavčna mera izgorelosti je najbolj povezana z dimenzijo izčrpanosti. Izmed vseh dimenzij ima miselna odtujenost najvišjo korelacijo s skupnim rezultatom na vprašalniku BAT-12.

**Tabela 4**

*Spearmanovi korelacijski koeficienti odnosov med enopostavčno mero izgorelosti, izgorelostjo in njenimi dimenzijami*

Spremenljivka	1.	2.	3.	4.	5.
1. Enopostavčna mera izgorelosti	-				
2. Izgorelost	,618***	-			
3. Izčrpanost	,752***	,784***	-		
4. Miselna odtujenost	,492***	,815***	,622***	-	
5. Kognitivna oškodovanost	,266***	,688***	,376***	,477***	-
6. Čustvena oškodovanost	,344***	,660***	,364***	,364***	,317***

*Opomba:* »Izgorelost« - skupni rezultat na vprašalniku BAT-12. \*\*\* $p < ,001$ .

### Zaporedna mediacijska analiza

Rezultati zaporedne mediacijske analize (Tabela 5) prikazujejo, da je neposredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu (pot c') statistično značilen, saj interval zaupanja ne prečka ničle (95 % IZ [-1,719; -0,704]). Uslužno vodenje je torej negativno povezano z namero o odhodu, tudi ko nadzorujemo vpliv identifikacije z organizacijo in izgorelosti. Hipotezo 1 smo zato podprli. Posredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu preko identifikacije z organizacijo ob nadzorovanju vpliva izgorelosti (pot a1\*b1) je prav tako statistično značilen (95 % IZ [-,158; -,058]), kar odraža, da je hipoteza 2 podprta. Posredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu preko izgorelosti ob nadzorovanju vpliva identifikacije z organizacijo (pot a2\*b2) je tudi statistično značilen (95 % IZ [-,232; -,098]), kar odraža, da je podprta tudi hipoteza 3. Posredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu preko zaporedne mediacije identifikacije z organizacijo in izgorelosti (pot a1\*d\*b2) ni statistično značilen, saj interval zaupanja prečka ničlo (95 % IZ [-,026; ,006]). Hipoteze 4 zato nismo podprli. Rezultati zaporedne mediacijske analize so povzeti v Sliki 2, ki prikazuje standardizirane regresijske koeficiente za vse poti v predpostavljenem modelu.

**Tabela 5**

*Zaporedna mediacijska analiza: vloga identifikacije z organizacijo in izgorelosti v povezavi med uslužnim vodenjem in namero o odhodu*

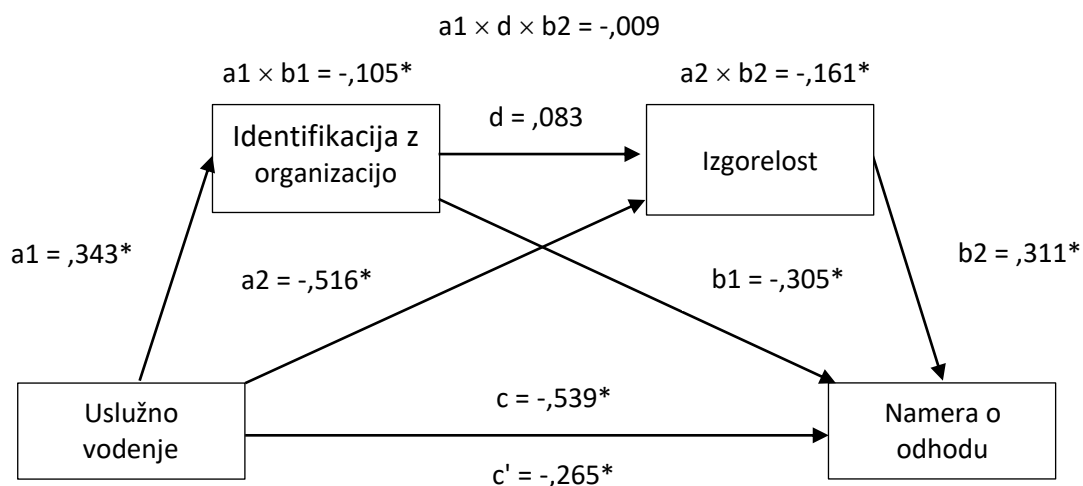
Prediktor	Izid	b	Boot SE	Boot 95 % IZ za b	
				SM	ZM
Pot a1					
UV	IO	1,657	0,322	1,016	2,271
Pot a2					
UV	IZG	-0,270	0,035	-0,339	-0,201
Pot b1					
IO	NOO	-0,283	0,052	-0,387	-0,182
Pot b2					
IZG	NOO	2,710	0,496	1,718	3,680
Pot c'					
UV	NOO	-1,204	0,258	-1,719	-0,704
Pot d					
IO	IZG	-0,009	0,008	-0,024	0,006

Prediktor	Izid	$\beta$	Boot SE	Boot 95 % IZ za $\beta$	
				SM	ZM
Pot a1 * b1					
UV	NOO	-,105	,026	-,158	-,058
Pot a2 * b2					
UV	NOO	-,161	,034	-,232	-,098
Pot a1*d*b2					
UV	NOO	-,009	,008	-,026	,006

*Opomba:* UV = uslužnostno vodenje; IO = identifikacija z organizacijo; IZG = izgorelost; NOO = namera o odhodu; *b* = nestandardiziran učinek;  $\beta$  = standardiziran učinek; Boot = metoda »bootstrap«; SE = standardna napaka; IZ = interval zaupanja; SM = spodnja meja; ZM = zgornja meja; Pot *c'* = neposredni učinek; Pot a1\*b = prvi posredni učinek; Pot a2\*b2 = drugi posredni učinek; Pot a1\*d\*b2 = zaporedni posredni učinek.

## Slika 2

Standardizirani regresijski koeficienti za predpostavljen model zaporedne mediacije



*Opomba:*  $c'$  = neposredni učinek;  $a_1 \times b_1$  = prvi posredni učinek;  $a_2 \times b_2$  = drugi posredni učinek;  $a_1 \times d \times b_2$  = zaporedni posredni učinek; \* $p < ,05$ .

# Razprava

## Povzetek ugotovitev

Cilj raziskave je bil proučiti mediacijsko vlogo identifikacije z organizacijo in izgorelosti v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu. Na vzorcu 210-ih zaposlenih Slovencev smo ugotovili naslednje: 1) Uslužno vodenje napoveduje nižjo namero o odhodu, tudi ko nadzorujemo vpliv identifikacije z organizacijo in izgorelosti; 2) Izgorelost in identifikacija z organizacijo imata mediacijsko vlogo v odnosu, tudi če nadzorujemo njun medsebojni vpliv; 3) Identifikacija z organizacijo in izgorelost nimata zaporedne mediacijske vloge v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu; 4) Enopostavčna mera izgorelosti ni izkazala ustrezne konvergentne veljavnosti.

## Neposredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu

Rezultati podpirajo hipotezo 1, saj je višja raven uslužnega vodenja neposredno vodila v nižjo raven namere o odhodu, tudi če ni imela vpliva na raven identifikacije z organizacijo ali izgorelosti. To pomeni, da zaposleni, ki imajo uslužne vodje, poročajo o manjši nameri odhoda iz organizacije, tudi če njihova raven identifikacije z vodstvom in izgorelosti ostaneta nespremenjeni. Ta ugotovitev je pričakovana in skladna s predhodnimi raziskavami, izmerjenimi korelacijami in predpostavljenimi mehanizmi.

Pretekle raziskave poročajo, da je korelacija med uslužnim vodenjem in namero o odhodu (Babakus idr., 2010; Omanwar in Agrawal, 2022) višja od večine ostalih razmerij v predpostavljenem modelu. Za ugotovitev polne mediacije morajo biti korelacije mediatorjev s prediktorjem in izidom izrazito višje od korelacije prediktorja z izidom. Naše korelacije temu pogoju ne zadoščajo, zato je statistično značilen neposredni učinek pričakovan.

V primerjavi z drugimi raziskavami, ki so praviloma poročale o nizki do srednje visoki korelaciji (Babakus idr., 2010; Kim in Stonner, 2008; Omanwar in Agrawal, 2022), smo v naši raziskavi dobili nepričakovano visoko negativno korelacijo ( $r_s = -,519$ ) med uslužnim vodenjem in namero o odhodu. To se je izrazilo v obliki statistično značilnega neposrednega učinka, ki obsega skoraj polovico (49,07 %) celotnega učinka uslužnega vodenja na namero o odhodu.

Neposreden učinek je tudi teoretsko podprt. Teorija socialne izmenjave (Blau, 2017) predpostavlja, da pozitivna dejanja vodje (npr. skrb in opolnomočenje) v zaposlenem vzbudijo potrebo po vzpostavitvi ravnotežja v odnosu. Ta vodi v recipročno pozitivni odziv zaposlenih, ki se lahko izrazi v obliki nižje namere o odhodu (Hunter idr., 2013; Nowak, 2021; Omanwar in Agrawal, 2022).

## Mediacijska vloga identifikacije z organizacijo

Rezultati prav tako podpirajo hipotezo 2, saj je posredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu preko identifikacije z organizacijo statistično značilen, tudi ob nadzoru vpliva izgorelosti. To pomeni, da se zaposleni, ki so deležni uslužnega vodenja, bolj identificirajo z organizacijo, kar povzroči, da je nimajo namen zapustiti.

Ta rezultat sicer nasprotuje predhodni raziskavi Omanwar in Agrawala (2022), v kateri posredni učinek ni bil statistično značilen, a je hkrati skladen z ugotovljenimi korelacijami in predpostavljenimi teoretskimi mehanizmi. V dotični raziskavi smo namreč ugotovili, da je

negativna korelacija med identifikacijo z organizacijo in namero o odhodu iz organizacije (srednje) visoka ( $r_s = -,520$ ), medtem ko je bila v raziskavi Omanwar in Agrawala (2022) nizka in statistično neznačilna. Ta razlika v korelaciji pomaga razložiti razliko v zaključkih.

Zanimivo je, da je v naši raziskavi korelacija med uslužnim vodenjem in identifikacijo z organizacijo nižja kot v nekaterih predhodnih raziskavah (npr. Chughtai, 2016; Lv idr., 2022), kar se odraža tudi v tem, da posredni učinek preko identifikacije z organizacijo predstavlja le manjši del (19,48 %) celotnega učinka. Ta nizka korelacija je lahko posledica tega, da na identifikacijo z organizacijo, poleg vedenja vodje, vplivajo tudi številni drugi dejavniki, kot sta npr. prestižnost in socialna odgovornost organizacije (Carmeli idr., 2006; Farooq idr., 2017).

Naš rezultat je tudi bolj skladen s teorijo, ki predpostavlja, da uslužno vodenje, preko poudarjanja potreb zaposlenih, opolnomočenja in zagotavljanja sredstev, pozitivno vpliva na privlačnost organizacije in občutek lastne vrednosti zaposlenih (Chughtai, 2016; Mael in Ashfortf, 1992; Van Knippenberg idr., 2007; Wegge idr., 2013) ter spodbuja motivacijo za recipročen pozitiven odziv (Blau, 2017), kar vodi v višjo identifikacijo z organizacijo (Eva idr., 2019; Hunter idr., 2013; Nowak, 2021). Višja identifikacija z organizacijo pa je povezana tudi z oblikovanjem socialne identitete (Tajfel, 2010), ki odraža, da posameznik lastnosti organizacije obravnava kot sebi lastne. Zaposleni tako postane motiviran, da ohrani svoje članstvo v organizaciji, saj si ne želi izgubiti dela identitete in psihološke varnosti, ki mu jo socialna identiteta nudi. Posledično se zniža tudi njegova namera o odhodu iz organizacije (Liden idr., 2014; Omanwar in Agrawal, 2022).

## **Mediacijska vloga izgorelosti**

Rezultati podpirajo tudi hipotezo 3, saj je posredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu preko izgorelosti statistično značilen, tudi ob nadzorovanju vpliva identifikacije z organizacijo. Del celotnega učinka (29,87 %), ki ga ima uslužno vodenje na namero o odhodu, je torej posledica tega, da vodi do nižje izgorelosti med zaposlenimi, ki naposled povzroči, da se pri njih ne razvije namera o odhodu.

Rezultat je skladen s predhodnimi raziskavami, izmerjenimi korelacijami in teorijo. Babakus idr. (2010) npr. poroča, da ima uslužno vodenje statistično značilen posredni učinek na namero o odhodu preko izgorelosti. Poleg tega je, skladno s predhodnimi raziskavami (npr. De Beer idr., 2022; Ma idr., 2021; Shaukat idr., 2017), izgorelost izkazala (srednje) visoko korelacijo tako z uslužnim vodenjem kot z namero o odhodu, kar odraža močne odnose in pripomore k močnejšemu posrednemu odnosu. Rezultat je skladen tudi s teorijo ohranjanja virov (Hobfoll, 1989), ki predpostavlja, da je uslužno vodenje pomemben delovni vir. Uslužni vodja namreč preko podpore, opolnomočenja, usmerjanja in skrbi zaposlenim olajša spopadanje s stresom in vodi v nižjo raven izgorelosti (Babakus idr., 2010), ki naposled povzroči nižjo namero o odhodu. Če vodja ni uslužen, kar se odraža v pomanjkanju skrbi, podpore in opolnomočenja zaposlenih, pa zaposleni nimajo dovolj virov za učinkovito spopadanje s stresom, kar vodi v nadaljnjo izgubo virov in naposled izgorelost. Ta se lahko izrazi tudi preko cinizma, ki negativno vpliva na lojalnost (Campbell idr., 2013) in v kombinaciji z zmanjšano učinkovitostjo pri delu (Maslach idr., 1997) vodi v višjo namero o odhodu, saj zaposleni verjame, da nima dovolj virov za doseganje delovnih zahtev (Sonnentag idr., 2014).

## Odsotnost zaporedne mediacije

Rezultati niso podprli hipoteze 4, saj zaporedni posredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu preko identifikacije z organizacijo in izgorelosti ni bil statistično značilen. Razlog za statistično neznačilen zaporedni posredni učinek je predvsem korelacija med identifikacijo z organizacijo in izgorelostjo ( $r_s = -,213$ ), ki je skladna s predhodnimi raziskavami (npr. Avanzi idr., 2015), a nižja od vseh ostalih povezav v predpostavljene modelu.

Razlog za nizko korelacijo je lahko večplastnost odnosa med identifikacijo z organizacijo in izgorelostjo. Po eni strani samo-kategorizacijski model stresa (Haslam, 2012) in model socialne identitete (Haslam, 2012) predpostavljata, da je odnos negativen, saj identifikacija z organizacijo zadovolji našo potrebo po pripadnosti (Pratt idr., 1998) in omogoča prejetje večje mere kolegijske podpore (Avanzi idr., 2015). Podpora sodelavcev je organizacijski vir, ki vodi v bolj pozitivno vrednotenje stresnih situacij in učinkovito odzivanje nanje (Haslam idr., 2009) ter posledično nižjo raven izgorelosti (Avanzi idr., 2015). Podporo teoriji nudijo Haslam idr. (2005), ki so na vzorcu strokovnjakov za odstranjevanje eksplozivnih sredstev ugotovili, da ima socialna podpora delno mediacijsko vlogo v odnosu med organizacijsko identifikacijo in delovnim stresom.

Po drugi strani pa obstaja možnost, da previsoka identifikacija z organizacijo povzroči deloholizem, ki naposled vodi v izgorelost. Podobno so ugotovili Avanzi idr. (2012), ki so tako preko prečne kot tudi longitudinalne študije zaključili, da zmerna identifikacija z organizacijo izboljša blagostanje, medtem ko premočna identifikacija vodi v višjo mero deloholizma, ki naposled zniža blagostanje. Ta dvoplastni vpliv identifikacije z organizacijo na blagostanje se lahko izrazi tudi v obliki nižje korelacije med identifikacijo z organizacijo in izgorelostjo in naposled neznačilnega učinka zaporedne mediacije.

## Enopostavčna mera izgorelosti

Subjektivna zaznava izgorelosti, merjena preko ene postavke, ni veljavna mera izgorelosti, saj ni izkazala ustrezne konvergentne veljavnosti z vprašalnikom BAT-12 ( $r_s = ,618$ ). Korelacija nad 0,7 je prisotna le v odnosu med enopostavčno mero izgorelosti in dimenzijo izčrpanosti ( $r_s = ,752$ ). To odraža, da se zaposleni ob ocenjevanju lastne ravni izgorelosti osredotočajo predvsem na občutek izčrpanosti in je skladno s prepričanjem, da je izčrpanost glavna dimenzija izgorelosti (Schaufeli idr., 2020). Hkrati je ta ugotovitev skladna tudi z raziskavo Hansen in Pita (2016), ki sta ugotovila, da ima enopostavčna mera izgorelosti ustrezno konvergentno veljavnost z MBI lestvico čustvene izčrpanosti (MBI-EE). Nasprotno je metaanaliza Hagana idr. (2024) za drugo enopostavčno vprašanje ugotovila, da nima ustrezne konvergentne veljavnosti, vendar je takrat proučevala povezavo tako z lestvico čustvene izčrpanosti (MBI-EE) kot z lestvico depersonalizacije (MBI-DP). Te razlike odražajo, da je konvergentna veljavnost enopostavčne mere izgorelosti v veliki meri odvisna od mere izgorelosti, s katero jo primerjamo.

Dodatno so razlike v zaključkih, posledica različnih formulacij enopostavčne mere. Hagan idr. (2024) so proučevali učinkovitost mere, ki sprašuje po trenutni ravni izgorelosti na 5-stopenjski lestvici, Hansen in Pit (2016) sta trenutno raven izgorelosti merila na 10-stopenjski lestvici, mi pa smo na 5-stopenjski lestvici merili pogostost izgorelosti.

Glede na pomanjkljivosti vprašalnika MBI, ki se navezujejo na vprašljivost predpostavljenih dimenzij, plačljiv dostop, nestabilne psihometrične lastnosti podlestvic in

odsotnost skupnega rezultata izgorelosti (Schaufeli idr., 2020), so potrebne dodatne raziskave, ki proučujejo, katera oblika enopostavčne mere izgorelosti izkazuje najvišjo konvergentno veljavnost z vprašalnikom BAT-12. Ta naslovi omenjene pomanjkljivosti vprašalnika MBI (De Beer idr., 2022; Hadžibajramović idr., 2022), in je ustrezna mera za uporabo tako v raziskovalnem kot organizacijskem kontekstu (De Beer idr., 2022). Te raziskave bi lahko vodile v oblikovanje kratke, občutljive mere za zgodnje odkrivanje izgorelosti (Hansen in Pit, 2016).

## **Prenos spoznanj v prakso**

Študija prispeva k boljšemu razumevanju odnosa med uslužnim vodenjem in namero o odhodu iz organizacije ter ima pomembne praktične aplikacije. Zaradi statistično značilnega neposrednega učinka uslužnega vodenja na nižjo namero o odhodu ter visoke povezave z identifikacijo z organizacijo in nižjo izgorelostjo priporočamo, da organizacije spodbujajo razvoj uslužnega vodenja. To lahko storijo preko treningov uslužnega vodenja za vodstvene kadre. Tovrstni treningi spodbujajo glavne lastnosti in vedenja uslužne vodje: skromnost, prioritiziranje potreb zaposlenih, opolnomočenje zaposlenih, sprejemanje in usmerjanje zaposlenih, spodbujanje njihovega razvoja ter delovanje v dobro širše družbe. Ob tem je priporočljiva previdnost, saj še ni bilo izvedenih študij z eksperimentalnim načrtom in kontrolno skupino, ki bi naslovile učinkovitost takih usposabljanj in posledično nimamo podatkov o njihovi dolgoročni učinkovitosti (Van Dierendonck, 2011).

Greenleaf (2002) je poudaril, da mora biti uslužno vodenje pristno, medtem ko Eva idr. (2019) menijo, da treningi uslužnega vodenja težko spremenijo individualne stabilne osebnostne karakteristike. Posledično je med selekcijskim postopkom priporočljivo iskati kader, ki že ima omenjene lastnosti. Poleg tega raziskave ugotavljajo, da manj ekstravertni in bolj sprejemljivi posamezniki, z močnimi etičnimi in moralnimi standardi, praviloma izražajo več uslužnih vedenj (Hunter idr., 2013; Van Dierendonck, 2011). Z uporabo osebnostnih in integritetnih testov med selekcijskim postopkom bi lahko pripomogli k izbiri posameznikov, ki imajo najboljše predispozicije za uslužno vodenje.

Pomembno je tudi, da so uslužna vedenja prepoznana, spodbujana in nagrajena na ravni celotne organizacije, z namenom, da se oblikuje kultura uslužnega vodenja (Lv idr., 2022). Pri tem je pomembno, da se organizacije zavedajo, da je oblikovanje kulture uslužnega vodenja zahteven proces, ki zahteva potrpežljivost, zaradi česar je bolj primeren za organizacije, ki so usmerjene v dolgoročno rast in manj primeren za organizacije usmerjene v kratkoročne cilje (Eva idr., 2019; Van Dierendonck, 2011). Bolj kot je kultura organizacije skladna z uslužnim vodenjem, bolj verjetno je, da bodo imeli uslužni vodje dovolj virov, ki jim bodo omogočali zadovoljevanje potreb zaposlenih (Eva idr., 2019).

Med raziskavo se je izkazala tudi pomembnost identifikacije z organizacijo. Predvsem je problematična nizka raven identifikacije z organizacijo, ki lahko vodi v višjo raven stresa, ki spet zmanjša identifikacijo z organizacijo in oblikuje začaran krog (Wegge idr., 2012), ki vodi v izgorelost in višjo namero o odhodu. Zato je priporočljivo, da organizacije oblikujejo ukrepe, namenjene okrepitvi identifikacije z organizacijo med zaposlenimi. Pri tem je pomembno zagotoviti harmonijo med vrednotami in cilji zaposlenih ter organizacije, saj lahko ta harmonija vodi v višjo identifikacijo (Akgunduz in Bardakoglu, 2017). Ob tem je treba preprečiti razvoj deloholizma (Avanzi idr., 2012), ki se lahko pojavi ob previsoki identifikaciji.

Naša raziskava je pokazala, kako pomembne so preventivne aktivnosti za preprečevanje izgorelosti, saj je ta visoko povezana z namero o odhodu in lahko povzroči velike stroške, tako posamezniku kot organizaciji. Uslužno vodenje se je izkazalo kot učinkovit vodstveni stil, ki

lahko prepreči izgorelost zaposlenih in zmanjša njihovo namero o odhodu. Vseeno priporočamo, da se preventivne aktivnosti ne ustavijo zgolj pri zagotavljanju ustreznih virov (uslužnega vodenja), temveč naslovijo tudi previsoke zahteve, ki so pogosto glavni razlog izgorelosti.

## **Pomanjkljivosti in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Naša študija ima določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Prvič, uporabili smo prečni raziskovalni načrt, ki ne omogoča sklepanja o vzročnosti odnosov. Posledično obstaja možnost dvosmernih povezav ali celo obratne vzročnosti med preučevanimi spremenljivkami. Čeprav trendi v literaturi podpirajo smeri povezav, ki jih predpostavlja naš model, nekatere raziskave kažejo na možnost obratne vzročnosti. Campbell idr. (2013) so npr. predpostavili, da lahko izčrpani oz. izgoreli posamezniki težijo k ohranitvi obstoječih virov preko psihološkega umika, ki se lahko odraža v nižji meri pripadnosti in identifikacije z organizacijo. To odraža potrebo po dodatnih longitudinalnih študijah, ki bi omogočile oblikovanje zaključkov glede vzročnih razmerij med uslužnim vodenjem in drugimi spremenljivkami (Eva idr., 2019; Liden idr., 2008; Omanwar in Agrawal, 2022), hkrati pa bi ponudile vpogled v dolgoročne učinke uslužnega vodenja (Hunter idr., 2013).

Drugič, ne moremo izključiti možnega vpliva mediatorjev ali moderatorjev, ki jih nismo merili. Neposredni učinek uslužnega vodenja na namero o odhodu lahko posledično vključuje druge posredne učinke, ki jih nismo merili. Enako seveda velja tudi za vse ostale odnose v predpostavljenem modelu. Huning idr. (2020) so npr. ugotovili, da ima zaznana organizacijska podpora mediacijsko vlogo v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu. Liden in drugi (2014) so ugotovili, da uslužno vodenje vodi v oblikovanje uslužne kulture, ki naposled zviša identifikacijo z organizacijo; Akgunduz in Bardakoglu (2017) pa sta ugotovila, da psihološko opolnomočenje mediira odnos med identifikacijo z organizacijo in namero o odhodu. Prihodnje študije bi zato lahko v predpostavljen model vključile še druge mediacijske in moderacijske spremenljivke in tako pridobile bolj podroben vpogled v razmerje med uslužnim vodenjem in namero o odhodu (Omanwar in Agrawal, 2022).

Tretjič, vse spremenljivke smo merili preko samoocenjevalne ankete na ravni zaposlenega in posledično obstaja možnost, da so rezultati pod vplivom pristranosti skupne metode. Prihodnje raziskave bi morale vključevati bolj celovito oceno spremenljivk preko uporabe večnivojskih pristopov in združevanja perspektiv vodji ter zaposlenih. Tako bi zmanjšale možnost pristranosti skupne metode in pridobile dodaten vpogled v vodstveni proces (Hunter idr., 2013; Liden idr., 2014; Van Dierendonck idr., 2011).

Četrtrič, posplošljivost naših ugotovitev je omejena na populacijo odraslih zaposlenih Slovencev, ki imajo na delovnem mestu vodjo. V drugih delovnih kontekstih in predvsem kulturah je veljavnost naših ugotovitev vprašljiva. Van Dierendonck (2011) je npr. predvidel, da ima uslužno vodenje močnejši učinek na izide sledilcev (npr. namero o odhodu) v kulturah z močno človeško naravnostjo in nizko razdaljo v moči. Zato, skladno s podbudo Eva idr. (2019), spodbujamo medkulturne raziskave, ki bi primerjale veljavnost naših ugotovitev, preko testiranja predpostavljenega modela v različnih kulturnih kontekstih z različnimi ravni človeške naravnosti in razdalje v moči.

Petič, v dotični študiji prav tako nismo merili dejanske fluktuacije. Čeprav je namera o odhodu najboljši kazalnik dejanskega odhoda (Griffeth idr., 2000; Podsakoff idr., 2007), so vseeno potrebne raziskave, ki merijo fluktuacijo na podlagi organizacijskih podatkovnih baz.

Nazadnje, priporočamo tudi oblikovanje raziskav, ki združujejo kvantitativni in kvalitativni pristop. Združevanje obeh pristopov bi omogočilo pridobitev bolj podrobnih odgovorov na dotična vprašanja znotraj našega predpostavljenega modela, npr. »Katera vedenja uslužne vodje najbolj pozitivno vplivajo na nižjo raven izgorelosti?«.

## Zaključki

V literaturi je uslužno vodenje pogosto navedeno kot stil vodenja, ki prispeva k nižji nameri o odhodu iz organizacije. Zato je prisotna potreba po proučevanju mehanizmov v ozadju tega odnosa. V pričujoči magistrski nalogi smo preko testiranja modela zaporedne mediacije proučevali (zaporedno) mediacijsko vlogo identifikacije z organizacijo in izgorelosti v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu. Poleg tega smo želeli preveriti, ali subjektivna zaznava izgorelosti, merjena s pomočjo enopostavčne mere izgorelosti, izraža konvergentno veljavnost z vprašalnikom izgorelosti BAT-12.

Ugotovitve raziskave prispevajo k boljšem razumevanju odnosov med uslužnim vodenjem, identifikacijo z organizacijo, izgorelostjo in namero o odhodu iz organizacije. V raziskavi smo ugotovili, da višja raven uslužnega vodenja vodi v nižjo namero o odhodu, tako neposredno kot tudi posredno preko višje identifikacije z organizacijo oz. nižje ravni izgorelosti. Ugotovili smo tudi, da identifikacija z organizacijo in izgorelost v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu nimata zaporedne, temveč zgolj samostojno delno mediacijsko vlogo. Posledično predlagamo, da organizacije ob oblikovanju ukrepov za zmanjšanje namere o odhodu, naslovijo vse tri proučevane spremenljivke, pri čemer lahko začnejo s promocijo uslužnega vodenja, ki bo najverjetneje vodila v izboljšanje razmer na področju vseh drugih spremenljivk v modelu. Poleg tega enopostavčna mera izgorelosti ni izkazala ustrezne konvergentne veljavnosti z vprašalnikom BAT-12. Posledično spodbujamo razvoj novih enopostavčnih mer izgorelosti, ki bi izkazale dotično konvergentno veljavnost.

Magistrsko delo nudi podporo konceptu uslužnega vodenja in prispeva k literaturi, ki naslavlja mehanizme v ozadju njegovega odnosa z namero o odhodu. Poleg tega je ena prvih raziskav, ki koncept uslužnega vodenja proučuje na slovenskem vzorcu, in sploh prva, ki naslavlja zaporedno mediacijsko vlogo identifikacije z organizacijo in izgorelosti v odnosu med uslužnim vodenjem in namero o odhodu iz organizacije.

## Reference

- Ajzen, I. in Fisbbein, M. (1974). Factors influencing intentions and the intention-behavior relation. *Human relations*, 27(1), 1–15.  
<https://doi.org/10.1177/001872677402700101>
- Akgunduz, Y. in Bardakoglu, O. (2017). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1510–1526.  
<https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1034094>
- Anderson, J. C. in Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Ashforth, B. E. in Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Avanzi, L., Schuh, S. C., Fraccaroli, F. in van Dick, R. (2015). Why does organizational identification relate to reduced employee burnout? The mediating influence of social support and collective efficacy. *Work & Stress*, 29(1), 1–10.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1004225>
- Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F. in Sarchielli, G. (2012). The downside of organizational identification: Relations between identification, workaholism and well-being. *Work & Stress*, 26(3), 289–307. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.712291>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. in Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Babakus, E., Yavas, U. in Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/15332969.2011.533091>
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz Jr, C. P., Allen, D. G. in Griffeth, R. W. (2013). All you need is... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759–782. <https://doi.org/10.1177/0018726712462614>
- Carmeli, A., Gilat, G. in Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9, 92–104. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550014>

- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of Psychology*, 150(7), 866–880. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1170657>
- DeBeer, L., Schaufeli, W. in Bakker, A. (2022). Investigating the validity of the short form Burnout Assessment Tool (BAT-12): A Job Demands-Resources approach. *African Journal of Psychological Assessment*, 4, a95. <https://doi.org/10.4102/ajopa.v4i0.95>
- Donia, M. B., Raja, U., Panaccio, A. in Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: The moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722–734. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1149471>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D. in Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farooq, O., Rupp, D. E. in Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Fisher, G. G., Matthews, R. A. in Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3–23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. in 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(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hadžibajramović, E., Schaufeli, W. in De Witte, H. (2022). Shortening of the Burnout Assessment Tool (BAT)—from 23 to 12 items using content and Rasch analysis. *BMC Public Health*, 22(1), 560. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12946-y>

- Hagan, G., Okut, H. in Badgett, R. G. (2024). A Systematic Review of the Single-Item Burnout Question: Its Reliability Depends on Your Purpose. *Journal of General Internal Medicine*, 39(5), 818–828. <https://doi.org/10.1007/s11606-024-08685-y>
- Hansen, V. in Pit, S. W. (2016). The single item burnout measure is a psychometrically sound screening tool for occupational burnout. *Health Scope*, 5(2), e32164. <https://doi.org/10.17795/jhealthscope-32164>
- Haslam, S. A. (2012). *Psychology in organizations: The social identity approach*. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446278819>
- Haslam, S. A., Jetten, J., Postmes, T. in Haslam, C. (2009). Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 58(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00379.x>
- Haslam, S. A., O'Brien, A., Jetten, J., Vormedal, K. in Penna, S. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress. *British Journal of Social Psychology*, 44(3), 355–370. <https://doi.org/10.1348/014466605X37468>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (third edition)*. Guilford Publications.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hu, L. T. in Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huning, T. M., Hurt, K. J. in Frieder, R. E. (2020), "The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation", *Evidence-based HRM*, 8(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. in Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Jetten, J., Haslam, C. in Alexander, S. H. (2012). *The social cure: Identity, health and well-being*. Psychology Press.

- Johnston, M. G. in Faulkner, C. (2021). A bootstrap approach is a superior statistical method for the comparison of non-normal data with differing variances. *New Phytologist*, 230(1), 23–26. <https://doi.org/10.1111/nph.17159>
- Joo, B. K. in Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Kaltiainen, J. in Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H. in Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337–346. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337>
- Kim, H. in Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5–25. <https://doi.org/10.1080/03643100801922357>
- Lee, R. T. in Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Levine, M., Prosser, A., Evans, D. in Reicher, S. (2005). Identity and emergency intervention: How social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(4), 443–453. <https://doi.org/10.1177/0146167204271651>
- Li C. H. (2016). The performance of ML, DWLS, and ULS estimation with robust corrections in structural equation models with ordinal variables. *Psychological Methods*, 21(3), 369–387. <https://doi.org/10.1037/met0000093>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. in Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. in Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. in Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

- Lv, W. Q., Shen, L. C., Tsai, C. H. K., Su, C. H. J., Kim, H. J. in Chen, M. H. (2022). Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi: An investigation of psychological safety and organizational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103114>
- Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., Iqbal, M. K., Saeed, U., Mughal, M. F. in Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2383–2391. <https://doi.org/10.1111/ionm.13414>
- Mael, F. A. in Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309–333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Mael, F. in Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Marique, G. in Stinglhamber, F. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment: The mediating role of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 107–117. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000040>
- Maslach, C., Jackson, S. E. in Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. V C. P. Zalaquett in R. J. Wood (Ur.), *Evaluating stress: A book of resources* (str. 191–218). Scarecrow Education.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. in Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Ng, T. W. in Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Nowak, R. (2021). Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention. *Management Research Review*, 44(2), 318–340. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0064>
- Omanwar, S. P. in Agrawal, R. K. (2022). Servant leadership, organizational identification and turnover intention: an empirical study in hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 239–258. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2374>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. in LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrances stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>

- Pratt, M. G. (1998). *To be or not to be: Central questions in organizational identification*. Sage Publications, Inc. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4135/9781452231495.n6>
- Riketta, M. in Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. in Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *The Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Schaufeli, W. (2023). Burnout: A Critical Overview. V L. M. Lapierre in S. C. Cooper (Ur.), *Organizational Stress and Well-Being* (str. 214–259). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009268332.012>
- Schaufeli, W. B., Desart, S. in De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W.B., De Witte, H. in Desart, S. (2019). *Burnout Assessment Tool (BAT) – Test Manual*. KU Leuven, Belgium: Internal report.
- Schmoldt, R. A., Freeborn, D. K. in Klevit, H. D. (1994). Physician burnout: recommendations for HMO managers. *HMO Practice*, 8(2), 58–63.
- Shaukat, R., Yousaf, A. in Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4–23. <https://doi.org/10.1108/IJCM-08-2015-0051>
- Shaw, J. D., Gupta, N. in Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993112>
- Sonnentag, S., Arbeus, H., Mahn, C. in Fritz, C. (2014). Exhaustion and lack of psychological detachment from work during off-job time: moderator effects of time pressure and leisure experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 206–216. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035760>
- Šumi, R. (2013). *Vpliv integritete na uslužni stil vodenja v profitni in neprofitni organizaciji : doktorska disertacija* [Doktorska disertacija, R. Šumi]. Repozitorij Univerze v Ljubljani. [http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska\\_dela/pdfs/dr\\_sumi-robert.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_sumi-robert.PDF)
- Tajfel, H. (2010). *Social identity and intergroup relations* (Vol. 7). Cambridge University Press.

- Tajfel, H. in Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. V J. T. Jost in J. Sidanius (Ur.), *Political psychology: Key readings* (str. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Tett, R. P. in Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tracey, J. B. in Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12–27. <https://doi.org/10.1177/0010880407310191>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Knippenberg, D. in Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R. in Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457–477. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. in Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Wegge, J., Schuh, S. C. in Van Dick, R. (2012). ‘I feel bad’, ‘We feel good’?—Emotions as a Driver for Personal and Organizational Identity and Organizational Identification as a Resource for Serving Unfriendly Customers. *Stress and Health*, 28(2), 123–136. <https://doi.org/10.1002/smi.1412>
- World Health Organization. (2019, Maj). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. Pridobljeno iz <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- World Health Organization. (2022). *ICD-11: International classification of diseases* (11th revision). <https://icd.who.int/>
- Yang, H., Lv, J., Zhou, X., Liu, H. in Mi, B. (2017). Validation of work pressure and associated factors influencing hospital nurse turnover: A cross-sectional investigation in Shaanxi Province, China. *BMC Health Services Research*, 17, 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2056-z>

Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M. in Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747–767. <https://doi.org/10.1002/hrm.21498>

# Priloge

## Priloga A - Standardizirane faktorske uteži

**Tabela A1**

*Standardizirane faktorske uteži za sedemfaktorski model drugega reda za vprašalnik uslužnega vodenja*

Postavka	FU <sub>s2</sub>	FU <sub>s1</sub>
<i>Konceptualne veščine</i>	,850	
Moj vodja prepozna, če nekaj na delovnem mestu ne poteka pravilno.		,822
Sposoben je učinkovito razmišljati pri reševanju kompleksnih problemov.		,758
Temeljito pozna našo organizacijo in njene cilje.		,672
Zmore reševati delovne probleme z novimi oz. kreativnimi idejami.		,830
<i>Opolnomočenje</i>	,678	
Pri delu mi prepušča odgovornost sprejemanja odločitev.		,761
Spodbuja me, da sam sprejemam pomembne odločitve pri delu.		,929
Pušča mi svobodo pri upravljanju zahtevnih situacij na način, ki se meni zdi najboljši.		,814
Ko moram sprejeti pomembno odločitev, se mi z vodjo ni potrebno posvetovati.		,502
<i>Pomoč pri osebni rasti</i>	,926	
Razvoj moje kariere mu predstavlja prioriteto.		,856
Skrbi za to, da dosegam osebne karierne cilje.		,900
Poskrbi, da pridobim delovne izkušnje, ki mi omogočajo razvoj novih veščin.		,821
Želi poznati moje karierne/razvojne cilje.		,794
<i>Postavljanje sodelavcev v ospredje</i>	,922	
Zdi se, da za moj uspeh skrbi bolj kot za svojega.		,767
Moje najpomembnejše interese postavlja pred lastne.		,817
Žrtvuje lastne interese, da zadovolji moje potrebe.		,767
Naredi vse, kar je v njegovi moči, da drugim olajša delo.		,830
<i>Etično vedenje</i>	,906	
Ima visoka etična načela.		,884
Je vedno pošten.		,890
Moj vodja za dosego uspeha ne bi ogrožal etičnih načel.		,823
Poštenost ceni bolj kot korist oziroma dobiček.		,857
<i>Čustvena opora</i>	,993	
Pri njemu bi poiskal pomoč, če bi imel osebne težave.		,704
Prizadeva si za mojo osebno dobrobit.		,885
Vzame si čas, da se z menoj pogovori osebno.		,784
Brez vprašanj ve, kdaj sem na »dnu«.		,751
<i>Skrb za skupnost</i>	,851	
Vedno je zainteresiran za pomoč ljudem v naši skupnosti.		,924
Vključen je v aktivnosti skupnosti, v kateri organizacija deluje.		,568
Pomembna mu je skrb za skupnost, v kateri organizacija deluje.		,792
Spodbuja me k prostovoljnemu delu v skupnosti.		,346

Opomba:  $FU_{s2}$  = standardizirana faktorska utež drugega reda;  $FU_{s1}$  = standardizirana faktorska utež prvega reda.

**Tabela A2**

*Standardizirane faktorske uteži za enofaktorski model identifikacije z organizacijo*

Postavka	$FU_s$
Ko nekdo kritizira mojo organizacijo, to občutim kot osebno žalitev.	,775
Zelo me zanima, kaj si drugi mislijo o moji organizaciji.	,705
Ko govorim o svoji organizaciji, običajno rečem »mi« in ne »oni«.	,624
Uspehi moje organizacije so moji uspehi.	,746
Ko nekdo hvali mojo organizacijo, to občutim kot osebni kompliment.	,846
Če bi novica v medijih kritizirala mojo organizacijo, bi se počutil osramočeno.	,657

Opomba:  $FU_s$  = standardizirana faktorska utež.

**Tabela A3**

*Standardizirane faktorske uteži za štirifaktorski model drugega reda lestvice BAT-12*

Postavka	$FU_{s2}$	$FU_{s1}$
<i>Izčrpanost</i>	,822	
Pri delu se počutim mentalno izčrpano.		,781
Po koncu delovnega dneva si težko povrnem energijo.		,849
Pri delu se počutim telesno izčrpano.		,712
<i>Miselna odtujenost</i>	,937	
Težko najdem navdušenje za delo.		,776
Do svojega dela čutim močan odpor.		,842
Dvomim v to, kaj moje delo pomeni drugim.		,737
<i>Kognitivna oškodovanost</i>	,694	
Pri delu težko ostanem osredotočen.		,833
Med delom težko ostanem zbran.		,871
Pri delu delam napake, ker razmišljam o drugih stvareh.		,620
<i>Čustvena oškodovanost</i>	,490	
Pri delu čutim, da ne morem nadzorovati svojih čustev.		,946
Presenečen sem nad tem, kako čustveno se odzivam pri delu.		,799
Pri delu se lahko nehote pretirano odzovem.		,686

Opomba:  $FU_{s2}$  = standardizirana faktorska utež drugega reda;  $FU_{s1}$  = standardizirana faktorska utež prvega reda.

**Tabela A4**

*Standardizirane faktorske uteži za enofaktorski model lestvice namere o odhodu*

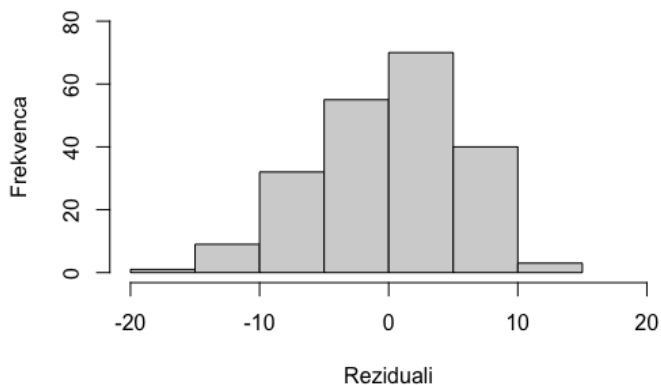
Postavka	$FU_s$
Razmišljam o odhodu iz te organizacije.	,934
Nameravam iskati novo službo.	,968
Ljudi nameravam povprašati po novih zaposlitvenih priložnostih.	,854
V te organizaciji ne nameravam ostati dolgo.	,808

Opomba:  $FU_s$  = standardizirana faktorska utež.

## Priloga B - Preverjanje predpostavk zaporedne mediacije

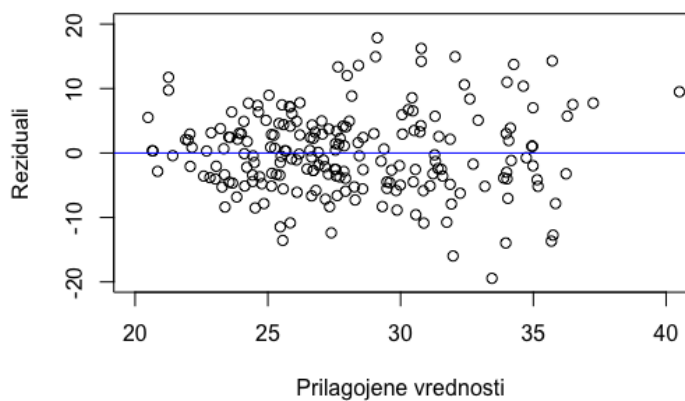
**Slika B1**

*Histogram rezidualov za prvi regresijski model zaporedne mediacije*



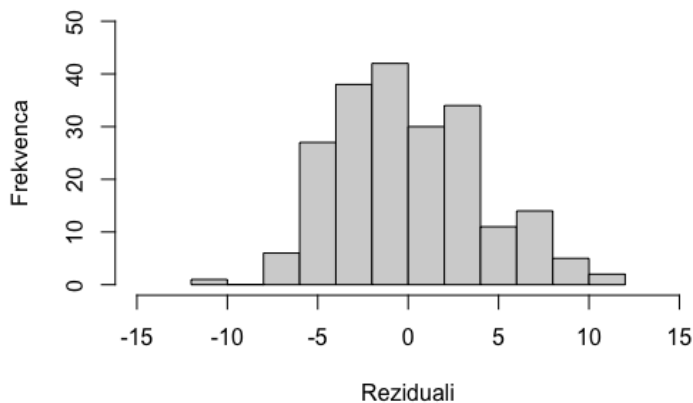
**Slika B2**

*Razsevni diagram rezidualov naproti prilagojenim vrednostim za drugi regresijski model zaporedne mediacije*



**Slika B3**

*Histogram rezidualov za tretji regresijski model zaporedne mediacije*



## **Izjava o avtorstvu dela, tehnični brezhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov**

Izjavljam, da je dotično magistrsko delo v celoti rezultat mojega dela ter da so uporabljeni viri navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo. Prezemam odgovornost za strokovno, tehnično in jezikovno brezhibnost magistrske naloge. Dotična raziskava je bila etično nesporna in izvedena skladno s Kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije. Pri izvedbi magistrskega dela ni prišlo do navzkrižja interesov. S podpisom jamčim za resničnost navedb.

Ljubljana, september 2024

Žan Luka Lavriha