

Izvorni naučni članak

UDK: 005.32

doi:10.5937/ekonhor2602193B

OD POVERENJA U LIDERA DO BOLJIH ISHODA LIDERSTVA: MEDIJATORNA ULOGA PSIHOLOŠKOG OSNAŽIVANJA

Radmila Bjekić*, Maja Strugar Jelača, Slobodan Marić i Marko Aleksić

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Srbija

Poverenje, kao jedna od ključnih odlika liderstva, često ostaje neprepoznatljivo i potisnuto drugim faktorima dok je prisutno, a postaje izrazito vidljivo i bitno tek kada počne da opada ili nestaje. Cilj istraživanja je da se utvrdi veza između poverenja u lidera i ishoda liderstva, kao i medijatorna uloga psihološkog osnaživanja u navedenoj vezi. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 351 zaposlenog u organizacijama na teritoriji Srbije. Postavljene hipoteze u radu testirane su pomoću PLS-SEM metode, a rezultati su pokazali da postoji statistički značajna pozitivna veza između poverenja u lidera i ishoda liderstva, kao i da psihološko osnaživanje zaposlenih ima značajnu medijatornu ulogu u ovom odnosu. Motivisani nedovoljno istraženim konceptima poverenja i psihološkog osnaživanja u sferi liderstva u poslovnom ambijentu zemalja u razvoju, uključujući i Srbiju, autori ovim radom daju doprinos kroz ispitivanje medijatorne uloge psihološkog osnaživanja, kao i produbljivanje razumevanja poverenja, ističući njihov značaj za postizanje pozitivnih ishoda liderstva.

Ključne reči: poverenje, psihološko osnaživanje, efektivnost, satisfakcija zaposlenih, dodatni napor, namera odlaska iz organizacije

JEL Classification: M12, D23

UVOD

Imajući u vidu činjenicu da humani kapital predstavlja najvredniji resurs i jedan od ključnih faktora za sticanje konkurentске prednosti savremenih organizacija (Oliveira, Andrade, Ratten & Santos, 2023), a da se naročito u periodima promena

uspeh poslovanja temelji na fokusu na ljudske resurse (Savović, 2017), postavlja se pitanje kako podstaći zaposlene da ostvaruju bolje rezultate, budu uspešniji, šta ih motiviše i pokreće da rade predanije, budu zadovoljniji i ostanu u organizaciji, kao i koja je uloga lidera u svemu tome. Postojeća literatura ukazuje na to da psihološko osnaživanje ima značajne pozitivne efekte na ponašanje i učinak zaposlenih. A. Ergeneli, G. S. Ari i S. Metin (2007) navode rezultate prethodnih istraživanja koja pokazuju da psihološko osnaživanje doprinosi povećanju profita, smanjenju troškova,

* Korespondencija: R. Bjekić, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Srbija, Segedinski put 9-11, 24000 Subotica, Srbija; e-mail: radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs

većem zadovoljstvu klijenata, lojalnosti organizaciji, efikasnosti, efektivnom rešavanju problema i njihovoj prevenciji. Na psihološko osnaživanje zaposlenih utiče više faktora, a jedan od ključnih je poverenje u lidera (Ergeneli *et al*, 2007). Poverenje predstavlja ključnu osnovu svakog odnosa između lidera i sledbenika, jer omogućava otvorenu komunikaciju, saradnju i zajedničko postizanje ciljeva. Izgradnja odnosa lider-sledbenik zasniva se na realnoj proceni uloge i sposobnosti kako lidera, tako i sledbenika, što predstavlja preduslov za razvoj međusobnog poverenja i podrške (Stojanović-Aleksić, 2016). Prema F. X. Frei i A. Morriss (2020) građenje poverenja često zahteva promenu u percepciji liderstva. Liderstvo nije primarno vezano za samog lidera, već za njegovu sposobnost da osnaži i podrži druge. Poverenje u lidera smatra se jednim od najvažnijih faktora koji doprinose boljoj i prijatnijoj radnoj atmosferi, kao i zdravoj organizacionoj kulturi, što je podržano rezultatima istraživanja sprovedenog u SAD-u 2023. godine, koje je obuhvatilo uzorak od 1.027 pripadnika generacije Z. Isto istraživanje je pokazalo da ova generacija ima jasna očekivanja o ključnim elementima zdrave radne kulture, a jedan od najvažnijih faktora koji su identifikovali jeste poverenje u lidere i kolege (The Center for Generational Kinetics, 2023). Poverenje u lidere direktno je povezano s pozitivnim efektima liderstva, što su istakli K. T. Dirks i D. L. Ferrin (2002) u svom radu, zaključujući da je visok nivo poverenja u menadžere snažno povezan s većim zadovoljstvom poslom, većom posevećenošću i smanjenom namerom zaposlenih da napuste organizaciju.

Pregled literature pokazuje da su poverenje u lidera i psihološko osnaživanje široko prepoznate kao važne teme u menadžmentu i da privlače pažnju mnogih istraživača. Međutim, u našem poslovnom okruženju, kao i u zemljama u razvoju generalno, navedene teme nisu dovoljno istražene, što je podstaklo autore da sprovedu istraživanje čiji su rezultati prikazani u ovom radu. Konstrukti poverenje u lidera, psihološko osnaživanje i ishodi liderstva do sada su pojedinačno bili predmet različitih istraživanja, kao i međusobne relacije između dva od tri pomenuta koncepta: poverenje u lidera i ishodi liderstva (Gillespie & Mann, 2004; Henriques, 2015), poverenje u lidera i psihološko osnaživanja (Ergeneli

et al, 2007) i psihološko osnaživanje i ishodi liderstva (Kumar, Singh & Rangnekar, 2018; Ambad, Kalimin, Ag Damit & Andrew, 2021). Međutim, ono što nije do sada urađeno jeste razvoj istraživačkog okvira koji integriše sva tri navedena konstrukta, čime se omogućava dublje razumevanje uloge i značaja psihološkog osnaživanja zaposlenih kao mehanizma koji doprinosi jačanju veze između poverenja u lidera i ishoda liderstva. Dodatnu vrednost radu daje to što je istraživanje sprovedeno u Srbiji, zemlji u razvoju, gde su ovakva istraživanja mnogo ređa u odnosu na razvijene zemlje.

Iz navedenog proističe da je cilj istraživanja da se ispita veza između poverenja u lidera i ishoda liderstva, kao i medijatorna uloga, psihološkog osnaživanja u navedenoj vezi. Uzorak čini 351 zaposleni iz organizacija koje posluju na teritoriji Srbije. Podaci su prikupljeni putem instrumenta koji je sačinjen od standardizovanih upitnika za merenje poverenja u lidera (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990), psihološke osnaženosti (Spreitzer, 1995) i ishoda liderstva (Krishnan, 2005). Za testiranje modela i hipoteza korišćena je metoda strukturalnog modelovaja (PLS-SEM).

Rad se sastoji od pet delova. Nakon uvoda, drugi deo se fokusira na pregled literature, objašnjavajući ključne pojmove kao što su poverenje u lidera, psihološko osnaživanje i ishodi liderstva, uz pregled prethodnih istraživanja o međusobnim odnosima ovih konceptata. Treći deo opisuje metodologiju istraživanja, uključujući instrumente korišćene za prikupljanje podataka i karakteristike uzorka. U četvrtom delu predstavljeni su rezultati istraživanja, uz diskusiju o rezultatima. Na kraju, zaključak sumira ključne rezultate i ističe teorijske i praktične implikacije sprovedenog istraživanja.

PREGLED LITERATURE

Poverenje u lidera je višedimenzionalan konstrukt koji se odlikuje pozitivnim uverenjem ili percepcijom sledbenika o odnosu sa liderom (Karikumpu, Häggman-Laitila, Romppanen, Kangasniemi &

Terkamo-Moisio, 2024). Zajednička komponenta mnogih definicija poverenja jeste percepcija lidera kao osobe koja zadobija poverenje svojih sledbenika, a nivo poverenja koji lider uspe da izgradi ključan je faktor u tome da li će ga ljudi slediti ili ignorisati (Harper, 2017). Prema J. L. Morrow, M. H. Hansen i A. W. Pearson (2004), poverenje se sastoji od dve dimenzije: poverenja zasnovanog na kogniciji i poverenja zasnovanog na emocijama. Kognitivna dimenzija poverenja odnosi se na racionalne procene koje pojedinci donose o tome kome mogu da veruju i u kojim okolnostima. Ova odluka zasniva se na analizi dokaza kompetentnosti, odgovornosti, pouzdanosti i doslednosti lidera (Costigan, Insinga, Berman, Ilter, Kranas & Kureshov 2006; Barton & Barton, 2011). S druge strane, afektivna dimenzija poverenja gradi se na osnovu emocionalnih veza, međusobnih interesa i podrške među pojedincima (Costigan, Ilter & Berman, 1998). P. M. Podsakoff *et al* (1990) konceptualizovali su poverenje kao veru u lidera i lojalnost prema njemu. Za merenje ovih dimenzija korišćeno je šest stavki - tri su procenjivale poverenje sledbenika u namere lidera, dok su preostale tri merile osećaj lojalnosti i privrženosti lideru. Navedeni pristup je primenjen u ovoj studiji. Veliki broj istraživanja bavio se poverenjem u lidera i dokazao da viši stepen poverenja u lidera doprinosi boljim ishodima. K. T. Dirks i D. L. Ferrin (2002) ističu da je poverenje u lidera pozitivno povezano sa zadovoljstvom poslom, organizacionom posvećenošću, organizacionim građanskim ponašanjem i radnim učinkom. Prema D. Ivziku, V. Biagioli, R. Caruso, M. Lommi, A. De Benedictis, R. Gualandi i D. Tartaglini (2024), poverenje u lidera podstiče veću posvećenost organizaciji, što smanjuje verovatnoću da zaposleni razmišljaju o napuštanju trenutne pozicije. K. T. Dirks i D. P. Skarlicki (2004) naglašavaju da je poverenje ključni element efektivnog liderstva.

Liderstvo, prema autorima B. M. Bass i B. J. Avolio (1990), daje određene ishode koji su rezultat ponašanja lidera. U svom istraživanju autori su izdvojili četiri ključna ishoda liderstva: percipirana efektivnost, zadovoljstvo liderom, dodatni napor i nameru odlaska iz organizacije. Prema M. Kotze i I. Venter (2011), efektivno liderstvo podrazumeva sposobnost lidera da motiviše i podstakne zaposlene na postizanje

boljih rezultata, kako na individualnom nivou, tako i na nivou cele organizacije. Efektivnost liderstva u velikoj meri zavisi od toga kako zaposleni doživljavaju lidera i njegov stil vođenja (Yan & Hunt, 2005). Pojam percipirane efikasnosti kao ishoda liderstva može se objasniti time koliko zaposleni smatraju da lider uspešno ostvaruje ciljeve organizacije, zastupa njihove interese pred višim nivoima hijerarhije, kao i koliko veruju u njegovu sposobnost vođenja (Bass & Avolio, 1997). Zadovoljstvo liderom odnosi se na stepen u kojem su zaposleni zadovoljni stilom liderstva svog nadređenog, uključujući i to da li koristi odgovarajuće tehnike i metode u svom radu. Dodatni napor kao ishod liderstva podrazumeva sposobnost lidera da inspiriše zaposlene da učine više nego što su prvobitno smatrali mogućim, povećavajući njihov entuzijazam i samopouzdanje da rade predanije, postižu bolje rezultate i budu uspešniji. Ovaj ishod se takođe može definisati kao nivo motivacije koji zaposleni osećaju zahvaljujući svom lideru da prevaziđu očekivanja i ostvare više od očekivanog. Namerna odlaska iz organizacije označava stepen u kojem zaposleni razmišlja o napuštanju svog radnog mesta (Lacap, 2020). Odluka da napusti organizaciju zavisi od različitih faktora, a jedan od najznačajnijih je ponašanje lidera, posebno način na koji ga zaposleni percipiraju.

Psihološko osnaživanje jedan je od najčešće proučavanih pojmova u savremenoj literaturi iz oblasti menadžmenta i liderstva. Ipak, uprkos njegovoj popularnosti, i dalje ostaje relativno nedovoljno istražena tema, posebno u kontekstu našeg poslovnog okruženja. Psihološko osnaživanje, kako ga definiše G. M. Spreitzer (1995), predstavlja motivacioni koncept koji odražava proaktivan način razmišljanja pojedinca i njegovu percepciju da ima moć da utiče na svoju radnu ulogu. Ovaj koncept se zasniva na četiri ključna aspekta: značaj, kompetentnost, samoopredeljenje i uticaj (Llorente-Alonso, García-Ael, & Topa, 2024). Spreitzer-ov model psihološkog osnaživanja na radnom mestu jedan je od najprihvaćenijih i najčešće potvrđenih okvira za proučavanje psihološkog osnaživanja u literaturi. Stoga autori svoju analizu i predstavljanje ovog koncepta zasnivaju upravo na ovom modelu. Prema G. M. Spreitzeru (1995), značaj se odnosi na osećaj posvećenosti ciljevima posla,

dok kompetentnost predstavlja veru pojedinca u sopstvenu sposobnost da uspešno i vešto obavlja radne zadatke. Značaj podrazumeva vrednost cilja, procenjen u odnosu na lične ideale i standarde zaposlenog. Prema P. Y. Permarupan, A. A. Mamun, N. K. Samy, R. A. Saufi i N. Hayat (2020), značaj takođe doprinosi jačanju psihološke povezanosti zaposlenih sa organizacijom. Kompetentnost označava nivo veštine koji pojedinac demonstrira u obavljanju zadatka. Samoopredeljenje se odnosi na stepen autonomije koji pojedinac ima prilikom odlučivanja o načinu na koji će izvršavati svoje zadatke i povezano je sa osećajem slobode i nezavisnosti u radu. Uticaj označava intenzitet sa kojim pojedinac oseća da može da menja i oblikuje radno okruženje i zadatke koje obavlja. Psihološko osnaživanje je povezano sa boljim radnim performansama (Rania, Rahmanb & Yusakc, 2021), zadovoljstvom poslom (Mathew & Nair, 2022), posvećenošću i inovativnim ponašanjem (Sinha, Priyadarshi & Kumar, 2016), kao i organizacionim građanskim ponašanjem (Saira, Mansoor & Ali, 2021). Rezultati prethodnih istraživanja takođe ukazuju na to da veći stepen psihološkog osnaživanja smanjuje nameru zaposlenih da napuste organizaciju (Sinha *et al*, 2016; Islam, Khan & Bukhari, 2016; Kumar *et al*, 2018).

Dosadašnja istraživanja povezivala su neke od pomenutih varijabli iz predstavljenog istraživačkog modela, ali ne postoje istraživanja koja su obuhvatila sve tri varijable u jednom modelu. Kada je reč o vezi između poverenja u lidera i psihološkog osnaživanja, A. Ergeneli *et al* (2007) sprovedli su istraživanje na uzorku od 220 ispitanika iz bankarskog sektora u Ankari (Turska), sa ciljem da utvrde odnos između poverenja u lidera (kognitivno i afektivno poverenje) i ukupnog psihološkog osnaživanja (značaj, kompetentnost, samoopredeljenje i uticaj). Rezultati su pokazali da postoji direktna pozitivna veza između kognitivno zasnovanog poverenja i ukupnog psihološkog osnaživanja, kompetentnosti i uticaja, dok povezanost sa aspektom samoopredeljenja nije bila statistički značajna. Autori ovo objašnjavaju, oslanjajući se na G. M. Spreitzer-a (1995), da je samoopredeljenje subjektivni osećaj pojedinca da ima mogućnost izbora u iniciranju i regulisanju sopstvenih aktivnosti. Dodatna analiza pokazala je da postoji

pozitivna veza kognitivnog poverenja sa značajem i kompetentnošću, dok je afektivno poverenje snažan prediktor dimenzije uticaja (Ergeneli *et al*, 2007). Što se tiče odnosa između poverenja u lidere i ishoda liderstva, najviše su proučavane veze između poverenja u lidere i namere odlaska iz organizacije, dok su veze sa ostalim ishodima ređe istraživane. Istraživanje koje treba posebno istaći u ovom kontekstu sprovedeno je na uzorku projektnih timova unutar velike javne istraživačko-razvojne organizacije u Australiji. Podaci su prikupljeni od 33 tima iz dve divizije. Rezultati su pokazali da je poverenje u lidera bilo pozitivno povezano sa zadovoljstvom članova tima svojim liderom, percipiranom efektivnošću lidera i dodatnim naporom koji su članovi tima ulagali u svoj rad (Gillespie & Mann, 2004). Rezultati istraživanja sprovedenog na uzorku od 496 zaposlenih iz organizacija u Južnoj Africi ukazali su na značajnu negativnu vezu između poverenja u lidere i namere odlaska iz organizacije (Henriques, 2015). Ovi rezultati sugeriraju da su zaposleni koji nemaju poverenje u svoje lidere skloniji razmišljanju o napuštanju organizacije. Najčešći razlozi za to su zabrinutost zbog odluka koje lideri donose, kao i percepcija zaposlenih o nedostatka integriteta lidera, pravičnosti, poštenja ili kompetentnosti, što može dovesti do toga da zaposleni žele da izbegnu potencijalne rizike rada pod takvim vođstvom. Kada je reč o odnosu između psihološkog osnaživanja i ishoda liderstva, najčešće su istraživane veze između psihološkog osnaživanja i namere odlaska iz organizacije, dok su ostali ishodi ređe bili predmet proučavanja. S. N. A. Ambad *et al* (2021) ističu da osnaženi zaposleni ulažu dodatni trud i kreativnost prilikom obavljanja svojih zadataka, što generalno dovodi do poboljšanog radnog učinka. Rezultati istraživanja sprovedenog na uzorku od 315 ispitanika Indijskog ratnog vazduhoplovstva pokazali su direktnu negativnu vezu između psihološkog osnaživanja i namere odlaska iz organizacije (Kumar *et al*, 2018). Ovi rezultati su u skladu sa postojećom literaturom, koja sugerise da psihološko osnaživanje može negativno uticati na nameru zaposlenih da napuste posao. Konkretno, visoki nivoi percipiranog psihološkog osnaživanja mogu smanjiti verovatnoću traženja alternativnog zaposlenja, čime se smanjuje namera odlaska iz organizacije (Griffeth, Hom &

Gaertner, 2000; Prati & Zani, 2015). Posrednička uloga psihološkog osnaživanja u odnosu između poverenja u lidere i ishoda liderstva do sada nije bila predmet istraživanja, što predstavlja ključni doprinos ovog istraživanja.

Na osnovu predstavljenog teorijskog okvira i rezultata dosadašnjih istraživanja, postavljene su sledeće hipoteze:

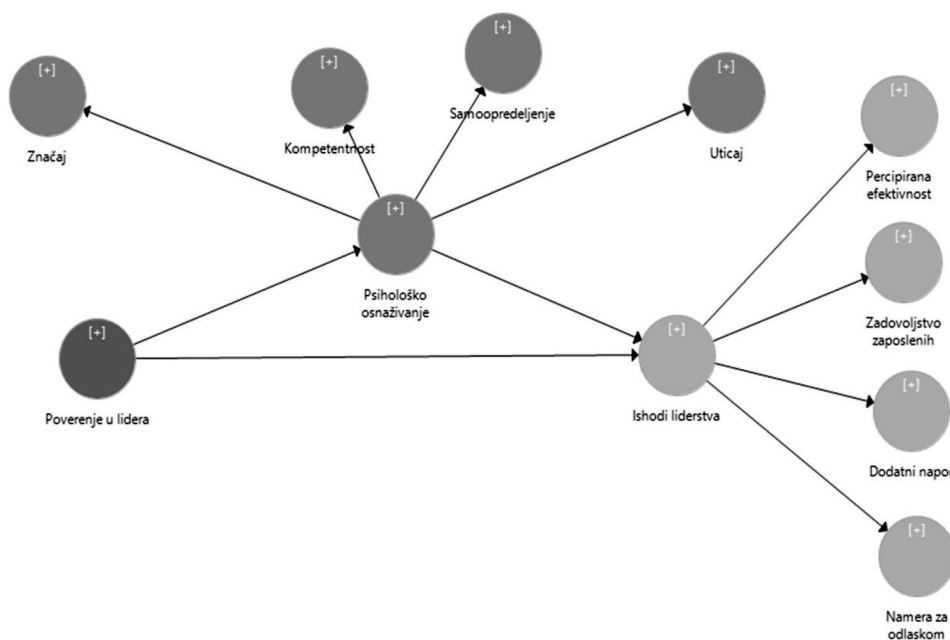
- H1: Postoji pozitivna veza između poverenja u lidera i ishoda liderstva.
- H2: Postoji pozitivna veza između poverenja u lidera i psihološkog osnaživanja.
- H3: Postoji pozitivna veza između psihološkog osnaživanja i ishoda liderstva.
- H4: Postoji indirektna povezanost poverenja u lidera i ishoda liderstva posredstvom psihološkog osnaživanja.

Predlog istraživačkog okvira, zasnovan na prethodno izloženom teorijskom okviru, prikazan je na Slici 1:

METODOLOGIJA

Upitnik

Instrument koji je korišćen za sprovođenje istraživanja sastoji se od standardizovanih upitnika koji mere sledeće istraživačke varijable: poverenje u lidera, psihološko osnaživanje i ishode liderstva. Za merenje *poverenja u lidera* korišćen je upitnik koji su razvili P. M. Podsakoff *et al* (1990). Upitnik se sastoji od šest stavki koje ispitanici ocenjuju, a uključuje izjave kao što su: „Prilično sam uveren/a da će moj nadređeni uvek pokušati da se prema meni ophodi pravično“ i „Osećam snažnu lojalnost prema svom nadređenom“. Za merenje *psihološkog osnaživanja* korišćen je upitnik koji je razvio G. M. Spreitzer (1995), a koji je takođe standardizovan. Upitnik se sastoji od 12 stavki koje se odnose na dimenzije kroz koje se psihološko osnaživanje reflektuje: značaj, kompetentnost, samoopredeljenje i uticaj. Izjave kao što su „Posao koji radim je vrlo važan za mene“ odnosi se na značaj, „Vrlo sam samouveren/a kada je reč o mojim sposobnostima za uspešno izvršavanje radnih zadataka“ odnosi se na kompetentnost, „Mogu



Slika 1 Istraživački okvir

samostalno da donosim odluke u vezi mog posla“ odnosi se na samoopredeljenje, i *„Imam veliki uticaj na ono što se dešava u mom odeljenju“* odnosi se na uticaj. Poslednji deo upitnika odnosi se na *ishode liderstva*, koji se posmatraju kroz percipiranu efektivnost lidera, zadovoljstvo zaposlenih, dodatni napor i nameru odlaska iz organizacije. Za ovu svrhu korišćen je upitnik koji je primenjen u istraživanju V. R. Krishnan (2005). Neke od izjava koje su korišćene za merenje ishoda liderstva su: *U poređenju sa drugim timovima u vašoj organizaciji, kako ocenjujete efektivnost vašeg tima?; Uzevši sve u obzir, koliko ste zadovoljni metodama liderstva koje vaš nadređeni primenjuje?; Nadređeni pojačava moju motivaciju za uspehom; i Često razmišljam o napuštanju posla.* Za sve izjave korišćena je petostepena Likertova skala. Detalji o upitniku su prikazani u Tabeli 1.

Pored navedenog, instrument uključuje i pitanja vezana za demografske karakteristike ispitanika (pol, godine, nivo obrazovanja) i karakteristike organizacije (veličina organizacije i sektor).

Tabela 1 Detalji o upitniku

Varijable	Broj izjava	Izvor
Poverenje u lidera	6	P. M. Podsakoff et al (1990)
Psihološko osnaživanje	12	G. M. Spreitzer (1995)
Ishodi liderstva	12	V. R. Krishnan (2005)

Izvor: Autori

Proces prikupljanja podataka i objašnjenje uzorka

Podaci su prikupljeni putem *online* upitnika (*Google forms survey*) sprovedene tokom 2023. godine. Učešće u istraživanju bilo je dobrovoljno, a anonimnost ispitanika je bila zagarantovana. Ukupno je distribuirano 700 upitnika zaposlenima u različitim organizacijama koje posluju na teritoriji Republike Srbije. Ukupno je primljeno 360 odgovora, što je rezultiralo stopom odgovora od 51,43%. Nakon

isključivanja nepotpunih ili nepravilno popunjenih upitnika, finalni uzorak se sastojao od 351 validnog odgovora. Analiza podataka sprovedena je korišćenjem softverskih paketa IBM SPSS i SmartPLS. Deskriptivna statistika je dobijena u IBM SPSS-u, dok je za testiranje modela i hipoteza primenjeno modeliranje strukturnih jednačina sa parcijalnim najmanjim kvadratima (PLS-SEM) u SmartPLS-u. Na osnovu „pravila 10 puta“ (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011), koje kaže da veličina uzorka treba biti najmanje 10 puta veća od maksimalnog broja unutrašnjih ili spoljašnjih veza koje upućuju na bilo koju latentnu varijablu u modelu (Goodhue, Lewis & Thompson, 2012), može se zaključiti da je veličina uzorka adekvatna za dobijanje rezultata i testiranje validnosti modela primenom PLS-SEM-a.

Detaljne karakteristike uzorka prikazane su u Tabeli 2.

Tabela 2 Karakteristike uzorka

		Broj ispitanika	Procentualni udeo (%)
	Ukupno	351	100
Pol	Muški	131	37,3
	Ženski	220	62,7
Godine starosti	Ispod 25	95	27,1
	25-34	137	39,0
	35-44	61	17,4
	45-54	43	12,3
	Preko 55	15	4,3
Obrazovanje	Srednja škola	92	26,2
	Trogodišnje strukovne studije	34	9,7
	Četvorogodišne akademske studije	132	37,6
	Master	89	25,4
	Magistar	2	0,6
	Doktor nauka	2	0,6
Veličina organizacije	Mala	107	30,48
	Srednja	98	27,9
	Velika	146	41,6
Sektor	Proizvodni	100	28,49
	Uslužni	251	71,51

Izvor: Autori

REZULTATI I DISKUSIJA

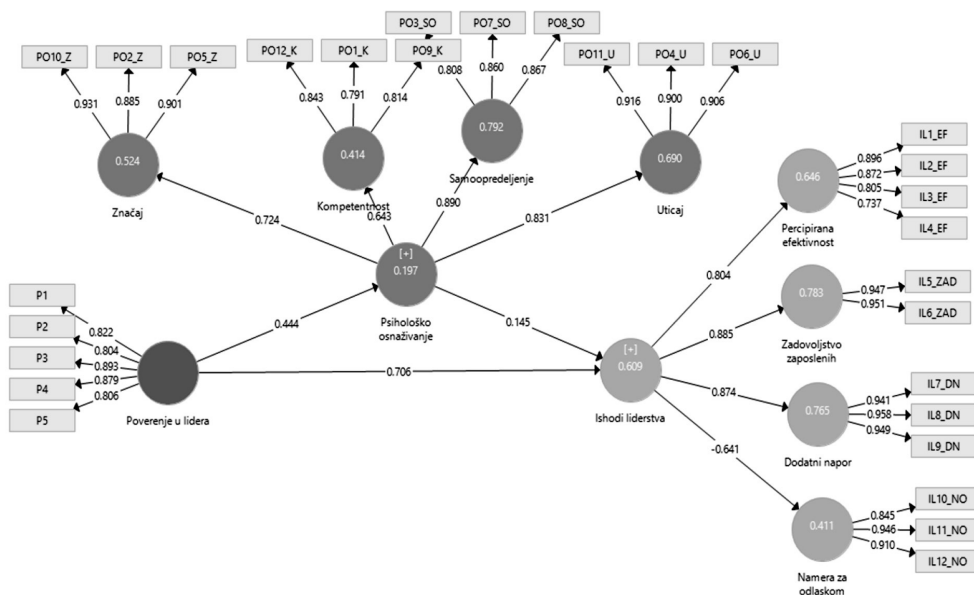
Prvi korak je testiranje modela, a s obzirom na to da je model na kojem se istraživanje zasniva reflektivan, potrebno je definisati kriterijume za testiranje reflektivnih modela. Ovi kriterijumi uključuju *pouzdanost indikatora*, pri čemu bi pokazatelj opterećenja za svaki indikator trebalo da bude jednak ili veći od 0,7; *internu konzistentnost*, pri čemu vrednost kompozitne pouzdanosti za svaki konstrukt treba da bude veća od 0,7; *konvergentnu validnost*, gde prosečna vrednost izdvojene varijanse za svaki konstrukt treba da bude veća od 0,5; i *diskriminantnu validnost*, koja se može testirati koristeći pristup unakrsnih opterećenja (cross-loadings), *Fornell-Larcker* kriterijum i *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) (Hair *et al*, 2011; Grubor & Milićević, 2019).

Slika 2 prikazuje opterećenja za svaki indikator.

Indikatori prikazani na Slici 2 imaju vrednosti u rasponu od 0,735 do 0,958, pri čemu su svi iznad prihvatljivog praga od 0,708 (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). Jedan indikator, *Trust 6*, isključen je iz dalje analize jer njegova vrednost nije dostigla

prag prihvatljivosti. Iako J. Hair, T. C. Hult, C. Ringle i M. Sarstedt (2017) sugerišu da indikatori sa vrednostima između 0,4 i 0,7 mogu biti zadržani ukoliko ne narušavaju pouzdanost mernog modela, u ovom slučaju to nije bilo moguće. Konkretno, isključeni indikator nije ispunjavao zahteve u pogledu kompozitne pouzdanosti (CR) i prosečne vrednosti izdvojene varijanse (AVE). Rezultati testa pouzdanosti, sprovedenog izračunavanjem Cronbach-ovog koeficijenta, kompozitne pouzdanosti (CR) i prosečne vrednosti izdvojene varijanse (AVE), prikazani su u Tabeli 3.

Prema J. Hair *et al* (2017), najniža prihvatljiva granica za Cronbach α koeficijent iznosi 0,7, dok S. Dakduk, Á. González i A. Portalanza (2019) navode da je donji prag prihvatljivosti 0,6. Vrednosti Cronbach-ovog koeficijenta kreću se u rasponu od 0,751 do 0,945, kao što je prikazano, sve vrednosti su iznad prihvatljivog praga. Vrednosti kompozitne pouzdanosti kreću se od 0,857 do 0,965, pri čemu je donji prag prihvatljivosti za kompozitnu pouzdanost postavljen na 0,7 (Hair *et al*, 2017). Ovi rezultati, prikazani u Tabeli 3, potvrđuju da je kriterijum kompozitne pouzdanosti ispunjen. Konvergentna validnost je procenjena na osnovu



Slika 2 Pouzdanost inidkatora (*outer loadings*)

analize prosečne vrednosti izdvojene varijanse (AVE). Vrednosti AVE kreću se u rasponu od 0,666 do 0,901. S obzirom na to da je minimalni prihvatljivi prag za AVE 0,5 (Hair *et al*, 2017), može se zaključiti da je konvergentna validnost zadovoljena za sve konstrukte.

Sledeći korak je testiranje diskriminantne validnosti. Autori su diskriminantnu validnost testirali koristeći *Fornell-Larcker* kriterijum i *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) odnos.

Prema Fornell-Larcker kriterijumu, kvadratni koren iz AVE za svaki konstrukt treba da bude veći od korelacija između tog konstrukta i svih drugih

konstrukata u predloženom modelu (Fornell & Larcker, 1981; Ahire, Golhar & Waller, 1996). Kao što je prikazano u Tabeli 4, diskriminantna validnost modela je potvrđena.

HTMT vrednosti ispod 0,9 ukazuju na to da su konstrukti dovoljno različiti jedan od drugog (Hair *et al*, 2019). Rezultati prikazani u Tabeli 5 pokazuju da su sve HTMT vrednosti niže od 0,9, čime je potvrđeno da je ispunjen kriterijum diskriminantne validnosti.

Koeficijent determinacije (R-kvadrat) za zavisnu latentnu varijablu *Psihološko osnaživanje* iznosi 0,197, što znači da 19,7% varijanse u ovoj varijabli

Tabela 3 Ocena pouzdanosti mernog modela (interna konzistentnost i konvergentna validnost)

	Cronbach-ov koeficijent alfa	Kompozitna pouzdanost (CR)	Prosečna vrednost izdvojene varijanse (AVE)
Poverenje u lidera	0,896	0,924	0,708
Značaj	0,891	0,932	0,821
Kompetentnost	0,751	0,857	0,666
Samoodređenje	0,800	0,883	0,715
Uticaj	0,892	0,933	0,823
Percipirana efektivnost	0,839	0,893	0,676
Dodatni napor	0,945	0,965	0,901
Zadovoljstvo zaposlenih	0,890	0,948	0,901
Namera za odlaskom	0,883	0,928	0,812

Izvor: Autori

Tabela 4 Diskriminantna validnost (Fornell-Larcker kriterijum)

	Kompetentnost	Dodatni napor	Uticaj	INT	Značaj	EF	SAT	SD	Poverenje u lidera
Kompetentnost	0,816								
Dodatni napor	0,017	0,949							
Uticaj	0,358	0,286	0,907						
Namera za odlaskom (INT)	-0,137	-0,413	-0,172	0,901					
Značaj	0,311	0,448	0,407	-0,433	0,906				
Percipirana efektivnost (EF)	0,265	0,554	0,360	-0,356	0,370	0,822			
Zadovoljstvo zaposlenih (SAT)	0,073	0,763	0,322	-0,454	0,377	0,642	0,949		
Samoodređenje (SD)	0,528	0,284	0,714	-0,271	0,489	0,348	0,272	0,845	
Poverenje u lidera	0,140	0,734	0,366	-0,405	0,455	0,541	0,787	0,357	0,841

Izvor: Autori

objašnjava nezavisna latentna varijabla *Poverenje u lidera*. Koeficijent determinacije za zavisnu latentnu promenljivu *Ishodi liderstva* iznosi 0,61, što ukazuje da nezavisna varijabla *Poverenje u lidera* direktno i indirektno putem *Psihološkog osnaživanja*, objašnjava 61% varijanse u *Ishodima liderstva*.

Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna pozitivna veza između *Poverenja u lidera* i *Ishoda liderstva* ($\beta = 0,772$, $t = 31,836$, $p = 0,000$), zatim između *Poverenja u lidera* i *Psihološkog osnaživanja* ($\beta = 0,444$, $t = 9,947$, $p = 0,000$), kao i između *Psihološkog osnaživanja* i *Ishoda liderstva* ($\beta = 0,147$, $t = 3,076$, $p = 0,002$).

Prezentovani rezultati pokazuju da viši stepen

poverenja u lidera podstiče bolje ishode liderstva, što se odražava u tome da ukoliko imaju više poverenja u lidera percipiraju ga kao efektivnijeg, zatim u višem stepenu zadovoljstva zaposlenih liderom, dodatnom trudu koji zaposleni ulažu u obavljanje svojih zadataka i manjoj želji da napuste organizaciju (H1), što je u skladu sa prethodnim istraživanjima (Gillespie & Mann, 2004; Henriques, 2015). Rezultati sugerišu da, kada zaposleni veruju svojim liderima, verovatnije je da će se osećati sigurno i vrednije, što ih motiviše da ulažu dodatni trud na poslu. Poverenje takođe dovodi do poboljšane percepcije lidera u pogledu njegove efektivnosti, jer zaposleni smatraju da lideri koji imaju integritet, pravični su i kompetentni, donose bolje

Tabela 5 Diskriminantna validnost (*Heterotrait-monotrait HTMT*)

	Kompetentnost	Dodatni napor	Uticađ	INT	Značaj	EF	SAT	SD	Poverenje u lidera
Kompetentnost									
Dodatni napor	0,041								
Uticađ	0,425	0,312							
Namera za odlaskom (INT)	0,186	0,449	0,192						
Značaj	0,374	0,490	0,455	0,492					
Percipirana efektivnost (EF)	0,338	0,609	0,417	0,413	0,423				
Zadovoljstvo zaposlenih (SAT)	0,090	0,832	0,362	0,510	0,425	0,729			
Samoodređenje (SD)	0,675	0,328	0,846	0,326	0,575	0,431	0,324		
Poverenje u lidera	0,177	0,794	0,409	0,449	0,510	0,609	0,879	0,423	

Izvor: Autori

Tabela 6 Rezultati *bootstrapping* analize (direktni i indirektni efekti)

	Procenjeni koeficijent na originalnom uzorku (O)	Prosečna vrednost (M)	Standardna devijacija (STDEV)	t-statistika (O /STDEV)	p-vrednosti	Hipoteze
Poverenje u lidera -> Ishodi liderstva	0,772	0,775	0,024	31,836	0,000	✓
Poverenje u lidera -> Psihološko osnaživanje	0,444	0,446	0,045	9,947	0,000	✓
Psihološko osnaživanje -> Ishodi liderstva	0,147	0,150	0,048	3,076	0,002	✓
Poverenje u lidera -> Psihološko osnaživanje -> Ishodi liderstva	0,065	0,067	0,023	2,881	0,004	✓

Izvor: Autori

odluke koje vode ka uspješnijim ostvarivanju ciljeva organizacije. Ovaj pozitivni ciklus jača verovanje zaposlenih u sposobnost lidera da vodi tim ka uspehu. Štaviše, poverenje stvara osećaj poštovanja i podrške, što povećava zadovoljstvo zaposlenih sa liderima. Kada je poverenje nisko, zaposleni mogu osećati nesigurnost u vezi sa svojom budućnošću u organizaciji, što povećava nameru za odlaskom. Nasuprot tome, visoko poverenje u liderstvo stvara stabilno radno okruženje, u kojem se zaposleni osećaju sigurnije i manje su skloni traženju alternativnog zaposlenja. Poverenje u lidera, dakle, igra ključnu ulogu u smanjenju namere za napuštanje organizacije i podsticanju veće organizacione posvećenosti.

Zatim, psihološko osnaživanje raste kako poverenje zaposlenih u njihove lidere raste (H2), što je u skladu sa nalazima istraživanja koje je sprovedeno od strane autora A. Ergeneli *et al* (2007). Poverenje u lidere pomaže u prevazilaženju tradicionalnih percepcija autoriteta, koje su često ograničavale osećaj osnaživanja zaposlenih u organizacionom kontekstu. Poslednja direktna veza koja je potvrđena jeste veza između psihološkog osnaživanja i ishoda liderstva (H3), što ukazuje na to da ako su zaposleni psihološki osnaženi, oni će percepirati svoje lidere kao efektivnije, zatim će biti zadovoljniji, uložiti dodatni trud kako bi ostvarili bolje rezultate i u manjoj meri razmišljati o napuštanju organizacije. Ovo je delimično u skladu sa rezultatima prethodnih istraživanja (Kumar *et al*, 2018; Ambad *et al*, 2021). Iz gore navedenog proizilazi da su prve tri hipoteze (H1, H2 i H3) potvrđene.

Pored direktnih veza između pomenutih varijabli, ispitana je i njihova indirektna povezanost, tačnije testirana je medijatorna uloga psihološkog osnaživanja u vezi između poverenja u lidera i ishoda liderstva. Dobijeni rezultati (vidi Tabelu 6) pokazuju da postoji statistički značajna indirektna veza između poverenja u lidera i ishoda liderstva posredstvom psihološkog osnaživanja ($\beta = 0,065$, $t = 2,881$, $p = 0,004$). Psihološko osnaživanje posreduje u vezi između poverenja u lidera i ključnih ishoda liderstva utičući na percepcije, stavove i ponašanja zaposlenih. Poverenje u lidere stvara podržavajuće okruženje u kojem osnaživanje može da raste, što vodi do viših nivoa dodatnog truda, većeg zadovoljstva sa liderom,

percepcije o većoj efektivnosti lidera i smanjenih namera za napuštanje organizacije. Razumevanje ove medijatorne uloge ističe značaj izgradnje poverenja u lidera za stvaranje osnažene radne snage, što vodi boljim ishodima liderstva i može da doprinese boljim rezultatima na nivou organizacije kao celine.

ZAKLJUČAK

Menadžeri moraju biti svesni činjenice da je poverenje teško izgraditi, a veoma lako se gubi. Stoga, pored kreiranja klime poverenja unutar organizacije, negovanje tog poverenja je još važnije. Takođe, poverenje koje menadžeri izgrade sa zaposlenima, kao i poverenje koje zaposleni međusobno imaju, može značajno doprineti tome da se zaposleni osećaju bolje i psihološki osnaženo, što, zauzvrat, vodi ka boljim ishodima liderstva, što je i potvrđeno u ovom istraživanju. Menadžeri takođe moraju shvatiti da je proces osnaživanja postepen i da će doneti pozitivne rezultate u srednjem i dugoročnom periodu, ali da zaista vredi ulagati trud u stvaranje takvog okruženja.

Teorijska implikacija se ogleda u činjenici da medijatorna uloga psihološkog osnaživanja nije dovoljno bila u fokusu dosadašnjih istraživanja. Ovo istraživanje stoga popunjava prazninu u postojećoj literaturi istražujući kako psihološko osnaživanje posreduje u vezi između poverenja u lidera i ključnih ishoda liderstva, uključujući percipiranu efektivnost, zadovoljstvo zaposlenih, dodatni trud i nameru za napuštanje organizacije. Predloženi teorijski model zahteva dalja istraživanja u različitim istraživačkim i kulturnim kontekstima. Takođe, buduća istraživanja mogu se fokusirati na odnos između različitih stilova liderstva, kao što su transformaciono, autentično i inkluzivno liderstvo, i poverenja u lidere, kao i njihov uticaj na psihološko osnaživanje i ishode liderstva.

Praktična implikacija odnosi se na ukazivanje značaja sticanja i podsticanja poverenja između zaposlenih i lidera, kao i predlaganje konkretnih mera koje bi lideri trebalo da preduzmu kako bi podstakli i osnažili svoje zaposlene. Kroz različite vrste obuka, lideri bi mogli da nauče kako da unaprede svoje komunikacione

veštine, otvoreno dele informacije sa zaposlenima, razvijaju empatiju i jačaju međuljudske odnose, što stvara uslove za izgradnju i negovanje klime poverenja. S druge strane, kroz specifične treninge i programe, lideri bi prvo trebalo da nauče, a zatim primene različite strategije za podsticanje psihološkog osnaživanja zaposlenih. Na osnovu rada M. Oliveira *et al* (2023), date su sledeće sugestije za povećanje psihološkog osnaživanja zaposlenih: za dimenziju značaja, važno je uzeti u obzir vrednost zadataka koji se dodeljuju, kao i da zaposleni razumeju svrhu i značaj svog rada, usklađujući pojedinačne zadatke sa ličnim rastom i ciljevima organizacije. Takođe, posvećivanje više vremena za razgovor sa zaposlenima o ravnoteži između poslovnog i privatnog života može doprineti jačanju veze između njihovih profesionalnih uloga i opšteg životnog zadovoljstva, čime se dodatno poboljšava osećaj smisla u njihovom radu. U vezi sa kompetentnošću, organizacije treba da nude kontinuirane treninge i obuke kako bi zaposlenima pomogle da razvijaju i usavršavaju svoje veštine. Podsticanjem mogućnosti za profesionalni rast, organizacije mogu poboljšati verovanje zaposlenih u njihovu sposobnost da efikasno obavljaju zadatke. Takođe, podsticanje zajedničkog učenja i angažovanja pomaže u stvaranju saradničkog okruženja gde zaposleni mogu razmenjivati ekspertize, razvijati nove kompetencije i povećavati znanje. Kako bi podstakli samoodređenje, važno je održavati strategije koje podržavaju autonomiju i osnaživanje. Ovo podrazumeva pružanje jasne vrednosne ponude prilikom dodeljivanja novih zadataka, pomažući zaposlenima da prepoznaju značaj i uticaj njihovih doprinosa. Na kraju, za dimenziju uticaja, organizacije treba da objavljuju podatke o najboljim primerima kako bi pokazale kako rad zaposlenih doprinosi uspehu organizacije. Ova transparentnost može pomoći pojedincima da razumeju širi uticaj svojih doprinosa. Takođe, redovno praćenje i pregled performansi može naglasiti uticaj pojedinačnih napora, pružiti priznanje i ojačati važnost uloge svakog zaposlenog unutar organizacije.

Ograničenje ovog istraživanja leži u veličini uzorka, a iz tog ugla, autori smatraju da bi to moglo da utiče na mogućnost generalizacije rezultata i zaključaka istraživanja. Stoga, biće potrebno proširiti uzorak u

narednoj fazi istraživanja. Još jedno ograničenje može se odnositi na perceptivnu prirodu merenja ishoda liderstva, jer se rezultati zasnivaju na subjektivnoj proceni ispitanika, a ne na objektivnim pokazateljima ishoda liderstva, pa je preporuka za prevazilaženje ovog ograničenja, da u buduća istraživanja budu uključeni i objektivni indikatori za merenje ishoda liderstva. Međutim, pored navedenih ograničenja, s obzirom na detaljnu statističku analizu prikupljenih podataka i temeljno testiranje validnosti upitnika, rezultati predstavljaju dobar početak za obimnija istraživanja koristeći ovu novu kombinaciju konstrukata u jednom modelu.

REFERENCE

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x>
- Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Ag Damit, D. H. D., & Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 763-782. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0197>
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.001>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Costigan, R. D., Litter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.

- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A cross-cultural comparison. *Journal of Business and Psychology*, 21, 273-291. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9029-2>
- Dakduk, S., González, Á., & Portalanza, A. (2019). Learn about structural equation modeling in Smart PLS with data from the customer behavior in electronic commerce study in Ecuador (2017). *SAGE Publications, Limited*.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 21-40). Russell Sage Foundation.
- Ergeneli, A., Arı, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.012>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frei, F. X., & Morriss, A. (2020). Begin with trust. *Harvard Business Review*, 98(3), 112-121.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data? *MIS Quarterly*, 981-1001. <https://doi.org/10.2307/41703490>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & 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>
- Grubor, A., & Milićević, N. (2019). The implementation of hierarchical latent models in the measurement of perceived service quality. *Marketing*, 50(3), 179-185. <https://doi.org/10.5937/mark1903179G>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Second Edition). Los Angeles: Sage.
- Harper, D. (2017). Trust as the foundation for leadership and how leaders can cultivate trust. *The Journal of Student Leadership*, 1(1), 17-23.
- Henriques, J. E. (2015). The relationship between trust-in-leadership and intention to quit: the case of a South African financial institution. [Master thesis University of Cape Town]
- Islam, T., Khan, M. M., & Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization*, 23(2/3), 156-169. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2015-0057>
- Ivziku, D., Biagioli, V., Caruso, R., Lommi, M., De Benedictis, A., Gualandi, R., & Tartaglini, D. (2024). Trust in the Leader, Organizational Commitment, and Nurses' Intention to Leave- Insights from a nationwide study using structural equation modeling. *Nursing Reports*, 14(2), 1452-1467. <https://doi.org/10.3390/nursrep14020109>
- Karikumpu, V., Häggman-Laitila, A., Romppanen, J., Kangasniemi, M., & Terkamo-Moisio, A. (2024). Trust in the leader and trust in the organization in healthcare: A concept analysis based on a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 8776286. <https://doi.org/10.1155/2024/8776286>
- Kotze, M., & Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: An empirical study. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 397-427. <https://doi.org/10.1177/002085231139985>
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *EJBO- Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 14-21.

- Kumar, D., Singh, R. M., & Rangnekar, S. (2018). The effects of psychological empowerment on intention to quit job: The mediating role of job satisfaction among Airforce personnel. *Asian Journal of Information and Communications*, 10(2), 19-31. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5383156>
- Lacap, J. P. G. (2020). Reducing employees' intention to quit: The effects of transformational leadership, employee engagement, and grit. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(3), 665-670. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2020.41.3.33>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759-1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Mathew, J., & Nair, S. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Vision*, 26(4), 431-440. <https://doi.org/10.1177/0972262921994350>
- Morrow Jr, J. L., Hansen, M. H., & Pearson, A. W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48-64.
- Oliveira, M., Andrade, J. R., Ratten, V., & Santos, E. (2023). Psychological empowerment for the future of work: Evidence from Portugal. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 65-78. <https://doi.org/10.1002/joe.22194>
- Permarupan, P. Y., Mamun, A. A., Samy, N. K., Saufi, R. A., & Hayat, N. (2020). Predicting nurses burnout through quality of work life and psychological empowerment: A study towards sustainable healthcare services in Malaysia. *Sustainability*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12010388>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Prati, G., & Zani, B. (2016). A moderated multilevel study of work-to-family conflict, empowerment, and turnover intentions. *Quality & Quantity*, 50, 2279-2292. <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0262-5>
- Rania, R. M., Rahmanb, N. R. A., & Yusakc, N. A. M. (2021). The effect of psychological empowerment on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(6), 881-899.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130-143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Savović, S. (2017). The impact of dimensions of transformational leadership on post-acquisition performance of acquired company. *Economic Horizons*, 19(2), 95-108. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1702095s>
- Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: Role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519-535. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0055>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Stojanović-Aleksić, V. (2016). Followers in the organizational leadership process: From attribution to shared leadership. *Economic Horizons*, 18(2), 135-148. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1602139S>
- The Center for Generational Kinetics. (2023). *The state of Gen Z 2023 study: Gen Z's expectations, consumer behavior, and life perspectives*. <https://genhq.com/state-of-gen-z-2023/>
- Yan, J., & Hunt, J. G. J. (2005). A cross-cultural perspective on perceived leadership effectiveness. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5(1), 49-66. <https://doi.org/10.1177/1470595805050824>

Primljeno 12. aprila 2025,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 30. oktobra 2025.
Elektronska verzija objavljena 25. avgusta 2026.

Radmila Bjekić je docent na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu, na Katedri za menadžment. Učestvovala je u realizaciji više međunarodnih Erasmus+ projekata. Autorka je i koautorka brojnih naučnih publikacija iz oblasti menadžmenta, sa posebnim fokusom na liderstvo.

Maja Strugar Jelača je vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu. Oblasti njenog naučnog interesovanja obuhvataju strateški menadžment, inovacije u menadžmentu i liderstvo. Istovremeno je i rukovodilac Katedre za menadžment. Učestvovala je u realizaciji međunarodnih i regionalnih naučnoistraživačkih projekata.

Marko Aleksić je docent na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu, Republika Srbija. Njegova naučna interesovanja obuhvataju strateški menadžment, društveno odgovorno poslovanje, menadžment zaštite životne sredine, održivi razvoj, organizaciono ponašanje i cirkularnu ekonomiju.

Slobodan Marić je vanredni profesor na Katedri za menadžment Ekonomskog fakulteta u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu, Republika Srbija. Učestvovao je u realizaciji brojnih nacionalnih i međunarodnih naučnoistraživačkih projekata. Takođe je autor i koautor velikog broja naučnih i stručnih radova iz oblasti menadžmenta, menadžmenta performansi, preduzetništva i projektnog menadžmenta.

FROM TRUST TO BETTER LEADERSHIP OUTCOMES: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Radmila Bjekić, Maja Strugar Jelača, Slobodan Marić and Marko Aleksić

University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Republic of Serbia

Trust is an essential feature of leadership that can often go unrecognized until it weakens. The study aims to investigate the relationship between trust in leadership and leadership outcomes, as well as the mediating role of psychological empowerment in this relationship. The sample consists of 351 employees from organizations operating in Serbia. The hypotheses are tested using the PLS-SEM and the results show that there is a statistically significant positive relationship between trust in the leader and leadership outcomes, and that the psychological empowerment of employees also has a significant mediating role in this relationship. Motivated by the insufficiently explored concepts of trust and psychological empowerment in the sphere of leadership within the business environment of developing countries, including Serbia, the authors contribute to the field by examining the mediating role of psychological empowerment, while also advancing the understanding of trust and highlighting their importance in achieving positive leadership outcomes.

Keywords: trust, psychological empowerment, effectiveness, satisfaction, extra effort, intention to quit

JEL Classification: M12, D23